



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA**  
**MESTRADO EM CONTROLADORIA**

MARIA DO SOCORRO DA CONCEIÇÃO MOURA PESSOA

**PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS NO SETOR HOTELEIRO:**  
**UM ESTUDO NOS HOTÉIS LOCALIZADOS NO ESTADO**  
**DE PERNAMBUCO**

**RECIFE**

**2023**

MARIA DO SOCORRO DA CONCEIÇÃO MOURA PESSOA

**PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS NO SETOR HOTELEIRO:  
UM ESTUDO NOS HOTÉIS LOCALIZADOS NO ESTADO  
DE PERNAMBUCO**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

**Orientadora:** Profa. Dra. Carla Renata Silva Leitão.

**RECIFE**

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Sistema Integrado de Bibliotecas  
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

P475p

Pessoa, Maria do Socorro da Conceição Moura  
PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS NO SETOR HOTELEIRO: UM ESTUDO NOS HOTÉIS LOCALIZADOS NO  
ESTADO DE PERNAMBUCO / Maria do Socorro da Conceição Moura Pessoa. - 2023.  
166 f. : il.

Orientadora: Dra. Carla Renata Silva Leitao.  
Inclui referências e apêndice(s).

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria,  
Recife, 2023.

1. Orçamento empresarial. 2. Práticas orçamentárias. 3. Setor hoteleiro. I. Leitao, Dra. Carla Renata Silva, orient.  
II. Título

CDD 658.151

---

MARIA DO SOCORRO DA CONCEIÇÃO MOURA PESSOA

**PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS NO SETOR HOTELEIRO: UM ESTUDO NOS HOTÉIS LOCALIZADOS NO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Linha de Pesquisa: Planejamento, Controle e Análise Financeira.

Aprovada em: 17 de fevereiro de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 CARLA RENATA SILVA LEITAO  
Data: 11/04/2023 09:22:21-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dra. Carla Renata Silva Leitão – Orientadora  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Documento assinado digitalmente  
 ADILSON CELESTINO DE LIMA  
Data: 12/04/2023 23:04:44-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Adilson Celestino de Lima – Examinador interno  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Documento assinado digitalmente  
 ANTONIO ZANIN  
Data: 10/04/2023 21:06:40-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Antônio Zanin - Examinador externo  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

*A minha mãe que me deu a vida e as minhas irmãs  
que ao longo de todos esses anos têm me apoiado  
incondicionalmente.*

*Aos meus filhos e meu esposo por estarem ao meu  
lado em todos os momentos fazendo meus dias mais  
felizes.*

## AGRADECIMENTOS

Um projeto de dissertação é resultado de muito trabalho, esforço, dedicação e tempo. O que nos permite concluir nossos objetivos e perseverar são as pessoas que estão ao nosso lado comemorando nos bons momentos e nos apoiando nos momentos mais difíceis. É gratificante poder agradecer a essas pessoas que estiveram sempre comigo nessa jornada, sejam familiares, mestres, amigos e colegas. Talvez, sem elas, a conclusão desse trabalho não teria sido possível.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus por sempre conduzir os caminhos que sigo e por me rodear de pessoas boas, justas e verdadeiras que fazem, com isso, a vida mais leve e esperançosa.

À minha mãe, Maria Genuína, de quem tenho muito orgulho, que conseguiu conduzir suas três filhas, sozinha, à sua maneira e dentro de suas possibilidades. Deu o seu melhor com muito trabalho, dedicação e altivez.

Às minhas irmãs, Geralda e Genilda, que estiveram sempre ao meu lado em todas as situações. Construimos tudo sempre juntas, também sofremos juntas. Não existe meu sofrimento, minha conquista, minha vitória e sim, nossas tristezas, nossas conquistas e vitórias.

Ao meu esposo, Anderson, amigo fiel, companheiro, que apoia sempre meus projetos e fica ao meu lado para permitir a sua execução. Assumiu o protagonismo da casa, nos momentos mais críticos, cuidando das crianças e, em muitos momentos, passou-me a tranquilidade que eu precisava.

Aos meus filhos, Matheus e Cecília, que tão pequenos e tão maduros, apoiaram-me nesta jornada, chegando a ficar preocupados com a quantidade de parágrafos que eu conseguia escrever em um dia.

Agradeço ao meu cunhado, mestre Agripino Freire, pelo apoio incondicional nessa jornada e pelas conversas ao longo do desenvolvimento do trabalho. Tê-lo junto me deu muita segurança e tranquilidade.

Agradeço à Ana Lúcia, que conduziu o serviço da casa durante esses últimos dois anos. Sempre com alegria e disposição, permitia que eu me dedicasse aos estudos e ao trabalho.

Agradeço à professora Carla Leitão, minha orientadora, mentora, pelos ensinamentos, orientações e conselhos ao longo da minha trajetória no mestrado, cujo

aprendizado levarei para minha vida acadêmica e profissional. Sinto-me honrada pela oportunidade de ser sua orientanda e sou grata por todo tempo dedicado, por sua calma, tranquilidade e disposição para me atender sempre que surgiam dúvidas.

Agradeço aos membros da banca, professores Adilson Celestino de Lima e Antônio Zanin, pela disponibilidade de tempo, pelas sugestões e críticas à pesquisa que proporcionaram melhoria e sucesso do trabalho. É um orgulho tê-los em minha banca.

Agradeço aos demais mestres, André Callado, Alessandra Ceolin e Aldo Callado, com quem tive o prazer de trabalhar, que me proporcionaram momentos de insônias e crises existenciais para entregar trabalhos, exercícios, pesquisas, pré-projetos, resenhas, resumos, artigos, projetos, qualificações e a dissertação no prazo. No entanto, foram momentos de muito aprendizado e crescimento, tanto pessoal como profissional.

Agradeço aos meus colegas de mestrado Aldir, Camila, Gilson, Indira, José Henrique, Rinaldjo, Sérgio e Tiago por compartilharem as “risadas” e as “dores” nas disciplinas cursadas e nos trabalhos elaborados. A companhia de vocês deixou a jornada mais leve e enriquecedora. Gostaria de agradecer especialmente ao Aldir, a quem recorri em diversos momentos em busca de apoio e ombro amigo.

Enfim, muito obrigada a todos vocês que estiveram comigo nessa caminhada!

*“Que ninguém se engane, só se consegue a simplicidade através de muito trabalho”.*

*Clarice Lispector*

## RESUMO

O estudo teve como objetivo verificar os aspectos relacionados às práticas orçamentárias nos hotéis localizados no estado de Pernambuco. Em relação à metodologia, a pesquisa apresenta-se como descritiva e de abordagem quantitativa em relação à estratégia de investigação. Quanto ao tipo de investigação, a pesquisa se classifica como *survey*. Para fins de adequação e validação do questionário ao contexto em estudo, foi realizado um pré-teste com três profissionais que executam ou estudam atividades relacionadas ao processo orçamentário empresarial. A pesquisa foi censitária, com um universo composto por 456 empreendimentos localizados no estado de Pernambuco, conforme Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos (CADASTUR), publicado no terceiro trimestre de 2021, sendo obtidas 82 respostas. O estudo verificou que 63,4% dos empreendimentos estão localizados nos municípios de Ipojuca, Recife e Fernando de Noronha, que 59,7% são microempresas e empresas de pequeno porte, das quais 42,2% elaboram orçamento de maneira formal, 23,2% de maneira não formalizada e 36,6% não elaboram nenhuma forma de controle orçamentário. No entanto, a forma de condução do processo orçamentário que prevalece é modelo participativo (55,8%). O tipo de orçamento mais utilizado é o flexível (42,4%), e o orçamento de base zero apresenta menor utilização (9,6%). Foi percebido pelos respondentes a utilidade e relevância do orçamento para a tomada de decisões. Observaram-se algumas críticas ao processo orçamentário. As críticas com maior concordância foram duas: a primeira, o orçamento colabora com os jogos orçamentários e a segunda, o orçamento exige muito tempo no processo de elaboração. Ao verificar a existência de relação entre as características dos hotéis e as práticas orçamentárias, os achados da pesquisa mostraram relação entre as variáveis de práticas orçamentárias tanto com o porte da empresa quanto com o tipo do empreendimento. No que diz respeito à relação entre características dos respondentes e às práticas orçamentárias, os testes evidenciaram relação com a faixa etária e com a escolaridade. Concluiu-se, portanto, com este estudo, que a elaboração do orçamento nas empresas do setor hoteleiro de Pernambuco ainda não está estabelecida como prática nas microempresas e empresas de pequeno porte e que as médias e grandes empresas tendem a fazer maior uso desta ferramenta. No entanto, para 95,2% dos respondentes, o orçamento se apresenta como importante artefato para a gestão das empresas.

**Palavras-Chaves:** Orçamento empresarial; Práticas orçamentárias; Setor hoteleiro.

## ABSTRACT

This study investigates aspects related to budgetary practices in hotels in Pernambuco. Regarding the methodology, the research presents itself as a descriptive and quantitative approach in relation to the research strategy. As for the type of investigation, the research is classified as a survey. For purposes of adapting and validating the questionnaire to the context under study, a pre-test was carried out with three professionals who carry out or study activities related to the business budgeting process. The research was a census, with a universe composed of 456 enterprises located in the state of Pernambuco, according to the Registry of Tourist Service Providers (CADASTUR), published in the third quarter of 2021, with 82 responses obtained. The study found that 63.4% of the undertakings are located in the municipalities of Ipojuca, Recife and Fernando de Noronha, that 59.7% are micro and small companies, of which 42.2% formally prepare budgets, 23, 2% in a non-formalized way and 36.6% do not elaborate any form of budgetary control. However, the prevailing form of conducting the budget process is the participatory model (55.8%). The most used type of budget is the flexible one (42.4%), and the zero-based budget is less used (9.6%). Respondents perceived the usefulness and relevance of the budget for decision-making. There were some criticisms of the budget process. The criticisms with the greatest agreement were two: the first, the budget collaborates with budgetary games and the second, the budget requires a lot of time in the elaboration process. When verifying the existence of a relationship between the characteristics of the hotels and the budgetary practices, the research findings showed a relationship between the variables of budgetary practices both with the size of the company and with the type of enterprise. With regard to the relationship between respondents' characteristics and budgeting practices, the tests showed a relationship with age group and education. It was concluded, therefore, with this study, that the preparation of the budget in the companies of the hotel sector of Pernambuco is not yet established as a practice in micro and small companies and that medium and large companies tend to make greater use of this tool. However, for 95.2% of respondents, the budget is an important artifact for company management.

**Keywords:** Budget; Budgetary practices; Hospitality sector.

## LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 - Distribuição dos meios de hospedagem por município .....</i>	<i>71</i>
<i>Tabela 2 - Localização da empresa .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabela 3 - Classificação do empreendimento hoteleiro.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabela 4 - Tipo da hospedagem .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabela 5 - Porte da empresa .....</i>	<i>83</i>
<i>Tabela 6 - Classificação do porte da empresa.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabela 7 - Tempo de atuação do empreendimento no mercado.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabela 8 - Elaboração do organograma.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabela 9 - Sexo do respondente .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabela 10 - Faixa etária do respondente .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabela 11 - Nível de escolaridades dos respondentes.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabela 12 - Formação dos respondentes .....</i>	<i>87</i>
<i>Tabela 13 - Cargo ocupado pelo respondente .....</i>	<i>87</i>
<i>Tabela 14 - Tempo de ocupação do cargo.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabela 15 - Elaboração do orçamento.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabela 16 - Motivos para não elaborar orçamento .....</i>	<i>90</i>
<i>Tabela 17 - Condução do processo orçamentário .....</i>	<i>91</i>
<i>Tabela 18 - Departamentos/setores responsáveis pela consolidação do orçamento .....</i>	<i>92</i>
<i>Tabela 19 - Departamento(s)/setor(es) envolvidos na elaboração do orçamento .....</i>	<i>92</i>
<i>Tabela 20 - Tipo de orçamento utilizado pela empresa .....</i>	<i>93</i>
<i>Tabela 21 - Peças orçamentárias.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabela 22 - Práticas orçamentárias referentes a elaboração do orçamento.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabela 23 - Objetivos pretendidos na elaboração do orçamento .....</i>	<i>98</i>
<i>Tabela 24 - Informações utilizadas na elaboração do orçamento .....</i>	<i>99</i>
<i>Tabela 25 - Finalidades do orçamento para a gestão empresarial .....</i>	<i>100</i>
<i>Tabela 26 - Aspectos do orçamento financeiro.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabela 27 - Principais itens estimados/projetados no orçamento de investimentos .....</i>	<i>103</i>
<i>Tabela 28 - Características do controle orçamentário.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabela 29 - Percepção dos respondentes sobre o orçamento .....</i>	<i>106</i>
<i>Tabela 30 - Percepção dos respondentes sobre o orçamento .....</i>	<i>110</i>
<i>Tabela 31 - Comparação entre a elaboração do orçamento e características dos hotéis .....</i>	<i>111</i>
<i>Tabela 32 - Comparação entre o modelo do processo orçamentário e as características dos hotéis .....</i>	<i>112</i>
<i>Tabela 33 - Comparação entre os tipos de orçamento e as características dos hotéis.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabela 34 - Comparação entre classificação e tipos de meios de hospedagens.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabela 35 - Comparação entre classificação e porte da empresa .....</i>	<i>114</i>
<i>Tabela 36 - Comparação entre os aspectos de elaboração orçamento e a classificação dos hotéis .....</i>	<i>114</i>
<i>Tabela 37 - Comparação entre as finalidades do orçamento e a classificação dos hotéis.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabela 38 - Comparação entre o controle do orçamento e a classificação dos hotéis.....</i>	<i>117</i>
<i>Tabela 39 - Comparação entre o porte da empresa e percepção dos respondentes sobre a relevância e críticas ao orçamento.....</i>	<i>118</i>
<i>Tabela 40 - Relação entre as práticas orçamentárias e a classificação dos empreendimentos .....</i>	<i>121</i>
<i>Tabela 41 - Relação entre as práticas orçamentárias e o tempo de atuação no mercado.....</i>	<i>122</i>

<b>Tabela 42</b> - Relação entre as práticas orçamentárias e o porte da empresa.....	123
<b>Tabela 43</b> - Relação entre as práticas orçamentárias e os meios de hospedagens.....	125
<b>Tabela 44</b> - Relação entre as práticas orçamentárias e a faixa etária .....	126
<b>Tabela 45</b> - Relação entre as práticas orçamentárias e a escolaridade .....	127
<b>Tabela 46</b> - Relação entre as práticas orçamentárias e a tempo de atuação no cargo .....	129

## LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 01 - Objetivos do orçamento empresarial.....</i>	<i>30</i>
<i>Quadro 02 - Vantagens e desvantagens dos métodos bottom-up e top-down .....</i>	<i>36</i>
<i>Quadro 03 - Vantagens e desvantagens do orçamento estático.....</i>	<i>39</i>
<i>Quadro 04 - Comparativo dos processos orçamentários.....</i>	<i>46</i>
<i>Quadro 05 - Principais críticas ao processo orçamentário.....</i>	<i>49</i>
<i>Quadro 06 - Componentes do orçamento .....</i>	<i>50</i>
<i>Quadro 07 - Modelo resumido do orçamento de compra .....</i>	<i>55</i>
<i>Quadro 08 - Variáveis da pesquisa.....</i>	<i>72</i>
<i>Quadro 9 - Estruturação do instrumento de pesquisa .....</i>	<i>75</i>

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 01 - Planejamento e Orçamento .....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 02 - Tipos de orçamento .....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 03 - Etapas do processo orçamentário .....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 04 - Inter-relações do orçamento geral .....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 05 - Inter-relacionamento do orçamento de despesa.....</i>	<i>56</i>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AFP</b>	Association of Financial Management
<b>ABB</b>	Activity Based Budgeting
<b>ABC</b>	Custos Baseados em Atividades
<b>BB</b>	Beyond Budgeting
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CAM-I</b>	Consortium Advanced Manufacturing - International
<b>OBZ</b>	Orçamento Base Zero
<b>SCG</b>	Sistema de Controle de Gestão
<b>ANPCONT</b>	Associação Nacional Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
<b>CBC</b>	Congresso Brasileiro de Custo
<b>WTTC</b>	World Travel & Tourism Council
<b>JLL</b>	Jones Lang LaSalle
<b>InFOHB</b>	Informativo do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
<b>FOHB</b>	Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
<b>SBCLASS</b>	Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
<b>MTUR</b>	Ministério do Turismo
<b>BNDES</b>	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>RM</b>	Revenue Manager
<b>ETENE</b>	Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste
<b>VPL</b>	Valor Presente Líquido
<b>TIR</b>	Taxa Interna de Retorno
<b>ROA</b>	Real Options Analysis
<b>ROB</b>	Receita Operacional Bruta
<b>IL</b>	Índice de Lucratividade
<b>RCB</b>	Relação Custo-Benefício
<b>TRC</b>	Taxa de Retorno Contábil
<b>DFC</b>	Demonstração do Fluxo de Caixa
<b>DRE</b>	Demonstração de Resultado

<b>BP</b>	Balanço Patrimonial
<b>AFP</b>	Association of Financial Management
<b>CADASTUR</b>	Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos
<b>PIS</b>	Programa de Integração Social
<b>COFINS</b>	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
<b>IPI</b>	Imposto sobre Produtos Industrializados
<b>ICMS</b>	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>SPELL</b>	Scientific Periodicals Electronic Library
<b>SCIELO</b>	Scientific Electronic Library Online

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	19
1.2 PROBLEMA .....	23
1.3 OBJETIVOS .....	27
<b>1.3.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>27</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>27</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>28</b>
2.1 O ORÇAMENTO EMPRESARIAL .....	28
2.2 PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO ORÇAMENTO .....	31
2.3 TIPOS DE ORÇAMENTO.....	35
<b>2.3.1 Orçamento estático .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3.2 Orçamento flexível.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.3 Orçamento contínuo ou rolling.....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.4 Orçamento base zero (OBZ) .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.5 Beyond Budgeting.....</b>	<b>44</b>
2.4 O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....	45
2.5 AS PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS .....	50
<b>2.5.1 Orçamento operacional ou de operação.....</b>	<b>51</b>
2.5.1.1 Orçamento de vendas.....	52
2.5.1.2 Orçamento de produção .....	53
2.5.1.3 Orçamento de compras e matéria-prima .....	54
2.5.1.4 Orçamento de despesas operacionais.....	55
<b>2.5.2 Orçamento de investimento e financiamento.....</b>	<b>56</b>
<b>2.5.3 Projeção das demonstrações contábeis .....</b>	<b>59</b>
2.5.3.1 Demonstração do fluxo de caixa projetado (DFC).....	59
2.5.3.2 Demonstração de resultado projetada (DRE).....	60
2.5.3.3 Balanço patrimonial projetado (BP) .....	61
2.6 ESTUDOS ANTERIORES .....	61
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>69</b>
3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	69
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA .....	70
3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA .....	72
3.4 COLETA DE DADOS .....	73
3.4.1 Redação das questões.....	73
3.4.2 Construção do survey.....	75
3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	77
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>80</b>
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA .....	80
4.1.1 Caracterização dos hotéis .....	80
4.1.2 Caracterização dos respondentes.....	85
4.1.3 Aspectos gerais do orçamento.....	89
4.1.4 Práticas orçamentárias .....	96

4.1.5 <i>Percepção dos respondentes sobre o orçamento</i> .....	106
4.2 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DOS HOTÉIS E DOS RESPONDENTES E A ADOÇÃO DE PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS .....	119
4.2.1 <i>Análise da relação estatisticamente significativa entre as características dos hotéis e a adoção de práticas orçamentárias</i> .....	120
4.2.2 <i>Análise da relação estatisticamente significativa entre as características dos respondentes e a adoção de práticas orçamentárias.</i> .....	126
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>131</b>
<b>5 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>135</b>
<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>145</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>146</b>
<b>APÊNDICE C – ESTUDOS ANTERIORES</b> .....	<b>152</b>
<b>APÊNDICE D – DISSERTAÇÃO E TESES ANTERIORES</b> .....	<b>155</b>
<b>APÊNDICE E - RELAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM</b> .....	<b>156</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O sistema orçamentário é um dos instrumentos de gestão mais antigos, de planejamento e controle, adotado pelas empresas e seus gestores para administrar os custos e otimizar o desempenho operacional (KING; CLARKSON; WALLACE, 2010).

Hansen e Stede (2004) entendem que o orçamento empresarial é necessário para os gestores. Entretanto, as peças orçamentárias necessitam de ajustes em seus processos tradicionais e maior integração, na medida em que for identificada falta de conexão com a estratégia e o planejamento operacional da empresa.

Segundo Jones (2018), a principal justificativa para que as empresas elaborem e utilizem o orçamento é obter elementos necessários para apoiar os gestores no processo de planejamento, controle e avaliação de desempenho. Na mesma linha de pensamento, Lunkes, Felius e Rosa (2011) afirmam que esse instrumento permite a avaliação do resultado geral da empresa e a mensuração do desempenho dos diversos centros de responsabilidade, utilizando-se de ferramentas que permitam a identificação dos desvios durante a execução, possibilitando a aplicação de medidas corretivas para correção dos desvios apresentados.

Dessa forma, Chagas e Araújo (2013) afirmam que a relevância do orçamento empresarial dentro das organizações é justificada, pois, seu uso contribui para o desempenho das empresas, promovendo a longevidade e ampliação dos negócios.

É importante salientar que o orçamento é uma importante ferramenta de planejamento e controle. Pesquisadores como Codesso, Lunkes e Suave (2013) ratificam esse conceito enfatizando que a sua função principal é traduzir os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais, fornecendo também um manual para as operações e as decisões dos gestores. Nessa linha, pode-se afirmar, seguramente, que o orçamento serve como ferramenta de controle de gestão para a administração, visto que os dados obtidos durante a sua execução possibilitam montar informações gerenciais atualizadas que evidenciam a situação real da empresa (CAVALCANTE; LEITÃO, 2018).

Dentre os motivos para que as empresas utilizem orçamento, pode-se destacar o planejamento do futuro, visto que fornece ferramentas para o aumento da lucratividade, além de permitir aos gestores um meio de comunicação e avaliação de desempenho (UYAR E BILGIN 2011).

Embora seja uma ferramenta largamente utilizada pelas empresas, o orçamento tradicional para Horngren, Foster e Datar (2000), também é alvo de críticas frequentes que se justificam pelo fato de estar orientado à visão de centros de responsabilidade, portanto, não focada em processos. No entanto, alguns autores (Jensen, 2003; Libby e Lindsay, 2010; Hope e Fraser, 2003) apresentam considerações relevantes relacionadas à forma positiva e negativa que esse instrumento é utilizado, mas, de qualquer modo, o orçamento empresarial continua sendo um instrumento de grande importância para as empresas. E, embora o processo orçamentário apresente problemas, as empresas optam por adequar essa ferramenta em vez de abandoná-la completamente (JONES, 2018).

Para compreender a importância desse processo em uma empresa, vale citar a pesquisa de Jensen (2003) ao comentar, em seu estudo, que as organizações que não possuem um sistema orçamentário podem ficar com a imagem desgastada, pois ficam com o indicativo de serem mal administradas. O autor ainda descreve que o orçamento é onipresente nas grandes e pequenas organizações, uma vez que sua utilidade está na coordenação das atividades de todos os setores envolvidos e servindo como ferramenta de motivação para alcance das metas pré-estabelecidas.

Nesse contexto, Leite *et al.* (2008) justificam a importância do orçamento considerando os benefícios, vantagens e potencialidades na gestão empresarial, visto que é fundamental sua implementação como instrumento de formalização do planejamento estratégico, permitindo que as organizações se mantenham em mercados competitivos e impactados pelas alterações socioeconômicas.

Segundo Salto *et al.* (2009), para se manterem nesses mercados as empresas precisam buscar, permanentemente, diferenciais de competitividade que possam trazer vantagens para seus negócios através de ferramentas que permitam o controle organizacional. Planejamento e o controle são ferramentas cada vez mais importantes para a sustentabilidade das empresas, apresentando-se como os principais instrumentos utilizados pelos administradores para tomada decisão. Nesse cenário, o orçamento participa como ferramenta que auxilia as empresas no acompanhamento do desempenho e garantia do cumprimento das metas planejadas.

Para Dametto (2013), o orçamento é um modelo de controle utilizado para ajustar a despesa ao nível de receita, sendo que no ambiente dos negócios, o orçamento torna-se uma poderosa ferramenta utilizada para garantir o futuro organizacional, dado que ele possibilita traçar e delinear estratégias que permitem impulsionar vantagens seguras e competitivas no futuro.

Carpes *et al.* (2016) comentam sobre a diversidade nas formas em que os orçamentos são acompanhados nas organizações, tendo como pressupostos as peculiaridades de cada peça orçamentária, pois cada empresa implanta seus processos de análise visando maior eficiência nos aspectos referentes à avaliação das operações, estabelecendo, dessa forma, parâmetros comparativos que permitam mensurar o desempenho.

Segundo Leite *et al.* (2008), o tema orçamento empresarial vem sendo abordado na literatura contábil, ao longo dos anos, através de autores estrangeiros, a exemplo de Welsch (1978; 1983), Atkinson *et al.* (2000), Maher (2001), Hansen e Mowen (2003) e Horngren, Sundem e Stratton (2004), os quais abordam situações analisadas em empresas estabelecidas em outros países, especificamente nos continentes da América do Norte e Europa.

Até a década de 2000, alguns autores como Walter (1980), Tung (1983), Schubert (1985), Moreira (1989), Sobanski (1994), Fernandes (2005), Sá e Moraes, (2005), Frezatti (2006) e Lunkes (2009) afirmavam que a literatura brasileira, no referido tema, era escassa, em virtude dos livros usados nas universidades, para as disciplinas que tratam do processo orçamentário, serem em sua maioria, em outras línguas.

De forma complementar, ainda na década de 2000, os achados das pesquisas de Leite *et al.* (2008), Gomes, Lavarda e Torrens (2012) indicam que, no Brasil, as pesquisas realizadas entre os anos de 1995 e 2006, nos cursos de Mestrado e Doutorado em Ciências Contábeis, somam um total de 1.257 dissertações, sendo que apenas 16 (1,3%) tinham como foco o orçamento empresarial. Em relação às teses de Doutorado, foi identificado que das 112 pesquisas nenhuma abordava esse tema.

Os dados atuais de pesquisas sobre o tema orçamento empresarial no Brasil são apresentados por Lopes, Diehl e Leite (2020) através de uma análise das publicações científicas inseridas no Google Acadêmico, direcionada para periódicos nacionais e, especificamente, para o Congresso Brasileiro de Custos (CBC) e o Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – ANPCONT, entre o ano de 1970 e o mês de abril de 2020. A pesquisa identificou 147 artigos com o referido tema, com tendência de aumento no número de publicações, além de indicação de ampliação das abordagens discutidas. Os autores evidenciaram também que as pesquisas sobre orçamento empresarial se apresentam em curva de crescimento considerável nos últimos anos.

Apesar de o orçamento ser estudado na literatura por diversos autores e com distintas abordagens, ainda permite ser analisado sob novas lentes ou validar estudos anteriores. Isto

permite mapear e discutir técnicas e processos mais eficientes que envolvam os diversos setores da economia e suas especificidades, dentre eles, o setor de turismo.

O setor de turismo é um dos setores da economia brasileira que passou a ter destaque em diversas regiões do Brasil nos últimos anos (CODESSO; LUNKES; SUAVE, 2013). A importância da atividade turística se destaca ao longo dos anos. Caldas (2005) afirma que essa atividade representa um fator relevante na economia global, dado que contribui para a geração de empregos, e, portanto, o aumento do fluxo e circulação de riquezas, provocando o aumento da renda *per capita* e geração de divisas.

Essa relevância econômica do turismo no Brasil é evidenciada na pesquisa elaborada pela consultoria britânica *Oxford Economic*, a pedido do Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC – *World Travel & Tourism Council*), a qual revelou que a participação do turismo no Produto Interno Bruto (PIB) nacional cresceu nos últimos anos, e, em 2018, o setor representava mais de 8% da economia nacional e gerava cerca de 7 milhões de empregos, o equivalente a 7,5% do número global de vagas no país (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2019).

De acordo com Tomé (2018), a cadeia produtiva do setor turístico tem como principais atores as agências, operadoras, turistas, meios de locomoção e os meios de hospedagem, sendo estes últimos uma das partes principais da cadeia do turismo.

Segundo a pesquisa *Hotelaria em Números*, elaborada pela *Jones Lang LaSalle* (JLL), publicada em 2019 no caderno setorial do Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (ETENE), a capacidade instalada da indústria hoteleira no ano de 2019 teve um crescimento de 5,2% em relação ao ano anterior, apresentando em julho do referido exercício a contabilização de 10.501 hotéis no Brasil.

Isso evidencia que o setor hoteleiro, apesar de competitivo, continua com potencial de crescimento e geração de empregos para os próximos anos, fato que exige melhor organização e planejamento. Segundo Cunha Callado *et al.* (2008), para as empresas se inserirem no mercado cada vez mais competitivo, é necessário implementar ferramentas e processos contínuos de avaliação de sua gestão e operações estratégicas. Dentre as diversas estratégias de gestão destaca-se a orçamentária, que vem se estabelecendo como uma ferramenta de apoio, planejamento e monitoramento de resultados financeiros de maneira sistemática.

Considerando o crescimento do setor hoteleiro no Brasil e a necessidade de entender o processo de gestão desse segmento de mercado, o presente estudo justifica-se, posto que visa contribuir para literatura dos sistemas de controle gerencial, especificamente do orçamento

empresarial, possibilitando a compreensão das práticas orçamentárias, suas características e a percepção dos gestores do setor hoteleiro.

A pesquisa poderá ainda evidenciar “*gaps*” teoria-prática na especificação de métodos e técnicas orçamentários, possibilitando discutir conceitos e técnicas desenvolvidos ao longo dos últimos anos. O estudo também poderá proporcionar um diagnóstico da situação atual da gestão orçamentária hoteleira, além de viabilizar oportunidades de pesquisas e comparações literárias (CODESSO; LUNKES; SUAVE, 2013).

## 1.2 PROBLEMA

A prática orçamentária, quando institucionalizada, pode propiciar melhoria dos processos e controles, contribuindo também para impulsionar o aumento do resultado econômico das organizações, quando estas se planejam de maneira estratégica (LIVOVSCHI, 2003).

O orçamento empresarial é um importante instrumento para o planejamento, execução e controle, com a atribuição de converter os objetivos em metas e valores operacionais, fornecendo para os gestores um guia para o processo gerencial e a tomada de decisão (CODESSO; LUNKES; SUAVE, 2013). De maneira complementar, Horngren, Foster e Datar (2000) descrevem o orçamento como uma representação quantitativa de um plano de ação futuro, elaborado pela administração para um determinado período.

Tendo em vista o crescimento da atividade empresarial, os planejamentos informais tornaram-se insuficientes, sendo necessária a implantação de um modelo formal que permita planejar as diretrizes, estratégias, metas, objetivos e ações, garantindo maior lucratividade das organizações e o aumento da riqueza dos proprietários ou acionistas. Nesse aspecto, o orçamento empresarial é o instrumento que contempla, de maneira formal, os objetivos e metas da organização, servindo também como direcionador que informa para onde a empresa deve seguir (LEITE *ET AL.*, 2008). Embora seja uma ferramenta amplamente utilizada pelas empresas, também é constantemente alvo de críticas.

Algumas pesquisas mostram que as objeções ao orçamento estão vinculadas à forma que são utilizados pelos gestores (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000). Analisando esta perspectiva, Wall *et al.* (2011) constatam que dentre os processos orçamentários tradicionais, o orçamento empresarial não consegue atender às necessidades do ambiente competitivo empresarial, vivendo em constante mudança, sendo criticados por dificultar a aplicação

eficiente de recursos e incentivar um comportamento disfuncional através de decisões míopes e permitindo a prática de jogos orçamentários (*gamesmanship*).

Existem outros estudos de críticas, dentre os quais destacam-se o *Activity Based Budgeting* (Schmidt, 1992; Hansen, Otley & Van der Stede, 2003), o Relatório *Accenture* (Neely, Sutcliffe & Heyns, 2001) e o *Beyond Budgeting* (Hope & Fraser, 2003; Hansen et al., 2003). Os defensores do *Activity Based Budgeting* direcionam suas críticas principalmente para a função do planejamento, enquanto o *Beyond Budgeting* para a função da avaliação (HANSEN ET AL., 2003). O Relatório *Accenture* aborda as críticas de maneira geral, tais como: foco na redução de custos e na criação de valor, centralização e ênfase na coerção ao invés da coordenação, orçamento como ritual que gasta recursos e tempo e agrega pouco valor.

Alguns estudos interpretam as críticas sob o ponto de vista da retórica do discurso (Berland, Levant & Joannides, 2009), outros estudos empíricos apresentam controvérsias nos resultados encontrados em relação às críticas ou à utilidade do orçamento no ambiente organizacional.

De um lado, há estudos que afirmam que as críticas são relevantes no campo prático e questionam a utilidade do orçamento (EKHOLM & WALLIN, 2000), por outro lado, apesar das críticas, o orçamento é apontado como uma importante ferramenta organizacional. Embora o orçamento apresente problemas, as empresas escolhem fazer adaptações nesse instrumento para corrigir possíveis inconsistências (Libby e Lindsay, 2010). De forma complementar, Wall et al. (2011) consideram que existem poucas evidências empíricas de que os gestores irão abandonar o orçamento no futuro.

Em regra, nessas discussões existe a percepção de que as empresas precisam melhorar seu processo orçamentário, de maneira que permitam torná-lo mais eficaz e eficiente, obtendo assim mais benefícios (UYAR; BILGIN, 2011). Codesso, Lunkes e Suave (2013) afirmam que o ganho de eficiência pode ser alcançado com alterações nos formatos e nas práticas utilizadas no planejamento, na execução e no controle do orçamento. Dentre as práticas relacionadas pelos autores, estão: a geração de compromisso; a adoção de procedimentos detalhados e amplos; o alinhamento entre os níveis hierárquico da empresa; a análise de variações; e a tomada de ações corretivas.

Leite et al. (2008) afirmam que o orçamento empresarial deve ser entendido como instrumento de controle das áreas operacionais e financeiras da organização, antecipando-se aos problemas e acompanhando permanentemente os objetivos e metas a serem alcançados para apoiar no processo de tomada de decisão. Nesse contexto, os autores fazem algumas

ponderações em relação às questões de pesquisas que norteiam o estudo do orçamento empresarial e que podem ser utilizadas para qualquer segmento de mercado. Dentre elas, destacam-se que:

1. Atualmente as empresas estão inseridas em ambiente competitivo, haja vista a expansão de novos produtos, por vezes, com melhor qualidade e menor preço;
2. O crescimento da empresa, geralmente, conduz ao distanciamento entre o proprietário e o patrimônio administrado, requerendo a presença de administradores contratados que conduzam os negócios utilizando as melhores práticas administrativas. No que tange aos aspectos financeiros e econômicos, espera-se a elaboração e execução de orçamentos que auxiliem o planejamento empresarial;
3. A literatura contábil enfatiza que a continuidade e o sucesso das empresas estão estreitamente relacionados à existência do planejamento e do controle das atividades operacionais, os quais iniciam com a definição da missão e das estratégias, posteriormente formalizados pelo processo orçamentário (LEITE ET AL., 2008).

Quando Leite *et al.* (2008) citam Charles Horngren, Gary Sundem e William Stratton (2004), reforçam a importância do orçamento empresarial e seus benefícios, visto que os orçamentos exigem que os gestores pensem no futuro, utilizando-se de instrumentos de planejamento; fornecem melhor estrutura para avaliar o desempenho; e apoiam os administradores com ferramenta para alcançar os objetivos da organização.

Paula (2014), no que lhe concerne, comenta que o mundo dos negócios está em permanente processo de mudança e vem exigindo o aperfeiçoamento de técnicas de planejamento, avaliação e controle, considerando a constante necessidade de tomada de decisões de maneira rápida e de melhor qualidade, garantindo o alcance dos objetivos de continuidade, expansão e lucratividade.

Neste cenário, insere-se o orçamento empresarial como uma valiosa ferramenta de planejamento e controle das operações, independentemente do segmento de mercado, natureza ou porte.

Um dos setores que pode se beneficiar do uso das práticas orçamentárias é o setor hoteleiro, visto que esse segmento de mercado expressa importância relevante para a economia do Brasil, representando uma parcela considerável no Produto Interno Bruto, na geração de empregos (BRASIL MTUR, 2019). Segundo o estudo do Conselho Mundial de Viagens e

Turismo, a contribuição do setor em 2018 ao PIB foi de 8,1% e o mercado ocupou o equivalente a 7,5% do número total de vagas do país.

Um levantamento apresentado em abril de 2021 na 165ª edição do InFOHB, informativo mensal desenvolvido pelo Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil - FOHB, obtido através da análise da amostra com 490 hotéis de redes associadas responsáveis pela oferta de 121.981 unidades habitacionais disponíveis em todo território nacional, apresentou no resultado consolidado acréscimo de 328,7% na taxa de ocupação e decréscimo de -9% na diária média. Em relação à *performance* por região, a taxa de ocupação revelou acréscimos em todas as localidades, sendo que o Nordeste apresenta crescimento na taxa de ocupação de 640,4%, bem acima da média nacional e com diária média negativa em -7,1%.

Os indicadores mostram que apesar do acréscimo considerável na taxa de ocupação nos hotéis, houve uma redução na diária média. Esse fato evidencia que “para enfrentar a competitividade do mercado, os hotéis também precisam rever seus processos de gestão” (LEITÃO, 2006, p. 193). Complementando a afirmação anterior, Catarino (apud Leitão, 2006) assegura que a gestão hoteleira não pode se orientar apenas por parâmetros exclusivos voltados para a maximização da taxa de ocupação, visto que estes se tornaram obsoletos, sendo necessária também a criação de estratégias de gestão do negócio que viabilizem a implantação de um sistema de informações gerenciais que permita monitorar o conhecimento integral dos segmentos de mercado, assim como os reflexos no hotel, de maneira que possibilite o aumento na lucratividade gerada pelos serviços e produtos hoteleiros.

Percebe-se que o orçamento empresarial bem elaborado, com uma metodologia eficiente e com a colaboração de toda equipe envolvida, poderá se transformar em uma ferramenta de gestão valiosa para identificar os problemas nas operações e gerar oportunidades, de maneira que melhore a lucratividade dos hotéis.

Considerando que o setor hoteleiro está inserido em um ambiente competitivo, em crescimento, e avaliando a relevância do orçamento empresarial para a continuidade e sucesso das empresas, esta pesquisa busca responder a seguinte pergunta: **Quais são os aspectos relacionados às práticas orçamentárias nos hotéis do estado de Pernambuco?**

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Verificar os aspectos relacionados às práticas orçamentárias nos hotéis localizados no estado de Pernambuco.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Investigar a utilização do orçamento na gestão dos hotéis localizados no estado de Pernambuco.
- Examinar as características relacionadas às práticas orçamentárias na gestão dos hotéis localizados no estado de Pernambuco.
- Analisar a percepção dos respondentes sobre as práticas orçamentárias.
- Verificar se existe relação estatisticamente significativa entre as características dos hotéis e as práticas orçamentárias.
- Verificar se existe relação estatisticamente significativa entre as características dos respondentes e as práticas orçamentárias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Estudos atuais evidenciam que o orçamento é o artefato mais difundido nas organizações como ferramenta de controle gerencial (Ekholm & Wallin, 2000; Merchant & Van der Stede, 2007; Libby & Lindsay, 2010). A literatura tem apontado, através de artigos e livros, uma gama de definições acerca do orçamento empresarial. Portanto, é importante apresentar diferentes visões sobre o conceito de orçamento (MUCCI, 2016).

Para Padoveze (2010), o orçamento é o ato de se antecipar aos fatos, expresso através de um sistema formal de planejamento delimitado em um período, geralmente, para um exercício social, mensurado de forma econômica e abrangendo todos os níveis de operação da empresa. Neste contexto, fica claro que os orçamentos dentro das organizações são planos expressos de forma quantitativa que precisam considerar características importantes como: 1. integrar os sistemas contábil e orçamentário garantindo aderência plena aos parâmetros do plano de contas, centros de custos, receitas e despesas; 2. permitir a realização de lançamentos orçamentários; 3. gerar informações seguras nos aspectos legais e gerenciais; e 4. alcançar a estrutura hierárquica da empresa garantindo a formalidade entre os gestores. Assim, pode-se constatar que o papel do orçamento é gerenciar as operações através de ferramentas de controle e execução do plano orçamentário para alcançar os resultados previstos.

De acordo com Mucci (2016), uma definição mais ampla do orçamento utilizada por livros é a de Horngren et al (2006). Eles definem orçamento como uma expressão quantitativa para um determinado período com base em um plano de ação futuro, proposto pela administração, abrangendo aspectos financeiros e não financeiro para o exercício subsequente.

Para Kenno (2018), o orçamento é uma ferramenta contábil gerencial que deriva do processo de planejamento da gestão e é utilizado em todos os seguimentos empresariais. Enquanto Magro (2015) afirma que orçamento é o documento que mensura os planos de ação para o futuro da organização.

King (2010) relata que o orçamento é considerado um Sistema de Controle de Gestão (SCG), pela capacidade de traduzir os objetivos em plano de ação, servindo como modelo para avaliar o desempenho. Ainda nessa linha, Faria (2019) reforça a importância do orçamento como instrumento de planejamento, controle, comunicação, coordenação e motivação da equipe. Para o uso bem-sucedido do orçamento é importante considerar os aspectos humanos (SOUZA, 2015).

Nesse sentido, Leite et al. (2008) apontam que o orçamento empresarial não é apenas um instrumento limitador e controlador de gastos, mas também uma ferramenta de controle financeiro, antecipando os problemas, contribuindo para a tomada de decisão.

Segundo Covaleski *et al.* (2003), o orçamento abrange quase a totalidade dos aspectos da contabilidade gerencial, sendo um instrumento que está relacionado com outras áreas de gestão, tais como a contabilidade por responsabilidade, contabilidade de custo, indicadores de desempenho e compensação, podendo também ser utilizado para diversos objetivos, incluindo planejamento, coordenação, alocação de recursos, motivação e conformidade das normas sociais.

Covaleski et al. (2003) pontuam que o orçamento foi estudado por diversas perspectivas das ciências sociais, criando várias redes de pesquisa e de conhecimento que contribuíram de forma parcialmente isolada com os objetivos de desenvolver inúmeros pensamentos. Dentre as perspectivas teóricas, três permitem o estudo do processo orçamentário: econômica, psicológica e sociológica. Esses entendimentos reforçam a compreensão de como acontecem as relações entre as organizações e as pessoas que moldam e são moldadas pelo processo orçamentário, sendo que a relação econômica é focada no resultado organizacional, a psicológica voltada para o interior do indivíduo e para o comportamento humano em relação ao orçamento adotado, e a sociológica centrada no aspecto coletivo da construção e execução do orçamento (GUESSER; PETRI; LAVARDA, 2019).

Todavia, Kenno (2018) afirma que encontra deficiência na busca por uma teoria unificada de orçamento e que, possivelmente, ainda não exista uma em uso que englobe todos os pesquisadores, podendo, assim, apenas afirmar a evidência do uso recorrente das teorias econômica, psicológica e sociológica pelos contadores.

O orçamento dentro das organizações se apresenta como ferramenta única que permite aos gestores rejuvenescer as empresas, com capacidade de expressar a missão e estratégia em planos de ação (LIBBY, 2010). É uma ferramenta de grande importância para uma gestão eficiente, independentemente do porte. A empresa precisa ter planejamento e controle sobre suas atividades para garantir crescimento e competitividade (CASTRO et al., 2015).

Os resultados de um estudo apresentado por Zor (2019), que aborda as características do Diretor Executivo – CEO (da sigla em inglês, *Chief Executive Officer*) e as práticas orçamentárias em Médias e Pequenas Empresas de mercados emergentes, mostraram que a idade do CEO está relacionada negativamente à adoção de instrumentos orçamentários.

Conforme descreve Hoji (2018), o objetivo do orçamento é prever o futuro da empresa para obter o resultado desejado e, para obter isso, as atividades planejadas devem ser executadas de acordo com o plano orçamentário, executando dessa forma seu controle.

Nessa linha de investigação, Souza (2015), apresentou como as organizações localizadas em três países podem ter diferentes objetivos na utilização do orçamento empresarial, conforme Quadro 01:

**Quadro 01 - Objetivos do orçamento empresarial**

<b>Pesquisa/País</b>	<b>Objetivos</b>
Jones (1998) - Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auxiliar o planejamento de curto e longo prazo</li> <li>• avaliar o desempenho</li> <li>• coordenar operações</li> <li>• motivar gestores</li> <li>• comunicar planos aos colaboradores</li> <li>• auxiliar no controle</li> </ul>
Pavlatos & Paggio (2009) – Grécia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• controlar os custos,</li> <li>• realizar a atividade de coordenação</li> <li>• avaliar o desempenho</li> </ul>
Uyar & Bilgin (2011) – Turquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• controlar as despesas e a rentabilidade</li> <li>• auxiliar nos instrumentos de planejamento</li> <li>• avaliar o desempenho</li> <li>• coordenar operações</li> <li>• motivar funcionários e gerentes</li> <li>• comunicar os planos aos funcionários</li> </ul>

Fonte: Adaptado da pesquisa de Souza, 2015.

Souza (2015) destacou ainda outros objetivos como previsões futuras, maximização de resultados, introdução de novos produtos e serviços, valoração do resultado e a criação de incentivos e recompensas.

De maneira resumida, conforme descrevem os autores, o orçamento possui 06 objetivos principais que, descritos na ordem de execução, são: planejamento, coordenação, comunicação, motivação, controle e avaliação.

Sobre os benefícios que o orçamento proporciona às empresas, Garrison e Noreen (2001) enumeram os seguintes: 1. transmitir os planos para toda a organização; 2. forçar os gerentes a pensar no futuro; 3. ser um meio de alocação e recursos de forma eficaz; 4. revelar potenciais gargalos antes que eles ocorram; 5. coordenar as atividades de toda a organização

por meio da integração dos planos; e 6. definir metas e objetivos que podem servir para a avaliação de desempenho.

O orçamento ainda apoia no suporte na administração por metas (WELSCH, 1983), comunica a todos os níveis organizacionais sobre as metas estabelecidas (ATKINSON et al., 2008) e auxilia no monitoramento periódico sobre o atingimento de metas definidas (WARREN; REEVE; FEES, 2001). Por isso, o orçamento pode ser considerado uma ferramenta que permite integrar um conjunto de atividades em um único planejamento (OTLEY, 1999).

De forma resumida, pode-se perceber que os autores relacionados apresentam que o cerne do orçamento é o estabelecimento de planos financeiros por um determinado período, geralmente um ano, e que o orçamento está relacionado ao planejamento estratégico da empresa. Portanto, o orçamento pode fazer parte de um processo maior, que inicia com o desenvolvimento do planejamento estratégico da organização e finaliza com a definição das atividades necessárias para sua operacionalização, resultando em um plano de metas físicas e financeiras (LUNKES; FELIUS; ROSA, 2011).

## 2.2 PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO ORÇAMENTO

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta gerencial que possibilita às organizações perseguir o cumprimento da missão organizacional (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2009). Para Biagio e Batocchio (2005), o planejamento estratégico é uma maneira de posicionar a empresa no mercado, de acordo com sua visão, missão e valores, definindo o rumo que ela seguirá através de suas ações, objetivos e as metas.

Para Teixeira, Dantas e Barreto (2015), o planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para corrigir os problemas encontrados nas organizações, apontando medidas corretivas diante de ameaças, e aproveitar as oportunidades encontradas no ambiente externo para otimizar os resultados.

Conceitualmente Chiavenato (2000) afirma que o planejamento estratégico é:

Um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente, sendo desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional. É um processo contínuo de

tomada de decisões estratégicas. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente (CHIAVENATO, 2000, p.148)

Como processo sistemático das empresas, o planejamento estratégico define uma estratégia. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), esse planejamento é um curso de ações estruturado, com diretriz ou conjunto de diretrizes para atuar em um determinado cenário, constituído por objetivos, propósitos e metas que constituirão as principais políticas e planos para o alcance dos resultados esperados.

O planejamento estratégico é elaborado na perspectiva de escolher uma estratégia que permita o alinhamento entre o ambiente de uma empresa e os recursos necessários para atingir seus objetivos (ATKINSON; KAPLAN; MATSUMURA; YOUNG, 2015). Desse modo, o planejamento estratégico estabelece um conjunto de diretrizes que permite estruturar as etapas de planejamento tático e operacional com informações qualitativas (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2009).

No entanto, o planejamento estratégico é um processo que exige o apoio e o comprometimento da alta administração, posto que visa se antecipar às mudanças via estruturação de planos de ação futuros (WELCH, 1983). Na gestão das organizações, sua função é estabelecer as metas de desempenho dos colaboradores para que a alcance seus objetivos, evitando a assimetria de informações (FERREIRA; DIEHL, 2012).

Em relação ao período de abrangência, o planejamento estratégico pode ser estabelecido como um plano de longo prazo, em um período de cinco anos ou mais, tendo como finalidade avaliar o ambiente externo e interno no qual a empresa está inserida para desenvolver estratégias para alcançar seus objetivos (LUNKES, 2009). O estudo de Joshi, Al-Mudhaki e Bremser (2003) evidenciou que 92,6% das empresas realizam planejamento de longo prazo, sendo 46% realizam para 3 anos, 48% para 5 anos e 6% para mais de 5 anos.

Nesta fase, são analisadas as oportunidades, as forças e fraquezas do ambiente interno e ameaças do ambiente externo, além da definição das diretrizes estratégicas, políticas e objetivos organizacionais (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2009). Para Nascimento e Reginato (2013), esses pontos são conhecidos como matriz SWOT ou análise SWOT, um dos modelos clássicos mais conhecidos para a elaboração do planejamento estratégico. A sigla (SWOT) é composta das iniciais de quatro palavras em inglês que são: *Strengths* (força), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) and *Threats* (ameaças).

Segundo Hoji (2018, p.8), a análise da SWOT é feita da seguinte maneira:

- Se a variável representa uma ameaça para a empresa e confronta-se com uma fraqueza, deve-se eliminar a fraqueza ou tentar afastar a ameaça.
- Se a variável representa uma ameaça para a empresa e confronta-se com uma força, a empresa deve monitorar a ameaça de tal forma que sua força seja mantida e a ameaça não se transforme em competição efetiva.
- Se a variável representa uma oportunidade para a empresa e confronta-se com uma fraqueza, a empresa deve tornar sua fraqueza uma força, de forma a tentar capturar a oportunidade com o objetivo de não dar espaço adicional à concorrência.
- Se a variável representa uma oportunidade e confronta-se com uma força, a empresa deve capturar e capitalizar imediatamente a oportunidade, transformando-a em produtos e serviços desejados pelo ambiente externo e buscando maior lucratividade possível.

De acordo com Oliveira (2010), a literatura apresenta três níveis principais de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. De maneira complementar, Ferreira e Diehl (2012) afirmam que os dois últimos são desdobramentos do primeiro. O planejamento tático consiste nos desdobramentos qualitativos mensuráveis dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, composto por metas empresariais expressas monetariamente, as quais servirão de premissas para a elaboração do planejamento operacional (LUNKES, 2009).

Para Lunkes (2009), apesar de haver uma definição de objetivos mensuráveis no planejamento tático para as organizações, não existe indicação de como as atividades rotineiras devam ser administradas e controladas, estando essa atribuição no planejamento operacional.

Hoji (2018) afirma que no aspecto hierárquico, o planejamento estratégico abrange toda a empresa e exige maior tempo de maturação, geralmente superior a três anos e apresenta grau de risco significativo, envolvendo considerável aporte de recursos e difícil reversão das decisões implementadas.

O planejamento tático é primeiro desdobramento do planejamento estratégico, com ações direcionadas, segregadas por área da empresa e implementado a médio prazo (de um a três anos). Esse nível baseia-se em ferramentas para acompanhar as atividades gerais ao nível de unidade e realiza o desdobramento dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no plano estratégico para facilitar o acompanhamento e controle das metas estabelecidas (FERREIRA; DIEHL, 2012).

Já no planejamento operacional, o nível estratégico e tático começa a se transformar em realidade através das realizações das ações. No nível operacional, os recursos são aplicados em atividades de operações com o objetivo de maximizar os resultados. Normalmente o plano operacional é realizado a curto prazo (período de 3 a 12 meses), envolvendo decisões descentralizadas, repetitivas, portanto, mais fácil de reverter. O orçamento enquadra-se na etapa do planejamento operacional (HOJI, 2018).

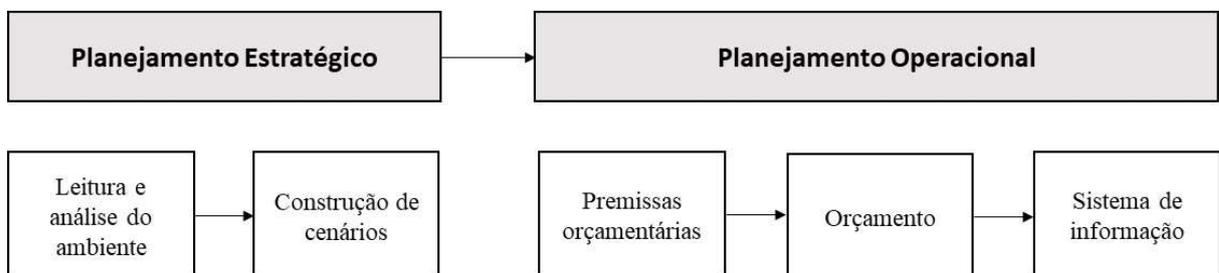
Miranda e Libonati (2002, p.54), afirmam que o planejamento operacional “é o detalhamento e a quantificação das diretrizes definidas no planejamento estratégico”. Neste nível, o foco está na mensuração, quantificação e controle da estratégia da empresa em um detalhamento maior, através da formalização de documentos escritos para implementação das ações planejadas por áreas funcionais da empresa.

De acordo com Hoji (2018), a análise do ambiente através do planejamento estratégico e seus níveis de desdobramento deve ser realizada para definir os objetivos estratégicos a serem adotados no planejamento orçamentário, independentemente da necessidade de repensar a estratégia.

Catelli (1999) segrega o planejamento em estratégico e operacional e acrescenta o conceito de planejamento pré-operacional como parte do plano operacional para uma análise antecipada deste. Da mesma forma, Nascimento e Reginato (2013) consideram apenas a existência do planejamento estratégico e operacional e analisam o que o orçamento é produto do planejamento operacional, refletindo as diretrizes determinadas no planejamento estratégico.

Padoveze (2005) vincula o processo orçamentário ao planejamento operacional, incluindo as premissas para a estruturação do orçamento, não considerando, portanto, o planejamento tático, conforme Figura 01.

**Figura 01 - Planejamento e Orçamento**



Fonte: Padoveze (2005)

Na Figura 01 observa-se que o planejamento estratégico está interligado ao operacional. No nível estratégico são realizadas a leitura e análise do ambiente interno e externo

e a construção de cenários. No nível operacional são desenvolvidas as definições das premissas orçamentárias que dão suporte para estruturação do orçamento e alimentação do sistema de informação, onde este último deve gerar informações para o planejamento, execução e controle do orçamento.

Lunkes (2009) reconhece o planejamento nos três níveis hierárquico (estratégico, tático e operacional), sendo o orçamento um desdobramento do planejamento estratégico onde se estima as receitas e despesas para um determinado período para atender os objetivos da empresa. Embora não descreva a divisão do planejamento, Diehl (2004) entende que o orçamento deve estar vinculado às metas e diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico.

Percebe-se que existem entre os autores diferentes abordagens sobre o relacionamento do orçamento com planejamento estratégico, tático e operacional e em relação à descrição do processo de planejamento, posto que nem todos os autores reconhecem os três níveis nas organizações. Alguns estudos evidenciam que o processo orçamentário está vinculado ao planejamento tático e outros ao operacional, no entanto todos atribuem a responsabilidade do orçamento aos gestores das empresas e sua execução aos níveis hierárquicos mais baixos (FERREIRA; DIEHL, 2012).

### 2.3 TIPOS DE ORÇAMENTO

Conforme entendimento de Beltrão (2010), há inúmeros tipos de orçamento que buscam atender as mudanças de natureza diversa nas empresas, com o intuito de auxiliar na gestão e proporcionar outras perspectivas e desafios para essa ferramenta gerencial.

Segundo Fábio Frezatti (2005), a variedade de orçamento acarreta consequências: a) nas mudanças relacionadas às atividades; b) nas informações geradas; c) nos modelos e ferramentas utilizados; d) na elaboração de tecnologias que objetivem complementar esse processo de renovação. O orçamento, enquanto ferramenta gerencial, não se elabora de imediato, pelo contrário, é necessário o amadurecimento por meio de debates e discussões em níveis avançados de gerenciamento, resultando em um modelo seguido futuramente (WAAL; HERMKENS-JANSSEN; VAN DE VEN, 2011).

Conforme Leite (2008), os diversos tipos de orçamento podem ser apreciados a partir das seguintes características: estrutura, finalidade, nível de atividade, período e projeção de valores. Escolhido o tipo de orçamento pela empresa, ele segue sendo monitorado regularmente

com o objetivo de acompanhar se as metas estão sendo alcançadas conforme o desejado e projetado.

Dessa maneira, os tipos de orçamento empresarial se caracterizam por suas funções e particularidades. Devido às diversas técnicas orçamentárias, é possível identificar diferentes tipos de orçamento, permitindo que a empresa faça a opção por aquele que melhor se adapte à sua realidade.

Isso é validado por Jerônimo (2020) ao assegurar que o processo orçamentário é muito particular em virtude das características do negócio ou do modelo de gestão, além de pontuar que a estruturação desse processo pode seguir um padrão *Bottom-up*, *Top-down* ou mesmo uma combinação entre eles. Em termos conceituais, no orçamento *Bottom-up*, estruturado de baixo para cima, observa-se maior detalhamento, pois as projeções individuais são elaboradas pelas unidades de menor nível com todas as especificidades e posteriormente agrupadas para formar uma peça orçamentária única. No *Top-Down*, elaborado de cima para baixo, as premissas estratégicas são realizadas pela alta direção e, posteriormente, impostas para os níveis inferiores da organização para desdobrá-los. Ainda com base na estrutura do negócio, o autor assegurou que algumas empresas elaboram seus orçamentos utilizando os dois métodos com o objetivo de reduzir tempo e custos através da metodologia *Bottom-up*, associada à forma *Top-down* para gerar projeções aceitáveis dentro da realidade operacional. É importante ressaltar que esses métodos apresentam vantagens e desvantagens, conforme Quadro 02:

**Quadro 02** - Vantagens e desvantagens dos métodos bottom-up e top-down

<b>Método</b>	<b>Vantagens/Desvantagens</b>
<i>Bottom-up</i>	<p><b>Vantagens:</b> Maior adequação aos processos operacionais, maior detalhamento das etapas que compõem o resultado da empresa, maior participação e comprometimento dos colaboradores.</p> <p><b>Desvantagens:</b> Apresenta possibilidade de realização de diversas revisões das projeções estabelecidas, absorve muito tempo e energia dos gestores de operação na elaboração do processo orçamentário.</p>
<i>Top-down</i>	<p><b>Vantagens:</b> Facilidade de preparação de plano alinhados com estratégia e rapidez na elaboração do orçamento.</p> <p><b>Desvantagens:</b> Possibilidade de gerar planos impossíveis de serem executados, por não conhecer os detalhes dos processos operacionais, dificulta a participação dos gestores no nível mais baixo, devido à imposição dos planos pela alta direção, sem discussão entre os envolvidos.</p>

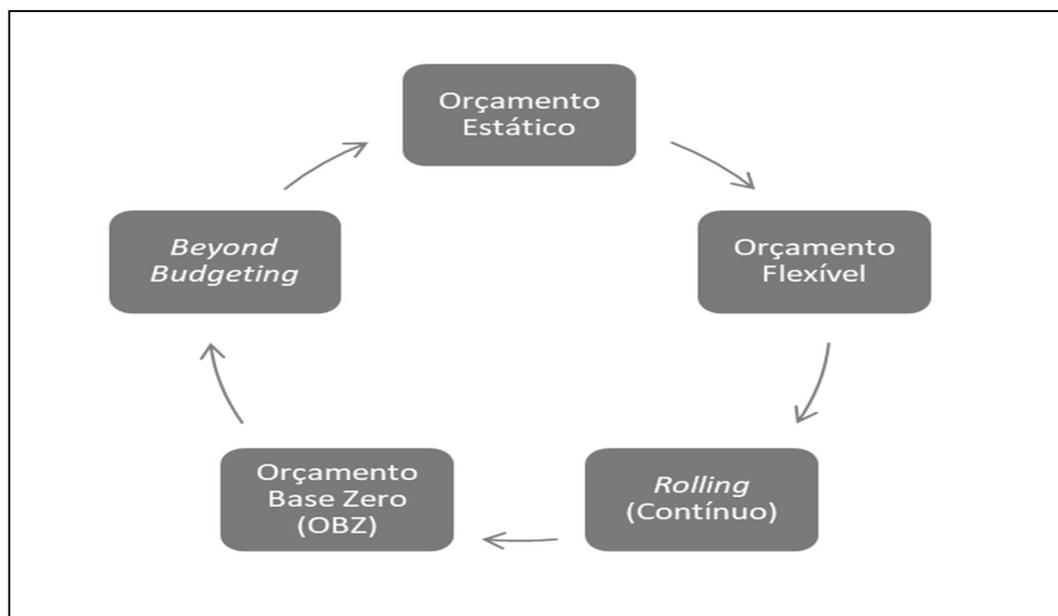
Fonte: Adaptado do livro de Jerônimo, 2020.

Para acompanhar as mudanças contínuas do mercado, as técnicas orçamentárias evoluem e se ajustam aos novos modelos de gestão. Hansen, Otley e Stede (2003) apresentam em seus estudos, duas propostas originadas de grupos europeus e americanos vinculados à

*Consortium for Advanced Manufacturing-International (CAM-I)*. O grupo americano CAM-I *Activity-Based Budgeting (ABB)* defende a melhoria do sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC) a partir do modelo financeiro detalhado com foco na melhoria do planejamento operacional, enquanto o grupo europeu CAM-I *Beyond Budgeting (BB)* recomenda a melhoria em duas etapas. A primeira é mudar drasticamente as avaliações tradicionais de desempenho baseadas no orçamento ou eliminá-las completamente do processo; a segunda é descentralizar radicalmente a organização e capacitar os gerentes e funcionários. No entanto, os dois grupos defendem que o processo orçamentário tradicional é, fundamentalmente, desajustado aos ambientes incertos e em rápida mudança.

Ao observar as técnicas orçamentárias, é possível identificar diferentes tipos de orçamento empresarial que fornecem opções para que as empresas escolham o que melhor se encaixe a sua realidade e especificidade. A adaptação do orçamento não se adéqua apenas à necessidade da empresa. Ele se adapta e acompanha as tendências das teorias modernas de gestão (LUNKES, 2009). A Figura 02 é apresentada em círculo para mostrar que os orçamentos podem ser usados de forma conjunta e sem uma regra definida.

**Figura 02** - Tipos de orçamento



Fonte: Adaptado da pesquisa de Livovschi, 2013.

Cada orçamento apresenta características distintas e se classificam em: a) orçamento estático; b) orçamento flexível; c) *rolling forecast* (orçamento contínuo); d) orçamento base zero; e) *beyond budgeting* (BELTRÃO, 2010). É possível encontrar empresas que utilizem mais

um tipo de orçamento, adotando um como orçamento principal e outro de maneira secundária, contudo, mantendo a adequação aos princípios orçamentários (LIVOVSKI, 2013).

### 2.3.1 Orçamento estático

Os orçamentos estáticos possuem projeções dos resultados direcionados para os centros de responsabilidade que priorizam apenas um nível de atividade econômica para o período orçado. Ele é um orçamento definido, aprovado, que não sofre mudança até o próximo planejamento orçamentário, independentemente das mudanças que possam ocorrer no cenário econômico ou comercial o qual a empresa esteja inserida (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2006). Este processo de projeção costuma ocorrer no final do ano corrente e a previsão gerada é mantida.

Esse tipo de orçamento é elaborado no final de um exercício com a projeção feita para o exercício seguinte (novo período orçamentário). É a referência para controle das atividades de um exercício social, apresentando-se de maneira geral como a principal ferramenta para avaliação de desempenho dos gestores. O orçamento estático pode ser construído tanto pelo método *Bottom-up*, quanto pelo método *Top-Dow*, desde que considere os princípios estratégicos do negócio (JERÔNIMO, 2020).

Para Warren, Reeve e Fess (2001), o orçamento estático tem como função demonstrar os resultados que estão relacionados a cada centro de responsabilidade e suas atividades, assim, uma vez determinada a atividade de acordo com o planejamento, esse orçamento não pode ser alterado. Segundo Nascimento e Reginato (2013), são estabelecidas as expectativas que se espera obter das receitas, despesas e demais movimentações financeiras relacionadas ao período em que foi feito o planejamento. Nesse sentido, Jerônimo (2020) afirma que os demonstrativos orçados (Demonstração de Resultado do Exercício, Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial) são projetados com base nos volumes de atividade pré-estabelecidos.

Segundo Hoji (2018), após a elaboração do orçamento estático, este não poderá mais ser alterado e todas as variações ocorridas entre o valor orçado e o valor real devem ser justificadas pelos gestores. O controle do orçamento estático é efetuado pela diferença entre o valor orçado e o real realizado, observando cada item do orçamento e, se ocorrerem alterações consideráveis no cenário projetado, é indicado elaborar revisão do orçamento, no entanto, mantendo fixo o orçamento original.

O orçamento estático possui como característica principal a relação de causa-efeito que serve de auxílio no momento da apreciação dos recursos, que serão utilizados conforme os objetivos e políticas planejados dentro do orçamento. Dessa forma, a gestão poderá ser capaz de criar meios de alocar ou redirecionar os recursos correntes, durante o processo de elaboração (ESPEJO; PEREIRA, 2012).

Horngren, Datar e Rajan (2011) também concordam com a ideia dessa relação na estimativa entre causa e efeito por ser muito importante no momento de medir o nível das atividades e até que ponto elas estão relacionadas. Quando não é possível determinar uma relação de causa e efeito, os gerentes não conseguem ficar seguros na ocasião de estimar ou prever os custos. Essa compreensão dos fatores determinantes de custos é bastante relevante para gerenciar os custos.

Segundo Jerônimo (2020, p.56), “A adoção de uma estrutura orçamentária não é escolha excludente entre os diversos tipos de orçamento empresarial”, pois, na realidade das empresas, ele é mais uma ferramenta para atender ao modelo de negócio de acordo com as características desse. Diversas organizações empresariais utilizam o orçamento estático juntamente com orçamento *rolling* (contínuo), uma vez que cada um pode fornecer informações sobre o negócio de forma distinta e complementar. O uso do orçamento estático apresenta vantagens e desvantagens, conforme Quadro 03:

**Quadro 03 - Vantagens e desvantagens do orçamento estático**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Utilizado para atividades de controle operacional	Apresenta maior rigidez na execução
Serve de parâmetro para acompanhamento da expectativa dos investidores	Apresenta risco de equívocos no acompanhamento real versus orçado
Serve de base para a avaliação de desempenho	Possibilita distanciamento entre o ambiente real de execução e o cenário planejado
Identifica os desvios de planejamento	Apresenta perda de relevância no acompanhamento quando os desvios são muito significativos
Identifica as falhas nas avaliações para projeção	
Proporciona maior controle de gastos	

Fonte: Adaptado do livro de Jerônimo, 2020.

Esse tipo de orçamento, conforme descreve Padoveze (2012), apesar de ser estático e inflexível, é adotado por muitas empresas, principalmente as multinacionais, pois facilita a consolidação dos orçamentos entre a matriz e suas filiais.

### 2.3.2 Orçamento flexível

Para Padoveze e Taranto (2010), o orçamento flexível surgiu como alternativa ao orçamento estático na tentativa de ajustar os valores contidos no plano inicial. De acordo com Heineck e Feil (2018, p.44), “o orçamento deve ser flexível e ajustar-se as condições do mercado e da organização ao longo do período”.

Segundo Jerônimo (2020), diferentemente do orçamento estático, que compara os valores realizados com os valores projetados no momento da sua elaboração, o orçamento flexível é atualizado para o volume real no período de apuração do resultado, oferecendo, assim, melhor manuseio nos orçamentos de custos, despesas e investimentos a partir do volume de produção e vendas, eliminando distorções na análise entre o real e o orçado.

Padoveze e Taranto (2010) pontuam que, para alguns autores, o orçamento flexível está direcionado às receitas, custos e despesas variáveis, que necessitam ser remodeladas em função das variações nos volumes vendidos ou produzidos. Enquanto outros estudiosos, embora indiquem o orçamento flexível para todos os elementos variáveis, recomendam que sejam avaliadas as faixas de nível de atividade, aprimorando os cenários quantitativos em que os volumes de produção ou de vendas estão inseridos.

Ele aponta como ponto forte do orçamento flexível, a possibilidade de separação entre os custos fixos e variáveis, um que integra o orçamento tradicional, no caso do primeiro, e o outro que segue o volume de vendas, no caso do segundo. Como ponto fraco, esse tipo de orçamento vai de encontro ao conceito do orçamento, que é demonstrar as oscilações sofridas durante a sua execução.

Segundo Livovschi (2013), o orçamento flexível é direcionado para diversos níveis de atividades e tem como objetivo demonstrar o comportamento das receitas, custos, despesas e fluxos de caixa. O autor ainda pontua que esse tipo de orçamento ajuda na avaliação do desempenho, sem levar em consideração a quantidade estimada e o nível de atividade efetiva do negócio.

De acordo com Hoji (2018), o orçamento flexível é uma ferramenta que tem por objetivo o fornecimento de estimativas sobre os custos para qualquer nível de atividade dentro de certo limite. Quando o orçamento flexível é usado na avaliação de desempenho, os custos reais são confrontados com os estimados, para o período em relação ao nível real de atividade, e não com os custos no orçamento original. Ele ainda descreve que, se os custos variáveis não

passassem por ajustes para o nível de atividade, seria muito complicado verificar as divergências entre os custos orçados e reais.

Nessa mesma linha de raciocínio, Hoji (2018) visualiza o orçamento flexível como uma técnica que permite ajustes decorrentes das variações no volume de atividades, levando em consideração as informações decorrentes das receitas e despesas, conforme as variações resultantes do longo processo operacional.

Jerônimo (2020) afirma que esse processo elimina distorções na análise entre o orçamento real e o orçado, pois ele evidencia os pontos de ineficiência e permite que sejam eliminadas as variações normais, em consequência de divergências no volume de atividades, tais como vendas e produção. Entretanto, será necessária a realização da segregação entre os centros de responsabilidade, que são os diversos setores da empresa, na atualização do orçamento flexível.

Com isso, segundo Marion e Ribeiro (2011), os orçamentos flexíveis são recursos dos quais o gestor pode dispor para realizar ajustes necessários em relação ao que foi planejado anteriormente, a fim de fazer as adaptações necessárias durante a execução do orçamento original, bem como as alterações em função de possíveis variações entre o fixado e o realizado.

Por fim, o orçamento flexível é uma ferramenta que visa integrar os processos que existem dentro da empresa, principalmente os custos, com o objetivo de tornar os diversos níveis orçamentários mais ajustáveis entre eles e contribuir para tornar as atividades orçamentárias mais eficientes de forma que reflitam a realidade (MARQUES, 2001). Com isso, o processo operacional torna-se mais fluente fazendo com que a organização realize adaptações em caso de crises. O orçamento flexível permite uma rápida adequação, tornando essa característica essencial para as empresas que trabalham em ambientes menos estáveis.

### **2.3.3 Orçamento contínuo ou *rolling***

Segundo Jerônimo (2020), o orçamento contínuo, ou *rolling*, é a peça orçamentária que não se limita ao planejamento anual como os outros processos orçamentários, ele é o orçamento com maior amplitude no direcionamento de negócio da organização. Nesse orçamento, a tendência futura da empresa em relação ao mercado e as decisões tomadas é permanentemente revisada, o que permite a identificação e correção de problemas em cada etapa do processo além de aproveitar oportunidades que surjam no decorrer da implantação.

O orçamento contínuo, embora planejado para um ano, pode ter o tempo reduzido, dependendo do ramo trabalhado pela organização, segundo Lunkes (2009). A elaboração do orçamento contínuo é feita com projeção para os próximos doze meses, independentemente do encerramento do exercício social ou orçamentário que a empresa utilize, sendo que a cada revisão do planejamento um período realizado é excluído e outro adicional é acrescido ao final (JERÔNIMO, 2020).

Essa prática de rever suas projeções em períodos menores, adaptando o planejado, possibilita a atualização do orçamento continuamente, não importando as mudanças que ocorram durante o processo, como atesta Welsch (2009).

McMillan (2004), por sua vez, lembra que os responsáveis pela construção do orçamento contínuo devem manter com eles as demonstrações financeiras, pelo menos até o décimo dia do mês seguinte, para que seja possível, caso necessite, corrigir e atualizar dados.

Ainda de acordo com McMillan (2004), depois que os processos estejam concluídos, convém que se faça uma reunião com o intuito de discutir os ajustes feitos. É aceitável que se prossiga com um orçamento direcionado para os itens semelhantes das receitas e despesas que foram analisadas, e, assim, dando continuidade para o mês equivalente do ano seguinte, em que servirá de base para o orçamento contínuo e atualização do orçamento matricial-mestre.

Para Hoji (2018), o orçamento contínuo é típico e apropriado para empresas que lidam com material que se renovam com certa constância como eletrônicos e vestuário feminino. Assim, ele procura evitar as incertezas comuns em tempos mais estendidos. Com esse tipo de orçamento, mensalmente é possível a atualização constante, proporcionando uma forma mais flexível perante os demais (EKHOLM; WALLIN, 2000).

Frow, Marginson e Ogden (2010) pesquisaram e demonstraram que os administradores, trabalhando com *rolling*, priorizaram a revisão dos planos e a recondução dos recursos, com o propósito de atingir metas postas no planejamento estratégico. Isso proporcionou maior maleabilidade e condução das finanças, traduzindo em ótima estratégia dentro da organização. Vale lembrar que os benefícios virão, dependendo das atividades e produtos que as empresas produzirem.

Hansen (2011) estima que o uso do *rolling* traz benefícios conforme as previsões, de acordo com os dados ajustados, e com o tempo os entendimentos dos administradores para definir suas previsões aprimoram-se, acelerando o processo que envolva esse tipo de orçamento. Isto o torna de fácil implementação, gerenciamento e adaptação, trazendo dados mais precisos

do que o tradicional, incluindo melhorias durante o processo orçamentário às empresas em mercados estabilizados (MCMILLAN, 2004; LUNKES, 2009).

#### **2.3.4 Orçamento base zero (OBZ)**

O Orçamento Base Zero se caracteriza por não levar em consideração qualquer base histórica para a sua elaboração. A proposta do orçamento base zero está em reavaliar toda a empresa sempre que for necessário elaborar o orçamento, com o objetivo de questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar sua real necessidade (PADOVEZE, 2012).

De acordo com Livovschi (2013), o Orçamento Base Zero (OBZ) é caracterizado por ser elaborado sem referência passada, baseado na reavaliação dos métodos, intenções e recursos, por avaliar detalhadamente cada item que irá compor o orçamento, levando os gestores a fazerem uma análise criteriosa das reais necessidades da organização, tendo que justificar cada despesa ou atividade separadamente.

O país precursor desse método foi os Estados Unidos, no ano de 1969, através do contador Peter A. Ele desenvolveu a técnica do orçamento e a implantou em 1970 no *Texas Instruments Inc.* Já em 1973, Jimmy Carter, governador da Geórgia, institucionalizou o orçamento base zero naquele estado (LIVOVSKI, 2013).

Conforme afirma Maher (2001), o orçamento OBZ começa sempre do zero. Inicialmente, todos os itens que compõem o OBZ devem ter justificativas previamente elaboradas e aprovadas para que possam fazer parte do processo orçamentário.

Na avaliação de Pyhr (1981), o OBZ possui características fundamentadas em pacotes de decisão, tendo como base a ordem de prioridade das atividades em diversas etapas operacionais.

Todavia, o processo de elaboração do Orçamento Base Zero demanda maior o envolvimento de todos os gestores gerando a necessidade de maior dedicação e dispêndio de tempo dos colaboradores para a sua elaboração (NEELY; BOURNE; ADAMS, 2003).

Segundo Costa, Moritz e Machado (2007), o OBZ além de reduzir custos, ainda contribui para a otimização do controle das atividades e a eficácia do gerenciamento dos recursos financeiros.

### 2.3.5 *Beyond Budgeting*

Segundo Queirós (2010), o orçamento *Beyond Budgeting* apareceu na Inglaterra em meados de 1998 para substituir o modelo tradicional muito criticado, trazendo uma proposta de mudanças na hierarquia dentro da organização e descentralizando os processos, em busca de melhoria em seu desempenho.

Norkowski (2012) entende que o *Beyond Budgeting* seja um modelo apropriado para adaptação, agregando modelos como benchmarking, *balanced scorecard* (BSC), que são práticas de gestão baseadas em atividades, modelos de gestão de relacionamento com clientes e sistemas de informação e previsões contínuas, possuindo, dessa forma, princípios básicos de implementação e descentralização.

Para Hope e Fraser (2003), com os instrumentos agregados ao *Beyond Budgeting* (BB), esse tipo de orçamento adquire características tidas como simples elaboração e de custo acessível. Além disso, promove a criação de estratégias relevantes para os gestores, estimulando comportamentos éticos e gestões eficientes e eficazes. Assim, o BB possibilita superar limitações, promover mudanças nos estabelecimentos empresariais, gerando a autonomia necessária para que os administradores possam ser mais produtivos com seus comandados (BARBOSA FILHO; PARISI, 2006).

Depreende-se de tudo que foi dito sobre esse tipo de orçamento, conforme a compreensão de Queirós (2010), que o seu propósito maior está em valorizar o orçamento, dentro de uma organização, a partir da confiança existente entre os envolvidos no processo administrativo. Embora exista o compartilhamento das informações, a responsabilidade maior recai sobre o gestor (FREZATTI, 2005). Dessa forma, é de suma importância o treinamento feito com as pessoas que vão comandar esse tipo de gestão, de forma que, preparadas, tenham um maior proveito com os inovadores instrumentos trabalhados.

Nas palavras de Padoveze (2010), o *beyond budgeting* admite quase unicamente os conceitos de projeção e *rolling forecast*, desconsiderando o orçamento tradicional e propondo o uso de metas como alternativa a ele, além de defender a mudança dos conceitos de planejamento e estratégias nas organizações. Por outro prisma, o controle matricial se opõe a essa proposição do *beyond budgeting*, aceitando o orçamento base zero como estrutura para o orçamento e exigindo cada gestor prestar contas de seu orçamento, para seu superior e outro responsável escolhido pela empresa.

## 2.4 O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Para Hansen et al. (2003), o processo de elaboração e aprovação do orçamento é uma ferramenta que expressa os objetivos gerais em um plano de ação detalhado e possível. É importante, nesse processo, observar o alinhamento entre o planejamento estratégico e o orçamentário (HEINECK E FEIL, 2018).

Para discorrer sobre processo orçamentário, é importante distinguir e conceituar planejamento e controle porque é comum serem confundidos e utilizados de forma que pareçam significar a mesma coisa. Garrison e Noreen e Noreen (2001) apresentam esses dois conceitos de forma bem distinta, descrevendo o planejamento como uma ferramenta para o desenvolvimento de objetivos e preparação dos diversos tipos de orçamentos para alcançá-los; e o controle, as etapas a serem percorridas pela gestão para alcançar os objetivos propostos no estágio de planejamento e assegurar que todos os setores da empresa funcionem de modo coerente com a sua política. Jensen (2003) enfatiza que os sistemas orçamentários são universais e têm como objetivo coordenar as atividades e motivar os gestores.

Segundo Hansen et al. (2003), o processo de elaboração e aprovação do orçamento é uma ferramenta para expressar os objetivos gerais em um plano de ação detalhado e possível de ser realizado.

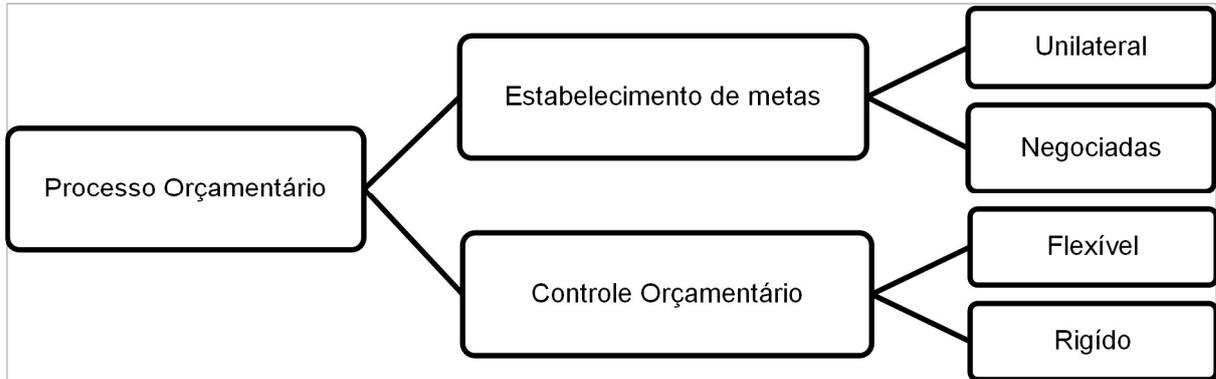
O orçamento pode ser segregado em três partes: (a) planejamento; (b) execução; e (c) controle (FREZATTI, 2015; LUNKES, 2009). Na abordagem das etapas do processo orçamentário, Aguiar e Souza (2010) identificam quatro etapas que são utilizadas para execução do planejamento e alcance dos objetivos, que incluem: 1. estabelecimento de metas; 2. acompanhamento orçamentário; 3. avaliação de desempenho; e 4. sistema de remuneração. Com exceção da primeira etapa do processo, as 3 últimas, em conjunto, podem representar o controle orçamentário.

Sob esse ponto de vista e sob a ótica de Van-Der-Sted (2000 apud Souza, 2015), a literatura contábil tem investigado o impacto de dois modelos extremos de controle orçamentário sobre o controle gerencial: o modelo flexível, que permite alterações no orçamento original, em que as metas originais sofreram mudanças significativas, e o modelo rígido de controle do orçamento, em que nenhuma alteração das metas originais é permitida.

Considerando as definições acima, ainda em sua pesquisa, Aguiar e Souza (2010) sugere que o processo orçamentário seja simplificado em duas etapas, sendo uma o

estabelecimento de metas unilateral ou negociada e a outra o controle orçamentário, que poderá ser rígido ou flexível, conforme demonstrado na Figura 03:

**Figura 03** - Etapas do processo orçamentário



Fonte: Aguiar e Souza, 2010.

Padoveze (2010) apresentou duas abordagens na elaboração do processo orçamentário, as quais estão ligadas, diretamente, à cultura e o modelo de gestão da instituição. O primeiro modelo, composto por 11 etapas, restringe o envolvido na elaboração das peças orçamentárias à controladoria e sua aprovação pelo comitê orçamentário e validação pelos gestores. O segundo modelo, constituído por 11 etapas, é realizado de maneira mais participativa. Inicialmente, as peças orçamentárias são elaboradas pelos gestores de área. Em seguida, essas peças são analisadas pela controladoria e comitê orçamentário. Após a análise, seguem para ajustes e, na sequência, voltam para controladoria e comitê para aprovação final, conforme o Quadro 04:

**Quadro 04** - Comparativo dos processos orçamentários

<b>Etapas – Modelo 1</b>	<b>Etapas - Modelo 2</b>
Preparação das peças orçamentárias	Preparação das peças orçamentárias
Aprovação inicial	Revisão das peças recebidas
Remessa aos responsáveis	Discussão com os responsáveis
Retorno das peças orçamentárias com as sugestões dos responsáveis	Análise para aprovação
Revisão dos orçamentos recebidos	Retorno das peças orçamentárias com sugestões e determinações do comitê
Ajustes das sugestões com base nas reorientações do comitê	Ajustes das sugestões e determinações do comitê
Conclusão das peças orçamentárias	Análise final para aprovação
Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis	Conclusão das peças orçamentárias
Controle orçamentário	Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis
Reporte das variações	Controle orçamentário
	Reporte das variações.

Fonte: Adaptado do livro de Padoveze, 2010.

Assim como outros autores, Frezatti (2015) afirma que o orçamento é um desdobramento do planejamento estratégico nas empresas, estando inserido no planejamento operacional. Para Leite et al. (2008, p.58) “o orçamento é um elo entre o planejamento e o controle”. De acordo com Ribeiro (2014), a elaboração do orçamento se adapta às necessidades da organização, no entanto, o processo orçamentário segue seis etapas independentemente do objetivo empresarial. São elas:

1. Definição de objetivos: a partir da estratégia empresarial serão definidos os objetivos e as maneiras que ajudarão alcançá-la.
2. Análise de recursos: etapa primordial para permitir a elaboração do orçamento, pois, com base na disponibilidade de recursos é que poderá iniciar o processo orçamentário.
3. Negociação do orçamento: essa etapa pode ser diferente de acordo com o modelo de gestão. Em determinadas empresas, a decisão de construção do orçamento e alocação de recursos é realizada pela alta direção, sem a participação de outros setores, utilizando-se do método *Top-Down*. No entanto, em outras organizações, o processo orçamentário é feito com a participação ativa de todos os departamentos, pelo método *Bottom-Up*.
4. Coordenação do orçamento: após definir os objetivos e os recursos, será realizada a alocação eficaz dos recursos necessários, por departamento, para manter as atividades da organização.
5. Aprovação: nesta etapa, quanto menor for a empresa, mais rápida será a aprovação do orçamento. Em uma empresa de pequeno porte, a peça orçamentária é aprovada pelo proprietário ou administrador, enquanto em uma organização de grande porte, a aprovação será feita por uma comissão ou comitê.
6. Comunicação: etapa em que comunica o orçamento aprovado aos diretores/acionistas.

As etapas acima relacionadas, referentes ao programa orçamentário, segundo Garrison e Noreen (2001), são coordenadas e monitoradas por um comitê de orçamento permanente, que em regra, é integrado pelo presidente, vice-presidente e os gestores encarregados pelas áreas de venda, produção, compra e pelo *controller*. Esse comitê também é responsável pela resolução de problemas, dificuldades e disputas internas entre os diversos setores da empresa nos assuntos relacionados ao orçamento. O comitê ainda aprova a peça orçamentária final consolidada e acompanha a execução do orçamento, através de relatórios periódicos sobre o progresso da instituição e o alcance das metas orçadas.

Entretanto, existem riscos que esse comitê precisa observar durante a elaboração e execução do orçamento para garantir melhores resultados. Segundo um estudo de Jesen (2003), o fato de o orçamento possuir metas fixas é razão de críticas, posto que há a possibilidade de ocorrer imprevistos, os gestores podem elaborar suas peças orçamentárias com subestimação de receitas e superestimação das despesas, tornando as metas mais fáceis de serem alcançadas. Tal processo denomina-se “pagando as pessoas para mentir”

Garrison e Noreen (2001) afirmam que, nesse processo de elaboração e acompanhamento do orçamento poderão surgir disputas, uma vez que a proporção dos seus recursos varia de acordo com as atividades de cada departamento, podendo um setor obter mais recursos e outro menos. O que varia também é a forma de avaliação podendo ter indicadores de avaliação de desempenho pelos quais os gestores e seus setores serão ao menos parcialmente avaliados.

Em relação ao controle orçamentário, Neely *et al.* (2001) e Hansen *et al.* (2003) segregaram fraquezas do orçamento em 3 grupos de pontos fracos. Um indica que quando os orçamentos são utilizados suas suposições estão normalmente desatualizadas, reduzindo o valor do processo orçamentário. Outro ressalta que os orçamentos impõem uma estrutura vertical de comando e controle, centralizam a tomada de decisão, asfixiam a iniciativa e se concentram na redução de custos e não na criação de valor. E o último menciona o controle orçamentário e reflete questões organizacionais e orçamentárias relacionadas a pessoas.

Fank, Angonese e Lavarda (2011) argumentam em seu estudo, que existem na literatura duas correntes teóricas antagônicas em relação ao uso do orçamento empresarial e sua importância. A primeira apresenta o orçamento como fundamental e indispensável para as empresas, e a segunda acredita no orçamento empresarial como fator fundamental de planejamento e controle, mas apresenta críticas ao sistema tradicional.

Em seu estudo, Hansen *et al.* (2003) apresentou duas abordagens distintas propostas por praticantes da Europa e dos Estados Unidos. A primeira, que se refere à melhoria do processo orçamentário, reflete as principais preocupações dos profissionais com os problemas orçamentários, a qual boa parte da literatura acadêmica tem ignorado e direcionado para uma abordagem mais tradicionalista, como o orçamento participativo. A segunda trata do abandono do orçamento e foca nos problemas de avaliação de desempenho, evidenciando a necessidade de mantê-lo, melhorá-lo ou abandoná-lo.

Diversos autores (Hope e Fraser, 2003; Jensen, 2003; Magro, 2015 e Souza, 2015) apresentam críticas em seus estudos em relação ao processo orçamentário. Algumas críticas são

consenso entre os referidos autores, outras não. O Quadro 05 apresenta um resumo dessas críticas em comum:

**Quadro 05 - Principais críticas ao processo orçamentário**

<b>Principais críticas atribuídas ao processo orçamentário</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consome muito tempo para sua elaboração, tornando-se burocrático;</li> <li>- Sua implementação e acompanhamento é dispendiosa, não apresentando relação custo x benefício adequada;</li> <li>- Privilegiam o engessamento em detrimento da flexibilidade gerencial;</li> <li>- É responsável por problemas comportamentais e antiéticos;</li> <li>- Possui foco na redução de custo e não na criação de valor;</li> <li>- Está centrado em informações passadas e não oferece perspectiva futura;</li> <li>- Estabelece uma situação propícia para a centralização das ações pela alta administração;</li> <li>- Torna a estimativa de receitas e despesas uma tarefa difícil;</li> <li>- Não acompanha o ambiente de informação competitiva e econômica.</li> </ul>

Fonte: Fank; Angonese, Lavarda, 2011, p.85.

Libby e Lindsay (2010) buscaram uma relação entre a satisfação dos contadores americanos e canadenses acerca do orçamento assim como as críticas à ferramenta. Os resultados mostraram que a maioria das empresas valoriza o orçamento, o que contraria os resultados que indicam que elas estariam abandonando o orçamento empresarial. Essa mesma pesquisa revelou ainda que o orçamento é um instrumento fundamental para a maioria das instituições, posto que ele agrega valor em todo o processo de gestão.

Em síntese, diversas práticas são observadas no processo orçamentário desde o planejamento do orçamento até o controle orçamentário. No planejamento, observa-se a primeira que é o manual orçamentário que inclui as diretrizes, objetivos, metas e indicadores definidos previamente pela empresa. A segunda é o comitê de orçamento, comissão que tem o objetivo de orientar o processo de planejamento, execução e controle (LUNKES, FELIU E ROSA, 2011).

Quanto à execução do orçamento, destacam-se os estudos de Jones (2008), Uyar e Bilgin (2011) e Castro et al. (2015), os quais diagnosticaram práticas relacionadas à avaliação do processo de execução, objetivos e finalidades, informações utilizadas e aspectos comportamentais.

Em relação ao controle orçamentário, Frezatti (2007) relata que essa etapa se refere ao acompanhamento das metas e objetivos traçados nas etapas de planejamento operacional e financeiro. Na execução do controle orçamentário, as características das metas orçamentárias e o conhecimento da gestão de custos influenciam no desempenho gerencial (HASAN, 2018).

## 2.5 AS PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS

O orçamento empresarial geral é constituído por partes individuais e interdependentes que se relacionam entre si (GARRISON; NOREEN, 2001). O sistema orçamentário é constituído por subdivisão essencial para a elaboração, acompanhamento e controle, denominadas peças orçamentárias. Esse instrumento apresenta seis peças referentes às vendas, produção, despesas operacionais, investimentos, fluxo de caixa e as demonstrações financeiras (SANTOS, 2008; PADOVEZE, 2009; FREZATTI 2009; WELSCH, 2010 APUD HEINECK E FEIL, 2018).

Hoji (2018) e Padoveze (2010) consideram a estruturação das peças orçamentárias divididas em três componentes: 1. operacional (vendas, produção, compras e faturamento, despesas); 2. investimento/financiamento (investimentos e depreciação, empréstimos externos e locais, aplicação financeira e variação cambial); 3. demonstrações financeiras projetadas (Demonstração do Fluxo de Caixa, Balanço Patrimonial). O Quadro 06 segrega esses componentes do orçamento.

**Quadro 06** - Componentes do orçamento

<b>Orçamento operacional</b>
Orçamento de vendas
Orçamento de produção (matéria-prima, mão de obra direta, custos indiretos de fabricação)
Orçamento de compras e faturamento
Orçamento de despesas operacionais (administrativas, vendas, financeiras)
<b>Orçamento de investimento/financiamento</b>
Investimentos e depreciação
Empréstimos externos e locais
Aplicação financeira e variação cambial
<b>Projeção das Demonstrações Contábeis</b>
Fluxo de caixa
Demonstração do resultado do exercício
Balanço patrimonial

Fonte: Adaptado da pesquisa de Soares, 2011.

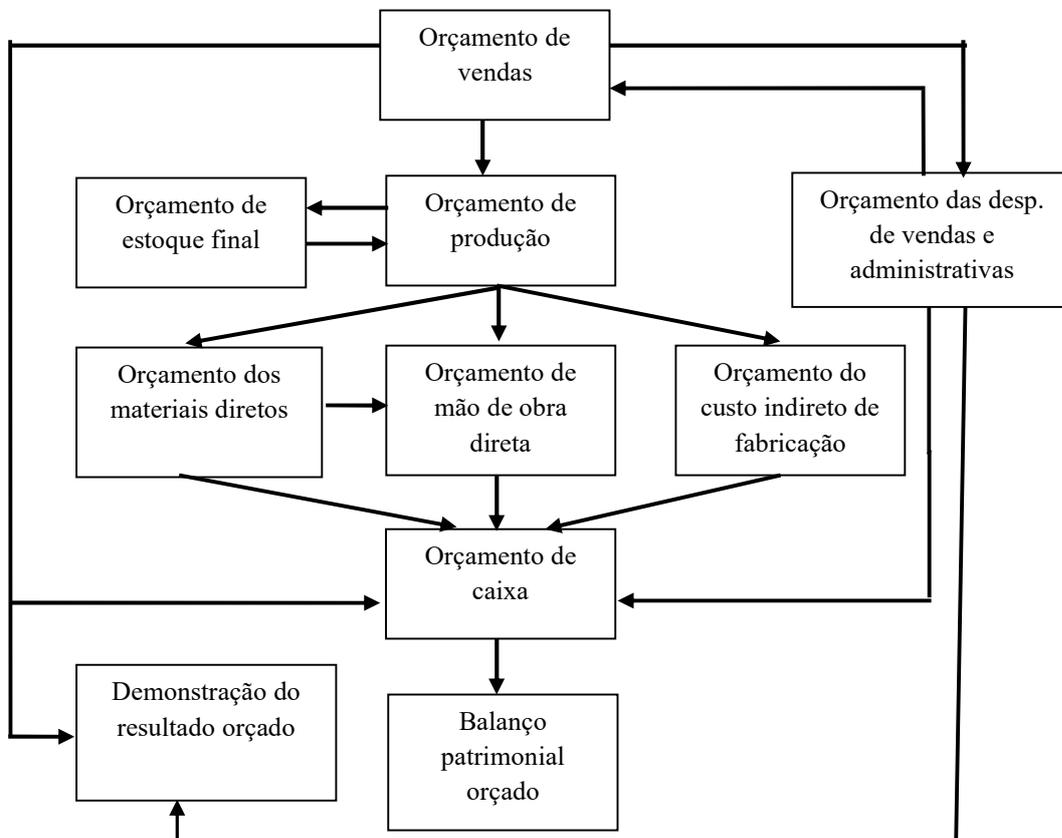
O orçamento geral é composto por diversos orçamentos específicos de acordo com a necessidade de planejamento das empresas, agrupados geralmente em três grupos: 1. orçamento operacional; 2. orçamento de investimento e financiamento; 3. projeção das demonstrações contábeis.

### 2.5.1 Orçamento operacional ou de operação

O Orçamento operacional ou de curto prazo deve ser alinhado ao planejamento estratégico e abrange todas as etapas de operações da organização. É o instrumento utilizado para implantar as diretrizes definidas no plano estratégico através da programação, execução e controle. é composto pelos orçamentos de vendas, produção, compras e despesas operacionais (PADOVEZE, 2005 UPUD HEINECK E FEIL, 2018).

Para Garrison e Noreen (2001), o orçamento operacional é constituído por subdivisões que se inter-relacionam, sendo o orçamento de vendas o deflagrador de uma reação em cadeia que conduz à determinação dos demais orçamentos (subdivisões). Ainda segundo os autores, o orçamento de vendas colabora para determinar o quantitativo de unidades a serem produzidas. O orçamento de produção, por sua vez, é utilizado na elaboração dos orçamentos de custos indiretos de fabricação, mão de obra e materiais diretos. Em seguida, esses últimos orçamentos são reunidos junto com o orçamento das despesas com vendas e administrativas para compor o orçamento de caixa que reflete no balanço patrimonial orçado.

Figura 04 - Inter-relações do orçamento geral



Fonte: (Garrison e Noreen, 2001, p.267).

A Figura 04 ilustra a inter-relação orçamentária para formar o orçamento final da empresa. A primeira etapa do processo orçamentário começa pela elaboração do orçamento de vendas que determina o quanto uma empresa deve produzir em um determinado período. O orçamento de vendas deve ser preciso, pois todas as outras partes dependem dele.

Concluído o orçamento de vendas, o de produção poderá ser elaborado, pois já foi determinada a quantidade a ser produzida. O orçamento de produção é usado para elaborar os orçamentos dos materiais diretos, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação, que se agregam ao orçamento de vendas e ao orçamento de vendas administrativas, para construir o orçamento de caixa, e este é impactado por todos os orçamentos operacionais. Em seguida à preparação do fluxo de caixa pode ser elaborado o balanço patrimonial orçado. Para compor a demonstração de resultado orçada, precisa-se do orçamento de vendas, além do orçamento das despesas de vendas e administrativas.

#### 2.5.1.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas compõe a projeção destas e o início do processo orçamentário, sendo seus métodos de projeção combinados ou separados, o autor enfatiza ainda que devem ser consideradas as limitações referentes à capacidade de produção, disponibilidade de mão de obra, adequação de matéria-prima e disponibilidade financeira. As estimativas de vendas podem ser segregadas por produtos, clientes, regiões e por área de distribuição, quantidade de vendas à vista e a prazo, as sazonalidades, além de outros fatores (HEINECK; FEIL, 2018).

É muito importante que o orçamento de vendas seja preciso, pois, de alguma maneira, as demais partes do orçamento geral dependem dele, deflagrando uma reação em cadeia e direcionando a condução dos demais orçamentos, dessa forma, é fundamental ele ser bem elaborado para não comprometer o processo orçamentário. É o orçamento de vendas que determina a quantidade que terá de ser produzida e, conseqüentemente, fornece elementos para elaboração do orçamento de produção.

Lunkes (2009) afirma que existem diversos fatores a serem levados em consideração e diversas formas para se estimar as vendas. É certo que as empresas podem dispor de diversas fontes de informação, de sistemas de informação gerencial, análise de regressão e econometria, ressaltando que esses fatores influenciam as empresas de forma diferente. Todavia, no processo orçamentário, deve ser considerado o tamanho da organização para seleção e utilização de cada técnica. Em regra, a base de dados para o ponto de partida do orçamento de vendas é o

orçamento de anos anteriores. Existem fatores e fontes de informações que são importantes, tais como: a) dados históricos das vendas das empresas competidoras e industriais; b) tendências econômicas como inflação, juros, gastos de pessoal e crescimento populacional; c) fatores regionais que impactam as vendas; d) mudança de preço que impactem na compra de matéria-prima; e) plano de marketing; f) impacto de novos produtos para o mercado; e g) fatores políticos, legais e eventos naturais que interfiram no negócio da empresa.

Segundo Padoveze (2010), após a identificação desses fatores a empresa já poderá elaborar seu orçamento de vendas respeitando basicamente as quatro etapas. São elas: 1. previsão de vendas por unidade e por produto; 2. previsão de preços para o mercado; 3. levantamento dos impostos sobre as vendas; e 4. orçamento de vendas em moeda corrente.

Para Garrison e Noreen (2001), o orçamento de vendas é construído através da multiplicação da previsão de vendas unitária pelo preço da venda. Em seguida, é elaborada a planilha de expectativa de recebimento das vendas para um determinado período e que será utilizada mais adiante na construção do orçamento de caixa.

Padoveze (2010) complementa que essa etapa é a mais difícil, entretanto, essa dificuldade deve-se ao fator previsibilidade do ambiente econômico e da sazonalidade dos produtos. É comum que empresas disponham de ferramentas para construção de cenários e leitura do ambiente econômico que possibilite condições mínimas para estabelecer probabilidades de eventos futuros em relação às vendas. Com a utilização dessas ferramentas, é possível afirmar que existe grande possibilidade de o orçamento de vendas ser elaborado mais próximo da realidade.

Nesse contexto, Soares (2011) afirma que existem pelo menos quatro métodos para previsão de vendas na elaboração do orçamento que são considerados os mais comuns. São eles: 1. análise de tendência que analisa o passado para projetar o futuro, utilizando-se de técnicas estatísticas de regressão linear e mínimos quadrados; 2. correlação entre dois ou mais eventos; 3. correlação de mercado que se faz o mapeamento de potencial ou efetiva carteira de clientes para projetar a estimativa de vendas; e 4. pesquisa de mercado.

#### 2.5.1.2 Orçamento de produção

De acordo com Garrison e Noreen (2001), o orçamento de produção só poderá ser preparado após o orçamento de vendas, uma vez que a estimativa de produção para atender essas demandas e estoques de produtos acabados depende da projeção de vendas. Para os

autores, o orçamento de produção é empregado para elaboração dos orçamentos dos materiais diretos, orçamento de mão de obra direta e orçamento do custo indireto de produção.

Lunkes (2009) afirmou que o objetivo do orçamento de produção é garantir um nível de produção necessário para atender à demanda prevista de volume de vendas. Nas estimativas de produção, Padoveze (2010) deixa claro que é importante observar fatores como: 1. orçamento das quantidades a serem vendidas; e 2. política de estocagem dos produtos acabados. Com as informações de vendas e das quantidades atuais de produtos acabados, é possível finalizar o orçamento de produção. O autor complementa que a política de estocagem de produtos acabados é estabelecida em dias de venda versus tipo de produto.

O orçamento de produção representa a maior parcela dos custos totais do orçamento, conseqüentemente, tem maior impacto na lucratividade. É necessário que o processo de elaboração contemple a previsão do nível de estoque de produtos acabados e matérias-primas, e, em seguida, a projeção do volume de produção de produtos acabados. O orçamento de produção é subdividido em: orçamento de matéria-prima, orçamento de mão de obra e orçamento de custos indiretos de produção (SANTOS, 2008; PADOVEZE, 2009; FREZATTI 2009; WELSCH, 2010 APUD HEINECK E FEIL, 2018).

Como aponta Hoji (2018), de forma resumida, o orçamento de produção tem a função de programar a quantidade e o custo de produção, bem como calcular o custo de vendas através do fluxo de estoques. Esse módulo orçamentário é formado por cinco quadros. São eles: 1. projeção da produção; 2. custos variáveis de produção; 3. custos indiretos de produção; 4. custo total de produção; e 5. movimentação de estoque.

### 2.5.1.3 Orçamento de compras e matéria-prima

Segundo Jerônimo (2010), o orçamento de compras é um orçamento composto pela previsão dos itens necessários para cumprir as metas estabelecidas no orçamento de produção. O autor ainda ressaltou a importância de analisar frequentemente os itens necessários que fazem parte do processo de produção, para garantir a manutenção dos níveis do estoque de produtos acabados e atender a demanda de vendas. Na visão de Padoveze (2010), o orçamento de compras de materiais advém da política de estoque, orçamento de consumo de materiais, líquidos dos impostos e impostos incidentes sobre compras de materiais. De acordo com Garrison e Noreen (2001), o orçamento de compras é preparado de forma individual para cada item constante no estoque, podendo ser apresentado em unidades ou valores monetários, conforme Quadro 07:

**Quadro 07 - Modelo resumido do orçamento de compra**

<b>Custos orçados de produtos vendidos</b> (+) Estoques finais desejados de mercadorias (=) Necessidade total (-) Estoques iniciais de mercadorias (=) Compras necessárias
--

Fonte: Garrison e Noreen, 2001, p.347.

O orçamento de compras é, em regra, constituído por um cronograma de desembolso de caixa projetado para aquisição de mercadorias ou matérias-primas.

Para Hoji (2018), a finalidade do orçamento de compras é levantar os valores a serem projetados dos clientes, fornecedores, tributos a recolher e a recuperar. Essa peça orçamentária é um conjunto de 4 quadros orçamentários, são eles: 1. compras de matéria-prima nacional; 2. compras de matéria-prima importada; 3. vendas no mercado nacional; e 4. apuração de tributos a recolher.

Segundo Jerônimo (2020), anteriormente à elaboração do orçamento de compras é importante analisar dois pontos: 1. o processo contábil, para avaliar sua particularidade e, caso necessário, elaborar regras gerenciais de projeção; e 2. o fator limitante orçamentário nas questões de dificuldades na aquisição de matérias-primas, caso a produção dependa dela.

Ainda, em decorrência do fator limitante, o orçamento de compras se relaciona em sentido bilateral com o orçamento de produção, de maneira que garanta o adequado processo orçamentário (JERÔNIMO, 2020).

#### 2.5.1.4 Orçamento de despesas operacionais

Segundo Padoveze (2010), o orçamento das despesas operacionais é a terceira fase do processo orçamentário e a fase que requer maior disponibilidade de tempo e esforço em sua elaboração, pois apresenta grande variedade de despesas de natureza relevante e significativa.

Além disso, será necessária a elaboração de pelo menos quatro peças orçamentárias: 1. orçamento de despesas operacionais, composto pelas despesas administrativas, que não estão associadas aos gastos do processo de produção; 2. orçamento de vendas, que são os gastos de logística das vendas dos produtos acabados e propaganda; 3. orçamento de despesas tributárias, representadas pelos tributos que incidem na dinâmica das atividades operacionais, conforme a legislação; e 4. orçamento de despesas financeiras, decorrentes de movimentação monetária e

captação de recursos em instituições financeiras (SANTOS, 2008; PADOVEZE, 2009; FREZATTI 2009; WELSCH, 2010 *apud* HEINECK E FEIL, 2018). De maneira integrante, Garrison e Noreen (2001) afirmam que o orçamento de despesas administrativas e de vendas, projeta e acompanha as despesas que não estão relacionadas ao processo produtivo.

Para Jerônimo (2020), a elaboração do orçamento de despesas é realizada com o envolvimento de diferentes departamentos da empresa. O de vendas é responsável pela elaboração do orçamento de despesas de vendas, o administrativo elabora o orçamento de despesas administrativas, e, assim, essa prática é replicada, sucessivamente, para os demais setores da empresa, sendo o gerente de cada setor, o responsável pelo processo.

Ainda nesse sentido, Jerônimo (2020), pontua que o orçamento de despesas gera informações que são utilizadas em outras etapas do orçamento que estão inter-relacionadas, conforme Figura 05.

**Figura 05** - Inter-relacionamento do orçamento de despesa



Fonte: Jerônimo, 2020.

O orçamento de despesa que se inter-relaciona com diversas etapas das atividades do negócio gerando informações para as demonstrações contábeis projetadas (fluxo de caixa, balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício).

### 2.5.2 Orçamento de investimento e financiamento

Segundo Padoveze (2010), o orçamento não operacional tem como objetivo a previsão dos gastos com investimentos que serão ativados na empresa através de financiamento necessário para aquisição desses bens, sendo o orçamento de capital ou de investimento representado em plano de longo prazo e com origem no planejamento estratégico. Essa é uma das razões a qual ele não está vinculado, intrinsecamente, ao orçamento operacional e é uma

peça geralmente restrita à alta administração, subdividindo-se em: a) aquisição/vendas de investimento em outras empresas, b) aquisição e vendas de imobilizados, c) despesas diferidas, d) baixa de ativos diferidos, e) depreciação, exaustão e amortização das novas aquisições e baixas.

Para Hoji (2018), o orçamento de investimento pode ser denominado também de orçamento de capital. É elaborado como base de projeção para aquisição de ativos de natureza permanente (bens móveis e imóveis) utilizado na manutenção da capacidade produtiva da instituição com o objetivo de gerar lucros.

Nas palavras de Prabakaran (2020, p.861), “o orçamento de capital é uma técnica usada para determinar o investimento de longo prazo de um projeto”. Como pontua Heineck e Feil (2018), é através do orçamento de investimento ou de capital que as organizações efetivam as aquisições de seu ativo e realizam o controle e registros dos seus gastos de forma individualizada, sobretudo de seus grandes projetos, além de registrar a depreciação dos ativos logo após sua instalação e uso. O ativo poderá incluir tangível (máquinas, terrenos, construções) e intangível (padrão de direitos autorais e outros).

Contudo, Jerônimo (2020) afirmou que o ciclo do orçamento de investimento começa nos meses de julho ou agosto de cada exercício. Inicialmente, cada setor da empresa começa a elaboração do seu planejamento anual, de forma individual. Em seguida, os orçamentos são consolidados, formando, assim, o orçamento da empresa. O passo seguinte, após a finalização do prazo para elaboração dos orçamentos por departamento e as solicitações acompanhadas de estudos de viabilidade costumam seguir para o comitê orçamentário de investimento.

Em sequência, Jerônimo (2020) acrescentou que o comitê avaliará os orçamentos de cada setor com base em dois critérios: 1. financeiro, que avalia os investimentos versus retornos, para concluir por sua viabilidade; e 2. alinhamento estratégico, que verifica se os investimentos estão alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. Após a análise, o comitê orçamentário terá condições para apresentar um parecer favorável ou não em relação às vantagens de investimento.

Neste contexto, Lunkes (2009) pontuou que para avaliar os investimentos existem 3 métodos:

1. Método do valor presente líquido (VPL): o VPL é determinado pela comparação entre o valor presente das entradas de caixa, reduzido do valor do investimento inicial. Quando o VPL for negativo, o investimento não será aceito;

2. Método da taxa interna de retorno (TIR): esse método utiliza o fluxo de caixa da empresa para determinar se um investimento trará lucro. É uma taxa de desconto calculada através da diferença entre o valor presente das entradas de caixa e das saídas, obtendo dessa forma, o VPL igual a zero;
3. Método *payback*: é método utilizado para medir o tempo para recuperar o investimento realizado em determinado projeto quanto mais rápido for o período de *payback* mais desejável será o investimento.

Além dos métodos tradicionais de avaliação de investimentos acima relacionados, há a abordagem de Opções Reais - ROA (*Real Options Analysis*) que atende a necessidade de se determinar os efeitos da incerteza e a flexibilidade para a decisão de investir ou não em grandes empresas. De acordo com Proença (2009), esse modelo permite calcular o valor da flexibilidade da gestão para apoiar no processo de decisão em resposta à volatilidade do mercado ou as oportunidades estratégicas identificadas em determinado cenário.

Segundo Proença (2009), nesta abordagem são consideradas todas as opções existentes que em regra, estão associadas aos investimentos realizados. Essas opções podem ser classificadas, de maneira individual em três grupos, e algumas estão inter-relacionadas:

1. Opções de investimento/crescimento
  - Escala (*scale up*): quando ocorre o aproveitamento de oportunidades de crescimento no mesmo setor ou outro, desde que as características dos produtos ou serviços sejam semelhantes;
  - Substituição (*switch up*): uma opção resultante do dinamismo tecnológico presente em alguns mercados;
  - Escopo (*scope up*): essa opção decorre do aproveitamento de oportunidades para crescer em outros segmentos ou de se verticalizar.
2. Opções de adiamento/aprendizagem:
  - Adiamento (*study*): a gestão tem a oportunidade de investir num projeto particular, de acordo com novas informações que são disponibilizadas. No entanto, permite-se esperar durante um determinado período antes de investir, uma vez que existe um indicativo que a capacidade de esperar reduz a incerteza e pode aumentar o valor.
3. Opções de desinvestimento/redução:

- Escala (*scale down*): permite que a empresa abandone ou contrate projetos no mesmo segmento de mercado, à medida que a nova informação altera o esquema de *payoff*;
- Substituição (*switch down*): permite à empresa substituir seus ativos com base em informações do dinamismo tecnológico presente em alguns mercados;
- Escopo (*scope down*): nesta opção o escopo das operações pode ser limitado ou abandonado com base em condições menos favoráveis de mercado.

Kengatharam (2016) apresentou conclusões de estudos realizados em vários países que ratificam que as empresas utilizam, com mais frequência, técnicas de orçamento de capital cada vez mais sofisticadas para apoiar na tomada de decisões a curto e a longo prazo, para isso, eles precisam de ferramentas e técnicas confiáveis e eficazes para avaliar a viabilidade dos projetos de investimentos. Nesse contexto, e baseado em literatura de finanças, as técnicas de orçamento de capital incluem: período de retorno de investimentos (*payback*), taxa de retorno contábil (TRC), valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR), relação custo-benefício (RCB) e índice de lucratividade (IL).

Essas ferramentas e técnicas se tornam cada vez mais indispensáveis para os gestores e, neste contexto, Maroyi (2012) apontou que um dos maiores desafios a serem enfrentados é ter a decisão certa para fazer a alocação dos recursos limitados, em novos projetos e nas operações existentes, utilizando a técnica de orçamento de capital.

### **2.5.3 Projeção das demonstrações contábeis**

O encerramento do processo de elaboração do orçamento ocorre com a projeção das demonstrações contábeis, utilizando o regime de competência, o que possibilita a visão de cada um dos períodos previstos, sendo a mais importante, a demonstração do resultado do exercício (JERÔNIMO, 2020). As seguintes demonstrações são projetadas com dados extraídos dos orçamentos de demonstração do fluxo de caixa, de resultado e balanço patrimonial (HOJI, 2018).

#### **2.5.3.1 Demonstração do fluxo de caixa projetado (DFC)**

Segundo Lunkes (2009), a Demonstração do Fluxo de Caixa projetado (DFC) é composta por três grandes grupos de atividades: 1. operacionais; 2. investimentos; 3.

financiamentos. O DFC poderá ser elaborado pelo método direto ou pelo método indireto, no entanto existe sempre a orientação de elaborar as duas formas para complementar as informações fornecidas (JERÔNIMO, 2020).

Garrison e Noreen (2001) afirmam que as informações necessárias para apoiar as decisões de investimentos são encontradas no fluxo de caixa, pois ele leva em consideração a movimentação de entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, fato que reforça a importância que o dinheiro não pode ficar parado, visto que perde valor. Dessa maneira, o gestor deve focar no fluxo de caixa projetado, específico para o projeto de investimento. A importância do fluxo de caixa está na necessidade de ter informações sobre possíveis excedentes ou escassez de recursos financeiros para que o gestor possa decidir entre captar ou destinar recursos com segurança e rentabilidade (SANTOS, 2008; PADOVEZE, 2009; FREZATTI, 2009; WELSCH, 2010 *apud* HEINECK E FEIL, 2018).

O objetivo do DFC é garantir os recursos financeiros necessários para manter a empresa em operação, baseado nas demais peças orçamentárias.

Sagner (2007) identificou em seus estudos, evidências suficientes que demonstram que as empresas estão mais resistentes em alocar recursos nos projetos de investimentos de capital, tendo como principal explicação o baixo retorno do valor investido. Esse fato é comprovado por dois estudos realizados pela *Association of Financial Management* (AFP), que apontam que as organizações apresentam balanços com elevados saldos em caixa e baixos valores em investimentos. Essa situação é explicada por dois fatores importantes, o primeiro, a falta de confiança nos resultados da análise do fluxo de caixa e o segundo, a falta de projetos de investimentos atraentes que permitam vantagens competitivas.

Em sua pesquisa, Kengatharan (2016) apontou que todas as empresas localizadas em países desenvolvidos, e em desenvolvimento, preferem utilizar métodos sofisticados de orçamento de capital e preterindo o uso de métodos de DFC (direto e indireto), que são recomendados pela teoria de orçamento de capital.

#### 2.5.3.2 Demonstração de resultado projetada (DRE)

Segundo Garrison e Noreen (2001), a demonstração do resultado orçado ou projetado é um relatório extraído dos quadros orçamentários, sendo considerada uma das planilhas-chave do processo orçamentário, pois apresenta o planejamento dos juros decorrente das projeções orçamentárias do período e estabelece parâmetros para avaliação do desempenho da empresa.

O quadro da DRE é composto por projeções de receitas e despesas, extraídas da base de dados dos orçamentos de produção, compras, despesas e operações financeiras (HOJI, 2018).

Soares (2011) relaciona os principais objetivos da demonstração de resultados projetados, são eles: 1. avaliar o curso do orçamento consolidado; 2. projetar a necessidade futura de financiamentos; 3. avaliar a necessidade de investimento; e 4. projetar a capacidade de geração de lucros futuros.

Para Jerônimo (2020), o processo de elaboração da demonstração do resultado orçada, consiste em etapas. A primeira é alimentada pela receita orçada referente às previsões de vendas. Em seguida, e junto com a receita orçada, são estimados os tributos sobre vendas (PIS, COFINS, IPI e ICMS). A segunda, e etapa final, faz a projeção do custo do período.

#### 2.5.3.3 Balanço patrimonial projetado (BP)

Para Hoji (2018), o balanço patrimonial projetado apresenta a situação patrimonial no final de cada mês, contendo a evolução do ativo, passivo e patrimônio líquido. Sendo uma peça orçamentária que só pode ser elaborada após a demonstração dos resultados projetados (PADOVEZE, 2010).

Já para Garrison e Noreen (2001), o balanço patrimonial orçado é elaborado a partir dos dados do balanço patrimonial do início do período orçamentário e dos dados contidos nos vários cronogramas.

Os principais objetivos da projeção do balanço patrimonial, segundo Soares (2011), são: 1. reunir elementos patrimoniais para o período orçado; 2. informar a liquidez orçada; 3. evidenciar a situação patrimonial da empresa; e 4. possibilitar a análise do balanço patrimonial projetado através de indicadores.

## 2.6 ESTUDOS ANTERIORES

As pesquisas, de modo geral, fornecem evidências sobre o uso do orçamento. Foram relacionados artigos que pudessem usar dados comparativos para realizar o cruzamento com os resultados obtidos no presente estudo.

Para construção desse capítulo, realizou-se uma revisão bibliográfica que incluiu artigos, teses, dissertações e livros produzidos com enfoque em orçamento relacionado às práticas orçamentárias em hotéis e outros segmentos de mercado. Dessa maneira, tornou-se

possível analisar a visão de outros pesquisadores sobre o tema e visualizar a estruturação e embasamento científico de estudos similares.

Para obter o material necessário, foi realizada consulta nas bases da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, Google Acadêmico, SPELL e SCIELO. Na revisão bibliográfica realizada, foi encontrado material suficiente sobre o setor hoteleiro e orçamento empresarial, como apresentado nos Apêndices C e D.

Pesquisas no setor hoteleiro abordam e fornecem evidências de que o orçamento é uma ferramenta utilizada para planejamento e controle, além de apresentar aspectos sobre as práticas orçamentárias (CRUZ, 2007; UYAR, BILGIN, 2011; CODESSO, LUNKES; SUAVE, 2013; SOUZA; LUNKES, 2015; JONES, 2008; FARIA; FERREIRA; TRIGUEIROS, 2019).

Cruz (2007) observou que o sistema orçamentário é relevante como mecanismo de controle e importante para o desempenho dos hotéis, além do uso dessa ferramenta ter a finalidade de incentivar os gerentes a ampliarem seus conhecimentos sobre o futuro operacional da organização.

O estudo de Jones (2008) explorou a prática e a teoria do setor hoteleiro em relação à utilização do sistema orçamentário, concluindo que a participação no processo orçamentário, em níveis gerenciais inferiores nas organizações, e a capacitação financeira dos gestores não financeiros precisam ser melhoradas.

Jones (2008a) pesquisou também sobre as práticas orçamentárias em organizações hoteleiras sediadas no Reino Unido focando em questões sobre os aspectos usados na definição de orçamentos, monitoramento e revisão do artefato e os aspectos humanos do processo orçamentário. Os resultados indicam que as principais razões pela qual as organizações produzem orçamentos são para auxiliar no controle, avaliar o desempenho e auxiliar no planejamento e que nenhuma abordagem prevaleceu (top-down, bottom-up ou participativo). O estudo também revelou que existe pouco uso de orçamentos flexíveis, comitês orçamentários ou manuais de orçamento na indústria hoteleira desse país, destacando ainda como as principais finalidades do orçamento: auxiliar o planejamento a curto e longo prazo, avaliar desempenho, coordenar operações, motivar gerentes, comunicar planos aos funcionários e auxiliar no controle. Os orçamentos eram geralmente vistos como o principal indicador de desempenho nas organizações hoteleiras.

A pesquisa de Steed e Gu (2009) focou nos Estados Unidos, constatando que os hotéis deste país adotam a abordagem *top-down* no processo de elaboração, e que as recompensas e compensações estavam ligadas ao alcance das metas. Ficou evidenciado ainda que os hotéis

estabelecem diretrizes orçamentárias usando o orçamento como padrão para avaliação de desempenho.

Já o estudo de Uyar e Bilgin (2011) investigou o uso das práticas orçamentárias em hotéis da Turquia. Os resultados possibilitaram concluir que a maioria dos empreendimentos utiliza a abordagem combinação participativa (*top-down e bottom-up*) na elaboração do orçamento, primando pela participação dos gestores. Observaram também que 87% dos hotéis apresentaram comitê de orçamento e 63% manual orçamentário. As principais razões reveladas pelos respondentes para utilização do orçamento foram a redução de custos e a avaliação de desempenho. Os autores ainda concluíram que o planejamento pode ser preparado para diferentes períodos. Dentre as finalidades do orçamento destacam-se, o auxílio no planejamento de longo prazo e de curto prazo, avaliar o desempenho, coordenar operações, motivar funcionários e gerentes e comunicar planos aos funcionários. As informações utilizadas na elaboração do orçamento podem vir de diversas fontes, a exemplo das estatísticas e indicadores do setor, resultados e projeções de anos anteriores, análises de mercado e indicadores econômicos nacionais, regionais e locais. Em relação ao controle orçamentário, a maioria dos hotéis pesquisados afirmou que utilizam o orçamento como indicador-chave de desempenho.

No Brasil, Codesso, Lunkes, Suave (2013) estudaram as práticas orçamentárias aplicadas em empresas hoteleiras na cidade de Balneário Camboriú com o objetivo de fornecer evidências sobre a utilização do orçamento nas empresas hoteleiras daquela região. Os resultados confirmam que o orçamento é utilizado como uma ferramenta de controle e gestão. Revelando assim, que a maioria dos hotéis possui um processo formal de orçamento, tendo o *bottom-up* como processo orçamentário predominante, corroborando com os estudos de Schmidgall e Ninemeier (1987) nos Estados Unidos; e Schmidgall et al. (1996) nos Estados Unidos e na Escandinávia, segundo os autores.

O estudo de Souza e Lunkes (2015) também explorou as práticas orçamentárias nos principais centros turísticos do Brasil e constatou que a maioria dos hotéis adota orçamento empresarial, tendo o *bottom-up* como o processo orçamentário predominante, e que os orçamentos são elaborados, com maior frequência, utilizando resultados de anos anteriores e indicadores.

Faria, Ferreira, Trigueiros (2019) analisaram as práticas orçamentárias no setor hoteleiro do Algarves, em Portugal, os resultados apontam que a maioria dos hotéis utiliza o orçamento para definir objetivos e metas, auxiliar no controle, planejar a curto prazo e avaliar desempenho.

Outros estudos abordam diversas práticas relacionadas ao orçamento em empresas de outros segmentos de mercado e evidenciam resultados importantes quanto ao processo de planejamento e controle orçamentário.

Livovschi (2013) abordou os fatores socioculturais facilitadores do processo orçamentário eficaz nas organizações de grande porte. O estudo revelou que 39% das empresas conduzem o orçamento através da abordagem *top-down*, 45% o orçamento é construído de forma colaborativa (*top-down e bottom-up*), enquanto apenas 9% fazem uso da abordagem *bottom-up*. Sobre as técnicas orçamentárias utilizadas nas organizações investigadas, não existe predominância de um enfoque, concluindo que 24% das empresas adotam o orçamento contínuo, 24% o orçamento por atividades. A técnica orçamento base zero é adotada por 21% das organizações estudadas, sendo a terceira mais assinalada. A técnica orçamentária estática foi a que teve menos adesão, com apenas 9% dos respondentes.

A pesquisa de Arruda (2020) analisou os aspectos associados às práticas orçamentárias utilizadas pelas indústrias de papel e celulose de Pernambuco, indicando que 100% dos respondentes consideram que o orçamento empresarial é um instrumento importante para a gestão. No entanto, apenas 45% dos respondentes informaram que o orçamento é elaborado de maneira formal, 10% elaboram de maneira informal e 45% não elaboram nenhuma forma de orçamento. As empresas que elaboram orçamento assinalaram que os tipos mais utilizados são o orçamento flexível e estático. A pesquisa evidenciou ainda que é a direção a área responsável pela elaboração do orçamento, seguido por todas as áreas com 27% e a administração com 18%. Em relação às peças orçamentárias, a pesquisa indicou que todas as empresas participantes da pesquisa elaboram orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de despesas departamentais e orçamento de despesas financeiras. Evidenciou-se também que 63% das empresas realizam projeções das demonstrações contábeis, 81% elaboram orçamento de investimentos, orçamento de financiamentos e orçamento de receitas financeiras, e 90% elaboram orçamento de despesas financeiras. Ainda ficou registrado que 45% das empresas utilizam o orçamento estático, 45% utilizam o modelo flexível e 10% utilizam o orçamento contínuo. Nesse estudo, as relações estatisticamente significativas foram evidenciadas nas variáveis de práticas orçamentárias e escolaridade, e em seguida, nas variáveis de práticas orçamentárias e o porte da empresa.

Em relação à utilização do orçamento Magro e Lavarda (2015) constataram que o sistema orçamentário é amplamente utilizado, haja vista sua importância no processo de

planejamento, avaliação, motivação, comunicação dos objetivos e metas, e formulação de estratégias.

Já Hansen e Van der Stede (2004) identificaram que a utilidade do sistema orçamentário pode ser percebida em relação às funções de planejamento operacional, avaliação de desempenho, comunicação dos objetivos e formulação das estratégias. Os autores ainda evidenciaram duas razões operacionais para o orçamento, o planejamento e a avaliação, e verificaram se essas razões tinham relações diferentes com uma série de características organizacionais principais. O resultado também indicou diferentes relações envolvendo o planejamento operacional e as razões orçamentárias da avaliação de desempenho.

O estudo de Mucci, Frezatti, Dieng (2016) constatou que as funções de diálogo (*ex post*) estão mais fortemente associadas à utilidade para gestão e relevância para a tomada de decisões, do que para as funções de planejamento (*ex ante*), ou seja, a importância do orçamento no desempenho das funções de planejamento e diálogo está associada à percepção de utilidade e de relevância deste.

O período de elaboração do orçamento pode mudar de ambiente empresarial. Neste contexto, algumas pesquisas já realizadas buscaram essa informação, tais como Uyar e Bilgin (2011), Steed e Gu (2009) e Libby e Lindsay (2010). Os resultados variam de acordo com o setor das empresas estudadas, umas gastam apenas duas semanas, até as que consomem em média dois meses.

De acordo com os estudos empíricos de Uyar e Bilgin (2011), Pavlatos e Paggios (2008) e Jones (2008a), 74,5% das 79 empresas pesquisadas na Turquia, 98,8% das 85 empresas da Grécia e 91% das 81 empresas do Reino Unido, elaboram o orçamento para o período de um ano.

Carpes et al. (2016), realizaram pesquisa para identificar as formas de acompanhamento do orçamento empresarial nas empresas de Santa Catarina que compuseram o ranking da Revista Exame 500 Maiores e Melhores, edição de 2007. Os resultados mostram que a periodicidade de acompanhamento/revisão do orçamento é mensal para 14 empresas, representando 82%, trimestral para 2 empresas, o que reflete uma frequência de 12%, e anual para apenas 1 empresa, que reflete 6% dos respondentes. Os estudos ainda apontaram que essas empresas comparam os números previstos no orçamento empresarial com os números calculados em relação a todos os números do orçamento, utilizando-se de indicadores de análise.

Resultados de estudos (JONES, 2008a; LIBBY; LINDSAY, 2010; PAVLATOS; PAGGIOS, 2008; UYAR; BILGIN, 2011) revelam que na elaboração do orçamento a empresa pode apresentar diferentes finalidades ou objetivos. Estes podem ser: auxílio no planejamento de curto e longo prazo; coordenação de operações; motivação; comunicação de planos; controle de custos e despesas; previsões; aumento de lucros; avaliação de desempenho; e controle do desempenho por meio de análise das variações.

Chagas e Araújo (2013) investigaram como as indústrias calçadistas do polo de Campina Grande – PB utilizam o orçamento empresarial no processo de gestão. O estudo revelou que dentre as finalidades da utilização do orçamento, para 50% dos respondentes, a principal função é comparar o que foi planejado com o que foi realizado. Já para 48% das empresas, a principal finalidade da prática orçamentária é integrar todos os setores da empresa de forma eficiente. O estudo ainda evidenciou que para 81,82% dos gestores, a principal razão para não utilizar o orçamento empresarial é a dificuldade para sua implantação.

A pesquisa de Bornia e Lunkes (2007) propôs desenvolver uma proposta de orçamento renovado, com alinhamento das metas orçamentárias aos indicadores estratégicos do balanced scorecard. Os resultados demonstraram que o uso de metas amplas de desempenho, com medidas financeiras e não financeiras melhoram sensivelmente as informações orçamentárias. As informações geradas pelo orçamento renovado ampliam a capacidade de tomada de decisão, sejam elas relacionadas a metas financeiras, como custos, ou não financeiras como produtividade, qualidade e satisfação.

Os resultados de um estudo subjetivo realizado por King, Clarkson, Wallace (2010), que investiga a relação entre o tamanho e estrutura da empresa, a adoção e a extensão do uso do orçamento e o desempenho empresarial, com base num sistema de controle gerencial na Austrália, apoiam argumentos e evidências. São estes: o desempenho de uma empresa está relacionado à escolha das práticas orçamentárias; o tamanho e estrutura estão associados à extensão do uso do orçamento empresarial; e o desempenho de uma empresa está positivamente associado ao uso de orçamentos.

Libby e Lindsay (2010) evidenciaram que 80% das empresas canadenses e 77% das empresas norte americanas utilizam o orçamento para fins de controle. Dentro do grupo que usa o orçamento para controle, 94% indicaram que não estava planejando abandonar o seu uso, enquanto 5% indicaram que possivelmente iriam abandoná-lo, e apenas 1% afirmou que estava definitivamente decidido abandonar o orçamento. Resultado semelhante foi identificado no Canadá. O estudo ainda revelou que 46% dos entrevistados planejavam mudar ou adaptar seus

sistemas orçamentários nos próximos dois anos. As razões relacionadas foram: custo mais elevado que os benefícios; a falta de flexibilidade em ambientes de constantes mudanças; orçamentos podem ser manipulados e fornecem incentivos para o comportamento “errado” por parte dos gerentes; falta de relatórios orçamentários significativos; orçamento impede melhoria constante; orçamento não alinhado com a estratégia.

Magro e Lavarda (2015) buscaram identificar as evidências da percepção dos gestores sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina, indicando que as empresas: 1. elaboram o orçamento com projeções anuais; 2. estão comprometidas com o planejamento, controle e execução do orçamento; 3. comparam o planejado com o realizado e analisam as variações. Identificaram ainda que o orçamento é utilizado com o objetivo de facilitar o planejamento operacional, avaliação de desempenho e motivação, comunicação dos objetivos e metas, e formulação das estratégias. No entanto, empresas que se comprometem com planejamento, execução e controle do orçamento influenciam positivamente na percepção dos gestores sobre a utilidade do orçamento nos aspectos de planejamento operacional, avaliação de desempenho e motivação.

Os autores ainda identificaram que, da mesma forma, as empresas que realizam análises das variações do orçamento, podem influenciar positivamente na percepção dos gestores sobre a utilidade do orçamento para formulação das estratégias. Identificaram também em sua pesquisa alguns achados em relação à percepção dos respondentes, indicando que: 56,25% dos respondentes enfatizam que o orçamento é sempre útil para o planejamento operacional; 47,92% acreditam que o orçamento é sempre útil para avaliação de desempenho e motivação; 54,17% utilizam o orçamento para comunicação dos objetivos e metas; 68,75% afirmam que o orçamento é sempre útil para a formulação das estratégias.

Em relação às críticas ao orçamento, Hope e Fraser (2003) concluem que o processo orçamentário é muito desgastante, muito custoso, adicionando pouco valor aos usuários. A informação econômica encoraja o comportamento disfuncional e não ético com pouca atenção às variáveis fundamentais da competitividade, pressupondo-se a falta de confiança, visto que a elaboração e aplicação do orçamento são demasiadamente caras. A defasagem entre o orçamento e o ambiente altamente competitivo, não permite que se atendam às necessidades dos executivos ou gestores operacionais, e a extensão da manipulação de números pode atingir níveis inaceitáveis.

Neely et al. (2001) apontaram críticas em relação ao planejamento e orçamento em estudos bibliográficos e de coletas de dados. Dentre elas destacam-se: a) os orçamentos

consomem tempo e recursos; b) apresentam-se como barreira para mudança, restringindo a flexibilidade dos gestores; c) frequentemente não possuem foco estratégico e são contraditórios; d) são burocráticos e acrescentam pouco valor; e) concentram-se na redução de custos e não na criação de valor; f) orçamentos forçam o comando-controle vertical; g) não refletem a estrutura de rede adotada pelas empresas; h) estimulam comportamentos perversos, relacionados à remuneração; i) são baseados em suposições e conjecturas, podendo haver decisões arbitrárias; j) reforçam as barreiras departamentais, de compartilhamento de conhecimentos e cooperação; k) fazem as pessoas se sentirem desvalorizadas, privilegiando o corte de custos em detrimento ao desenvolvimento de oportunidades de negócio.

Ainda sobre as críticas ao orçamento, Fank, Angonese e Lavarda (2011) realizaram um estudo sobre a percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento. Os resultados apontam que os respondentes: não concordam com a crítica que a elaboração do orçamento requer um tempo muito grande, que o orçamento é uma perda de tempo focando no passado e que o orçamento dificulta a flexibilidade dos gestores, colocando-os em camisa de força.

Conforme apresentado no Apêndice C, pesquisas foram realizadas com foco no orçamento empresarial no setor hoteleiro, e em outros segmentos de mercado no Brasil, e em outros países. Esses estudos apresentam objetivos distintos em busca de se aprofundar nas práticas orçamentárias aproximando a academia da prática.

### 3 METODOLOGIA

Essa sessão tem o objetivo de apresentar a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Segundo Gil (2008), os dados obtidos na pesquisa social diferem quanto à forma de obtenção, sendo necessário, por esse motivo, relatar minuciosamente os procedimentos a serem adotados na investigação.

Esses procedimentos a serem observados durante a execução de uma pesquisa científica colaboram para a estrutura e apresentação do estudo a ser realizado. Nesse sentido, Minayo *et al.* (2002) afirmam que a metodologia consiste no caminho do pensamento e da prática exercida na abordagem da realidade, incluindo as concepções teóricas de abordagem e o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade, e o potencial criativo do investigador como instrumentos essenciais da metodologia. Enquanto conjunto de técnicas, a metodologia precisa dispor de instrumental capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática.

A estruturação metodológica desse estudo está organizada em cinco subseções descritas como:

1. Tipificação da pesquisa: aborda a natureza, objetivos e procedimentos;
2. Universo e amostra da pesquisa: apresenta o universo e a amostra da pesquisa e explica os critérios adotados;
3. Variáveis da pesquisa: descreve as características de interesse a serem estudadas em cada elemento;
4. Coleta de dados: demonstra como foi construído o instrumento de coleta (questionário) e como os dados foram coletados;
5. Técnica de análise dos resultados: apresenta os procedimentos adotados para a análise dos dados.

#### 3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva. De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis. Diversos estudos podem ser enquadrados dentro dessa classificação, sendo uma de suas características mais significativa o uso da técnica padronizada na coleta de dados. Para Selltiz *et al.* (1987), esse tipo de pesquisa procura descrever uma situação ou fenômeno em detalhe, e, em particular, ocorrendo no

momento do estudo, possibilitando ampliar, com fidedignidade, as características de um indivíduo, um grupo ou uma situação, bem como descobrir a relação entre os eventos. Neste contexto, Prestes (2003) admite que o papel da pesquisa descritiva seja observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos, sem nenhuma interferência do pesquisador.

Para que os objetivos desse trabalho pudessem ser alcançados, optou-se por uma pesquisa quantitativa, visando à coleta de opiniões e comportamentos dos respondentes. Segundo Reis (2008), a pesquisa quantitativa tem como característica o uso da quantificação na coleta e no tratamento estatístico das informações, traduzindo em números os dados coletados e as informações analisadas. Sendo assim, as pesquisas quantitativas devem ser realizadas por meio do emprego de instrumentos estatísticos (RAUPP E BEUREN, 2006).

Quanto ao tipo de investigação, a pesquisa se classifica como *survey*, pois foram coletados dados e informações a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos. Segundo Gil (2008), as pesquisas com essa tipologia se caracterizam pelo interrogatório direto das pessoas, através das quais se deseja conhecer o comportamento. Basicamente, realiza a coleta de informação diretamente a um grupo significativo de pessoas, relacionadas ao problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões referentes aos dados coletados.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

A pesquisa foi censitária, com universo composto por todos os meios de hospedagens localizados no estado de Pernambuco, conforme Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos (CADASTUR). Na elaboração do censo, faz-se a contabilização de todos os elementos de uma população selecionada ou uma determinação de suas características baseada na informação obtida com cada um dos elementos. (SELLTIZ *ET AL.*, 1987, p.51).

De acordo com os dados da CADASTUR, no terceiro trimestre de 2021 encontravam-se cadastrados 578 meios de hospedagens no Ministério do Turismo (Mtur) que se enquadram nas seguintes classificações: hotel, hotel fazenda, resort, pousada, apart-hotel, albergue, alojamento, e cama e café. Inicialmente foi aplicado um primeiro filtro para excluir empreendimentos que estavam cadastrados de forma repetida, não possuíam contato e que estavam em processo de implantação, restando assim 521 meios de hospedagem. Desse quantitativo, foi verificado que 49 hotéis haviam encerrado suas atividades no Estado e 16 dos contatos não correspondiam ao empreendimento. Desta forma, o universo efetivo foi composto

por 456 empreendimentos habilitados para aplicar a pesquisa, visto que se encontravam com os contatos válidos (e-mail, telefone ou endereço) conforme se apresentam, na Tabela 1, agregados por sua localização geográfica. A relação completa encontra-se relacionada no Apêndice E.

**Tabela 1** - Distribuição dos meios de hospedagem por município

<b>Município</b>	<b>Nº Hotéis</b>	<b>Município</b>	<b>Nº Hotéis</b>
Afogados da Ingazeira	02	Nossa Senhora do Ó	02
Afrânio	01	Nova Cruz	01
Aliança	01	Olinda	07
Araripina	02	Paudalho	01
Arcoverde	04	Paulista	04
Barreiros	01	Pesqueira	01
Bezerros	04	Petrolândia	01
Bonito	08	Petrolina	07
Cabo de Santo Agostinho	06	Pontas de Pedra	01
Cabrobó	01	Recife	41
Camaragibe	02	Rio Formoso	02
Carpina	01	Sairé	01
Caruaru	06	Salgadinho	01
Chã Grande	01	Salgueiro	02
Custódia	01	Saloá	01
Dormentes	01	Santa Cruz do Capibaribe	01
Exu	01	São Benedito do Sul	01
Fernando de Noronha	123	São José da Coroa Grande	06
Garanhuns	05	São José do Egito	01
Goiana	06	São Lourenço da Mata	01
Gravatá	04	Serra Preta	01
Igarassu	01	Serra Talhada	07
Itamaracá	04	Sertânia	01
Ipojuca	132	Sítio da Baraúna	01
Itapissuma	01	Surubim	01
Jaboatão dos Guararapes	04	Tamandaré	17
Jatobá	03	Trindade	01
Lagoa dos Gatos	01	Triunfo	10
Lagoa Grande	02	Vitória de Santo Antão	01
Limoeiro	04		

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Observa-se na Tabela 1 o total de 456 empreendimentos, distribuídos em 59 municípios, de todas as classificações e portes, que constituíram a pesquisa. A escolha por todos os meios de hospedagens hoteleiros é justificada pela necessidade de entender os aspectos relacionados às práticas orçamentárias como uma ferramenta de gestão, independentemente do porte ou classificação do empreendimento.

Completada a etapa da definição do universo, tornou-se possível estruturar as variáveis da pesquisa, cuja descrição será apresentada na próxima subseção.

### 3.3 VARIÁVEIS DA PESQUISA

A definição das variáveis serviu para nortear os objetivos dessa pesquisa. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.92), “variáveis são características observáveis do fenômeno a ser estudado e existem em todos os tipos de pesquisa.” Nas pesquisas quantitativas, elas devem ser medidas e, nas qualitativas, elas deverão ser descritas ou explicadas.

Para a operacionalização dessa pesquisa, foram considerados cinco grupos de variáveis com escala de mensuração que variam conforme dispostos no Quadro 08.

**Quadro 08 - Variáveis da pesquisa**

Variáveis	Escala de mensuração
<b>Grupo 01 - Características dos hotéis</b>	
V01. Localização	Nominal
V02. Classificação	Ordinal
V03. Tipo hospedagem	Nominal
V04. Porte da empresa	Ordinal
V05. Tempo de atuação	Ordinal
V06. Estrutura Organizacional (organograma)	Nominal
<b>Grupo 02 - Características dos respondentes</b>	
V07. Sexo	Nominal
V08. Faixa Etária	Ordinal
V09. Escolaridade	Ordinal
V10. Formação	Nominal
V11. Cargo ocupado	Nominal
V12. Tempo de atuação no cargo	Ordinal
<b>Grupo 03 - Aspectos gerais sobre o orçamento</b>	
V13. Elaboração do orçamento	Nominal
V14. Condução do processo orçamentário	Nominal
V15. Consolidação do orçamento	Nominal
V16. Setores envolvidos na elaboração do orçamento	Nominal
V17. Tipo de orçamento utilizado	Nominal
V18. Peças orçamentárias	Nominal
<b>Grupo 04 - Características relacionados as práticas orçamentárias</b>	
V19. Características da elaboração do orçamento	Ordinal
V20. Objetivos do orçamento	Nominal
V21. Informações utilizadas na elaboração	Nominal
V22. Finalidades do orçamento	Ordinal
V23. Itens projetados no orçamento de investimento	Nominal
V24. Características do plano financeiro	Ordinal
V25. Controle orçamentário	Ordinal
<b>Grupo 05 – Percepção dos respondentes sobre o orçamento</b>	
V26. Utilidade do orçamento	Ordinal
V27. Relevância do orçamento	Ordinal
V28. Crítica ao orçamento	Ordinal
V.29. Importância do orçamento	Nominal

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Após determinação das variáveis da pesquisa, foram definidos o processo e o instrumento utilizado para coleta de dados, conforme abordados na subseção a seguir.

### 3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a fase da pesquisa que tem início com a aplicação dos instrumentos estruturados e das técnicas escolhidas a fim de reunir os elementos necessários para o estudo (LAKATOS; MARCONI, 2006). Nessa etapa do estudo, Yin (2005) reforça que alguns princípios devem ser observados por ocasião da coleta de dados, para alcançar uma pesquisa de qualidade, tais como: utilizar diversas fontes de evidências, estruturar um banco de dados com informações necessárias e buscar uma conexão entre as evidências.

Para o alcance dos objetivos do presente estudo, foi aplicado um questionário como instrumento de coleta de dados. Esse instrumento é a ferramenta utilizada pelo pesquisador para conduzir sua pesquisa de acordo com uma lógica no intuito de coletar, analisar e interpretar os dados (BRYMAN, 2012). Para Vergara (2012), o questionário é um conjunto de questões visando gerar dados necessários para se atingir os objetivos propostos no projeto.

A estruturação do questionário foi dividida em três partes: a primeira trata da redação das questões discutindo o tipo de informação a ser coletada, decisão da estrutura das questões e revisão da escrita. A segunda parte aborda a estruturação das questões, definição dos respondentes e do pré-teste, que caracteriza a construção do *survey*. O terceiro tópico aborda a revisão da relação de hotéis aptos a responder à pesquisa, a preparação da carta de apresentação, dos questionários, levantamento e atualização dos contatos (*e-mails*, telefones e endereços) e da execução do *survey*.

#### 3.4.1 Redação das questões

Segundo Dillman (2007), é necessário observar alguns aspectos na estruturação das questões para o instrumento de coleta de dados, de maneira que possibilite que todo potencial respondente tenha condições de interpretar da mesma maneira, e, simultaneamente, conseguir responder de maneira correta.

Por mais que os instrumentos utilizados já tenham sido testados e validados em outros estudos, Gil (2008) relaciona alguns critérios a serem considerados para cada questão de pesquisa:

- a) as perguntas devem ser formuladas de maneira clara, concreta e precisa;

- b) deve-se considerar o sistema de preferência do interrogado, bem como o seu nível de informação;
- c) a pergunta deve possibilitar uma única interpretação;
- d) a pergunta não deve sugerir respostas;
- e) as perguntas devem referir-se a uma única ideia de cada vez.

Observados esses critérios, o questionário foi estruturado com um quantitativo de 28 perguntas, distribuídas em cinco blocos. O primeiro bloco se refere ao perfil do hotel composto por questões com o objetivo de delinear sua estrutura e posicionamento no mercado. No segundo elencaram-se as perguntas visando traçar um perfil desses profissionais responsáveis pela elaboração do orçamento. O terceiro bloco procurou identificar os hotéis que elaboravam orçamento e de que forma este instrumento era construído. Caso a resposta fosse afirmativa para a realização do orçamento, seguia-se a sequência da pesquisa que aborda sobre a forma da condução do orçamento, setor responsável pela captura e ordenamento dos dados, áreas envolvidas em sua composição, área responsável pela consolidação, tipo de orçamento e detalhamento das peças orçamentárias. O quarto bloco investigou o nível de concordância dos respondentes sobre as práticas orçamentárias, no que se refere ao planejamento, finalidade, objetivos, coordenação, alocação de recursos e determinação de quantidades e controle.

Vale salientar que o terceiro e quarto bloco, foram acessados apenas pelos respondentes que afirmaram ao final do segundo bloco que a empresa realizava a elaboração do orçamento. Aqueles que indicaram que não elaboram orçamento foram direcionados automaticamente para o quinto e último bloco.

O quinto e último bloco de perguntas apresentava questões acerca da percepção dos respondentes em relação ao orçamento no que tange à utilidade, relevância e críticas. A última pergunta dessa fase do questionário deveria ser respondida apenas pelas empresas que haviam afirmado não realizar a elaboração do orçamento, visto que era solicitado informar o motivo da não realização.

O primeiro, segundo e terceiro blocos foram compostos por questões fechadas, parcialmente fechadas, tanto numéricas quanto categóricas, apresentando ainda algumas questões abertas. Já no quarto e o quinto bloco, foram utilizadas perguntas fechadas de múltiplas escolhas e questões fechadas com categorias de escala do tipo Likert de cinco pontos, sendo: 1. discordo totalmente; 2. discordo parcialmente; 3. não concordo e nem discordo; 4. concordo parcialmente; 5. concordo totalmente. O Quadro 09 apresenta a estruturação do instrumento de pesquisa utilizado, a caracterização das questões e suas respectivas fontes.

**Quadro 9** - Estruturação do instrumento de pesquisa

<b>Bloco</b>	<b>Número de questões</b>	<b>Estrutura das perguntas</b>	<b>Referências</b>
Características dos hotéis	06	Fechada múltipla escolha (RU) e abertas	-
Características dos respondentes	06	Fechada múltipla escolha (RU)	-
Aspectos gerais sobre o orçamento	07	Fechada múltipla escolha (RU), caixa de seleção e abertas	Hansen (2003); Lunkes (2009), Padoveze (2010), Soares (2011) Frezatti (2009).
Características relacionados às práticas orçamentárias	07	Caixa de seleção e Escala Likert 5 pontos	Jones (1998); Hansen e Van Sted (2004); Frezatti (2009); Pavlatos e Paggio (2009); Uyar & Bilgin (2011); Kengatharam (2016).
Percepção dos respondentes sobre o orçamento	02	Caixa de seleção e Escala Likert 5 pontos	Fank; Angonese e Lavarda (2011); Kenno (2018); King (2010) Libby e Lindsay (2010).

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os dois primeiros blocos foram estruturados com informações básicas, elaboradas pela autora da pesquisa para identificar os perfis dos empreendimentos e dos respondentes e permitir o cruzamento desses dados com os outros dados do questionário. Inicialmente foram elaboradas dez questões de cada um desses blocos. Após a primeira análise realizada pelos profissionais foram identificadas questões que poderiam ser supridas para dar mais agilidade nas respostas. Desta forma, o número de questões desses blocos foi reduzido para seis, sem comprometer a qualidade dos dados.

Já os três últimos blocos, abordaram questões referentes ao processo de elaboração do orçamento empresarial, sendo estruturados com base na descrição apontada no referencial teórico consoante os autores relacionados.

### **3.4.2 Construção do *survey***

O público-alvo selecionado para envio da pesquisa foi composto por diretores, *controllers*, gerentes financeiros e proprietários dos empreendimentos de menor porte, tendo em vista que eles potencialmente participam ativamente do processo orçamentário. O levantamento dos nomes desses possíveis respondentes foi realizado por contato telefônico, visitas *in loco* e pesquisa na plataforma LinkedIn, rede social de negócios.

Após a estruturação das bases para pesquisa e finalização do instrumento de coleta de dados, mas antes da sua disponibilização, foi realizado pré-teste de validação, que, segundo

Gerhardt e Silveira (2009), serve para assegurar a eficácia do instrumento em medir o que foi proposto pela pesquisa. O pré-teste tem o objetivo de entender a clareza das perguntas, avaliar as alternativas das respostas e realizar possíveis ajustes.

Para fins de adequação e validação do questionário ao contexto em estudo, obtiveram-se contribuições de três profissionais (contador, controlador do ramo hoteleiro e professor) que executam ou estudam atividades relacionadas ao processo orçamentário empresarial, portanto, detentores de experiência e conhecimento no assunto. O propósito dos profissionais é analisar os aspectos práticos do questionário como tempo de resposta, questões que podem gerar dúvidas, estruturação e formatação, além de outras questões relevantes (LEITE, 2008). Nessa linha de argumentação, Van der Stede et al. (2005) afirmam que, mesmo que os instrumentos da pesquisa já tenham sido utilizados e validados em outros estudos, ainda se faz necessário realizar pré-teste.

Após as observações dos respondentes no pré-teste do questionário, foram realizadas alterações na forma de escrita das perguntas, para melhorar o entendimento por parte dos respondentes e na apresentação do instrumento para otimizar o tempo de resposta. Segundo Van der Stede et al. (2005), a capacidade e motivação para responder um instrumento de pesquisa são afetadas pelas características da empresa, da pesquisa e individuais do respondente.

Após a validação do questionário, o instrumento de pesquisa (Apêndice B) foi disponibilizado por meio do *Google Forms* através de *link* enviado por *e-mail* e WhatsApp para a população alvo responsável pelo processo orçamentário, junto à carta de apresentação da universidade (Apêndice A) e informações sobre o prazo de devolução das respostas, compondo uma nova etapa da pesquisa.

Segundo Mucci (2013), apenas o envio do questionário por *e-mail* não é um fator dominante para obtenção de respostas em pesquisa. Essa afirmação leva à necessidade de focar mais esforços nas etapas do processo de comunicação e implementação do *survey* (DILLMAN, 2007).

Após a realização da estruturação da lista dos meios de hospedagens aptos para a aplicação da pesquisa, foi realizada novamente a checagem e atualização dos telefones e *e-mails* através dos endereços eletrônicos na internet.

Em uma primeira etapa de coleta de dados, os questionários foram enviados para todos os empreendimentos, através dos *e-mails* cadastrados na relação. Nas situações que não havia

endereço eletrônico disponível, a pesquisa foi enviada pelo *WhatsApp*, contendo uma carta de apresentação da pesquisa e da universidade.

Na segunda fase, foram realizadas ligações para os respondentes com intuito de reforçar o pedido de resposta à pesquisa. Durante a fase da coleta, todo início de semana um lembrete era enviado, através da ferramenta do *Google forms*, para solicitar a colaboração dos possíveis respondentes.

A terceira etapa da coleta de dados ocorreu paralelamente com a segunda fase. Foram realizadas visitas nos hotéis localizados em áreas que geograficamente eram possíveis de visitar pessoalmente (Ipojuca, Tamandaré, Recife, Olinda, Itamaracá, Gravatá e Jaboatão dos Guararapes). Em alguns casos, o questionário foi aplicado *in loco* quando houve a permissão por parte do respondente, mas sem interferência do pesquisador.

Após a realização das etapas acima, dos 456 empreendimentos que constavam no universo efetivo, 82 aceitaram participar da pesquisa respondendo aos questionários por completo, remetendo a um percentual de resposta de 18%.

As respostas recebidas foram controladas através da coleta de e-mails solicitados que alimentavam as bases de respostas do *Google Forms*, o que permitiu a geração de arquivo no formato planilha para tabulação dos dados.

Com base nos questionários respondidos, a etapa seguinte irá descrever os procedimentos usados para analisar as respostas das empresas participantes do estudo.

### 3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa se utilizou da quantificação, desde a definição da população, passando pela forma de coletar dados, até o tratamento destes por meios de testes estatísticos.

Segundo Lopes (2006), a análise dos dados visa interpretar os dados relevantes que se referem ao problema de pesquisa, sendo uma das maneiras que se tem para atingir os objetivos de um trabalho científico, visto que através desse procedimento serão tiradas as constatações que levarão ao resultado da pesquisa.

Para execução e apresentação dessa etapa, os dados obtidos para cada variável foram registrados, tabulados e processados através dos softwares, Microsoft Office Excel, SPSS *Statistic* e Minitab 16

Após a coleta e tabulação dos dados, foi realizada a análise dos resultados, a partir dos seguintes procedimentos: análise descritiva e análise das relações estatísticas.

A primeira etapa de análise fundamenta-se na análise descritiva, na qual são descritos os dados e valores de cada variável. Essa etapa objetiva resumir as características observadas em um conjunto por meio de tabelas, permitindo uma melhor compreensão do comportamento dos dados (FÁVERO, 2017).

Inicialmente, procurou-se investigar o perfil dos hotéis, quanto à localização, classificação, tipo de hospedagem, porte, ao tempo no mercado e estruturação organizacional. Em seguida, o objetivo foi descrever perfil dos respondentes quanto ao sexo, faixa etária, nível de escolaridade, formação, cargo e tempo no cargo. Na sequência, observou-se a utilização do orçamento na gestão, as características relacionadas à adoção de práticas orçamentárias nos hotéis e a percepção dos respondentes sobre essas práticas.

Para uma melhor assimilação dos dados foram elaboradas tabelas com frequência absoluta (número de ocorrências de cada elemento da amostra) e frequência relativa (porcentagem referente à frequência absoluta).

Em uma segunda fase, seguiu-se para verificar a existência de relação estatisticamente significativa entre as variáveis das características dos hotéis e dos respondentes com as de práticas orçamentárias.

Para analisar essa relação, as variáveis foram segregadas em dois grupos conforme escala de mensuração: 1. escala nominal; 2. escala ordinal. Essa segregação permitiu definir o melhor teste não paramétrico a ser aplicado em cada grupo de variáveis.

Após a seleção das variáveis desta fase, foi possível utilizar os testes estatísticos necessários para realizar a análise. Foi utilizada a estatística inferencial com a aplicação dos testes não-paramétricos de Mann-Whitney e Kruskal Wallis, utilizados para responder aos objetivos específicos da pesquisa que visa:

- Verificar se existe relação estatisticamente significativa entre as características do hotel e a adoção de práticas orçamentárias.
- Verificar se existe relação estatisticamente significativa entre as características dos respondentes e a adoção de práticas orçamentárias.

Desta forma, foi possível encontrar o p-valor através do teste de Kruskal-Wallis utilizando-se da comparação de todos os níveis de resposta, e caso encontrada significância, foi aplicado, em seguida, o teste de Mann-Whitney, numa espécie de post-hoc, para comparar e determinar com precisão entre quais níveis de resposta ocorreu a diferença significativa entre o perfil das empresas e as práticas orçamentárias, e entre as práticas orçamentárias e o perfil dos respondentes das empresas.

O nível de significância considerado foi de  $p < 0,05$  (5%), com intervalos de 95% de confiança estatística, ou seja, foram consideradas válidas as tabelas de distribuição conjuntas que obtiveram “p” igual ou inferior a 0,05. Na análise estatística dos dados foram utilizados os softwares: SPSS V20, Minitab 16 e Excel Office 2010.

Segundo Stevenson (2001), o teste de Kruskal-Wallis é um método alternativo utilizado para testar três ou mais amostras independentes, extraídas de populações que possuem a mesma distribuição, e que poderá ser aplicado para variáveis intervalares ou ordinais.

Enquanto o teste não paramétrico de Mann-Whitney é aplicado em situações em que se têm duas amostras independentes e se querem testar se as populações que deram origem a essas amostras podem ter relação ou não. Pelo fato de ser um teste não paramétrico, não exige considerações sobre as distribuições populacionais e suas variâncias, tornando-se uma importante alternativa ao teste paramétrico de comparação de médias (STEVENSON, 2001). Este teste também pode ser aplicado para variáveis intervalares ou ordinais (BRUNI, 2008). Isso configura que este teste é uma extensão do teste de Kruskal-Wallis, que também está classificado como não paramétrico.

O próximo capítulo apresenta os resultados encontrados conforme metodologia descrita, amparada no referencial teórico.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a discussão, sob o prisma dos aspectos relacionados às práticas orçamentárias pelos hotéis localizados no estado de Pernambuco, este capítulo apresenta os resultados em duas etapas. A primeira etapa, através da estatística descritiva, apresentada no subitem 4.1., e a segunda, apresenta a análise das relações estatísticas, apresentada no subitem 4.2.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Com base na análise das 82 respostas recebidas e consideradas válidas, essa etapa da estatística descritiva dividiu-se em cinco tópicos: caracterização dos hotéis; caracterização dos respondentes; aspectos gerais do orçamento; práticas orçamentárias e percepção dos respondentes sobre o orçamento.

#### 4.1.1 Caracterização dos hotéis

Em se tratando de estatística descritiva, as primeiras variáveis analisadas têm o propósito de averiguar os aspectos relacionados a características dos hotéis localizados no estado de Pernambuco. A Tabela 2 evidencia os municípios onde os hotéis que participaram da pesquisa estão localizados, contemplando a primeira variável.

**Tabela 2 - Localização da empresa**

<b>Cidade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Afrânio	1	1,2
Arcoverde	2	2,5
Bezerros	1	1,2
Cabo de Santo Agostinho	3	3,7
Fernando de Noronha	10	12,2
Garanhuns	1	1,2
Goiana	1	1,2
Gravatá	2	2,5
Ipojuca	25	30,5
Itamaracá	2	2,4
Itapissuma	1	1,2
Jaboatão dos Guararapes	3	3,7
Paulista	1	1,2
Pesqueira	2	2,4
Petrolina	1	1,2
Recife	17	20,7
Salgueiro	1	1,2
São Lourenço da Mata	1	1,2
Serra Talhada	1	1,2

Tamandaré	2	2,5
Triunfo	3	3,7
Vitória de Santo Antão	1	1,2
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Concernente à localização dos hotéis, os municípios mais frequentes foram Ipojuca, (Cupe, Muro Alto, Maracaípe e Porto de Galinhas) com 30,5%, Recife com 20,7% e Fernando de Noronha com 12,2%, os quais contemplaram a maioria das empresas hoteleiras pernambucanas. Esses mesmos municípios representaram, respectivamente, 29%, 9% e 27% dos hotéis constantes na lista do CADASTUR utilizada na pesquisa.

A segunda variável trata da classificação do empreendimento hoteleiro. A Tabela 3 evidencia os resultados encontrados.

**Tabela 3** - Classificação do empreendimento hoteleiro

<b>Categoria de hospedagem</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Básica (1 estrela)	6	7,3
Econômica (2 estrelas)	18	22,0
Turismo (3 estrelas)	28	34,1
Superior (4 estrelas)	19	23,2
Luxo (5 estrelas)	11	13,4
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Para caracterizar os hotéis localizados em Pernambuco, foram feitas perguntas sobre a categoria da organização segundo o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), do Ministério do Turismo, que estratifica as categorias em: básica (1 estrela); econômica (2 estrelas); turismo (3 estrelas); superior (4 estrelas) e luxo (5 estrelas).

Conforme os dados coletados e dispostos da Tabela 3, pode-se observar a existência de todas as categorias na amostra, com baixa prevalência para a categoria básica que representa 7,3% dos empreendimentos respondentes. A categoria Turismo apresentou maior representatividade com 34,1% dos hotéis, seguida pelas categorias superior (23,2%) e Econômica (22,0%). A categoria luxo representou 13,4% dos empreendimentos hoteleiros, distribuídos nos municípios de Ipojuca (6), Recife (3), Fernando de Noronha (1) e Tamandaré (1).

Para se enquadrar nas categorizações da SBClass, o estabelecimento precisa atender 100% dos requisitos mandatórios (normas obrigatórias) e 30% dos requisitos eletivos (requisitos com base em uma lista pré-definida às normas), conforme o órgão nacional

responsável. Esses requisitos analisam o conjunto de infraestrutura, serviço e sustentabilidade do requerente, antes da emissão do certificado, conforme legislação vigente.

Consoante à portaria nº 100, de 16 de junho de 2011, do Ministério do Turismo, a classificação dos meios de hospedagem fica estabelecida da seguinte forma: hotel (de 1 a 5 estrelas); resort (4 a 5 estrelas); hotel fazenda (1 a 5 estrelas); cama e café (1 a 4 estrelas); hotel histórico (3 a 5 estrelas); pousada (1 a 5 estrelas); e flat/apart hotel (3 a 5 estrelas) (BRASIL, 2011).

Segundo Caetano, Stoll e Helfenstein (2020), há pouca adesão por parte dos hotéis brasileiros ao SBClass em virtude dos custos e da burocracia envolvidos no sistema. Em contrapartida, a este fato, os autores informam que ocorre a disseminação dos *sites* de busca e avaliação *online*, que direcionam os turistas a optarem por este tipo de ferramenta em busca da classificação e emissão de opinião sobre a sua experiência durante o período de hospedagem. Esses motivos levam os empreendimentos a divulgarem em plataformas alternativas, como o Booking, Trivago e TripAdvisor, ou na classificação de rankings como o Guia Quatro Rodas. No entanto, neste estudo, optou-se por seguir as categorias do SBClass, posto que é um documento oficial que proporciona mais segurança e apresenta menos volatilidade nas classificações, enquanto nos *sites*, as opiniões sobre a classificação dos hotéis são postadas, frequentemente, pelos hóspedes possibilitando constantes oscilações.

Analisando as empresas, no contexto da variável tipo de hospedagem, a Tabela 4 demonstra a posição das empresas pesquisadas.

**Tabela 4** - Tipo da hospedagem

<b>Tipo de Hospedagem</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Hotel	29	35,4
Hotel Fazenda	1	1,2
Resort	11	13,4
Flat/Apart Hotel	4	4,9
Pousada	34	41,5
Albergue/ <i>Hostel</i>	1	1,2
Cama e café	1	1,2
Cabines nos aeroportos	1	1,2
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Em relação à nomenclatura utilizada pelos empreendimentos hoteleiros, percebeu-se que 41,5% dos respondentes utilizam a denominação “pousada”. O nome “hotel” foi o segundo mais frequente, representando 35,4% da amostra. Esse resultado difere dos achados no estudo sobre as práticas orçamentárias em empresas hoteleiras brasileiras de Souza e Lunkes (2015),

em que o tipo de classificação “hotel” representou mais de 70% dos respondentes, e pousada apenas 16%. Vale destacar que a portaria nº 100 do MTur, estabeleceu um modelo de classificação dos meios de hospedagem segregado em sete tipos, o qual serviu de base para construção do questionário. Na lista da CADASTUR Pernambuco, não foi localizado o tipo hotel histórico, sendo encontrada a classificação Albergue/hostel, conforme Tabela 4 que mostra o quantitativo.

Neste estudo, a denominação *resort* aparece na terceira posição com 13,4% das indicações, localizados, principalmente, no município de Ipojuca. A quarta posição é representada por *flat/apart hotel* com representatividade de 4,9% da amostra. O estudo revelou ainda um percentual de 1,2% para hotel fazenda, albergue/*hostel*, cama e café e cabines nos aeroportos. Este último tipo de hospedagem fornece ao hóspede um ambiente privativo nos aeroportos, com TV a cabo, ar-condicionado, *wi-fi*, cama e com *check in/out* expresso.

Na sequência buscou-se a variável porte do empreendimento, conforme Tabela 5, visando evidenciar o tamanho das empresas participantes da pesquisa.

**Tabela 5 - Porte da empresa**

<b>Porte da Empresa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Microempresa	27	32,9
Empresa de pequeno porte	22	26,8
Empresa de médio porte	18	22,0
Empresa de grande porte	15	18,3
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os dados apresentados indicaram que das empresas estudadas, 32,9% representam microempresas, dessas 74,0% são pousadas. As empresas de pequeno porte equivalem a 26,8% da amostra, sido representadas, principalmente, por hotéis e pousadas (86,8%). Na sequência, aparecem as empresas de médio porte com 22,0% e empresas de grande porte com 18,3%.

Conforme o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>), as empresas se classificam de acordo com sua Receita Operacional Bruta (ROB) anual (Tabela 6).

**Tabela 6 - Classificação do porte da empresa**

<b>Classificação</b>	<b>Receita Operacional Bruta Anual</b>
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Empresa de pequeno porte	Maior que 360 mil e menor que R\$ 4,8 milhões
Empresa de médio porte	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Empresa de grande porte	Maior que 300 milhões

Fonte: BNDES, 2022.

Na sequência, visando um melhor conhecimento do perfil dos hotéis, buscou-se o tempo de atuação no cenário pernambucano, conforme demonstrado na Tabela 7.

**Tabela 7** - Tempo de atuação do empreendimento no mercado

<b>Tempo no mercado</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Entre 01 e 05 anos	13	15,9
Entre 06 e 10 anos	20	24,4
Entre 11 e 15 anos	4	4,9
Entre 16 e 20 anos	11	13,4
Mais de 20 anos	34	41,5
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Verifica-se que 41,5% das empresas atuam ramo hoteleiro há mais de 20 anos, enquanto apenas 4,9% estão entre 11 e 15 anos no mercado. Segundo os dados da pesquisa, 40,3% dos empreendimentos apresentam tempo de atuação de até 10 anos. Destas, 57,6% são classificadas como microempresa e 36,8% estão localizadas em Fernando de Noronha.

Para entender a estrutura organizacional da empresa, foi questionado se existia um organograma evidenciando as hierarquias existentes, demonstrado na Tabela 8.

**Tabela 8** - Elaboração do organograma

<b>Possui organograma</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Sim, a empresa possui um organograma formalizado	35	42,7
Sim, a empresa possui um organograma, mas este não se encontra formalizado	21	25,6
Não	26	31,7
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A maioria das empresas (68,3%) relatou possuir organograma, sendo que 42,7% afirmaram ter este formalizado e 25,6% informaram que o organograma não é elaborado de maneira formal. Das empresas que possuem organograma, 51,8% enquadram-se como médio e grande porte, com 60,7% classificadas nas categorias hotel e resort e 45,7% nas categorias luxo e superior. Dessa forma, pode-se inferir que o percentual de empresas que elaboram organograma é maior entre os hotéis e resorts e os que se enquadram como médio e grande porte. Enquanto a predominância dos empreendimentos que não possuem organograma está presente nas pousadas (61,5%), micro e pequenas empresas (80,7%) e nas categorias básicas e econômicas (42,3%).

De acordo com Knuth (2012), para o orçamento alcançar os objetivos em uma organização e ser reconhecido como uma ferramenta de gestão eficiente, é necessário que a empresa adote uma estrutura organizacional traduzida em um organograma que apresente a estrutura das funções e possibilite identificar todos os envolvidos neste processo.

#### 4.1.2 Caracterização dos respondentes

Este tópico apresenta informações sobre as características dos respondentes que aceitaram responder à pesquisa em relação ao sexo, faixa etária, nível de escolaridade, formação, cargo que exerce na empresa e tempo no cargo.

A Tabela 9 apresenta as informações quanto à variável que aborda o sexo, tendo por objetivo descrever as características dos respondentes.

**Tabela 9** - Sexo do respondente

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Feminino	44	53,7
Masculino	37	45,1
Prefiro não responder	1	1,2
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Com base nos resultados exposto na Tabela 9, o sexo feminino corresponde a 53,7% e o masculino 45,1%, sendo que 1 pessoa preferiu não responder essa pergunta. Verifica-se, portanto, um equilíbrio entre os sexos com leve inclinação para o gênero feminino. Os achados deste estudo são convergentes com o resultado da pesquisa de Monteiro (2020) e divergentes das evidências de outros estudos (MUCCI, 2014; LUNKES *et al.*, 2019; ARRUDA, 2020; CAVALCANTE E LEITÃO, 2021) em que o sexo masculino foi predominante.

A oitava variável dizia respeito à faixa etária, conforme é apresentada na Tabela 10.

**Tabela 10** - Faixa etária do respondente

<b>Faixa Etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Até 30 anos	13	15,9
De 31 a 40 anos	16	19,5
De 41 a 50 anos	34	41,4
De 51 a 60 anos	11	13,4
Acima de 60 anos	8	9,8
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A partir da Tabela 10, é possível constatar que se trata de uma amostra com gestores em sua maioria acima dos quarenta anos (64,6%). Os demais gestores apresentam quarenta anos ou menos, representando 35,4% dos respondentes.

É possível observar também que grande parte dos respondentes, o equivalente a 84%, tem idade acima de 30 anos. O resultado corrobora com os estudos de Lunkes et al. (2019) que apontaram a faixa-etária dos gestores de hotéis brasileiros concentrada nos 30 anos em diante. Os empreendimentos, que apresentam em seu quadro gestores com idade acima de 50 anos, representam 22,2% da amostra. Desse grupo, 61,1% são do sexo masculino e 83,33% trabalham em microempresa ou empresa de pequeno porte.

A nona variável analisa o perfil dos respondentes, referindo-se ao nível de escolaridade, a Tabela 11 apresenta o quantitativo e percentual de profissionais em cada nível de formação.

**Tabela 11** - Nível de escolaridades dos respondentes

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Ensino Fundamental	1	1,2
Ensino Médio	9	11,0
Ensino Superior	33	40,2
Especialização/MBA	35	42,7
Mestrado	4	4,9
Doutorado	-	-
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quanto à escolaridade, observa-se que os gestores possuem variados níveis de formação, compreendida entre o ensino fundamental ao nível de mestrado. Do total de respondentes, 40,2% possuem graduação de ensino superior, 42,7% têm especialização/MBA e 4,9% possuem formação em mestrado, perfazendo um total de 87,8% dos gestores com nível superior. Apenas 12,2% dos respondentes não apresentaram nível superior e não houve nenhuma resposta para o nível de doutorado. Esses dados permitem inferir que existe nos hotéis brasileiros o interesse por profissionais cada vez mais graduados, sugerindo alto grau de profissionalização no contexto estudado. Essa afirmação é sustentada por Lunkes et al. (2019) que apontam em seu estudo a predominância de gestores com pelo menos a graduação completa.

A décima variável abordada na pesquisa trata ainda do perfil acadêmico, porém, no âmbito da escolaridade de nível superior, com a finalidade de descrever a área de formação, conforme está relacionado na Tabela 12, que aponta os dados relativos à especificação do curso

dos respondentes, sendo considerado apenas quem declarou ter ensino superior, especialização e mestrado.

**Tabela 12 - Formação dos respondentes**

<b>Formação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Ciências Contábeis	15	20,8
Administração	25	34,7
Economia	2	2,8
Turismo	8	11,1
Engenharia	3	4,2
Direito	3	4,2
Biologia	1	1,4
Fisioterapia	1	1,4
Serviço Social	1	1,4
Agronomia	2	2,8
Saúde	1	1,4
Arquitetura	2	2,8
Gestão Financeira	4	5,6
Pedagogia Empresarial	3	4,2
Química	1	1,4
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Na Tabela 12 consta o quantitativo de 72 respondentes que afirmaram possuir curso superior. Ao considerar a área de formação dos gestores, constata-se que 64% da amostra tem formação em cursos da área de negócios, apresentando um percentual de 20,8% em ciências contábeis, 34,7% em administração, 5,6% em gestão financeira e 2,8% em economia. Observa-se ainda que 11,1% têm formação em turismo. Além desses cursos, outras áreas foram citadas, com baixa predominância, como: engenharia, direito, biologia, fisioterapia, serviço social, arquitetura, agronomia, saúde, pedagogia empresarial e química. Dessas últimas áreas de formação apresentadas, 81,2%, os respondentes trabalham em microempresas. Segundo Lunkes et al. (2019), este fato pode estar relacionado com a questão dos hotéis de pequeno e médio porte serem geridos por seus proprietários e parceiros ou terem um ambiente familiar.

A décima primeira variável analisada diz respeito ao cargo exercido pelos respondentes nas empresas. No total, foram citadas 9 funções, conforme exposto na Tabela 13.

**Tabela 13 - Cargo ocupado pelo respondente**

<b>Cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Controller	20	24,4
Diretor	17	20,7
Gerente	33	40,2
RM	2	2,4
Proprietário	2	2,4
Administrador	3	3,7

Coordenadora Financeira	1	1,2
Coordenador	3	3,6
Supervisor	1	1,2
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

No que concerne ao cargo, nota-se, na Tabela 13 o cargo de gerente como predominante, com um percentual de 40,2% dos respondentes, seguido de 24,4% que ocupam o cargo de *controller* e 17% de diretores. Na sequência, observa-se que 3% afirmaram ocupar cargos de administradores e coordenadores, 2% são proprietários e *Revenue Manager* (RM) e 1% coordenador financeiro e supervisor. Do total, 94% dos respondentes são gestores de alto escalão, enquanto 6% são coordenadores que podem ser classificados de médio escalão. Na Tabela 13, aparece o cargo “RM”, sigla de *Revenue Manager*, que segundo o próprio respondente refere-se ao profissional especialista do setor hoteleiro responsável por implementar estratégias e processos visando otimizar e maximizar as receitas do empreendimento. Em relação ao cargo, Lima (2017) afirma que “contar com um gerente (*revenue manager*) com conhecimento específico sobre o assunto é fundamental para serem tomadas decisões assertivas”

A décima segunda variável analisada buscou informações em relação ao tempo de cada respondente no cargo atual na empresa. Os resultados são apresentados na Tabela 14.

**Tabela 14 - Tempo de ocupação do cargo**

<b>Tempo no cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Menos de 02 anos	21	25,6
De 02 a 05 anos	26	31,7
De 06 a 10 anos	19	23,2
De 11 a 15 anos	9	11,0
Acima de 15 anos	7	8,5
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quanto ao tempo de ocupação no cargo, constata-se que, dentre os 82 respondentes, 47 têm no máximo 5 anos no cargo, o equivalente a 57,7% da amostra. Ainda é possível evidenciar que 23,2% estão no cargo de 6 a 10 anos, 11% afirmaram estar no cargo de 11 a 15 anos e 8,5% estão no mesmo cargo há mais de 15 anos. O resultado revela que a maioria dos gestores está no cargo há 5 anos ou menos.

### 4.1.3 Aspectos gerais do orçamento

Sobre os aspectos gerais do orçamento nos hotéis localizados em Pernambuco, foi questionado inicialmente aos respondentes se o empreendimento elaborava orçamento em seu processo de gestão, com o objetivo direcionar da pesquisa conforme a resposta. Caso o respondente tivesse afirmado que a empresa realizava a elaboração do orçamento, seguia-se a sequência do questionário respondendo às questões sobre os aspectos gerais do orçamento e das práticas orçamentárias. No entanto, se informado que a empresa não elaborava o orçamento, o respondente era direcionado para o quinto e último bloco para averiguar a sua percepção sobre essa ferramenta.

A partir da Tabela 15, pode-se observar o quantitativo de hotéis que realizam a elaboração do orçamento.

**Tabela 15** - Elaboração do orçamento

<b>Elaboração do orçamento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Não	30	36,6
Sim, o orçamento é elaborado de maneira formal	33	40,2
Sim, mas não de maneira formal.	19	23,2
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Verifica-se que 52 empresas hoteleiras relataram elaborar o orçamento, equivalente a 63,4% da amostra. Dos que afirmaram elaborar orçamento, 33 empresas, representando 40,2% dos respondentes, informaram que esse processo ocorre de maneira formal, enquanto 19 empresas, que equivale a 23,2%, asseguraram realizar de maneira informal. Foi observado ainda que 36,6% das empresas não elaboram orçamento. Esses resultados corroboram com os achados de outros estudos que evidenciam que o orçamento empresarial é utilizado pela maioria dos hotéis, como os de Pavlatos e Paggios (2009), na Grécia, Steed e Gu (2009), nos Estados Unidos, Souza e Lunkes (2015), nos principais centros turísticos do Brasil, Farias, Trigueiros e Ferreira (2019), nos hotéis de Algarve. Codesso, Lunkes e Suave (2013) apontaram em seus estudos realizados na cidade de Balneário de Camboriú que o orçamento em empresas hoteleiras no Brasil ainda é subutilizado, com aplicação parcial de muitas de suas características e técnicas.

Após responder sobre a utilização do orçamento, foi solicitado aos respondentes que responderam negativamente, informar o motivo da não elaboração do orçamento, conforme apresentado na Tabela 16.

**Tabela 16** - Motivos para não elaborar orçamento

<b>Motivo para não elaborar orçamento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Alto custo	1	4,0
Em elaboração	1	4,0
Não sei informar	6	4,0
Não tenho necessidade, conheço meus custos fixos e variáveis e faço a festa estatística pela análise dos números do passado.	1	4,0
Falta de conhecimento	7	28,0
A empresa ainda não tem um orçamento formal	1	4,0
Falta de interesse da gestão	2	8,0
O financeiro fica em outro estado	1	4,0
Fazemos o orçamento informalmente e planejamos as despesas do mês	1	4,0
Pessoal capacitado não tem pernas para assumir	2	8,0
Falta de pessoal para assumir a tarefa	3	12,0
Baixo fluxo de clientes	1	4,0
Organização de tempo	3	12,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A análise evidenciou que os principais motivos apontados para a não elaboração do orçamento, são: a falta de conhecimento (7), organização do tempo (3), falta de pessoal para assumir a atividade (3). Outros motivos também foram relacionados como desinteresse da gestão, pouca gente capacitada, baixo fluxo de clientes e alto custo de implantação do orçamento. Do total das empresas que não elaboram orçamento, 6 pessoas não souberam informar o motivo.

Em seguida, a pesquisa abordou os aspectos do processo orçamentário. Ressalta-se que os próximos achados foram extraídos das 52 empresas que informaram utilizar o orçamento em seu processo de gestão. As análises das próximas tabelas (20 a 25) serão construídas em relação aos aspectos gerais do orçamento e sobre as práticas orçamentárias utilizadas pelos hotéis localizados em Pernambuco.

Para identificar a abordagem utilizada pelas empresas hoteleiras na condução do orçamento, foi solicitado aos respondentes que assinalassem a resposta que melhor se enquadrasse no modelo utilizado pelo hotel.

A Tabela 17 apresenta os principais tipos de abordagem de condução do orçamento pelas empresas: *bottom-up*, *top-down* e conjunto/participativo.

Tabela 17 - Condução do processo orçamentário

Condução do processo orçamentário	Frequência	Frequência Relativa (%)
Elaborado pelos centros de custos operacionais ou departamentos responsáveis e depois é enviado para aprovação da diretoria, ou seja, de baixo para cima ( <i>bottom-up</i> ).	12	23,1
Elaborado pela alta administração e depois encaminhado aos demais membros da organização, ou seja, de cima para baixo ( <i>top-down</i> ).	7	13,5
Elaborado em conjunto de forma participativa, sendo que a diretoria define a autonomia dos envolvidos no processo.	29	55,8
Não sei informar.	4	7,6
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Consoante às respostas, o processo orçamentário do setor hoteleiro em Pernambuco é conduzido predominantemente de forma participativa, com 55,8% de afirmação, indicando que a elaboração do orçamento é realizada em conjunto, de forma participativa. A diretoria define a autonomia dos envolvidos no processo, corroborando com os estudos de Uyar e Bilgin (2011) realizados em hotéis da Turquia e Steed e Gu (2009) nos Estados Unidos, os quais identificaram que a maioria dos empreendimentos utiliza a abordagem combinação participativa (*top-down e bottom-up*) na elaboração do orçamento, primando pela participação dos gestores. Ainda segundo os autores, outras pesquisas apresentam indicativo de que a forma de condução do orçamento está mudando com o tempo para uma maior participação dos colaboradores no processo, fato que se confirma no presente estudo. As mesmas evidências foram verificadas por Livovschi (2013) nas organizações de grande porte, revelando que 45% das empresas participantes da pesquisa constroem o orçamento de forma participativa.

Verifica-se que a segunda abordagem mais utilizada é a *bottom-up*, com uma representatividade de 23,1% das empresas. Nesse modelo, o orçamento é elaborado pelos centros de custos operacionais ou departamentos responsáveis. Em seguida, é enviado para aprovação da diretoria. A abordagem *top-down* é utilizada por 13,5% dos empreendimentos hoteleiros, o que significa dizer que o orçamento é elaborado pela alta administração e depois encaminhado aos demais membros da organização. O resultado ainda indicou que 7,6% dos respondentes não souberam informar o tipo de abordagem utilizada na empresa.

A Tabela 18 detalha a frequência das respostas em relação ao setor responsável pela consolidação do orçamento. Esta questão foi apresentada no formato aberto, em que o respondente era solicitado a digitar o nome da área com essa atribuição.

**Tabela 18** - Departamentos/setores responsáveis pela consolidação do orçamento

<b>Departamento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Controladoria	16	31,1
Diretoria	11	21,1
Proprietário	2	3,8
Corporativo	1	1,9
Financeiro	7	13,4
Administração	7	13,4
Gerencia Geral	2	3,9
Unidade de Gestão Estratégica	2	3,8
Controle de Gestão	2	3,8
Vendas e Gerência Geral	1	1,9
Departamentos de compras	1	1,9
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

No que diz respeito às áreas responsáveis pela consolidação do orçamento, os dados apresentados na Tabela 18 apontam que a área mais citada foi a controladoria, com 31,1% das respostas, seguida pelas áreas de diretoria, com 21,1%, e administrativa e financeira com 13,4% da amostra. O estudo de Cavalcanti e Leitão indicou que as três principais áreas responsáveis pela elaboração do orçamento são: financeira, com 38%; administrativa, com 21%, seguido da controladoria, com 13%.

Na sequência, apresenta-se o resultado de maneira detalhada dos setores envolvidos na elaboração do orçamento. Esta questão foi apresentada no formato de caixa de seleção com permissão para assinalar mais de uma alternativa e opção para inserir, por escrito, outro setor não contemplado na relação, como é possível analisar na Tabela 19.

**Tabela 19** - Departamento(s)/setor(es) envolvidos na elaboração do orçamento

<b>Setor envolvido na elaboração do orçamento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Controladoria	26	50,0
Contabilidade	16	30,8
Produção	12	23,1
Vendas	29	55,8
Financeiro	40	76,9
Recursos humanos	19	36,5
Marketing	20	38,5
Administração	41	78,8
Manutenção	4	7,7
Operação	3	5,8

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Com base na Tabela 19, observa-se que os setores foram assinalados 210 vezes, com média de 4 setores participando da elaboração do orçamento. Essa constatação pode indicar que as organizações envolvem os setores durante o processo de elaboração do orçamento e confirmar a abordagem *bottom-up* nos hotéis de Pernambuco. Os setores mais citados no envolvimento do orçamento são: administração (41), financeiro (40), vendas (29) e controladoria (26). Os demais setores foram citados da seguinte forma: marketing (19), contabilidade (18), produção (11), manutenção e diretoria (2), e com 1 assinalação para os setores de governança, manutenção e diretoria.

A Tabela 20 apresenta informações quanto ao tipo de orçamento utilizado pelas empresas. Este item foi estruturado em perguntas de múltipla escolha, nas quais era permitido que o respondente assinalasse apenas uma alternativa ou especificasse outro modelo não contemplado na relação.

**Tabela 20** – Tipo de orçamento utilizado pela empresa

<b>Tipo de Orçamento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Orçamento estático	10	19,2
Orçamento Contínuo	10	19,2
Orçamento base zero	5	9,6
Orçamento flexível	22	42,4
Não sei informar	5	9,6
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

No que diz respeito à aplicação dos tipos de orçamento, os resultados mostram baixa utilização do orçamento de base zero, com apenas 9,6% da amostra, com predominância para utilização do modelo orçamento flexível, com taxa de resposta de 42,4% das empresas, contrariando os achados de Jones (1998 e 2008) e Pavlatos e Paggios (2009), os quais identificaram que a aplicação do orçamento flexível era bastante baixa. Padoveze (2010) afirma que o orçamento flexível permite alterações ou ajustes em função de desvios que poderão surgir durante a execução, tendo os custos variáveis seguindo o volume de atividade, enquanto os custos fixos se comportam de forma estática.

Ainda é possível verificar que 10 empresas, o equivalente a 19,2% dos respondentes, utilizam o orçamento estático em seu processo de gestão, observado o mesmo índice de resposta

para a utilização do orçamento contínuo. Esse resultado difere do estudo apresentado por Jones (2008, 2008a), realizados em empresas do Reino Unido, onde o orçamento flexível revelou-se pouco utilizado, enquanto metade das empresas pesquisadas utilizava o orçamento de base zero. Da mesma maneira, Pavlatos e Paggios (2008) constataram em estudos realizados na Grécia, que a utilização do orçamento de base zero era representativa, enquanto a aplicação do orçamento flexível e por atividades era consideravelmente baixa.

Farias et al. (2019) afirmam que dentre os principais motivos para a não utilização desse tipo de orçamento, destacam-se o custo elevado e a dificuldade em separar custos fixos e variáveis e que, apesar dos hotéis utilizarem pouco o modelo flexível, há incertezas na indústria hoteleira que faz com que o uso desse tipo de orçamento seja uma das mais importantes ferramentas de controle.

Nessa direção, Souza e Lunkes (2015) justificam que o orçamento pode exigir revisões durante sua execução no exercício em decorrência de mudanças no cenário econômico e ambientais, tais como de flutuações sazonais, clima, crises econômicas, ataques terroristas, instabilidade políticas que podem interferir no setor hoteleiro. Um exemplo recente foi a crise sanitária provocada pelo vírus covid-19. Esses aspectos podem justificar a predominância na utilização do orçamento flexível nos hotéis de Pernambuco.

Em seguida, foi questionado acerca das peças orçamentárias elaboradas durante o processo orçamentário, conforme é indicado pela Tabela 21.

**Tabela 21 - Peças orçamentárias**

<b>Peça orçamentária</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Orçamento de vendas	37	71,2
Orçamento de compras	23	44,2
Orçamento de consumo de materiais	32	61,5
Orçamento de despesas departamentais	16	30,8
Orçamento de investimento	33	63,5
Orçamento de financiamento	18	34,6
Orçamento de receitas financeiras	22	42,3
Orçamento de despesas financeiras	21	40,4
Orçamento de caixa	19	36,5
Projeção das demonstrações contábeis	24	46,2

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Segundo os dados levantados, todas as peças orçamentárias relacionadas no questionário foram assinaladas em proporções distintas, o que permitiu afirmar que as peças

orçamentárias mais utilizadas foram o orçamento de vendas (71,2%), orçamento de investimentos (63,5%), orçamento de consumo de materiais (61,5%) e projeção das demonstrações financeiras (46,2%). As peças orçamentárias menos utilizadas são orçamento de despesas departamentais (30,8%) e orçamento de financiamentos (34,6%).

De maneira resumida, o Quadro 14 apresenta as informações acerca da utilização do orçamento na gestão das empresas hoteleiras localizadas no Estado de Pernambuco.

**Quadro 14 - Resumo dos aspectos gerais do orçamento nos hotéis localizados em Pernambuco**

<b>A empresa, em seu processo de gestão, realiza elaboração de orçamento?</b>					
Não	Sim, de maneira formal		Sim, de maneira informal		
36,6%	40,2%		23,2%		
<b>De que maneira é conduzido o processo de elaboração do orçamento?</b>					
<i>Bottom-up</i> (elaborado pelos setores operacionais)	<i>Top-down</i> (elaborado pela alta administração)		Participativo (bottom-up/top-down)		Não sabem
23,1%	13,5%		55,8%		7,6%
<b>Qual o departamento ou setor responsável pela consolidação do orçamento ?</b>					
Controladoria	Diretoria	Financeiro	Administração		Outros
31,1%	21,1%	13,4%	13,4%		21,0%
<b>Quais os departamento(s) ou setor(es) envolvido(s) na elaboração do orçamento (frequência que foram citados)?</b>					
Administração	Financeiro	Vendas	Controladoria	Marketing	Rec. Humanos
41	40	29	26	20	19
Contabilidade	Produção		Manutenção		Operação
16	12		4		3
<b>Qual o tipo de orçamento utilizado pela empresa?</b>					
Orçamento Estático	Orçamento Contínuo		Orçamento base zero	Orçamento flexível	Não sabem
19,2%	19,2%		9,6%	42,4%	9,6%
<b>Quais as peças orçamentárias que fazem parte do processo orçamentário (frequência que foram citados)?</b>					
Orç. de vendas	Orç. Invest.	Orç. de cons. Materiais		Projeção Dem. Contab.	Orç. Compras
37	33	32		24	23
Orç. Rec. Financ.	Orç. Desp. Financ.	Orçamento de Caixa		Orç. de Financ.	Outros
22	21	19		18	16

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A formatação dessas variáveis teve por premissa atender o primeiro objetivo específico desde estudo, evidenciando, dessa forma, que estas empresas elaboram peças orçamentárias durante o seu processo orçamentário, como foi constatado por autores como Horngren, Foster, Datar (2000), Welsch (1986) e Lunkes (2007).

#### 4.1.4 Práticas orçamentárias

Neste tópico serão apresentados os resultados das práticas orçamentárias observadas na gestão das empresas hoteleiras pernambucanas em relação aos aspectos do planejamento, execução e controle do orçamento.

A próxima variável refere-se aos aspectos relacionados ao papel do planejamento na elaboração do orçamento. As afirmativas que tratam dessa variável encontram-se elencadas na Tabela 22, classificadas conforme a escala Likert de cinco pontos a seguir: DT - Discordo Totalmente; DP – Discordo Parcialmente; NCND – Não Concordo Nem Discordo; CP – Concordo Parcialmente; e CT - Concordo Totalmente.

**Tabela 22** - Práticas orçamentárias referentes a elaboração do orçamento

		DT	DP	NCND	CP	CT	Total
A empresa elabora o orçamento com base no planejamento estratégico.	<b>F.A.</b>	1	3	3	9	36	<b>52</b>
	<b>F.R.</b>	1,9%	5,8%	5,8%	17,3%	69,2%	<b>100%</b>
O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período.	<b>F.A.</b>	0	4	1	12	35	<b>52</b>
	<b>F.R.</b>	0,0%	7,7%	1,9%	23,1%	67,3%	<b>100%</b>
O orçamento expressa as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração.	<b>F.A.</b>	1	2	0	14	35	<b>52</b>
	<b>F.R.</b>	1,9%	3,8%	0,0%	26,9%	67,3%	<b>100%</b>
O orçamento permite formulação de planos de ação.	<b>F.A.</b>	1	2	3	14	32	<b>52</b>
	<b>F.R.</b>	1,9%	3,8%	5,8%	26,9%	61,5%	<b>100%</b>
O orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos da empresa em metas físicas e financeiras.	<b>F.A.</b>	1	2	2	10	37	<b>52</b>
	<b>F.R.</b>	1,9%	3,8%	3,8%	19,2%	71,2%	<b>100%</b>
A empresa utiliza programa na elaboração do orçamento empresarial (software).	<b>F.A.</b>	12	4	6	14	16	<b>52</b>
	<b>F.R.</b>	23,1%	7,7%	11,5%	26,9%	30,8%	<b>100%</b>
Existe um manual para elaboração do orçamento.	<b>F.A.</b>	7	7	14	17	7	<b>52</b>
	<b>F.R.</b>	13,4%	13,4%	27,0%	32,8%	13,4%	<b>100%</b>
Existe um comitê de orçamento formalizado na empresa.	<b>F.A.</b>	12	4	12	10	14	<b>52</b>
	<b>F.R.</b>	23,1%	7,6%	23,1%	19,2%	27,0%	<b>100%</b>

Legenda: F. A. – Frequência Absoluta / F. R. Frequência Relativa

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Na Tabela 22, são apresentadas oito questões aplicadas às empresas hoteleiras respondentes da pesquisa. Inicialmente, nota-se que 86,5%, das 52 empresas que utilizam o orçamento concordam de alguma forma que o orçamento é elaborado com base no

planejamento estratégico. Essa pesquisa ainda revelou que a taxa de neutralidade e discordância é de apenas 13,5%. Os achados de Ferreira e Diehl (2012) confirmam que existe o alinhamento entre o orçamento e o planejamento estratégico. No entanto, perceberam haver diferentes posições sobre a hierarquia em relação à responsabilidade sobre o orçamento, se ele se encaixa no nível estratégico, no tático ou no operacional. Os resultados desses autores ainda indicam que apesar de diferentes visões do nível hierárquico, vários estudos defendem que o orçamento é a quantificação das metas do planejamento estratégico e do desdobramento das diretrizes e políticas estratégicas dele definidas.

Da mesma forma que a maioria das empresas confirmou que o orçamento é elaborado com base no planejamento estratégico, 90,4% dessas concordam total ou parcialmente que o orçamento viabiliza o alcance da estratégia em determinado período. Isso reforça o suporte estratégico que a ferramenta proporciona para os empreendimentos hoteleiros, corroborando com estudos de Hansen e Van der Stede (2004), Bornia e Lunkes (2007) e Arruda (2020).

Quanto ao orçamento expressar as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração, as respostas indicaram percentuais de 94,2% de concordância, 5,8% de discordância e nenhum posicionamento neutro sobre a questão, indicando bom nível de correspondência entre o planejamento estratégico e o orçamento das empresas, o que sugere que eles se inter-relacionam com a estratégia da organização. Assim, pode-se dizer que os achados corroboram com os estudos de Magro e Lavarda (2015), que constataram a importância do orçamento no processo de planejamento, avaliação, motivação, comunicação dos objetivos e metas, e formulação de estratégias.

A maioria dos hotéis (88,4%) concordou total ou parcialmente que o orçamento permite formulação de planos de ação, legitimando os posicionamentos de Jones (2006), Lunkes (2007), Leite et al. (2008), Welsch (2009) e Lunkes, Felius e Rosa (2011). Na sequência, afirmaram que a principal função desse instrumento é converter os objetivos estratégicos da empresa, em metas físicas e financeiras, com índice de 90,4% de concordância. Essa afirmação sobre a função do orçamento ratifica a posição de pesquisadores como Codesso, Lunkes e Suave (2013).

Sobre as práticas orçamentárias nos hotéis, observa-se que a maioria (57,7%) utiliza algum programa na elaboração do orçamento empresarial, no entanto, em menos da metade desses empreendimentos (46,2%) existe manual disponível para elaboração do orçamento e comitê de orçamento formalizado. Esses resultados apontam concordância com os achados de Jones (2008a), em que foi identificada a existência de pouco uso de comitês orçamentários ou

manuais de orçamento na indústria hoteleira do Reino Unido e divergem dos resultados encontrados nos estudos de Uyar e Bilgin (2011) em hotéis turcos, onde observaram 87% dos hotéis com comitê de orçamento estruturado e 63% com manual orçamentário disponível.

De acordo com Lunkes, Codesso e Felius (2014), diversas práticas observadas estão relacionadas ao planejamento do orçamento. O manual de orçamento inclui as diretrizes, objetivos, metas e indicadores previamente definidos pela organização. A Tabela 23 apresenta a frequência que os respondentes assinalaram em relação aos aspectos relacionados com os objetivos pretendidos na elaboração do orçamento.

**Tabela 23** - Objetivos pretendidos na elaboração do orçamento

	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Índices de avaliação de empresas concorrentes	15	28,8
Demonstração contábeis anteriores	32	61,5
Estrutura de plano de contas contábil	19	36,5
Definição da estrutura organizacional	14	26,9
Políticas de estoque	14	26,9
Relação de centros de responsabilidades	21	40,4
Investimento na estrutura física	20	38,5
Política de compras	18	34,6
Política salarial	20	38,5
Índices de inflação	23	44,2
Custos de juros para captação de recursos	12	23,1
Variação cambial	6	11,5
Tributos sobre operações da empresa	12	23,1
Inovação e tecnologia	16	30,8
Orçamento de anos anteriores	27	51,9
Percentual de crescimento da receita	17	32,7
Taxa de retorno de investimento	9	17,3
Taxa de retorno do patrimônio líquido	2	3,8
Indicadores de desempenho de anos anteriores	27	51,9
Nenhum	1	1,9
<b>Total de respondentes</b>	<b>52</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A Tabela 23 revela que os orçamentos são muito utilizados para realizar previsões de futuro, maximizar os resultados, controlar e avaliar o desempenho, coordenar operações e auxiliar no planejamento a longo prazo. Mas, são pouco usados para criar incentivos e recompensas aos empregados e auxiliar no planejamento a curto prazo. Verifica-se ainda outros objetivos pretendidos na elaboração do orçamento como inserção de novos produtos e serviços, planificar, controlar e valorar os resultados, decisões de preço, controle, planejar a rentabilidade, auxiliar no planejamento de longo prazo, avaliar o desempenho, motivar gerentes, motivar empregados, coordenar as operações.

Comparando com os resultados obtidos em pesquisas do segmento hoteleiro realizadas por Jones (2008) no Reino Unido; Uyar e Bilgin (2011) na Turquia; Codesso, Lunkes e Suave (2013) em Balneário de Camboriú, Brasil; Farias, Ferreira e Trigueiro (2019) em Algarves, Portugal, não se observam grandes diferenças. Esses estudos indicam que controle, avaliação de desempenho e auxílio no planejamento a longo prazo estão entre os principais motivos para a produção de orçamentos. No entanto, neste estudo nos hotéis de Pernambuco, os orçamentos são muito citados como importante ferramenta para a maximização dos resultados, o que não é evidenciado nas empresas hoteleiras dos países citados.

Outros estudos como os de Hansen e Van der Stede (2004), Libby e Lindsay (2010), Pavlatos e Paggios (2008) e Magro e Lavarda (2015) revelam resultados similares em que na elaboração do orçamento as empresas podem apresentar diferentes finalidades ou objetivos, tais como auxílio no planejamento de curto e longo prazo, coordenação de operações, motivação, comunicação de planos, controle de custos e despesas, previsões, aumento de lucros, avaliação de desempenho, controle do desempenho por meio de análise das variações, comunicação dos objetivos e metas, e formulação das estratégias.

Na elaboração do orçamento, as empresas utilizam informações para orientar a construção das peças orçamentárias. A Tabela 24 apresenta o resultado obtido na pesquisa.

**Tabela 24** - Informações utilizadas na elaboração do orçamento

	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Índices de avaliação de empresas concorrentes	15	4,6
Demonstração contábeis anteriores	32	9,8
Estrutura de plano de contas contábil	19	5,8
Definição da estrutura organizacional	14	4,3
Políticas de estoque	14	4,3
Relação de centros de responsabilidades	21	6,5
Investimento na estrutura física	20	6,2
Política de compras	18	5,5
Política salarial	20	6,2
Índices de inflação	23	7,1
Custos de juros para captação de recursos	12	3,7
Varição cambial	6	1,8
Tributos sobre operações da empresa	12	3,7
Inovação e tecnologia	16	4,9
Orçamento de anos anteriores	27	8,3
Percentual de crescimento da receita	17	5,2
Taxa de retorno de investimento	9	2,8
Taxa de retorno do patrimônio líquido	2	0,6
Indicadores de desempenho de anos anteriores	27	8,3
Nenhum	1	0,3
<b>Total</b>	<b>351</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Conforme se observa na Tabela 24, a maioria dos orçamentos das empresas hoteleiras pernambucanas baseia-se sobretudo nos valores reais de anos anteriores, como demonstrações contábeis, indicadores de desempenho e orçamentos. Também utilizam informações de índices de inflação, relação de centros de custos de responsabilidades, investimento na estrutura física e política salarial para orientar a elaboração. Os resultados corroboram com os de Uyar e Bilgin (2011), Lunkes (2009) e Faria, Ferreira, Trigueiros (2019), em relação aos indicadores econômicos e de anos anteriores.

Todos os respondentes declararam utilizar mais de uma informação para orientar a elaboração do orçamento, com exceção de 1 respondente que afirmou não utilizar nenhuma delas. A média de utilização é de 18 informações por empresa, com indicação para os itens: a) demonstrações contábeis de anos anteriores (32); b) orçamentos e indicadores de anos anteriores (27); c) índices de inflação (23); d) relação de centros de responsabilidades (21); e) investimento na estrutura física e política salarial (20); f) estrutura de plano de contas contábil (19); g) política de compras (18); h) percentual de crescimento da receita (17); i) inovação e tecnologia (16); j) índices de avaliação de empresas concorrentes (15); k) definição da estrutura organizacional (14); l) políticas de estoque (14); m) custos de juros para captação de recursos (12); n) tributos sobre operações da empresa (12); o) taxa de retorno de investimento (9); p) variação cambial (6); q) taxa de retorno líquido (2).

A Tabela 25 evidencia o posicionamento das pessoas que responderam ao questionário acerca dos aspectos relacionados às finalidades do orçamento para a gestão empresarial. Os respondentes responderam essas questões segundo seu grau de concordância com cada uma das afirmações, variando de discordo totalmente até concordo totalmente.

**Tabela 25** - Finalidades do orçamento para a gestão empresarial

		DT	DP	NCND	CP	CT	TOTAL
Estimar os lucros, o retorno do investimento e a situação financeira	F.A.	0	2	2	13	35	52
	F.R.	0,0%	3,8%	3,8%	25,0%	67,4%	100%
Formalizar o planejamento de maneira detalhada, quantificando os objetivos e metas em números e valores	F.A.	2	2	0	13	35	52
	F.R.	3,8%	3,8%	0,0%	25,0%	67,4%	100%
Acompanhar e avaliar o desempenho de cada área da empresa	F.A.	0	2	1	11	38	52
	F.R.	0,0%	3,8%	1,9%	21,2%	73,1%	100%
Comparar os resultados planejados com os resultados realmente obtidos	F.A.	0	3	0	11	38	52
	F.R.	0,0%	5,7%	0,0%	21,2%	73,1%	100%
	F.A.	2	1	2	15	32	52

Melhorar a integração entre os diversos setores da empresa	<b>F.R.</b>	3,8%	1,9%	3,8%	28,9%	61,6%	100%
Organizar as atividades operacionais e garantir o controle das operações	<b>F.A.</b>	0	3	2	14	33	52
	<b>F.R.</b>	0,0%	5,7%	3,8%	27,0%	63,5%	100%

Legenda: F. A. – Frequência Absoluta / F. R. Frequência Relativa/ DT – Discordo Totalmente / DP – Discordo parcialmente / NCND – Não Discordo, Nem Concordo / CP – Concordo Parcialmente / CT – Concordo Totalmente

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Em relação às finalidades estruturais do monitoramento e acompanhamento do orçamento, constata-se que a maioria absoluta, ou seja, 90% ou mais dos empreendimentos hoteleiros, concorda parcial ou totalmente, em relação aos itens elencados na Tabela 25 nos seguintes graus de concordância: a) estimar lucros, retorno do investimento e situação financeira (94,2%); b) formalizar planejamento de forma detalhada com quantificação de objetivos e metas em números e valores monetários (94,2%); c) realizar acompanhamento e avaliação do desempenho das áreas (94,3%); d) melhorar a integração entre os setores da empresa (90,5%); e) organizar as atividades operacionais (90,5%); f) comparar os resultados planejados com os realizados (94,3%); e g) garantir o controle das operações essenciais para o alcance das metas e desempenho da organização (90,5%). Essa constatação reforça os achados na pesquisa de Steed e Gu (2009), realizada nos Estados Unidos, que evidenciou que os hotéis estabelecem diretrizes orçamentárias usando o orçamento como padrão para avaliação de desempenho.

Na sequência da elaboração do orçamento, em que são estabelecidos os indicadores e as metas físicas para determinado período, conforme os objetivos e a estrutura da empresa, inicia-se a fase de quantificar monetariamente o orçamento. Nessa etapa financeira, que compreende a consolidação das informações, existem aspectos importantes a serem considerados para realizar análises financeiras e verificar se o nível operacional planejado gera resultados necessários para garantir objetivos e metas propostos no planejamento.

Segundo Jerônimo (2020), o orçamento representa o microambiente de operação da empresa e permite que os objetivos dos gestores sejam avaliados previamente. Esta particularidade do processo orçamentário permite a composição por diversas etapas de projeção que se relacionam entre si. O autor ainda reflete que, no contexto empresarial, respeitando a particularidade de cada setor, algumas etapas são comuns em sua elaboração, podendo ser divididas em dois grupos de projeção. O primeiro é o orçamento operacional, constituído pelas etapas de projeção que visa a apuração do resultado do período (orçamento de receita, orçamento de custos, orçamento de despesas e orçamento de resultado). O segundo é o

orçamento financeiro, constituído pelas etapas de projeção que demonstram os impactos das decisões da organização em sua situação financeira (orçamento de capital, orçamento do fluxo de caixa e orçamento do balanço patrimonial).

Depois das questões que trataram sobre as características gerais do orçamento no setor hoteleiro em Pernambuco (abordagem, setores envolvidos, tipo, peças orçamentárias, características), assim como seus objetivos e finalidades, os respondentes passaram para a questão seguinte, na qual se questionou sobre os aspectos do orçamento financeiro, conforme Tabela 26.

**Tabela 26 - Aspectos do orçamento financeiro**

		DT	DP	NCND	CP	CT	TOTAL
Para elaborar o orçamento financeiro a empresa estima todas as entradas e saídas de recursos em seus planos	F.A.	0	2	1	17	32	52
	F.R.	0,0%	3,8%	1,9%	32,7%	61,5%	100%
Para elaborar o orçamento financeiro a empresa estima apenas recebimentos das vendas e pagamentos dos principais gastos operacionais (materiais, salários e serviços)	F.A.	9	5	2	26	10	52
	F.R.	17,3%	9,6%	3,8%	50,0%	19,3%	100%
A empresa elabora orçamento financeiro	F.A.	1	3	7	13	28	52
	F.R.	1,9%	5,8%	13,5%	25,0%	53,8%	100%
As projeções das despesas e receitas financeiras e dos financiamentos e respectivas amortizações são incluídas no orçamento financeiro	F.A.	0	3	10	13	26	52
	F.R.	0,0%	5,8%	19,2%	25,0%	50,0%	100%

Legenda: F. A. – Frequência Absoluta / F. R. Frequência Relativa/ DT – Discordo Totalmente / DP – Discordo parcialmente / NCND – Não Discordo, Nem Concordo / CP – Concordo Parcialmente / CT – Concordo Totalmente  
Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Conforme demonstrado na Tabela 26, o percentual de concordância das empresas em relação à elaboração do orçamento financeiro foi de 78,8%, com 53,8% concordando totalmente e 25,0% concordando parcialmente, apresentando ainda um índice de resposta neutra de 15,0%, refletindo que a maioria das empresas hoteleiras pesquisadas elaboram o orçamento de capital, orçamento do fluxo de caixa e orçamento do balanço patrimonial.

Os resultados apontam que 94,2% dos respondentes concordam de alguma forma (total ou parcialmente) que no orçamento financeiro são estimadas todas as entradas e saídas de recursos.

Quando perguntados se a elaboração do orçamento financeiro contempla apenas a estimativa de recebimentos das vendas e pagamentos dos principais gastos operacionais (materiais, salários e serviços), o percentual de concordância total foi de 19,3%, enquanto o de concordância parcial foi de 50,0% e de discordância total ou parcial foi de 26,9%. Esses percentuais indicam possível falta de certeza dos respondentes em relação às informações constantes no orçamento financeiro das empresas.

Em relação à inclusão das despesas e receitas financeiras e dos financiamentos com suas amortizações no orçamento financeiro, 50% dos respondentes concordam totalmente e 25% parcialmente. Observa-se também um índice de 19,2% de respostas neutras em relação a esse questionamento.

Dentre as fases importantes do orçamento financeiro está a preparação e a análise do orçamento de capital, que segundo Jerônimo (2020) é uma das fases mais debatidas na construção do orçamento empresarial, também conhecida como orçamento de CAPEX (*capital expenditure*), visto que são analisadas a viabilidade de aquisições, muitas vezes de grande porte, e que podem influenciar no negócio. A Tabela 27 apresenta os principais itens estimados/projetados utilizados nos orçamentos dos hotéis.

**Tabela 27** - Principais itens estimados/projetados no orçamento de investimentos

<b>Itens projetados</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
Aquisição, construções	28	27,7
Substituição de imobilizado	24	23,8
Investimento em intangível	9	8,9
Projetos de participação de capital em outras empresas	10	9,9
Investimentos para redução ou compensação de impactos ambientais	6	5,9
A empresa não elabora orçamento de capital	19	18,8
Investimentos em tecnologias	3	3,0
Não existe um orçamento de investimento oficial, mas existe um planejamento com base no orçamento operacional	3	3,0
<b>Total de respondentes</b>	<b>52</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os resultados apontam que 19 respondentes afirmaram não elaborar orçamento de capital na empresa e 2 informaram que apesar de não existir um orçamento de investimento oficial, existe um planejamento com base no orçamento operacional. Das 32 empresas que

elaboram orçamento de capital, a maioria afirmou que os principais itens projetados estão relacionados às aquisições, construções e substituições de imobilizados.

A Tabela 27 aborda questões relacionadas ao controle orçamentário. De acordo com Padoveze (2010), o controle orçamentário é a etapa do processo de gestão posterior à etapa de execução do orçamento de uma organização. Sendo contínuo e permanente, possibilita o acompanhamento entre o planejado e o executado através da análise dos desvios ocorridos, identificando suas causas e direcionando ações corretivas e fazendo o papel de *feedback* do sistema dentro do enfoque sistêmico.

**Tabela 28 - Características do controle orçamentário**

<b>Características do Controle</b>		<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>NCND</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>	<b>TOTAL</b>
Existe controle entre o orçado e o realizado.	<b>F.A.</b>	1	2	0	11	38	52
	<b>F.R.</b>	1,9%	3,8%	0,0%	21,2%	73,1%	100%
O orçamento pode fornecer medidas para avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que foi orçado.	<b>F.A.</b>	2	1	2	17	30	52
	<b>F.R.</b>	3,8%	1,9%	3,8%	32,7%	57,7%	100%
Existe um acompanhamento periódico da execução do orçamento.	<b>F.A.</b>	2	3	2	10	35	52
	<b>F.R.</b>	3,8%	5,8%	3,8%	19,2%	67,3%	100%
O resultado da execução orçamentária é utilizado para avaliação de desempenho da área ou do gestor responsável.	<b>F.A.</b>	3	5	2	12	30	52
	<b>F.R.</b>	5,8%	9,6%	3,8%	23,1%	57,7%	100%
A empresa adota procedimentos de avaliação com feedback para a equipe.	<b>F.A.</b>	2	2	9	7	32	52
	<b>F.R.</b>	3,8%	3,8%	17,3%	13,5%	61,5%	100%

Legenda: F. A. – Frequência Absoluta / F. R. Frequência Relativa/ DT – Discordo Totalmente / DP – Discordo parcialmente / NCND – Não Discordo, Nem Concordo / CP – Concordo Parcialmente / CT – Concordo Totalmente  
Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Observou-se que das empresas que elaboram orçamento, 94,3% realizam controle orçamentário comparando o previsto e o realizado. Desse percentual, 73,1% concordam totalmente e 21,2% concordam parcialmente. A relação orçado e realizado é um dos métodos mais comuns de fazer o controle orçamentário das empresas. Nessa configuração, o componente orçado refere-se ao planejamento do futuro que inclui as previsões de gastos e faturamento para o ano seguinte com as ações necessárias para atingir os resultados almejados. Para Mucci, Frezatti e Dieng (2016), no controle orçamentário é realizado o acompanhamento e as

movimentações de recursos entre as áreas, quando preciso, visando maximizar os resultados dentro das áreas.

Quando questionados se o orçamento permite fornecer medidas para avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que foi orçado, 90,4% dos respondentes concordaram total ou parcialmente. Os estudos de Souza e Lunkes (2009), realizados nas empresas hoteleiras brasileiras, evidenciam que 43% delas aplicam a análise das causas dos desvios em relação ao que foi orçado.

Quanto ao acompanhamento do controle da execução orçamentária, 86,5% dos respondentes concordam que existe um acompanhamento periódico da execução do orçamento. Enquanto 3,8% discordam totalmente, 5,8% discordam parcialmente e 3,8% se posicionaram com neutralidade em relação à questão. Segundo estudo de Jesen (2003), o fato de o orçamento possuir metas fixas é razão de críticas, posto que há possibilidade de ocorrer imprevistos, além dos gestores elaborarem suas peças orçamentárias com subestimação de receitas e superestimação das despesas, tornando as metas mais fáceis de serem alcançadas. Tal processo denomina-se de “pagando as pessoas para mentir”

A maioria das empresas hoteleiras pernambucanas (80,8%) afirmou que o resultado da execução orçamentária é utilizado para avaliação de desempenho da área ou do gestor responsável. Os resultados corroboram com os estudos de Hope e Fraser, (2003); Frezatti (2005); Steed e Gu (2009); Ferreira e Diehl (2012), os quais evidenciaram que os hotéis estabelecem diretrizes orçamentárias usando o orçamento como padrão para avaliação de desempenho dos executivos.

O último item do questionário desse bloco abordava se a empresa adotava procedimentos de avaliação com *feedback* para a equipe. Quanto a essa afirmação, 3,8% discordaram total e parcialmente, 17,3% informaram não concordar nem discordar dela, 13,5% afirmaram concordar parcialmente e 61,5%, concordaram totalmente com a afirmação. Ou seja, 75% das empresas que responderam a esta etapa da pesquisa concordam que adotam procedimentos de avaliação com *feedback* para a equipe.

O *feedback* para a equipe é importante para alinhamento do processo orçamentário e para evitar disputa interna por melhores resultados. Essa questão foi preconizada por Libby e Lindsay (2010) quando identificaram essas disputas dentro da perspectiva de comportamento de jogos (*gaming*) em que o gestor negociava metas mais fáceis de serem alcançadas. Nesse contexto, Frezatti (2005) também considera o ato de subestimar e superestimar as metas orçamentárias recorrente e que o *feedback* contínuo tende a trazer melhorias a essas distorções.

Garrison e Noreen (2001) sugerem que o comitê orçamentário seja responsável pela resolução de problemas, dificuldades e disputas internas entre os diversos setores da empresa nos assuntos relacionados ao orçamento.

#### 4.1.5 Percepção dos respondentes sobre o orçamento

Após apresentar os perfis dos hotéis e dos respondentes, os aspectos gerais sobre o orçamento e as práticas orçamentárias, a próxima etapa do teve o objetivo de analisar a percepção dos respondentes sobre as práticas orçamentárias. Os resultados são apresentados conforme descrito nos procedimentos metodológicos. Para tanto, a análise das respostas foi categorizada em relação aos aspectos de utilidade, relevância e crítica.

**Tabela 29 - Percepção dos respondentes sobre o orçamento**

Percepção sobre o orçamento		DT	DP	NCND	CP	CT	TOTAL
O orçamento é considerado um importante instrumento de gestão e contribui para a melhoria do desempenho da empresa	F.A.	1	1	3	8	69	82
	F.R.	1,2%	1,2%	3,7%	9,8%	84,1%	100,0%
O orçamento permite gerenciar melhor as metas e custos dos setores	F.A.	0	3	0	7	72	82
	F.R.	0,0%	3,7%	0,0%	8,5%	87,8%	100,0%
O orçamento fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir os objetivos de desempenho	F.A.	0	3	0	17	62	82
	F.R.	0,0%	3,7%	0,0%	20,7%	75,6%	100,0%
O orçamento permite obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões	F.A.	0	7	1	24	50	82
	F.R.	0,0%	8,5%	1,2%	29,3%	61,0%	100,0%
O orçamento permite a identificação das necessidades de melhorias de processos que auxiliem na gestão	F.A.	0	2	2	19	59	82
	F.R.	0,0%	2,4%	2,4%	23,2%	72,0%	100,0%
O orçamento possibilita que cada usuário tenha sua responsabilidade claramente definida dentro do controle de despesas	F.A.	0	6	0	24	52	82
	F.R.	0,0%	7,3%	0,0%	29,3%	63,4%	100,0%
O processo de elaboração do orçamento necessita de muito tempo por parte dos envolvidos no processo	F.A.	1	15	8	33	25	82
	F.R.	1,2%	18,3%	9,8%	40,2%	30,5%	100,0%
O orçamento pode ser considerado uma perda de tempo, quando focado no passado ou no curto prazo	F.A.	35	16	8	8	15	82
	F.R.	42,7%	19,5%	9,8%	9,8%	18,3%	100,0%
impondo limites na sua atuação e restringindo a sua capacidade de desenvolver alternativas	F.A.	31	16	13	6	16	82
	F.R.	37,8%	19,5%	15,9%	7,3%	19,5%	100,0%
Problemas comportamentais antiéticos podem surgir por causa do orçamento	F.A.	30	17	9	12	14	82
	F.R.	36,6%	20,7%	11,0%	14,6%	17,1%	100,0%
O processo orçamentário diminui o estímulo na busca por um melhor desempenho, iniciativa ou inovação por parte das pessoas	F.A.	44	10	5	9	14	82
	F.R.	53,7%	12,2%	6,1%	11,0%	17,1%	100,0%
O orçamento colabora com os "jogos" orçamentários para o alcance das metas	F.A.	17	6	1	30	28	82
	F.R.	20,7%	7,3%	1,2%	36,6%	34,1%	100,0%

O orçamento impede a adaptabilidade em ambientes incertos	F.A.	33	16	10	10	13	82
	F.R.	40,2%	19,5%	12,2%	12,2%	15,9%	100,0%
Os orçamentos são vistos como fatores de estresse para a gerência e funcionários	F.A.	32	14	10	11	15	82
	F.R.	39,0%	17,1%	12,2%	13,4%	18,3%	100,0%

Legenda: F. A. – Frequência Absoluta / F. R. Frequência Relativa/ DT – Discordo Totalmente / DP – Discordo parcialmente / NCND – Não Discordo, Nem Concordo / CP – Concordo Parcialmente / CT – Concordo Totalmente

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Esse bloco do questionário foi estruturado da seguinte maneira: as duas primeiras questões são voltadas para a percepção dos aspectos de utilidade do orçamento; as quatro afirmações seguintes abordam aspectos de relevância; as oito últimas buscaram captar as críticas referentes ao processo orçamentário.

Nesse estudo a primeira categoria abordou a percepção em relação aos aspectos de utilidade do orçamento. Primeiro, se o orçamento é considerado um importante instrumento para a gestão e se sua utilização contribui para a melhoria do desempenho da empresa. Segundo, se o orçamento permite gerenciar melhor as metas e custos dos setores.

De maneira geral, o orçamento pôde ser percebido como importante instrumento de gestão, contribuindo para a melhoria do desempenho para 93,9% dos respondentes, apresentando 84,1% de concordância total e 9,8% de concordância parcial. Os resultados obtidos no setor hoteleiro de Pernambuco assemelham-se aos resultados dos estudos de Libby e Lindsay (2010), que pesquisaram a realidade americana e canadense e evidenciaram que o orçamento é um dos instrumentos mais importantes de gestão para as organizações. Uyar (2009) também obteve resultados semelhantes com base em diversos trabalhos empíricos realizados em vários países, tais como Austrália, Japão, Polônia, Barein e Malásia. Os resultados também corroboram com as evidências dos estudos de Leite et al. (2008) e Codesso, Lunkes e Suave (2013), quando afirmam que o orçamento contribui para a melhoria do desempenho das organizações.

Na segunda questão, afirma-se que o orçamento permite gerenciar melhor as metas e custos dos setores. A pesquisa mostrou que 96,3% dos respondentes concordaram com essa afirmação e que nenhum se apresentou neutro. O resultado reflete a percepção dos gestores sobre a utilidade do orçamento no gerenciamento das metas e dos custos.

Em relação à segunda categoria, que se refere aos aspectos de relevância, foram abordadas quatro questões, todas com índices de concordâncias muito altos, o que reflete a relevância do orçamento para as empresas hoteleiras. Inicialmente questionou se o orçamento fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir os objetivos de desempenho. A análise identificou um índice de concordância de 96,3% por parte dos

respondentes. Em seguida, foi questionado se o orçamento permite obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões, este item apresentou 90,3% de concordância. Também foi percebido 92,7% de concordância para a afirmação que o orçamento possibilita que cada usuário tenha sua responsabilidade claramente definida dentro do controle de despesas. E por último, com 95,2% de concordância, considerou-se que o orçamento permite obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões.

Conforme análise em relação aos aspectos de utilidade e relevância atribuídas ao orçamento, percebe-se uma uniformidade de posicionamento para as duas variáveis, com índice de concordância acima de 89,0%, revelando dessa forma a importância do orçamento para as empresas hoteleiras pesquisadas.

De acordo com Lu (2011), a atitude por parte dos gestores relacionada ao orçamento engloba a percepção de utilidade e relevância. A percepção de utilidade se refere à medida que os gestores consideram o processo orçamentário como importante e válido. Segundo Mucci, Frezatti, Dieng (2016), “a percepção de utilidade envolve a utilidade para a gestão e relevância para a tomada de decisões dos gestores”.

Com as informações apresentadas na Tabela 29, referentes aos aspectos relacionados às críticas orçamentárias, percebe-se na primeira crítica que a maioria dos respondentes (70,7%), concorda total ou parcialmente com a afirmativa de que o processo de elaboração do orçamento necessita de muito tempo por parte dos envolvidos no processo. Este resultado valida outros autores, como Fank, Angonese e Lavarda (2011),;Fisher (2002), Hope e Fraser (2003), Libby e Lindsay (2010), que também reforçam que o processo de elaboração do orçamento necessita de muito tempo por parte dos envolvidos no processo.

A segunda questão, na qual se afirma que o orçamento é perda de tempo, quando focado no passado ou curto prazo, apresenta taxa de discordância de 62,2% e taxa de concordância de 28,1% apresentando ainda um índice de neutralidade de 9,8%. Os resultados da análise demonstram claramente que apesar dos usuários entenderem que o orçamento leva muito tempo para ser elaborado, estes não consideram esse processo uma perda de tempo. Dessa forma, confronta-se o resultado do estudo de Jensen (2002), ao afirmar que o orçamento consome tempo absurdo dos gestores, forçando-os a passar por intermináveis e enfadonhas reuniões e tensas negociações.

Quando afirmado que o orçamento dificulta a flexibilidade dos gestores, impondo limites na sua atuação e restringindo a sua capacidade de desenvolver alternativas, apenas 19,5% concordam totalmente e 7,3% parcialmente com essa afirmativa, enquanto 57,35%

discordaram total ou parcialmente e 15,9% mantiveram a neutralidade. Esses achados corroboram com os estudos de Sá, Belarmino e Leitão (2019) e Fank, Angonese e Lavarda (2011).

A crítica feita ao orçamento pelos autores Hope (2000) e Fisher (2002) diz respeito ao fato do processo orçamentário diminuir o estímulo na busca por um melhor desempenho, iniciativa ou inovação por parte das pessoas. Essa crítica apresentou baixa frequência de concordância total (17,1%) e parcial (11,0%), resultando num total de concordância de 28,1%.

O mesmo percentual de concordância (28,1%) foi obtido quanto à crítica feita por Libby e Lindsay (2010), de que o orçamento impede a adaptabilidade em ambientes incertos. A discordância para essa crítica alcançou os 59,7% por parte dos respondentes.

Quanto aos problemas comportamentais antiéticos que podem surgir devido ao orçamento, o índice de discordância entre os respondentes foi de 57,3% e de neutralidade de 11,0%, apontando que a maioria das empresas não percebe posturas antiéticas vinculadas ao processo orçamentário. Este resultado difere-se das posições de Hope e Fraser (2003).

No entanto, quanto à afirmação que abordou sobre o fato de o orçamento colaborar com os "jogos" orçamentários para o alcance das metas, o resultado evidenciou que 70,7% das empresas concordam com a crítica. Dessa forma, reforça-se a posição de Wall *et al.* (2011), quando os autores afirmam que o orçamento empresarial dificulta a aplicação eficiente de recursos e incentiva um comportamento disfuncional através de decisões míopes e permite a prática de jogos orçamentários (*gamesmanship*).

Por fim, quanto à afirmativa de que os orçamentos são vistos como fatores de estresse para a gerência e funcionários, a maioria dos respondentes discorda de maneira total ou parcial, com percentual de 56,1% e neutralidade de 12,2% nas respostas.

Ainda sobre a percepção dos respondentes, foi possível observar que o grau de concordância às críticas foi muito baixo, com apenas duas concordâncias. Uma em relação ao processo de elaboração do orçamento que necessita de muito tempo por parte dos envolvidos, e outra em relação ao orçamento que pode colaborar com os "jogos" orçamentários para o alcance das metas.

Para Frezatti *et al.* (2010), as causas das críticas em relação à utilização do orçamento são variadas, visto que ele é projetado, elaborado, utilizado, apoiado e executado de maneiras diferentes. Dessa forma, uma parcela das críticas tem origem no uso inadequado do orçamento.

Já Lunkes (2009) indica que as limitações do orçamento dependem da forma de utilização, considerando algumas críticas como: inflexibilidade do processo orçamentário,

gasto de muito tempo na elaboração e execução, atitudes antiéticas, jogos de poder, visão meramente financeira, uso excessivo das tendências históricas, uso de estimativas inadequadas, excessiva associação de custos durante a preparação do orçamento e incapacidade de adaptação a ambientes em constantes mudanças.

A última questão abordou sobre a importância da utilização do orçamento na gestão das empresas, conforme Tabela 30.

**Tabela 30** - Percepção dos respondentes sobre o orçamento

Importância do orçamento		NI	PI	I	MI	Total
Qual a importância que você atribui à utilização	<b>F.A.</b>	2	2	19	59	82
do orçamento na gestão das empresas?	<b>F.R.</b>	2,4%	2,4%	23,2%	72,0%	100,0%

Legenda: N.I. – Nada Importante / P. I. Pouco Importante / I – Importante / M.I – Muito Importante

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

As respostas indicaram que 72% dos respondentes afirmam que o orçamento é muito importante e 23,2% afirmaram ser importante para gestão das empresas. Os resultados corroboram com os estudos de Bornia e Lunkes (2007), que identificaram que o orçamento empresarial é muito importante para a sobrevivência e prosperidade da entidade.

No estudo de Mucci (2016), através das entrevistas realizadas com os gerentes de uma empresa de energia, o orçamento também foi percebido como um importante instrumento de gestão e com informações importantes para tomada de decisões, indicando que não pensam abandonar o orçamento.

Nessa linha, Uyar (2009) apresentou a discussão de diversos estudos empíricos que indicaram que o orçamento é um dos mais importantes instrumentos de gestão para as empresas ao redor do mundo (Austrália, Barein, Malásia, Polônia e Japão). Já Libby e Lindsay (2010) analisaram empresas americanas e canadenses e obtiveram resultados semelhantes.

Diversos autores, como Ekholm e Wallin (2000), Ahmad et al. (2003), e Uyar (2009), evidenciaram que de modo geral o orçamento é um importante instrumento de gestão para diversos tipos de empresas em diversos ambientes, validando os resultados desta pesquisa realizada nos empreendimentos hoteleiros em Pernambuco.

Vale destacar que 86,5% dos respondentes, que reconheceram o orçamento como muito importante para a empresa, possuem nível superior e 45,8%, pós-graduação. Desse grupo, 35,8% têm formação em administração de empresas e 26,4%, em ciências contábeis.

Em seguida, foram realizados alguns cruzamentos de dados para observá-los sob uma nova ótica e extrair informações adicionais. Nessa fase, considerou-se a classificação dos meios de hospedagens que elaboram orçamento.

Inicialmente, foi realizada tabulação cruzada das frequências relativas para entender o perfil dos empreendimentos que elaboram orçamento. Dentre as 82 respostas obtidas, 52 respondentes informaram que elaboram orçamento (formal ou informalmente), conforme distribuição dos dados apresentados na Tabela 31.

**Tabela 31** - Comparação entre a elaboração do orçamento e características dos hotéis

		Não		Não de maneira formal		Maneira formal		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Tipo de hospedagem	Hotel	6	20,0%	7	36,8%	16	48,5%	29	35,4%
	Outros	1	3,3%	3	15,8%	4	12,1%	8	9,8%
	Pousada	23	76,7%	6	31,6%	5	15,2%	34	41,5%
	Resort	0	0,0%	3	15,8%	8	24,2%	11	13,4%
Porte da empresa	Microempresa	16	53,3%	6	31,6%	5	15,2%	27	32,9%
	Pequeno porte	10	33,3%	9	47,4%	3	9,1%	22	26,8%
	Médio porte	4	13,3%	3	15,8%	11	33,3%	18	22,0%
	Grande porte	0	0,0%	1	5,3%	14	42,4%	15	18,3%
Classificação	Básica	2	6,7%	1	5,3%	3	9,1%	6	7,3%
	Econômico	12	40,0%	4	21,1%	2	6,1%	18	22,0%
	Turismo	12	40,0%	6	31,6%	10	30,3%	28	34,1%
	Superior	3	10,0%	6	31,6%	10	30,3%	19	23,2%
	Luxo	1	3,3%	2	10,5%	8	24,2%	11	13,4%
Tempo de atuação no mercado	Entre 01 e 05	5	16,7%	2	10,5%	6	18,2%	13	15,9%
	Entre 06 e 10	13	43,3%	5	26,3%	2	6,1%	20	24,4%
	Entre 11 e 15	1	3,3%	1	5,3%	2	6,1%	4	4,9%
	Entre 16 e 20	4	13,3%	0	0,0%	7	21,2%	11	13,4%
	Mais de 20	7	23,3%	11	57,9%	16	48,5%	34	41,5%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Dentre os empreendimentos que elaboram orçamento de maneira formal, os maiores percentuais encontram-se nos hotéis (48,5%) e resorts (24,2%); nos empreendimentos de médio e grande porte (75,7%); nas classificações turismo superior (30,3%) e luxo (24,2%) e nos empreendimentos com mais de 16 anos de atuação no mercado (69,7%).

A pesquisa ainda evidenciou que os principais motivos da não elaboração do orçamento foram a falta de conhecimento da ferramenta (28%), pessoal para elaboração (12%) e organização do tempo (12%), refletindo assim como as maiores dificuldades enfrentadas nos empreendimentos de menores portes. Essas dificuldades podem influenciar na decisão pela não elaboração do orçamento pelas pousadas (76,7%) e micro e pequenas empresas (86,6%).

Em seguida, foram cruzados os dados para entender o modelo de condução do processo orçamentário em relação às características dos empreendimentos, conforme os dados apresentados na Tabela 32.

**Tabela 32** - Comparação entre o modelo do processo orçamentário e as características dos hotéis

		Participativo		Top-Down		Bottom-up		Não sei informar		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Hospedagem	Hotel	13	44,8%	0	0,0%	7	58,3%	2	50,0%	22	42,3%
	Outros	5	17,2%	2	28,6%	0	0,0%	0	0,0%	7	13,5%
	Pousada	6	20,7%	3	42,9%	1	8,3%	2	50,0%	12	23,1%
	Resort	5	17,2%	2	28,6%	4	33,3%	0	0,0%	11	21,2%
Porte da empresa	Microempresa	5	17,2%	5	71,4%	0	0,0%	2	50,0%	12	23,1%
	Pequeno porte	5	17,2%	0	0,0%	4	33,3%	2	50,0%	11	21,2%
	Médio porte	5	17,2%	2	28,6%	7	58,3%	0	0,0%	14	26,9%
	Grande porte	14	48,3%	0	0,0%	1	8,3%	0	0,0%	15	28,8%
Classificação	Básica	1	3,4%	1	14,3%	1	8,3%	0	0,0%	3	5,8%
	Econômico	4	13,8%	1	14,3%	0	0,0%	2	50,0%	7	13,5%
	Turismo	10	34,5%	2	28,6%	4	33,3%	0	0,0%	16	30,8%
	Superior	6	20,7%	3	42,9%	5	41,7%	2	50,0%	16	30,8%
	Luxo	8	27,6%	0	0,0%	2	16,7%	0	0,0%	10	19,2%
Tempo de atuação	Entre 01 e 05	3	10,3%	3	42,9%	1	8,3%	0	0,0%	7	13,5%
	Entre 06 e 10	2	6,9%	1	14,3%	3	25,0%	2	50,0%	8	15,4%
	Entre 11 e 15	3	10,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	5,8%
	Entre 16 e 20	4	13,8%	0	0,0%	3	25,0%	0	0,0%	7	13,5%
	Mais de 20	17	58,6%	3	42,9%	5	41,7%	2	50,0%	27	51,9%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Em relação à condução do orçamento, os resultados encontrados na Tabela 32 expressam que o modelo participativo na elaboração do orçamento está presente na maioria dos meios de hospedagens, representando 55,8% do total. A predominância desse modelo encontra-se nos hotéis (44,8%) e resorts (17,2%) de grande porte (48,3%), com as classificações turismo (34,5%), superior (20,7%) e luxo (27,6%) e com mais 16 anos de atuação no mercado (72,4%).

O modelo *bottom-up* é utilizado apenas em 13,4% dos meios de hospedagens, com uma maior representatividade nos hotéis (58,3%) e resorts (33,3%), nas empresas de médio porte (58,3%) com classificações turismo (33,3%) e superior (41,7%) e em empresas com mais de 16 anos de atuação no mercado (66,7%).

A utilização do modelo *top-down* representa 23,1% dos meios de hospedagens e está mais presente nos empreendimentos menores como as pousadas (42,9%), classificadas como microempresas (71,4%), refletindo a forma centralizada de gestão destas empresas, que geralmente são conduzidas pelos proprietários. Dos participantes da pesquisa, 7,7% não souberam responder o modelo de condução utilizado na empresa.

Para identificar as características dos meios de hospedagens que utilizam determinado tipo de orçamento, foram realizados os cruzamentos de cinco variáveis (estrutura organizacional, tipo de hospedagem, porte da empresa, classificação e tempo de atuação) com os tipos de orçamento (base zero, contínuo, estático e flexível), conforme dados dispostos na Tabela 33.

**Tabela 33** - Comparação entre os tipos de orçamento e as características dos hotéis

		Base Zero		Contínuo		Estático		Flexível		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Estrutura Organizacional	Formalizada	4	80,0%	3	30,0%	10	100%	11	47,8%	29	54,7%
	Não formalizada	1	20,0%	5	50,0%	0	0,0%	7	30,4%	14	26,4%
	Sem organograma	0	0,0%	2	20,0%	0	0,0%	5	21,7%	10	18,9%
Tipo de hospedagem	Hotel	1	20,0%	7	70,0%	6	60,0%	7	30,4%	23	43,4%
	Outros	1	20,0%	1	10,0%	0	0,0%	4	17,4%	7	13,2%
	Pousada	2	40,0%	1	10,0%	1	10,0%	7	30,4%	12	22,6%
	Resort	1	20,0%	1	10,0%	3	30,0%	5	21,7%	11	20,8%
Porte da empresa	Microempresa	0	0,0%	2	20,0%	0	0,0%	9	39,1%	12	22,6%
	Pequeno porte	1	20,0%	0	0,0%	1	10,0%	7	30,4%	12	22,6%
	Médio porte	2	40,0%	0	0,0%	5	50,0%	6	26,1%	14	26,4%
	Grande porte	2	40,0%	8	80,0%	4	40,0%	1	4,3%	15	28,3%
Classificação	Básica	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	17,4%	4	7,5%
	Econômico	1	20,0%	2	20,0%	1	10,0%	2	8,7%	7	13,2%
	Turismo	1	20,0%	3	30,0%	1	10,0%	10	43,5%	16	30,2%
	Superior	2	40,0%	3	30,0%	4	40,0%	4	17,4%	16	30,2%
	Luxo	1	20,0%	2	20,0%	4	40,0%	3	13,0%	10	18,9%
Tempo de atuação	Entre 01 e 05	0	0,0%	2	20,0%	2	20,0%	3	13,0%	8	15,1%
	Entre 06 e 10	1	20,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	21,7%	8	15,1%
	Entre 11 e 15	0	0,0%	0	0,0%	2	20,0%	1	4,3%	3	5,7%
	Entre 16 e 20	0	0,0%	1	10,0%	1	10,0%	5	21,7%	7	13,2%
	Mais de 20	4	80,0%	7	70,0%	5	50,0%	9	39,1%	27	50,9%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os resultados da tabulação cruzada das frequências relativas encontrados na Tabela 33 revelam que o orçamento flexível está presente em 42,4% dos meios de hospedagens. Dentre as características dos empreendimentos que utilizam esse tipo de orçamento, 78,2% possuem organograma (formal ou informal) e 43,5% estão na classificação turismo, 69,5% são microempresas e empresas de pequeno porte, e em empresas com mais de 16 anos de atuação no mercado 60,8%. O tipo de hospedagem apresentou distribuição uniforme.

O orçamento estático é utilizado por 18,9% dos meios de hospedagens (60,0% hotéis, 30,0% resorts e 10,0% pousadas), com 100% apresentando organograma formalizado, 90% enquadrados como médio e grande porte e 80% classificados como superior e luxo. Além disso, os empreendimentos que utilizam esse tipo de orçamento estão há mais de 16 anos no mercado.

O tipo contínuo é utilizado em 18,9% dos meios de hospedagens, apresentando maior representatividade nos hotéis (70,0%), nas empresas de grande porte (80,0%), nas classificações

turismo (30,0%), superior (30,0%) e luxo (20,0%) e em empresas com mais de 16 anos de atuação no mercado (80,0%). Os resultados apresentam evidências de utilização em empresas mais estruturadas.

Foi identificado, ainda, que 9,4% dos empreendimentos utilizam o orçamento base zero e que 9,4% não souberam informar o tipo utilizado na empresa.

No que diz respeito às práticas orçamentárias, os resultados serão apresentados nas tabelas seguintes. Para realizar os cruzamentos de dados, foi selecionada a variável classificação dos meios de hospedagens (básica, econômico, turismo e superior e luxo), posto que ela consegue representar as variáveis porte da empresa e tipo da hospedagem através dos cruzamentos das Tabelas 34 e 35:

**Tabela 34** - Comparação entre classificação e tipos de meios de hospedagens

Classificação	Meios de hospedagens				Total
	Resort	Hotel	Pousada	Outros	
Básica (1 estrela)	1	1	3	1	6
Econômico (2 estrelas)	0	5	13	0	18
Turismo (3 estrelas)	0	9	15	4	28
Superior (4 estrelas)	3	13	2	1	19
Luxo (5 estrelas)	7	2	1	1	11
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>30</b>	<b>34</b>	<b>7</b>	<b>82</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

**Tabela 35** - Comparação entre classificação e porte da empresa

Classificação	Porte da empresa				Total
	Grande porte	Médio porte	Pequeno porte	Microempresa	
Básica (1 estrela)	0	1	2	3	6
Econômico (2 estrelas)	1	2	4	11	18
Turismo (3 estrelas)	3	7	8	10	28
Superior (4 estrelas)	3	7	7	2	19
Luxo (5 estrelas)	8	1	1	1	11
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>82</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Para a análise dos aspectos referente à elaboração do orçamento, foram realizados os cruzamentos com a classificação do empreendimento, conforme Tabela 36.

**Tabela 36** - Comparação entre os aspectos de elaboração orçamento e a classificação dos hotéis

Elaboração do orçamento		Básica	Econômico	Turismo	Superior	Luxo
		O orçamento é elaborado com base no planejamento estratégico.	DT	25,0%	0,0%	0,0%
	DP	0,0%	0,0%	12,5%	6,3%	0,0%
	NT	0,0%	14,3%	6,3%	6,3%	0,0%
	CP	0,0%	0,0%	18,8%	18,8%	30,0%

	CT	75,0%	85,7%	62,5%	68,8%	70,0%
	DT	25,0%	14,3%	25,0%	18,8%	30,0%
Utiliza programa (software) na elaboração do orçamento empresarial.	DP	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%
	NT	0,0%	28,6%	0,0%	25,0%	0,0%
	CP	50,0%	28,6%	12,5%	37,5%	30,0%
	CT	25,0%	28,6%	37,5%	18,8%	40,0%
	DT	50,0%	42,9%	25,0%	0,0%	40,0%
Existe um comitê de orçamento formalizado na empresa.	DP	0,0%	0,0%	18,8%	6,3%	0,0%
	NT	0,0%	14,3%	25,0%	37,5%	10,0%
	CP	25,0%	28,6%	6,3%	31,3%	10,0%
	CT	25,0%	14,3%	25,0%	25,0%	40,0%
	DT	25,0%	28,6%	12,5%	0,0%	30,0%
Existe um manual para elaboração do orçamento.	DP	0,0%	0,0%	18,8%	18,8%	10,0%
	NT	0,0%	42,9%	31,3%	31,3%	10,0%
	CP	25,0%	14,3%	31,3%	37,5%	40,0%
	CT	50,0%	14,3%	6,3%	12,5%	10,0%
	DT	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%
O orçamento permite formulação de planos de ação.	DP	50,0%	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%
	NT	0,0%	14,3%	6,3%	6,3%	0,0%
	CP	0,0%	28,6%	25,0%	31,3%	30,0%
	CT	50,0%	57,1%	56,3%	62,5%	70,0%
	DT	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%
O orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos da empresa em metas físicas e financeiras.	DP	0,0%	14,3%	6,3%	0,0%	0,0%
	NT	50,0%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	CP	25,0%	14,3%	12,5%	31,3%	10,0%
	CT	25,0%	57,1%	75,0%	68,8%	90,0%
	DT	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%
O orçamento expressa as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração.	DP	25,0%	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%
	CP	25,0%	42,9%	25,0%	31,3%	10,0%
	CT	50,0%	57,1%	62,5%	68,8%	90,0%
	DT	50,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%
	NT	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%
O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período.	CP	0,0%	28,6%	18,8%	31,3%	20,0%
	CT	50,0%	71,4%	68,8%	62,5%	80,0%

Legenda: DT – Discordo Totalmente / DP – Discordo parcialmente / NCND – Não Discordo, Nem Concordo / CP – Concordo Parcialmente / CT – Concordo Totalmente

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Dos itens relacionados na Tabela 36, a afirmativa que aborda a elaboração do orçamento com base no planejamento estratégico apresentou maior índice de concordância (total e parcial) entre os hotéis de luxo (100,0%) e menor concordância entre os meios de hospedagens básicas (75,0%). Ficou evidenciado ainda que 75,0% dos empreendimentos, desta última classificação, utilizam programa (*software*) na elaboração do orçamento empresarial.

Em relação à existência de comitê orçamentário formalizado e manual de orçamento, os índices se apresentam acima de 50,0% de utilização nas classificações básica, superior e luxo.

Os resultados ainda permitem concluir que a totalidade dos respondentes dos hotéis de luxo e superior entende que o orçamento permite formulação de planos de ação, possibilitando converter os objetivos estratégicos da empresa em metas físicas e financeiras e expressar as

políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração, além de viabilizar o alcance da estratégia da empresa em determinado período. O índice de concordância desses itens para as demais classificações (básica, economia e turística) estão acima de 50,0%. Isso evidencia o quão importante é o orçamento para o grupo de empresas que elaboram orçamento e participaram da pesquisa.

Nenhum empreendimento da classificação luxo e superior declarou discordar totalmente que o orçamento é elaborado com base no planejamento estratégico, que permite formulação de planos de ação, possibilitando converter os objetivos estratégicos da empresa em metas físicas e financeiras, expressando as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração e viabilizando o alcance da estratégia da empresa em determinado período. Esses achados evidenciam o quanto a cultura orçamentária está enraizada nos empreendimentos mais bem classificados conforme o SBClass.

Outro cruzamento realizado foi entre as práticas orçamentárias e as finalidades do orçamento e a classificação dos meios de hospedagens, conforme detalhamento da Tabela 37.

**Tabela 37** - Comparação entre as finalidades do orçamento e a classificação dos hotéis

<b>Finalidades do orçamento</b>		<b>Básica</b>	<b>Econômico</b>	<b>Turismo</b>	<b>Superior</b>	<b>Luxo</b>
Acompanhar e avaliar o desempenho de cada área da empresa.	DP	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%	0,0%
	NT	25,0%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	CP	25,0%	0,0%	18,8%	37,5%	10,0%
	CT	50,0%	85,7%	75,0%	56,3%	90,0%
Estimar os lucros, o retorno do investimento e a situação financeira.	DP	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%
	NT	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%
	CP	25,0%	28,6%	31,3%	31,3%	10,0%
	CT	75,0%	71,4%	56,3%	68,8%	70,0%
Formalizar o planejamento de maneira detalhada, quantificando os objetivos e metas em números e valores.	DT	25,0%	14,3%	0,0%	6,3%	0,0%
	DP	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%
	CP	50,0%	14,3%	18,8%	43,8%	0,0%
	CT	25,0%	71,4%	68,8%	50,0%	100,0%
Organizar as atividades operacionais e garantir o controle das operações.	DP	0,0%	0,0%	18,8%	0,0%	0,0%
	NT	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%
	CP	25,0%	14,3%	12,5%	43,8%	30,0%
	CT	75,0%	85,7%	56,3%	56,3%	70,0%
Melhorar a integração entre os diversos setores da empresa.	DT	25,0%	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%
	DP	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	NT	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%	0,0%
	CP	25,0%	42,9%	25,0%	37,5%	20,0%
	CT	25,0%	57,1%	62,5%	56,3%	80,0%

Legenda: DT – Discordo Totalmente / DP – Discordo parcialmente / NCND – Não Discordo, Nem Concordo / CP – Concordo Parcialmente / CT – Concordo Totalmente

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os resultados da tabulação cruzada das frequências relativas apontam evidências robustas que todos os respondentes dos meios de hospedagens entendem claramente as finalidades do orçamento. Todos os itens abordados apresentam taxas de concordância superior

a 69,0%, com exceção da questão que trata da melhoria da integração entre os diversos setores da empresa, a qual apresentou índice de concordância de 50,0% na classificação básica. Destaque para os empreendimentos de luxo que apresentaram taxa de concordância de 100,0% para quatro itens de um total de cinco.

Buscou-se, ainda, realizar a comparação das práticas orçamentárias nos aspectos de controle do orçamento e a classificação dos meios de hospedagens, conforme detalhamento da Tabela 38.

**Tabela 38** - Comparação entre o controle do orçamento e a classificação dos hotéis

<b>Controle do orçamento</b>		<b>Básica</b>	<b>Econômico</b>	<b>Turismo</b>	<b>Superior</b>	<b>Luxo</b>
Existe controle entre o orçado e o realizado	DT	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	DP	25,0%	14,3%	6,3%	0,0%	0,0%
	CP	0,0%	28,6%	37,5%	18,8%	0,0%
	CT	75,0%	42,9%	56,3%	81,3%	100,0%
A empresa adota procedimentos de avaliação com feedback para a equipe.	DT	25,0%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	DP	0,0%	14,3%	6,3%	0,0%	0,0%
	NT	50,0%	28,6%	25,0%	12,5%	0,0%
	CP	0,0%	14,3%	18,8%	18,8%	0,0%
Existe um acompanhamento periódico da execução do orçamento.	CT	25,0%	28,6%	50,0%	68,8%	100,0%
	DT	25,0%	28,6%	0,0%	0,0%	0,0%
	DP	25,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%
	NT	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%	0,0%
O orçamento pode fornecer medidas para avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que foi orçado.	CP	0,0%	42,9%	31,3%	12,5%	0,0%
	CT	50,0%	28,6%	50,0%	81,3%	100,0%
	DT	0,0%	14,3%	0,0%	6,3%	0,0%
	DP	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	0,0%
O resultado da execução orçamentária é utilizado para avaliação de desempenho da área ou do gestor responsável.	NT	50,0%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%
	CP	0,0%	42,9%	50,0%	31,3%	10,0%
	CT	50,0%	28,6%	43,8%	62,5%	90,0%
	DT	50,0%	28,6%	0,0%	0,0%	0,0%
	DP	25,0%	14,3%	18,8%	0,0%	0,0%
	NT	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%	0,0%
	CP	25,0%	14,3%	43,8%	18,8%	0,0%
	CT	0,0%	42,9%	31,3%	75,0%	100,0%

Legenda: DT – Discordo Totalmente / DP – Discordo parcialmente / NCND – Não Discordo, Nem Concordo / CP – Concordo Parcialmente / CT – Concordo Totalmente

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Conforme os resultados da tabulação cruzada das frequências relativas, 100% dos hotéis da classificação luxo afirmam existir (total ou parcialmente) controle entre o orçado e o realizado com acompanhamento periódico da execução orçamentária para fornecer medidas para avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que foi orçado, sendo o resultado utilizado para avaliação de desempenho da área ou do gestor responsável. Os demais hotéis apresentaram

taxas de concordância (total e parcial) para esses itens de forma escalonada, sendo: superior, acima de 87,0%; turismo, acima de 75,0%; econômico, acima de 47,0%; e básica, acima de 25,0%. Dessa forma, nota-se que o controle orçamentário é mais forte nos hotéis mais bem classificados.

Por fim, foram cruzados, na Tabela 39, os dados para comparação entre o porte da empresa e a percepção dos respondentes sobre relevância e críticas ao orçamento.

**Tabela 39** - Comparação entre o porte da empresa e percepção dos respondentes sobre a relevância e críticas ao orçamento

Percepção dos respondentes sobre a relevância e crítica em relação ao orçamento		Porte da empresa			
		Microempresa	Pequeno porte	Médio porte	Grande porte
<b>Relevância</b>					
O orçamento fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir os objetivos de desempenho.	DP	3,70%	0,00%	11,10%	0,00%
	CP	18,50%	13,60%	50,00%	0,00%
	CT	77,80%	86,40%	38,90%	100,00%
O orçamento permite obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões.	DP	18,50%	4,50%	5,60%	0,00%
	NCND	3,70%	0,00%	0,00%	0,00%
	CP	22,20%	9,10%	55,60%	40,00%
O orçamento permite a identificação das necessidades de melhorias de processos que auxiliem na gestão.	CT	55,60%	86,40%	38,90%	60,00%
	DP	3,70%	0,00%	5,60%	0,00%
	NCND	3,70%	0,00%	5,60%	0,00%
O orçamento possibilita que cada usuário tenha sua responsabilidade claramente definida dentro do controle de despesas.	CP	22,20%	18,20%	50,00%	0,00%
	CT	70,40%	81,80%	38,90%	100,00%
	DP	11,10%	4,50%	11,10%	0,00%
	CP	22,20%	13,60%	61,10%	26,70%
	CT	66,70%	81,80%	27,80%	73,30%
	<b>Críticas</b>				
O orçamento colabora com os "jogos" orçamentários para o alcance das metas.	DT	25,90%	4,50%	11,10%	46,70%
	DP	7,40%	13,60%	0,00%	6,70%
	NCND	0,00%	0,00%	5,60%	0,00%
	CP	33,30%	18,20%	61,10%	40,00%
	CT	33,30%	63,60%	22,20%	6,70%
O orçamento dificulta a flexibilidade dos gestores, impondo limites na sua atuação e restringindo a sua capacidade de desenvolver alternativas.	DT	59,30%	31,80%	22,20%	26,70%
	DP	22,20%	9,10%	5,60%	46,70%
	NCND	7,40%	9,10%	38,90%	13,30%
	CP	0,00%	9,10%	16,70%	6,70%
	CT	11,10%	40,90%	16,70%	6,70%
O orçamento impede a adaptabilidade em ambientes incertos.	DT	59,30%	18,20%	22,20%	60,00%
	DP	11,10%	13,60%	50,00%	6,70%
	NCND	14,80%	9,10%	5,60%	20,00%
	CP	11,10%	13,60%	11,10%	13,30%
	CT	3,70%	45,50%	11,10%	0,00%

O processo de elaboração do orçamento necessita de muito tempo por parte dos envolvidos no processo.	DT	3,70%	0,00%	0,00%	0,00%
	DP	37,00%	4,50%	11,10%	13,30%
	NCND	3,70%	9,10%	27,80%	0,00%
	CP	25,90%	36,40%	38,90%	73,30%
	CT	29,60%	50,00%	22,20%	13,30%
O processo orçamentário diminui o estímulo na busca por um melhor desempenho, iniciativa ou inovação por parte das pessoas.	DT	59,30%	31,80%	38,90%	93,30%
	DP	18,50%	9,10%	11,10%	6,70%
	NCND	11,10%	4,50%	5,60%	0,00%
	CP	3,70%	9,10%	33,30%	0,00%
	CT	7,40%	45,50%	11,10%	0,00%
Os orçamentos são vistos como fatores de estresse para a gerência e funcionários.	DT	48,10%	22,70%	38,90%	46,70%
	DP	14,80%	22,70%	5,60%	26,70%
	NCND	11,10%	0,00%	16,70%	26,70%
	CP	7,40%	18,20%	27,80%	0,00%
	CT	18,50%	36,40%	11,10%	0,00%

Legenda: DT – Discordo Totalmente / DP – Discordo parcialmente / NCND – Não Discordo, Nem Concordo / CP – Concordo Parcialmente / CT – Concordo Totalmente

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os dados evidenciam que os hotéis de grande porte apresentam maior índice de concordância com as afirmações que abordam a relevância do orçamento (100,0% de concordância para todos os itens). Ademais, os percentuais de concordância apresentam-se acima de 80,0% para os empreendimentos classificados como microempresa, empresas de pequeno e médio porte.

Os resultados revelaram que os hotéis de grande porte apresentam o menor índice de críticas ao orçamento, apesar de entenderem que o orçamento colabora com “jogos” orçamentários (46,7%) e o processo de elaboração do orçamento necessita de muito tempo por parte dos envolvidos (86,6%). Dessa forma, pode-se afirmar que o porte dos empreendimentos hoteleiros influencia na maneira que os gestores percebem as críticas ao orçamento.

#### 4.2 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DOS HOTÉIS E DOS RESPONDENTES E A ADOÇÃO DE PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS

Após a análise descritiva, esta etapa tem por objetivo verificar a existência de relação estatisticamente significativa entre as características dos hotéis e dos respondentes e a adoção de práticas orçamentárias. Os testes utilizados nesta etapa de análise, para comparar algumas variáveis e observar a existência de relação entre o perfil das empresas e dos respondentes e as práticas orçamentárias, foram os testes não paramétricos de Mann-Whitney U e Kruskal-Wallis, considerando a natureza das variáveis, a um nível de significância de 5%, ou seja,  $p < 0,05$ .

As questões em escala Likert permitem trabalhar de forma ordinal, como sendo um escore. Desta forma, pode-se calcular média, mediana e desvio padrão, além de utilizar o teste de Kruskal-Wallis para a comparação. O teste de Kruskal-Wallis foi utilizado para comparar os níveis de respostas, e, caso encontrada a significância, utilizou-se o teste de Mann-Whitney, numa espécie de post-hoc, para comparar as respostas duas a duas e assim determinar com precisão entre quais níveis de resposta ocorre a diferença.

#### **4.2.1 Análise da relação estatisticamente significativa entre as características dos hotéis e a adoção de práticas orçamentárias**

A partir da abordagem metodológica disposta no subitem 3.5, utilizada nesta etapa da pesquisa, buscou-se identificar, através dos testes estatísticos apresentados, a existência de relação estatisticamente significativa entre as características dos hotéis e a adoção de práticas orçamentárias.

As variáveis elencadas no bloco “práticas orçamentárias” foram construídas com base nos estudos de Jones (1998); Hansen e Van Sted (2004); Frezatti (2009); Pavlatos e Paggio (2009); Uyar & Bilgin (2011); Kengatharam (2016). Neste bloco, as variáveis utilizadas para a análise da relação foram: características do orçamento, finalidades do orçamento, características do plano financeiro e controle orçamentário.

Das sete variáveis de práticas orçamentárias apresentadas, não foi possível realizar a análise da relação de significância em três: objetivos do orçamento, informações utilizadas na elaboração do orçamento e itens projetados no orçamento de investimento. Essas variáveis eram compostas por questões, em escala nominal, de múltipla escolha, nas quais era permitido assinalar mais de uma alternativa. Por esse motivo, essas questões não apresentaram ortogonalidade dos dados e não permitiram realizar os testes estatísticos determinados para essa fase e, conseqüentemente, não serão comentadas neste tópico (4.2).

Já as variáveis presentes no bloco das características dos hotéis foram construídas pela autora da pesquisa de maneira que permitissem incluir todas as categorias dos empreendimentos hoteleiros (hotel, pousada, resort, flat, hotel fazenda, albergue, cama e café e cabine de aeroportos), subdivididas em: classificação, tempo de atuação, porte da empresa e tipo de hospedagem.

Para uma melhor estruturação dos resultados, a apresentação das tabelas foi agrupada em quatro partes que formam as variáveis estudadas: a) elaboração do orçamento; b) finalidades do orçamento; c) elaboração do orçamento financeiro; e d) controle do orçamento.

A primeira combinação dessa etapa analisou a existência de relação de significância entre as práticas orçamentárias e as características dos hotéis no tocante à classificação (básica, econômico, turismo, superior e luxo) dos empreendimentos, conforme Tabela 40.

**Tabela 40** - Relação entre as práticas orçamentárias e a classificação dos empreendimentos

<b>Práticas Orçamentárias</b>	<b>Classificação p-valor</b>
<b>Elaboração do orçamento</b>	
A empresa utiliza software para orçamento	0,981
Existe manual para elaboração do orçamento	0,597
Existe Comitê orçamentário	0,536
O orçamento expressa as políticas, planos, objetivos e metas pré-estabelecidas	0,432
O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa	0,619
A empresa elabora o orçamento com base no planejamento estratégico	0,876
O orçamento permite formulação de planos de ação	0,712
O orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos da empresa em metas	0,123
<b>Finalidade do orçamento</b>	
Estimar os lucros, o retorno do investimento e a situação financeira.	0,845
Formalizar o planejamento de maneira detalhada, quantificando os objetivos e metas em números e valores.	0,053
Acompanhar e avaliar o desempenho de cada área da empresa	0,303
Comparar os resultados planejados com os resultados realmente obtidos.	0,054
Melhorar a integração entre os diversos setores da empresa.	0,224
Organizar as atividades operacionais e garantir o controle das operações.	0,453
<b>Estruturação do plano financeiro</b>	
A empresa estima todas as entradas e saídas de recursos em seus planos	<b>0,038</b>
A empresa estima apenas recebimentos das vendas e pagamentos dos principais gastos operacionais	<b>0,033</b>
A empresa elabora orçamento financeiro	0,934
As projeções das despesas e receitas financeiras e dos financiamentos e respectivas amortizações são incluídas no orçamento financeiro	0,227
<b>Controle orçamentário</b>	
Existe controle entre o orçado e o realizado	<b>0,044</b>
O orçamento pode fornecer medidas para avaliação do resultado global da empresa e do desempenho	0,070
A empresa adota procedimentos de avaliação com feedback para a equipe	0,051
Existe um acompanhamento periódico da execução do orçamento	<b>0,008</b>
O resultado da execução é utilizado na avaliação de desempenho	<b>0,001</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Nesse primeiro tópico da análise estatística, a variável classificação do empreendimento (básica, econômica, turismo, superior e luxo) apresenta evidências de relação de significância num nível de 5%, no que se refere à estruturação do plano financeiro e do controle orçamentário. Isso permite afirmar que a variável classificação influencia na elaboração do orçamento financeiro e no controle orçamentário, nos aspectos de acompanhamento e avaliação de desempenho.

No controle do orçamento, a relação apresenta-se: na existência de controle entre o orçado e o realizado ( $p=0,044$ ); no acompanhamento periódico da execução do orçamento ( $p=0,008$ ); e na utilização do resultado da execução do orçamento na avaliação de desempenho

( $p=0,001$ ). No entanto, os resultados não foram estatisticamente significativos entre a classificação do empreendimento e as características relativas à elaboração e a finalidade do orçamento para a gestão empresarial.

Num segundo momento, foi aplicado o teste Mann-Whitney para analisar e comparar os p-valores do *post-hoc* dos grupos com o objetivo de localizar onde se encontram as diferenças. Dessa forma, foi possível observar que no controle entre orçado e realizado o p-valor apresenta resultado significativo na comparação da classificação econômico com as classificações superior ( $p=0,043$ ) e luxo ( $p=0,009$ ) e na comparação entre turismo e luxo ( $p=0,017$ ). Sendo assim, infere-se que os hotéis de maiores classificações (superior e luxo) realizam mais o controle quando comparados às categorias econômico e turismo.

Na questão que aborda a existência de um acompanhamento periódico da execução do orçamento, os resultados evidenciam também a presença de maiores índices desse controle nos hotéis de categoria superior e luxo; visto que na comparação entre a classificação básica e luxo, apresentou p-valor de 0,020, assim como na comparação da classificação econômico com superior e luxo, um p-valor de 0,014 e 0,002 respectivamente, e turismo com luxo um p-valor de 0,010. As evidências obtidas dão suporte à aceitação da presença de uma relação entre a classificação dos meios de hospedagens e a elaboração do plano financeiro e controle orçamentário, indicando que hotéis de maior classificação apresentam melhor controle do orçamento.

Destaca-se que não foram encontradas relações significativas entre as percepções dos respondentes nos aspectos de utilidade, relevância e críticas ao processo orçamentário e classificação dos empreendimentos. A segunda combinação, apresentada na Tabela 41, abordou a relação entre as práticas orçamentárias e o tempo de atuação dos empreendimentos no mercado.

**Tabela 41** - Relação entre as práticas orçamentárias e o tempo de atuação no mercado

<b>Práticas Orçamentárias</b>	<b>Tempo de atuação no mercado p-valor</b>
<b>Elaboração do orçamento</b>	
A empresa utiliza software para orçamento	0,753
Existe manual para elaboração do orçamento	0,376
Existe Comitê orçamentário	0,333
O orçamento expressa as políticas, planos, objetivos e metas pré-estabelecidas	0,302
O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa	0,436
A empresa elabora o orçamento com base no planejamento estratégico	0,692
O orçamento permite formulação de planos de ação	0,831
O orçamento possibilita e converter os objetivos estratégicos da empresa em metas	0,575
<b>Finalidade do orçamento</b>	
Estimar os lucros, o retorno do investimento e a situação financeira.	0,049

Formalizar o planejamento de maneira detalhada, quantificando os objetivos e metas	0,324
Acompanhar e avaliar o desempenho de cada área da empresa	0,397
Comparar os resultados planejados com os resultados realmente obtidos.	0,412
Melhorar a integração entre os diversos setores da empresa.	0,035
Organizar as atividades operacionais e garantir o controle das operações.	0,710
<b>Estruturação do plano financeiro</b>	
A empresa estima todas as entradas e saídas de recursos em seus planos	0,127
A empresa estima apenas recebimentos das vendas e pagamentos dos principais gastos operacionais	0,105
A empresa elabora orçamento financeiro	0,136
As projeções das despesas e receitas financeiras e dos financiamentos e respectivas amortizações são incluídas no orçamento financeiro	0,238
<b>Controle orçamentário</b>	
Existe controle entre o orçado e o realizado	0,880
O orçamento pode fornecer medidas para avaliação do resultado global da empresa e do desempenho	0,366
A empresa adota procedimentos de avaliação com feedback para a equipe	0,483
Existe um acompanhamento periódico da execução do orçamento	0,230
O resultado da execução é utilizado na avaliação de desempenho	0,392

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quanto ao tempo de atuação no mercado, nenhuma variável relacionada às práticas orçamentárias mostrou resultados estatisticamente significativos, inclusive entre as afirmações que abordam as percepções dos respondentes nos aspectos de utilidade, relevância e críticas ao processo orçamentário. A terceira combinação, apresentada na Tabela 42, aborda a relação entre as práticas orçamentárias e o porte da empresa.

**Tabela 42** - Relação entre as práticas orçamentárias e o porte da empresa

<b>Práticas Orçamentárias</b>	<b>Porte da empresa p-valor</b>
<b>Elaboração do orçamento</b>	
A empresa utiliza software para orçamento	0,096
Existe manual para elaboração do orçamento	0,756
Existe comitê orçamentário formalizado	0,111
O orçamento expressa as políticas, planos, objetivos e metas pré-estabelecidas	0,105
O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa	0,499
A empresa elabora o orçamento com base no planejamento estratégico	0,464
O orçamento permite formulação de planos de ação	0,342
O orçamento possibilita e converte os objetivos estratégicos da empresa em metas	0,610
<b>Finalidade do orçamento</b>	
Estimar os lucros, o retorno do investimento e a situação financeira.	0,908
Formalizar o planejamento de maneira detalhada, quantificando os objetivos e metas em números e valores.	<b>0,002</b>
Acompanhar e avaliar o desempenho de cada área da empresa	<b>0,041</b>
Comparar os resultados planejados com os resultados realmente obtidos.	0,410
Melhorar a integração entre os diversos setores da empresa	<b>0,024</b>
Organizar as atividades operacionais e garantir o controle das operações.	0,455
<b>Estruturação do plano financeiro</b>	
A empresa estima todas as entradas e saídas de recursos em seus planos	0,249
A empresa estima apenas recebimentos das vendas e pagamentos dos principais gastos operacionais	0,383
A empresa elabora orçamento financeiro	0,217

As projeções das despesas e receitas financeiras e dos financiamentos e respectivas amortizações são incluídas no orçamento financeiro	0,350
<b>Controle orçamentário</b>	
Existe controle entre o orçado e o realizado	<b>0,040</b>
O orçamento pode fornecer medidas para avaliação do resultado global da empresa e do desempenho	<b>0,019</b>
A empresa adota procedimentos de avaliação com feedback para a equipe	<b>0,004</b>
Existe um acompanhamento periódico da execução do orçamento	<b>0,008</b>
O resultado da execução é utilizado na avaliação de desempenho	<b>0,001</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quando cruzadas as variáveis referentes às práticas orçamentárias e o porte da empresa, foram encontradas evidências que suportam a aceitação da presença de relação de significância, a um nível de 5%, na finalidade e controle do orçamento.

Em relação à finalidade do orçamento, as afirmações que apresentam diferenças com significância são: formalizar o planejamento de maneira detalhada, quantificando os objetivos e metas em números e valores ( $p=0,002$ ); acompanhar e avaliar o desempenho de cada área da empresa ( $p=0,041$ ); e melhorar a integração entre os diversos setores da empresa ( $p=0,024$ ).

No que se refere ao controle orçamentário, as significâncias estão presentes em todos os aspectos: a) existência de controle entre o orçado e o realizado ( $p=0,040$ ); b) fornecimento de medidas para avaliação do resultado global da empresa e do desempenho ( $p=0,019$ ); c) adoção de procedimentos de avaliação com feedback para a equipe ( $p=0,004$ ); d) acompanhamento periódico da execução do orçamento ( $p=0,008$ ); e e) utilização do resultado da execução do orçamento na avaliação de desempenho ( $p=0,001$ ), conforme apresentado na Tabela 42.

Nesse sentido, com base nos p-valores *post-hoc*, é possível inferir que os aspectos de finalidade e controle apresentam maior significância nos empreendimentos de grande porte quando comparados com os empreendimentos de micro e pequeno portes. Esses achados se confirmam quando se constata que os empreendimentos de maiores portes apresentam maior percentual de utilização do orçamento de maneira formalizada (42,4%).

A análise da relação entre percepção dos respondentes e o porte da empresa sinalizou a existência de relações estatísticas no que se refere à relevância e a crítica ao processo orçamentário. Nos aspectos de relevância, destacou-se o fato do orçamento permitir: a) obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões ( $p=0,031$ ); e b) a identificação das necessidades de melhorias de processos que auxiliem na gestão ( $p=0,001$ ). No que se refere às críticas, destacaram-se as seguintes afirmativas: a) o orçamento dificulta a flexibilidade dos gestores, impondo limites na sua atuação e restringindo a sua capacidade de

desenvolver alternativas ( $p=0,009$ ); b) o processo orçamentário diminui o estímulo na busca por um melhor desempenho, iniciativa ou inovação por parte das pessoas ( $p=0,000$ ); c) o orçamento colabora com os "jogos" orçamentários para o alcance das metas ( $p=0,003$ ); e d) o orçamento impede a adaptabilidade em ambientes incertos ( $p=0,001$ ). Na comparação dos p-valores do *post-hoc* dos grupos, verificou-se que as percepções dos respondentes sobre a relevância do orçamento se encontram localizadas nos empreendimentos de médios e grandes portes, enquanto as críticas estão presentes em todos os portes dos empreendimentos, com predominância nas microempresas e empresas de pequeno porte.

A variável que caracteriza os empreendimentos quanto aos seus meios de hospedagens foi associada às variáveis de práticas orçamentárias, segundo o detalhamento da Tabela 43.

**Tabela 43** - Relação entre as práticas orçamentárias e os meios de hospedagens

<b>Práticas Orçamentárias</b>	<b>Meios de hospedagens p-valor</b>
<b>Elaboração do orçamento</b>	
A empresa utiliza software para orçamento	0,333
Existe manual para elaboração do orçamento	0,269
Existe Comitê orçamentário	0,593
O orçamento expressa as políticas, planos, objetivos e metas pré-estabelecidas	0,604
O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa	0,926
A empresa elabora o orçamento com base no planejamento estratégico	0,176
O orçamento permite formulação de planos de ação	0,423
O orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos da empresa em metas	0,096
<b>Finalidade do orçamento</b>	
Estimar os lucros, o retorno do investimento e a situação financeira.	0,138
Formalizar o planejamento de maneira detalhada, quantificando os objetivos e metas em números e valores.	0,785
Acompanhar e avaliar o desempenho de cada área da empresa	0,788
Comparar os resultados planejados com os resultados realmente obtidos.	0,216
Melhorar a integração entre os diversos setores da empresa.	0,050
Organizar as atividades operacionais e garantir o controle das operações.	0,205
<b>Estruturação do plano financeiro</b>	
A empresa estima todas as entradas e saídas de recursos em seus planos	0,197
A empresa estima apenas recebimentos das vendas e pagamentos dos principais gastos operacionais	0,837
A empresa elabora orçamento financeiro	0,062
As projeções das despesas e receitas financeiras e dos financiamentos e respectivas amortizações são incluídas no orçamento financeiro	0,332
<b>Controle orçamentário</b>	
Existe controle entre o orçado e o realizado	<b>0,016</b>
O orçamento pode fornecer medidas para avaliação do resultado global da empresa e do desempenho	0,185
A empresa adota procedimentos de avaliação com feedback para a equipe	<b>0,020</b>
Existe um acompanhamento periódico da execução do orçamento	<b>0,032</b>
O resultado da execução é utilizado na avaliação de desempenho	<b>0,033</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os resultados obtidos apontaram evidências que permitem a aceitação da presença de relação significativa, a um nível de significância de 5%, entre os meios de hospedagem e o controle orçamentário, no que tange à existência de controle entre o orçado e o realizado ( $p=0,016$ ), à adoção de procedimentos de avaliação com *feedback* para a equipe ( $p=0,020$ ), ao acompanhamento periódico da execução do orçamento ( $p=0,032$ ), e à utilização do resultado da execução do orçamento na avaliação de desempenho ( $p=0,033$ ). Com esses resultados e com base nos p-valores *post-hoc*, infere-se que existe maior controle orçamentário nos *resorts*, quando estes são comparados com as pousadas, isso pode ser justificado pelo fato de 72,7% destes utilizarem orçamento de maneira formal.

Não foram encontradas relações significativas entre as percepções dos respondentes nos aspectos de utilidade, relevância e críticas ao processo orçamentário e os meios de hospedagem.

#### 4.2.2 Análise da relação estatisticamente significativa entre as características dos respondentes e a adoção de práticas orçamentárias.

Esta etapa da pesquisa teve o objetivo de verificar a relação entre as práticas orçamentárias (elaboração, finalidade, plano financeiro e controle do orçamento) e as características dos respondentes (faixa etária, nível de escolaridade e tempo no cargo). A primeira relação tratada neste tópico foi entre as características dos respondentes e a adoção de práticas orçamentárias, conforme a Tabela 44.

**Tabela 44** - Relação entre as práticas orçamentárias e a faixa etária

<b>Práticas Orçamentárias</b>	<b>Faixa etária p-valor</b>
<b>Elaboração do orçamento</b>	
A empresa utiliza software para orçamento	0,865
Existe manual para elaboração do orçamento	0,824
Existe Comitê orçamentário	0,688
O orçamento expressa as políticas, planos, objetivos e metas pré-estabelecidas	0,078
O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa	0,627
A empresa elabora o orçamento com base no planejamento estratégico	0,267
O orçamento permite formulação de planos de ação	<b>0,040</b>
O orçamento possibilita e converter os objetivos estratégicos da empresa em metas	0,104
<b>Finalidade do orçamento</b>	
Estimar os lucros, o retorno do investimento e a situação financeira.	0,134
Formalizar o planejamento de maneira detalhada, quantificando os objetivos e metas em números e valores.	0,103
Acompanhar e avaliar o desempenho de cada área da empresa	0,871

Comparar os resultados planejados com os resultados realmente obtidos.	0,274
Melhorar a integração entre os diversos setores da empresa.	0,862
Organizar as atividades operacionais e garantir o controle das operações.	0,143
<b>Estruturação do plano financeiro</b>	
A empresa estima todas as entradas e saídas de recursos em seus planos	0,577
A empresa estima apenas recebimentos das vendas e pagamentos dos principais gastos operacionais	0,250
A empresa elabora orçamento financeiro	0,243
As projeções das despesas e receitas financeiras e dos financiamentos e respectivas amortizações são incluídas no orçamento financeiro	0,608
<b>Controle orçamentário</b>	
Existe controle entre o orçado e o realizado	0,484
Existe um acompanhamento periódico da execução do orçamento	0,168
O resultado da execução é utilizado na avaliação de desempenho	0,950
O orçamento pode fornecer medidas para avaliação global da empresa	0,346
A empresa adota procedimento de avaliação com feedback para equipe	<b>0,026</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os dados expressos na Tabela 44 indicam significância entre as práticas orçamentárias e a faixa etária, em duas etapas do orçamento. Na elaboração, no que tange ao orçamento, permite-se formulação de planos de ação ( $p=0,040$ ) e controle quando da adoção de procedimento de avaliação com *feedback* para equipe ( $p=0,026$ ). Os resultados sinalizam que a variável faixa etária influencia na execução e controle do orçamento para esse conjunto de características.

De forma complementar, através do teste Mann-Whitney, foram comparados os p-valores do *post-hoc* das afirmativas que apresentaram significância. Assim, foi possível observar que na formulação de planos de ação, o p-valor apresenta resultado significativo nas faixas etárias 31 a 40 anos ( $p=0,015$ ) e 41 a 50 anos ( $p=0,003$ ), quando comparado com a faixa etária até 30 anos. No que se refere à avaliação com *feedback* para a equipe, a significância se apresentou nos mesmos grupos de comparação (até 30 anos), evidenciando que a faixa etária entre 41 e 60 anos costuma dar *feedback* para as equipes com base no acompanhamento do orçamento ( $p=0,008$ ). Em seguida foi analisada a relação entre as práticas orçamentárias e a escolaridade (Tabela 45).

**Tabela 45** - Relação entre as práticas orçamentárias e a escolaridade

Práticas Orçamentárias	Escolaridade p-valor
<b>Características da elaboração do orçamento</b>	
A empresa utiliza software para orçamento	0,938
Existe manual para elaboração do orçamento	0,178
Existe Comitê orçamentário	0,101
O orçamento expressa as políticas, planos, objetivos e metas pré-estabelecidas	0,270

O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa	0,443
A empresa elabora o orçamento com base no planejamento estratégico	0,987
O orçamento permite formulação de planos de ação	<b>0,021</b>
O orçamento possibilita e converter os objetivos estratégicos da empresa em metas	0,127
<b>Finalidade do orçamento</b>	
Estimar os lucros, o retorno do investimento e a situação financeira.	0,760
Formalizar o planejamento de maneira detalhada, quantificando os objetivos e metas em números e valores.	0,163
Acompanhar e avaliar o desempenho de cada área da empresa	0,475
Comparar os resultados planejados com os resultados realmente obtidos.	0,184
Melhorar a integração entre os diversos setores da empresa.	0,614
Organizar as atividades operacionais e garantir o controle das operações.	0,861
<b>Estruturação do plano financeiro</b>	
A empresa estima todas as entradas e saídas de recursos em seus planos	0,490
A empresa estima apenas recebimentos das vendas e pagamentos dos principais gastos operacionais	0,261
A empresa elabora orçamento financeiro	0,288
As projeções das despesas e receitas financeiras e dos financiamentos e respectivas amortizações são incluídas no orçamento financeiro	0,425
<b>Características do controle orçamentário</b>	
Existe controle entre o orçado e o realizado	<b>0,008</b>
Existe um acompanhamento periódico da execução do orçamento	<b>0,037</b>
O resultado da execução é utilizado na avaliação de desempenho	<b>0,017</b>
O orçamento pode fornecer medidas para avaliação global da empresa	0,091
A empresa adota procedimento de avaliação com feedback para equipe	0,101

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os resultados apontaram evidências que permitem a aceitação da presença de relação estatística significativa a um nível de significância de 5% entre a variável escolaridade e finalidade, além da escolaridade e controle do orçamento. Os p-valores permitem afirmar que a escolaridade influencia diretamente na percepção dos gestores em relação à elaboração do orçamento, na afirmação em que o orçamento permite formulação de planos de ação ( $p=0,021$ ).

Da mesma forma, foi possível afirmar que a escolaridade influencia na percepção dos gerentes em relação ao controle orçamentário. Nesta variável, a significância apresenta-se: a) na existência de controle entre o orçado e o realizado ( $p=0,008$ ); b) na existência de acompanhamento periódico da execução do orçamento ( $p=0,037$ ); e c) na utilização do resultado da execução na avaliação de desempenho ( $p=0,017$ ). No entanto, os resultados não foram estatisticamente significativos entre a escolaridade e as características relativas à elaboração e a estruturação do plano financeiro.

A aplicação do teste Mann-Whitney, para analisar e comparar os p-valores do *post-hoc* dos grupos e localizar se encontram as diferenças, permitiu confirmar que o orçamento permite formulação de planos de ação, visto que o p-valor apresenta resultado significativo na

comparação de pós-graduação com ensino médio ( $p=0,034$ ) e superior ( $p=0,014$ ). Em relação à escolaridade e controle orçamentário, as diferenças estão presentes quando se compara o ensino médio com os níveis superior e pós-graduação, apresentando p-valores para os seguintes itens: a) existe controle entre o orçado e o realizado, ensino superior ( $p=0,026$ ) e pós-graduação ( $p=0,002$ ); b) existe acompanhamento periódico da execução do orçamento, ensino superior ( $p=0,044$ ) e pós-graduação ( $p=0,012$ ); e c) o resultado da execução é utilizado na avaliação de desempenho, ensino superior ( $p=0,011$ ) e pós-graduação ( $p=0,009$ ). Dessa maneira, percebe-se que os gestores com maior formação utilizam o orçamento como ferramenta de controle no acompanhamento e avaliação de desempenho das áreas das empresas.

Os resultados ainda apontam relação estatística entre percepção dos respondentes e a escolaridade no que se refere a relevância do orçamento, visto que o artefato permite: a) obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões ( $p=0,024$ ); b) identificar necessidades de melhorias de processos que auxiliem na gestão ( $p=0,001$ ).

Por fim, foi analisada a relação entre as práticas orçamentárias e o tempo de atuação do gestor no cargo, conforme a Tabela 46.

**Tabela 46** - Relação entre as práticas orçamentárias e a tempo de atuação no cargo

<b>Práticas Orçamentárias</b>	<b>Tempo no cargo p-valor</b>
<b>Características da elaboração do orçamento</b>	
A empresa utiliza software para orçamento	0,949
Existe manual para elaboração do orçamento	0,962
Existe Comitê orçamentário	0,568
O orçamento expressa as políticas, planos, objetivos e metas pré-estabelecidas	0,662
O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa	0,847
A empresa elabora o orçamento com base no planejamento estratégico	0,056
O orçamento permite formulação de planos de ação	0,259
O orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos da empresa em metas	0,607
<b>Finalidade do orçamento</b>	
Estimar os lucros, o retorno do investimento e a situação financeira.	0,697
Formalizar o planejamento de maneira detalhada, quantificando os objetivos e metas em números e valores.	0,490
Acompanhar e avaliar o desempenho de cada área da empresa	0,660
Comparar os resultados planejados com os resultados realmente obtidos.	0,440
Melhorar a integração entre os diversos setores da empresa.	0,458
Organizar as atividades operacionais e garantir o controle das operações.	0,646
<b>Estruturação do plano financeiro</b>	
A empresa estima todas as entradas e saídas de recursos em seus planos	0,574
A empresa estima apenas recebimentos das vendas e pagamentos dos principais gastos operacionais	0,585
A empresa elabora orçamento financeiro	0,689
As projeções das despesas e receitas financeiras e dos financiamentos e respectivas amortizações são incluídas no orçamento financeiro	0,966

<b>Características do controle orçamentário</b>	
Existe controle entre o orçado e o realizado	0,436
Existe um acompanhamento periódico da execução do orçamento	0,550
O resultado da execução é utilizado na avaliação de desempenho	0,254
O orçamento pode fornecer medidas para avaliação global da empresa	0,680
A empresa adota procedimento de avaliação com feedback para equipe	0,655

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

No que se refere aos resultados expressos na Tabela 46, nota-se que não há resultados significativos entre as práticas orçamentárias e o tempo de atuação no cargo na empresa. Em regra, a cultura de elaboração do orçamento é uma decisão do comando da empresa que se transfere para seus gestores e não o inverso.

De forma resumida, percebeu-se que neste tópico foram encontradas relações estatisticamente significativas entre as características dos respondentes e a adoção de práticas orçamentárias nas seguintes variáveis: faixa etária e controle orçamentário; escolaridade e finalidade; escolaridade e controle do orçamento.

Em termos gerais, a escolaridade foi a variável que mais expressou significância quando relacionada com a finalidade e controle do orçamento, evidenciando que os empreendimentos hoteleiros que utilizam orçamento contratam profissionais mais qualificados para acompanhamento e controle. A consistência desse achado pode ser verificada na análise descritiva e no cruzamento de dados deste estudo, em que foi identificado que 87,8% dos gestores têm nível superior e 42,7% têm pós-graduação. Ainda foi possível evidenciar que as áreas de formação mais mencionadas foram: administração de empresas com 34,7% e ciências contábeis com 20,8%.

O resultado da análise das significâncias apresentadas retratou, ainda, que o tempo de permanência no cargo dos respondentes não interfere na decisão de elaborar orçamento nos hotéis e, conseqüentemente, nas práticas orçamentárias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação buscou verificar os aspectos relacionados às práticas orçamentárias nos hotéis localizados no estado de Pernambuco, objetivando especificamente investigar a utilização do orçamento na gestão dos hotéis, examinar as características relacionadas às práticas orçamentárias, analisar a percepção dos respondentes sobre as práticas orçamentárias, além de verificar a existência de relação estatisticamente significativa entre as características do hotel e dos respondentes e a adoção de práticas orçamentárias.

O método de coletas de dados aplicado foi o questionário que proporcionou uma melhor compreensão acerca do processo orçamentário nas empresas hoteleiras de diversas classificações e portes. A análise descritiva e a aplicação dos testes não-paramétricos de Mann-Whitney e Kruskal Wallis utilizados proporcionaram responder os objetivos específicos da pesquisa.

Quanto à caracterização dos hotéis, identificou-se que 59,7% dos empreendimentos classificam-se como microempresas e empresas de pequeno porte, 42,2% elaboram orçamento de maneira formal, 23,2% de maneira não formalizada e 36,6% não elaboram nenhuma forma de controle orçamentário. As empresas que não recorrem às práticas orçamentárias revelaram que o maior problema está ligado à dificuldade de implantação do artefato, destacando-se a falta de conhecimento da ferramenta, falta de pessoal qualificado para elaboração e organização do tempo, sendo que essas dificuldades estão mais presentes nos empreendimentos de menor porte.

No que se refere à caracterização dos respondentes, observou-se que a maioria pertence ao sexo feminino e estão na função atual há mais de 7 anos, com idade média de 46 anos. Além disso, grande parte possui nível superior com pós-graduação (especialização e mestrado). Ademais, os participantes da pesquisa estão no cargo de diretor, gerente e *controller*, representando uma visão global quanto à utilização do orçamento empresarial.

Ao examinar a utilização do orçamento na gestão dos hotéis, observou-se que 76,8% elaboram orçamento, 42,7% de maneira formal e 25,6% informalmente. Observou-se também que o modelo de condução participativo é o mais utilizado, representando 55,8% dos empreendimentos. Dentre as características dos empreendimentos que utilizam esse modelo de orçamento, a maioria é composta por empresas com mais de 16 anos de atuação no mercado, possuem organograma (formal ou informal) e estão na classificação turismo, superior e luxo.

Em relação ao tipo de orçamento, as evidências indicam que a preparação dos orçamentos apresentou maior diversidade de opiniões entre os respondentes, com maior percentual de utilização do orçamento flexível, com representação de 42,4% das respostas. Dentre as características dos empreendimentos que utilizam esse tipo de orçamento, a maioria possui organograma (formal ou informal), classificam-se como turismo e são microempresas e empresas de pequeno porte, com mais de 16 anos de atuação no mercado.

Foi identificado que o orçamento estático é utilizado por 90% dos hotéis e resorts, sendo que 100% desses empreendimentos possuem organograma formalizado e estão enquadrados como empresas de médio e grande portes e a maioria classificados como superior e luxo, evidenciando que este tipo de orçamento é utilizado por empresas mais estruturadas e de maior porte. Percebeu-se também pouca adesão à criação de comitê orçamentário e manual de orçamento, com apenas 46,2% de afirmação.

Ademais, as práticas orçamentárias observadas nos hotéis em Pernambuco em relação à elaboração do orçamento, apresentam-se mais estruturadas nos empreendimentos mais bem classificados e de maiores portes.

Em relação às características relacionadas às práticas orçamentárias na gestão dos hotéis, pode-se afirmar no tocante à elaboração do orçamento que 100% dos hotéis de luxo e 75% dos que possuem classificação básica elaboram orçamento com base no planejamento estratégico. Os resultados ainda revelam que a totalidade dos respondentes dos hotéis de luxo e superior entende que o orçamento permite formulação de planos de ação, possibilitando converter os objetivos estratégicos da empresa em metas físicas e financeiras e expressar as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração, além de viabilizar o alcance da estratégia da empresa em determinado período.

Em relação à finalidade, a maioria entende que o orçamento cumpre sua finalidade ao estimar os lucros, retorno do investimento e controlar a situação financeira, além de formalizar o planejamento de maneira detalhada, quantificando objetivos e metas em números e valores de maneira que permitam acompanhar e avaliar o desempenho de cada área da empresa, comparando os resultados (planejados x alcançados), melhorando a integração entre os setores e organizando as atividades operacionais.

Quanto ao controle orçamentário, verifica-se que 100% dos hotéis da classificação luxo realizam o controle entre o orçado e o realizado com acompanhamento periódico da execução orçamentária. Esse controle fornece medidas para avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que

foi orçado, enquanto apenas 25% dos empreendimentos da classificação básica realizam estes controles. Assim, refletindo que controle orçamentário é mais presente nos hotéis mais bem classificados.

No que diz respeito à percepção dos respondentes sobre as práticas orçamentárias, verificou-se conforme análise em relação aos aspectos de utilidade e relevância atribuída ao orçamento, uma uniformidade de posicionamento para as duas variáveis, com índice de concordância acima de 89,0%, revelando dessa forma, a importância do orçamento para as empresas hoteleiras pernambucanas.

Quanto à percepção dos respondentes às críticas ao processo orçamentário, observou-se um grau de concordância muito baixo, com apenas duas concordâncias. Uma em relação ao processo de elaboração do orçamento que necessita de muito tempo por parte dos envolvidos e outra em relação ao orçamento que possibilita colaborar com os “jogos” orçamentários para o alcance das metas.

Além disso, foi percebido pelos respondentes a utilidade e relevância do orçamento para a gestão, viabilizando o fornecimento de informações que apoiam a tomada de decisões.

Ao analisar a existência da relação estatisticamente significativa, a um nível de significância de 5%, entre as características do hotel e as práticas orçamentárias, observou-se relação direta em algumas variáveis. Quanto maior for a classificação, o porte e o tipo dos empreendimentos hoteleiros, maior é a existência de controle orçamentário nos aspectos físicos e financeiros para auxiliar no alcance de metas e avaliação de desempenho.

Quando se analisou a existência da relação estatisticamente significativa entre as características dos respondentes e as práticas orçamentárias, observou-se que a faixa etária foi estatisticamente significativa a 5% em relação ao controle orçamentário. Já o impacto da escolaridade sobre a finalidade e controle foi também estatisticamente significativa no que se refere à existência de controle entre o orçado e o realizado e de acompanhamento periódico da execução do orçamento para a avaliação de desempenho.

Assim, ao final desta pesquisa, pôde-se observar uma particularidade quanto ao processo de gestão e a utilização do orçamento empresarial dentre as empresas do setor hoteleiro em Pernambuco. Apesar de 95,2% julgarem importante a utilização do orçamento, apenas 40,2% recorrem à ferramenta de maneira formal e 23% informalmente. Este fato pode indicar a dependência de decisão estratégica por parte dos sócios no uso do orçamento na gestão empresarial e não de seus gestores.

Os empreendimentos hoteleiros em Pernambuco têm possibilidades, conforme apontado na literatura, de implementar seu orçamento de maneira processual. Iniciando com a elaboração e implantação do planejamento estratégico, incluindo objetivos e metas, estabelecimento de manual e comitê orçamentários, elaborando seus orçamentos de forma participativa, o que possivelmente resultará em motivação dos empregados na elaboração, execução e controle do orçamento. Ferramentas como planilhas eletrônicas e *softwares* orçamentários próprios podem ser aliados na melhoria das informações nas diferentes etapas do orçamento, permitindo apoiar no processo de tomada de decisões.

De uma forma geral, os resultados mostram que o orçamento nos empreendimentos hoteleiros do Estado de Pernambuco ainda é subutilizado. No entanto, os que utilizam a ferramenta fazem boa aplicação das práticas orçamentárias.

Os resultados deste estudo devem ser interpretados à luz de suas limitações. A baixa taxa de resposta que representou 18% de um total de 456 empreendimentos contatados e a abrangência por contemplar apenas o estado de Pernambuco, fato que impede generalizar esses resultados para todos os empreendimentos hoteleiros do Brasil, apesar de alguns resultados de estudos anteriores serem convergentes.

Quanto aos aspectos teóricos, o estudo traz como principal contribuição para o desenvolvimento da literatura orçamentária, informações sobre planejamento, execução e controle do orçamento no setor hoteleiro que podem ser utilizadas em novas pesquisas. O estudo ainda contribui com a confirmação dos achados de outros autores em relação ao orçamento, tais como, a consolidação do orçamento como artefato gerencial, a utilidade das finalidades de planejamento do orçamento, e as práticas orçamentárias no setor hoteleiro.

Em relação aos aspectos práticos, o estudo contribui com o panorama do setor hoteleiro em Pernambuco, sendo o orçamento uma ferramenta com sua importância reconhecida e bem aceita pelos envolvidos. Os resultados podem ainda auxiliar os gestores dos hotéis a compararem suas práticas orçamentárias e implementarem melhorias necessárias.

Como perspectiva para futuras pesquisas, sugere-se que sejam observadas as práticas orçamentárias de outras regiões do País. Além disso, recomenda-se a realização de estudos do orçamento no contexto das empresas hoteleiras de grande porte, de maneira a identificar tendências relacionadas ao uso da ferramenta e das percepções dos gestores quanto às críticas apontadas pela literatura.

## 5 REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A., SOUZA, S. Processo orçamentário e criação de reservas em uma instituição hospitalar. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, v.7, n.13, p. 107-126, 2010.
- ANDRADE, I. R. S. **Orçamento empresarial e planejamento estratégico**. 2020. 92 p. Dissertação (mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Contábeis; Salvador, Universidade Federal da Bahia, 2020.
- ARRUDA, L. de S. **Aspectos associados às práticas orçamentárias: um estudo nas indústrias de papel e Celulose localizadas no estado de Pernambuco**. 2020. 165 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2020.
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, M. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas. Tradução: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro, 2000.
- ATKINSON, A. A.; KAPLAN, R. S.; MATSUMURA, E. M. & YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BARBOSA FILHO, F.; PARISI, C. Análise da aderência ao modelo *beyond budgeting round table*: o caso Sadia S.A. **Revista Universo Contábil**, v. 2, n. 1, p. 26-42, 2006.
- BELTRÃO, A. A. S. **Controle orçamentário como instrumento de poder: estudo de caso em uma empresa de transmissão e distribuição de energia**. 2010. 128 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Contábeis) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.
- BERLAND, N.; LEVANT, Y.; JOANNIDES, V. Institucionalização e desinstitucionalização do orçamento. Análise simétrica da retórica associada à introdução do orçamento e “além do orçamento.” **Hal Open Science**, Strasbourg, France. pp.23. 2017 HAL Id: hal-01661710 <https://hal.science/hal-01661710>.
- BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Manole, 2005.
- BORNIA, A. C., & LUNKES, R. J. Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 4, p. 37-59, 2007.
- BRASIL. **Ministério do Turismo**. Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos (Cadastur). Brasília-DF. Disponível em: <https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/sou-turista/inicio>. Acesso em: 23 jul. 2022.

BRASIL. **Ministério do Turismo**. Notícias. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/cresce-a-participacao-do-turismo-no-pib-nacional>. Acesso em: 14 maio de 2021.

BRASIL. **Ministério do Turismo**. Notícias. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/cresce-a-participacao-do-turismo-no-pib-nacional>. Acesso em: 14 jun. 2021.

BRYMAN, A. (2012). **Social research methods**. 4 ed. New York: Oxford University Press.

CAETANO, A. L. R.; STOLL, C. B.; HELFENSTEIN, M. J. W. Classificação de meios de hospedagem no Brasil: o SBClass na perspectiva do ciclo de políticas públicas. **Revista Turismo Visão e Ação**, n. 22, v. 1, p. 24-45. jan-abr 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14210/rtva.v22n1.p24-45>.

CALDAS, P. **Uma abordagem na gestão de custos no setor de hospedagem dos hotéis nordestinos: um estudo de caso no Rio Grande do Norte e Pernambuco**. 2005. 135 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Mestrado multiinstitucional UNB, UFPE, UFPE e UFRN, 2005.

CARPES, A. M. S.; ORO, I. M.; EIDT, J.; STERZ, R. Orçamento empresarial: uma investigação sobre as formas de acompanhamento orçamentário utilizadas pelas companhias catarinenses. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1352>. Acesso em: 19 jan. 2022.

CASTRO, A.; SOUSA, J. C. B.; CATAPAN, E. A.; CATAPAN, D. C. Mapa estratégico: as perspectivas do *balanced scorecard* no alinhamento do planejamento estratégico com o planejamento orçamentário. **Revista Espacios**, v. 36, n. 7, p. 15-24, 2015.

CATELLI, A.; PEREIRA, C.A.; VASCONCELLOS, M.T.C. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: A. Catelli (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. (pp. 135-154). São Paulo: Atlas. 2009.

CATELLI, A. **Controladoria – uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 2ed, 1999.

CAVALCANTI, P. R; LEITÃO, C. R. S. Identificação das práticas utilizadas no planejamento financeiro nas empresas do setor elétrico brasileiro, In. IV SIMPCONT, 2019, Recife. **Anais eletrônico do Simpósio de Controladoria da UFRPE**. Recife, 2019. Disponível em: <http://simpcont.ppgc.ufrpe.br/sites/simpcont.ppgc.ufrpe.br/files/Artigo%2018%20IV.pdf>.

CHAGAS, M. J. R.; ARAÚJO, A. O. Orçamento empresarial como ferramenta de auxílio à gestão: um estudo empírico nas indústrias de calçados da cidade de Campina Grande-PB. **REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v.3, n.3. p 1-21, 2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. Ed – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CODESSO, M. M.; LUNKES, R. J.; SUAVERE, R. Práticas orçamentárias aplicadas em empresas hoteleiras no Brasil: um estudo na cidade de balneário Camboriú – SC. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 15, n. 2, p. 279-294, 2013.

COSTA, A. M.; MORITZ, G. de O.; MACHADO, F. M. V. Contribuições do Orçamento Base Zero (OBZ) no Planejamento e Controle de Resultados em Organizações Empresariais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 8, p. 85-98, 2007.

COVALESKI, M., EVANS III, J. H.; LUFT, J.; SHIELDS, M. D "Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration." **Journal of Management Accounting Research**, v. 15, n.1, p. 3-49, 2003.

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

CRUZ, I. (2007), *How might hospitality organizations optimize their performance measurement systems?*, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 19 n. 7, p. 574-588. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09596110710818310>.

DAMETTO, D. A. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial**. 2013. 54 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2013.

DIEHL, C. A. **Controle Estratégico de Custos: um modelo referencial avançado**. 2004. 306f. Tese de Doutorado (Programa de pós-graduação de engenharia de produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2004.

DILLMAN, D. A. **Mail and Internet surveys: the tailored design method**. New York, 2007.

EKHOLM, B.; WALLIN, J. Is the annual budget really dead? **European Accounting Review**, v. 9, n. 4, p. 519-539, 2000.

ESPEJO, M. M. dos S. B.; PEREIRA, F. de A. Planejamento e Controle Orçamentário em Empresas Concessionárias de Rodovias: Uma Pesquisa Empírica [http](http://). **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 9, n. 17, p. 121-142, 2012.

FANK, O. L.; ANGONESE, R., LAVARDA, C. E. F. A percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 14, n. 1, p. 82-93, 2011.

FARIA, A. R.; FERREIRA, L.; TRIGUEIROS, D. Orçamentação nos hotéis do Algarve: Alinhamento com a prática internacional. **Dos Algarves A Multidisciplinary**, v.34, n.1, p. 3-25, 2019.

FERNANDES, M. R. **Orçamento Empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

FERREIRA, F. B.; DIEHL C. A. Orçamento Empresarial e suas Relações com o Planejamento Estratégico. **Revista Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 54, p. 27 - 37, maio/ago. 2012.

FREZATTI, F. *Beyond budgeting*: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial ERA. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 23-33, 2005.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FROW, N.; MARGINSON, D.; OGDEN, S. “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 4, p. 444-461, 2010.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. Tradução de Christiane de Brito. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: Ltc Editora, 2001.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Planejamento e gestão para o desenvolvimento da SEAD/UFRGS; Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, G; LAVARDA, C. E. F; TORRENS, E. W. Revisão da Literatura Sobre Orçamento em Cinco Periódicos Internacionais nos Anos de 2000 até 2009. **Revista REGE**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 107-123, 2012.

GUESSER, P. C. L.; PETRI, S. M.; LAVARDA, C. E. F. Orçamento: perspectivas teóricas das pesquisas científicas internacionais. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 21, n. 1, art. 1, p. 9-22, 2020.

HANSEN, S. C. *A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting*. **European Accounting Review**, v. 20, n.2, p. 289-319, 2011.

HANSEN, S. C.; OTLEY, D. T.; STEDE, W. A. Van Der. *Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective*. **Journal Of Management Accounting Research**. Washington, v. 15, n.1, p. 95-116, 2003.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HANSEN, S.; STEDE, W. (2004). *Multiple Facets of Budgeting: An Exploratory Analysis*. **Management Accounting Research**. v. 15. n. 1 415-439, 2004.

HASAN, H.; BZ, F. S.; INDRIANI, M. *The Role of Budgetary Control on Managerial performance in Fertilizer Companies in Indonesia. Journal Of Accounting Research, Organization And Economics*, v. 1, n. 2. p. 138-148, 2018.

HEINECK, F.; FEIL, A. A. *Elaboração e análise de orçamento empresarial em indústria de esquadrias. Reavi - Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí*, v. 7, n. 10. p. 31-47, 2018.

HOJI, M. **Orçamento Empresarial: passo a passo**. São Paulo: Saraiva, 2018.

HOPE, J; FRASER, R. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro, 2000.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HORNGREN, CT, DATAR, SM, FOSTER, G., RAJAN, M., & ITTNER, C. **Contabilidade de Custos: Uma Ênfase Gerencial**. Rio Sela, 2006.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; RAJAN, M. V. *Cost accounting: a managerial emphasis*. 14. ed. Pearson Prentice Hall, 2011.

JENSEN, M. C. *Paying People to Lie: the Truth about the Budgeting Process. European Financial Management*, v. 9, n. 3. p. 379-406, 2003.

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

JERONIMO, L. R. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Isbn, 2020.

JOSHI, P. L.; AL-MUDHAKI, J.; BREMSER, W. G. *Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. Managerial Auditing Journal*, v. 18, n. 9, p. 737-750, 2003.

KENGATHARAN, L. *Capital Budgeting Theory and Practice: A Review and agenda for Future Research. Redfame Publishing*. v. 7, n. 1, p. 1-22, 2016.

KENNO, S. A.; LAU, M. C.; SAINTY, B. J. *Search of a Theory of Budgeting: A Literature Review, Accounting Perspectives*, v.17, n. 4. p. 507-553. Out. 2018.

KING, R.; CLARKSON, P. M.; WALLACE, S. *Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. Journal Of Management Accounting Research*, v. 21, n. 1, p. 40-55. 2010.

KNUTH, V. **Orçamento empresarial**. Indaial: Uniasselvi, 2012. 345 p.

LEITÃO, C. R. S.; SILVA J. D. G. Rentabilidade de Clientes e a Gestão Hoteleira: uma pesquisa em hotéis do Nordeste brasileiro. **Revista Turismo em Análise**, v. 17, n. 2, p. 190-205, 2006.

LEITE, R. M.; SZABO, A. P. M.; SILVA, H. de F. N.; BUFREM, L. S. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade e Finanças**. v. 19, n. 47, p. 56-72, 2008.

LIBBY, T.; LINDSAY, R. M. *Beyond budgeting or budgeting reconsidered A survey of North-American budgeting practice*. **Journal Elsevier: Management Accounting Research**, v. 21, p. 56-75, 2010.

LIMA, C. L. C. **Revenue management e estratégias gerenciais para a maximização de ocupação e receitas – o caso do Nomaa hotel em Curitiba - PR**. 2017. 110 p. (Mestrado em Turismo) Universidade Federal do Paraná, 2017.

LIVOVSCHI, F. R. **Fatores socioculturais facilitadores do processo orçamentário eficaz nas organizações**. 2013. 120 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

LOPES, J. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Editora Universitária, 2006.

LOPES, S. D., DIEHL, C. A., LEITE, E. G. O campo de discussão do orçamento empresarial: uma análise das publicações no Brasil. In. **Congresso Brasileiro de Custos – ABC**. Brasil, disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4784>. Nov. 2020. Anais...

LUNKES, R. J. et al. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009.

LUNKES, R. J. **Manual do Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LUNKES, R. J.; FELIU, V. M. R.; ROSA, F. S. Pesquisa sobre o orçamento na Espanha: um estudo bibliométrico das publicações em Contabilidade. **Revista Universo Contábil**, v. 7, n. 3, p. 112-132, 2011.

LUNKES, R. J., BORTOLUZZI, D. A., ANZILAGO, M., & DA ROSA, F. S. *Influence of online hotel reviews on the fit between strategy and use of management control systems: A study among small and medium-sized hotels in Brazil*. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 21, n. 4, p. 615-634. 2019.

LUNKES, R. J.; CODESSO, M. M.; FELIU, V. R. *Prácticas presupuestarias: un estudio en los puertos del sur de Brasil*. **Contabilidad y Negocios**, v. 9, n. 18, p. 41-57, 19 mar. 2014.

MAGRO, C. B. D.; LAVARDA, C. E. F. Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina. **Advances Scientific And Applied Accounting**, v. 8, n. 1. p. 39-62, 2015.

MAHER, M. **Contabilidade de Custos: Criando Valor para a Administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2011.
- MAROYI, V.; POLL, M. V. D. *A survey of capital budgeting techniques used by listed minig companies in south Africa*. ***African Journal Of Business Management***, v. 6, n. 32, p. 9279-9292, 2012.
- MARQUES, A. C. F. **Orçamento Estratégico: uma nova ferramenta para aumentar a lucratividade e a competitividade de sua empresa no curto prazo**. Campinas: Alínea, 2001.
- MCMILLAN, E. J. ***Budgeting and Financial Management***. John Wiley & Sons, 2004.
- MERCHANT, K.; VAN DER STEDE, W. A. ***Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives***. *Financial Times, Prentice Hall, 2nd Edition*, 2007.
- MINAYO, M. C. S *et al.* **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21<sup>a</sup>. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem: Cartilha de orientação básica (SBclass)**, 2010. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/anelasque/cartilha-sbclass>.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 3<sup>a</sup> ed. 2001.
- MIRANDA, L. C.; LIBONATI, J. J. **Planejamento Operacional. In. Controladoria – agregando valor para a empresa**. Paulo Schmidt (Org). Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MONTEIRO, J. J. **Efeitos do sistema orçamentário sob a lente do pacote do sistema de controle gerencial no desempenho gerencial: um estudo em hotéis de grande porte**. 2020. 124 p. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de pós-graduação em contabilidade, Florianópolis, 2020.
- MOREIRA, J. C. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. São Paulo: Atlas, 1989.
- MUCCI, D. M. **Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários**. 2013. 168p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- NEELY, A.; BOURNE, M; ADAMS, C. *Better budgeting or beyond budgeting? Measuring Business Excellence*, v. 7, n. 3, p. 22-28, 2003.

NEELY, A.; SUTCLIFF, M. R.; HEYNS, H. R. *Driving Value through Strategic Planning and Budgeting*. New York: Accenture, 2001.

NORKOWSKI, M. *The Beyond Budgeting Concept and Multifaceted Criticism of Traditional Budgeting*. *Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, v. 263, n. 1, p.140-149. 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 27ª ed. 2010.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento Orçamentário: texto e exercícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2009.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: Iesde Brasil S/A, 2010.

PAULA, G. B. **Orçamento Empresarial aliado ao planejamento estratégico: duas ferramentas essenciais**. <https://www.treasy.com.br/blog/a-importancia-do-orcamento-empresarial-como-ferramenta-de-planejamento-estrategico/>. Publicado em 05.04.2014.

PRABAKARAN, P.; SARAVANAN, K. *A study on factors that influencing capital budgeting decision on selected companies with reference to Kanchipuram district*. *Journal Of Interdisciplinary Cycle Research*, v. 12, n. 1, p. 861-877, 2020.

PRESTES, M. L. de M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. São Paulo: Rêspel, 2003.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PYHRR, P. A. **Orçamento Base Zero: Um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas**. Traduzido por José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 1981.

QUEIRÓS, M. D. C. C. **Beyond Budgeting versus orçamentos**. 2010. 44 f. Dissertação (Mestrado em Másteres Degree in Finance and Taxes) - School of Economics and Management of The University of Porto, Porto, 2010.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In. BEUREN, Ilse Maria. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, R. J. F. **Orçamento de vendas para a marca "PALADIN"**. 2014. Dissertação (Mestrado em Controle e Gestão). - Instituto politécnico de Coimbra - Instituto superior de contabilidade e administração de Coimbra, 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: método e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SÁ, C. A.; MORAES, J. R. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SAGNER, J. S. *Capital Budgeting: Problems and New Approaches*. **The Journal Of Corporate Accounting e Finance**, v. 19, n. 1, p. 39-44, 2007.

SALTO, L. A. *et al.* A importância do orçamento empresarial para a tomada de decisão. Anais do Congresso Internacional de Administração. In: **Congresso Internacional de Administração**, 22., 2009, Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa: UEPG, 2009.

SCHMIDGALL, R., NINEMEIER, J. *Budgeting in hotel chains: coordination and control, The Cornell Hotel and Restaurant, Administration Quarterly*, v. 28, n. 1, p. 79-84, 1987.

SCHMIDGALL, R. S.; BORCHGREVINK, C. P.; ZAHL-BEGNUM, O. H. *Operations budgeting practices of lodging firms in the United States and Scandinavia. International, Journal of Hospitality Management*, v. 15, n. 2, p. 189-203, 1996.

SCHMIDT, J. *Is time to replace traditional budgeting?* **Journal of Accountancy**, p.103-108, 1992. Retrieved from <http://elibrary.ru/item.asp?id=1786533>.

SCHUBERT, P. **Orçamento empresarial integrado**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L.S., COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. Edição. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1987.

SIVABALAN, P. *et al.* *An exploratory study of operational reasons to budget. Accounting & Finance*, v. 49, n. 4, p. 849-871, 2009.

SOARES, T. C. **Orçamento empresarial**. livro digital – Palhoça, 2011.

SOBANSKI, J. J. **Prática de orçamento empresarial: um exercício programado**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SOUZA, P.; LUNKES, R. J. Práticas de orçamento: um estudo em empresas hoteleiras do Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 9, n. 3, p. 380-399, 2015.

STEED, E., & GU Z. Práticas de previsão e orçamento de empresas de administração hoteleira: uma análise baseada em pesquisas. **Revista Internacional de Gestão Hoteleira Contemporânea**. v. 21, n. 6, p. 676-697, (2009).

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, Tatuí, v. 1, n. 2, p. 104-123, set. 2015.

TOMÉ, L. M. **Panorama do turismo no Brasil e oportunidades para a região Nordeste. Caderno Setorial ETENE**. Ano 3, Nº 59, dezembro, 2018. Disponível em: [https://www.bnb.gov.br/documents/80223/4296541/59\\_turismo.pdf/abf03c9a-5d73-3b1e42d4-7cbfcfa47fd7](https://www.bnb.gov.br/documents/80223/4296541/59_turismo.pdf/abf03c9a-5d73-3b1e42d4-7cbfcfa47fd7).

TUNG, N. H. **Orçamento empresarial no Brasil: para empresas industriais e comerciais**. 3. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1983.

TUNG, N. H. **Orçamento empresarial e custo-padrão**. 4. ed. São Paulo: Edições universidade empresa, 1994.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WAAL, A. de; HERMKENS-JANSSEN, M.; VAN DE VEN, A. *The evolutionary adoption framework: explaining the budgeting paradox.: explaining the budgeting paradox.* **Journal of Accounting & Organizational Change**, v.7, n.4, p. 316-336, 2011.

WÁLTER, M. A. **Orçamento integrado: operação, investimentos e caixa**. São Paulo: Saraiva, 1980.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FEES, P. E. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial: planejamento e controle do lucro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UYAR, A.; BILGIN, N. *Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region.* **International Journal of Hospitality Management**, v.30, n.2, p.398-408, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.

ZOR, U.; LINDER, S.; ENDENICH C. *CEO Characteristics and Budgeting Practices in Emerging Market SMEs.* **Journal Of Small Business Management**. v. 57, n. 2. p. 658-678, 2019.

## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA - PPGC  
NÍVEL MESTRADO

Recife, 18 de Maio de 2022.

Prezado (a) Senhor (a),

Apresentamos **MARIA DO SOCORRO DA CONCEIÇÃO MOURA PESSOA**, aluna regularmente matriculada no curso de Mestrado em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), cuja dissertação tem como tema as práticas orçamentárias no setor hoteleiro do estado de Pernambuco, desenvolvida sob minha orientação.

Por isso, solicito a vossa colaboração no sentido de responder às indagações contidas no questionário de pesquisa apresentado pela aluna.

Ressaltamos a importância da vossa colaboração, visto que tais informações poderão contribuir para a compreensão das práticas orçamentárias no setor hoteleiro.

Acrescentamos que a pesquisa interessa apenas o resultado global do setor. Ao responder o questionário, a empresa estará autorizando a apresentação dos resultados de forma global, garantindo o seu anonimato.

Agradecemos antecipadamente a sua importante contribuição.  
Atenciosamente.

Prof. Dra. Carla Renata Silva Leitão

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO



### Questionário sobre Práticas Orçamentárias no Setor Hoteleiro

E-mail (\*) \_\_\_\_\_

#### **BLOCO 01: PERFIL DO HOTEL**

---

1. Em que cidade o hotel está localizado?  
.....
  
2. Qual a classificação do empreendimento?
  - Básica (1 estrela)
  - Econômico (2 estrelas)
  - Turismo (3 estrelas)
  - Superior (4 estrelas)
  - Luxo (5 estrelas)
  
3. Qual o tipo de hospedagem?
  - Hotel
  - Hotel Fazenda
  - Resort
  - Flat/Apart Hotel
  - Pousada
  - Albergue/Hostel
  - Outros. Especifique .....
  
4. Qual o porte da empresa?
  - Microempresa
  - Empresa de pequeno porte
  - Empresa de médio porte
  - Empresa de grande porte
  
5. Quanto tempo de atuação a empresa tem no mercado?
  - Entre 01 e 05 anos
  - Entre 06 e 10 anos
  - Entre 11 e 15 anos
  - Entre 16 e 20 anos
  - Mais de 20 anos

6. A empresa possui organograma evidenciando as hierarquias existentes?  
 Sim, a empresa possui um organograma formalizado  
 Sim, a empresa possui um organograma, mas este não se encontra formalizado  
 Não

## **BLOCO 02: PERFIL DO RESPONDENTE**

---

7. Sexo:  
 Masculino  
 Feminino  
 Prefiro não responder
8. Faixa etária?  
 Até 30 anos  
 De 31 a 40 anos  
 De 41 a 50 anos  
 De 51 a 60 anos  
 Acima de 60 anos.
9. Qual é o nível de escolaridade do respondente? (Marcar o nível mais alto completado).  
 Ensino Fundamental  
 Ensino Médio  
 Ensino Superior  
 Especialização/MBA  
 Mestrado  
 Doutorado
10. Caso, possua ensino superior, qual a formação?  
 Ciências Contábeis  
 Administração  
 Economia  
 Turismo  
 Outro. Especifique .....
11. Qual o cargo que exerce no hotel?  
 Controller  
 Diretor. Especificar: .....  
 Gerente. Especificar: .....  
 Contador  
 Outro. Especificar .....
12. Há quanto tempo ocupa o cargo na empresa?  
 Menos de 02 anos  
 De 02 a 05 anos  
 De 06 a 10 anos  
 De 11 a 15 anos  
 Acima de 15 anos

## **BLOCO 03: ASPECTOS GERAIS SOBRE O ORÇAMENTO**

---

13. A empresa, em seu processo de gestão, realiza elaboração de orçamento?  
 Não.  
 Sim, o orçamento é elaborado de maneira formal.  
 Sim, mas não de maneira formal.

14. Caso a empresa tenha respondido “não” à questão anterior, qual o motivo da NÃO elaboração do orçamento ?

Resposta: \_\_\_\_\_

**CASO TENHA RESPONDIDO “NÃO” À QUESTÃO 13, PULE PARA O BLOCO 5**

15. De que maneira é conduzido o processo de elaboração do orçamento ?

- Elaborado pelos centros de custos operacionais ou departamentos responsáveis e depois é enviado para aprovação da diretoria, ou seja, de baixo para cima.  
 Elaborado pela alta administração e depois encaminha aos demais membros da organização, ou seja, de cima para baixo.  
 Elaborado em conjunto de forma participativa, sendo que a diretoria define a autonomia dos envolvidos no processo.  
 Não sei informar.

16. Qual o departamento, setor ou profissional responsável pela consolidação do orçamento ?

Resposta: \_\_\_\_\_

17. Quais os departamentos(s) ou setor(es) envolvido(s) na elaboração do orçamento? (Permite marcar mais de uma alternativa).

- Controladoria  
 Contabilidade  
 Produção  
 Vendas  
 Financeiro  
 Recursos humanos  
 Marketing  
 Administração  
 Outros. Especifique .....

18. Qual o tipo de orçamento utilizado pela empresa? ( Assinale aquela que melhor descreve o tipo de orçamento utilizado pela empresa).

- Orçamento estático, onde as peças orçamentárias são criadas depois da fixação das vendas, as quais determinam os volumes das demais atividades e setores. Após elaborado, não pode ser alterado; e as variações entre o previsto e realizado devem ser justificadas.  
 Orçamento Contínuo, onde a cada período em que o orçamento ou projeção é realizado, orça-se ou projeta-se mais um período futuro. Ex: Se o orçamento abrange o período de 12 meses, janeiro a dezembro de 2021, ao se executar o orçamento do mês de janeiro de 2021, inicia-se a projeção para janeiro de 2022. E assim sucessivamente.  
 Orçamento base zero, onde os dados do orçamento do ano anterior não são usados para a elaboração do orçamento.  
 Orçamento flexível, o qual após elaborado permite modificações em decorrência dos desvios que forem sendo observados durante a sua execução entre o que foi previsto e o que foi realizado.  
 Não sei informar

19. Quais as peças orçamentárias que fazem parte do processo orçamentário? (Permite assinalar mais de uma alternativa)

- Orçamento de vendas  
 Orçamento de compras  
 Orçamento de consumo de materiais  
 Orçamento de despesas departamentais  
 Orçamento de investimento  
 Orçamento de financiamento  
 Orçamento de receitas financeiras  
 Orçamento de despesas financeiras  
 Orçamento de caixa  
 Projeção das demonstrações contábeis  
 Outros. Especifique .....

## BLOCO 04: PRÁTICAS ORÇAMENTÁRIAS

### 4. 1. Elaboração do Orçamento

20. Em relação a elaboração do orçamento, indique seu grau de concordância para cada uma das afirmações a seguir, sendo: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo e nem discordo; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5
A empresa elabora o orçamento com base no planejamento estratégico.					
O orçamento viabiliza o alcance da estratégia da empresa em determinado período.					
O orçamento expressa as políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela administração.					
O orçamento permite formulação de planos de ação.					
O orçamento possibilita converter os objetivos estratégicos da empresa em metas físicas e financeiras.					
A empresa utiliza programa (software) na elaboração do orçamento empresarial.					
Existe um manual para elaboração do orçamento					
Existe um comitê de orçamento formalizado na empresa					

21. Quais os objetivos pretendidos na elaboração do orçamento? (Permite assinalar mais de uma alternativa)

- Previsões de futuro
- Maximizar os resultados
- Inserção de novos produtos e serviços
- Planificar, controlar e valorar os resultados
- Criar incentivos e recompensas aos empregados
- Decisões de preço
- Controle
- Planejar a rentabilidade
- Auxiliar no planejamento de longo prazo
- Coordenar as operações
- Auxiliar no planejamento de curto prazo
- Avaliar o desempenho
- Motivar os gerentes
- Motivar os empregados

22. Para a elaboração do orçamento, a empresa utiliza quais informações para orientar a construção das peças orçamentárias? (Permite mais de uma alternativa).

- Índices de avaliação de empresas concorrentes
- Demonstração contábeis anteriores
- Estrutura de plano de contas contábil.
- Definição da estrutura organizacional
- Políticas de estoque
- Relação de centros de responsabilidades
- Investimento na estrutura física
- Política de compras
- Política salarial
- Índices de inflação
- Custos de juros para captação de recursos
- Variação cambial
- Tributos sobre operações da empresa
- Inovação e tecnologia
- Orçamento de anos anteriores
- Percentual de crescimento da receita
- Taxa de retorno de investimento
- Taxa de retorno do patrimônio líquido
- Indicadores de desempenho de anos anteriores
- Nenhuma
- Outra. Especificar \_\_\_\_\_

23. Em relação as finalidades do orçamento para empresa, indique o grau de concordância cada uma das afirmações a seguir, de acordo com a seguinte escala: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo e nem discordo; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5
Estimar os lucros, o retorno do investimento e a situação financeira.					
Formalizar o planejamento de maneira detalhada, quantificando os objetivos e metas em números e valores.					
Acompanhar e avaliar o desempenho de cada área da empresa.					
Comparar os resultados planejados com os resultados realmente obtidos.					
Melhorar a integração entre os diversos setores da empresa.					
Organizar as atividades operacionais e garantir o controle das operações.					

24. Em relação ao orçamento financeiro, indique o grau de concordância, cada uma das afirmações a seguir, de acordo com a seguinte escala: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo e nem discordo; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5
Para elaborar o orçamento financeiro a empresa estima todas as entradas e saídas de recursos em seus planos					
Para elaborar o orçamento financeiro a empresa estima apenas recebimentos das vendas e pagamentos dos principais gastos operacionais (materiais, salários e serviços).					
A empresa elabora orçamento financeiro.					
As projeções das despesas e receitas financeiras e dos financiamentos e respectivas amortizações são incluídas no orçamento operacional.					
As projeções das despesas e receitas financeiras e dos financiamentos e respectivas amortizações são incluídas no orçamento financeiro.					

25. No orçamento de investimento/capital, quais itens são estimados/projetados?

- Aquisição, construções  
 Substituição de imobilizado  
 Investimento em intangível  
 Projetos de participação de capital em outras empresas  
 Investimentos para redução ou compensação de impactos ambientais  
 A empresa não elabora orçamento de capital  
 Outro. Especifique .....

26. Em relação ao controle orçamentário, indique o seu grau de concordância para cada uma das afirmações a seguir, de acordo com a seguinte escala: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo e nem discordo; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5
Existe controle entre o orçado e o realizado					
O orçamento pode fornecer medidas para avaliação do resultado global da empresa e do desempenho, através da análise e da identificação dos desvios em relação ao que foi orçado.					
Existe um acompanhamento periódico da execução do orçamento.					
O resultado da execução orçamentária é utilizado para avaliação de desempenho da área ou do gestor responsável.					
A empresa adota procedimento de avaliação com feedback para a equipe					

## **BLOCO 05. PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES SOBRE O ORÇAMENTO**

27. Indique seu grau de concordância para cada uma das afirmativas abaixo das suas percepções em relação ao orçamento para cada uma das afirmações a seguir: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo e nem discordo; 4. Concordo parcialmente; 5. Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5
O orçamento contribui para a melhoria do desempenho da empresa.					
O orçamento permite gerenciar melhor as metas e custos dos setores.					
O orçamento fornece informações adequadas para otimizar as decisões e cumprir os objetivos de desempenho.					
O orçamento permite obter informações táticas e estratégicas necessárias para avaliar alternativas de decisões.					
O orçamento permite a identificação das necessidades de melhorias de processos que auxiliem na gestão.					
O orçamento possibilita que cada usuário tenha sua responsabilidade claramente definida dentro do controle de despesas.					
O processo de elaboração do orçamento necessita de muito tempo por parte dos envolvidos no processo.					
O orçamento pode ser considerado uma perda de tempo, quando focado no passado ou no curto prazo.					
O orçamento colabora com os "jogos" orçamentários para o alcance das metas.					
O orçamento dificulta a flexibilidade dos gestores, impondo limites na sua atuação e restringindo a sua capacidade de desenvolver alternativas.					
O processo orçamentário diminui o estímulo na busca por um melhor desempenho, iniciativa ou inovação por parte das pessoas.					
O orçamento impede a adaptabilidade em ambientes incertos.					
Os orçamentos são vistos como fatores de estresse para a gerência e funcionários					

28. Qual a importância que você atribui à utilização do orçamento na gestão das empresas?

- ( ) Nenhuma importância  
 ( ) Pouco importante  
 ( ) Importante  
 ( ) Muito importante

## APÊNDICE C – ESTUDOS ANTERIORES

No Apêndice C desse estudo são listados artigos científicos publicados sobre orçamento empresarial e o setor hoteleiro.

<b>Autor/ano</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>
Codesso, Lunkes, Suave (2013)	Práticas orçamentárias aplicadas em empresas hoteleiras no Brasil: um estudo na cidade de balneário Camboriú	Fornecer evidências sobre as práticas orçamentárias em empresas hoteleiras na cidade de Balneário Camboriú (SC).
Faria, Ferreira, Trigueiros (2019)	Orçamentação nos hotéis do Algarve: Alinhamento com a prática internacional	Analisar as práticas orçamentárias no setor hoteleiro do Algarves.
Jones (2008)	<i>Improving hotel budgetary practice. A positive theory model</i>	Comparar a prática e a teoria do setor hoteleiro em relação ao orçamento.
Jones (2008a)	<i>Changes in hotel industry budgetary practice</i>	Fornecer visão sobre a prática orçamentária em organizações hoteleiras sediadas no Reino Unido e uma atualização sobre pesquisas anteriores nesta área.
Souza e Lunkes (2015)	Práticas de orçamento: um estudo em empresas hoteleiras brasileiras	Explorar como práticas orçamentárias nos principais centros turísticos do Brasil.
Uyar, Bilgin (2011)	Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region	Explorar as práticas orçamentárias de hotéis turcos na região de Antália.
Steed e Gu (2009)	Hotel management company forecasting and budgeting practices: a survey-based analysis	Investigar e documentar as práticas atuais das empresas de administração hoteleira dos EUA em orçamento e previsão e recomendar um processo para melhorar a precisão e a eficiência.
Cruz (2007)	How might hospitality organizations optimize their performance measurement systems?	Explorar a utilização de “antigas” e “novas” técnicas de medição de desempenho numa joint venture constituída por dois parceiros, uma cadeia hoteleira global e uma empresa portuguesa.
King; Clarkson; Wallace (2010)	<i>Budgeting practices and performance in small healthcare businesses</i>	Apresentar evidências ligando características de negócios de saúde primária, práticas orçamentárias e desempenho de negócios com membros da Associação Australiana de Gestores de Prática.
Frezatti (2005)	<i>Beyond Budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial?</i>	Analisar a abordagem “ <i>beyond budgeting</i> ”, versus abordagem “tradicional” do orçamento empresarial, e avaliar se ela constitui uma inovação.
Bornia, Lunkes (2007)	Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário	Desenvolver proposta de orçamento renovado, com alinhamento das metas orçamentárias aos indicadores estratégicos do balanced scorecard.
Frezatti e Mucci (2017)	De que forma os gestores percebem as críticas ao orçamento empresarial?	Explorar a percepção de gestores de diversas áreas de uma grande organização brasileira sobre as críticas ao orçamento tradicional.

Lunkes, Felius e Rosa (2011)	Pesquisa sobre o orçamento na Espanha: um estudo bibliométrico das publicações em Contabilidade	Identificar e analisar os temas, métodos de pesquisa aplicados e características específicas das revistas, artigos, autores e das citações das publicações sobre orçamento nas revistas de contabilidade da Espanha.
Cavalcante, Leitão (2018)	Identificação das práticas utilizadas no planejamento financeiro nas empresas do setor elétrico brasileiro	Investigar as características do planejamento financeiro das empresas do setor elétrico brasileiro – ANEEL.
Libby e Lindsay, (2010)	<i>Beyond budgeting or budgeting reconsidered A survey of North-American budgeting practice</i>	Apresentar estudo de duas pesquisas de organizações norte-americanas de médio porte para atualizar a literatura sobre práticas orçamentárias, coletar evidências empíricas para avaliar as críticas sobre o orçamento e identificar tendências ou padrões nas práticas orçamentárias.
Hope e Fraser (2003)	<i>Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap</i>	Apresentar críticas e proposta para atender às três críticas apresentadas e três argumentos que defendem a abordagem beyond budgeting.
Carpes et al. (2016)	Orçamento empresarial: uma investigação sobre as formas de acompanhamento orçamentário utilizadas pelas companhias catarinenses.	Identificar as formas de acompanhamento do orçamento empresarial nas empresas de Santa Catarina que compuseram o ranking da Revista Exame 500 Maiores e Melhores, edição de 2007.
Chagas e Araújo (2013)	Orçamento empresarial como ferramenta de auxílio à gestão: um estudo empírico nas indústrias de calçados da cidade de Campina Grande-PB.	Investigar como as indústrias calçadistas do polo de Campina Grande – PB utilizam o orçamento empresarial no processo de gestão, analisando as contribuições e limitações das práticas orçamentárias no desempenho das empresas estudadas.
Wall et al. (2011)	<i>The evolutionary adoption framework: explaining the budgeting paradox.: explaining the budgeting paradox.</i>	Apresentar uma estrutura que identifique os fatores que desempenham um papel na aceitação de mudanças no processo orçamentário em quatro empresas holandesas.
Magro e Lavarda (2015)	Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina	Identificar as evidências da percepção dos gestores sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina.
Bornia, Lunkes (2007)	Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário.	Desenvolver proposta de orçamento renovado, com alinhamento das metas orçamentárias aos indicadores estratégicos do balanced scorecard.
Neely et al. (2001)	<i>Better budgeting or beyond budgeting?</i>	Revisar a literatura e entrevistar 15 empresas líderes para obter insights sobre as melhores práticas que as organizações estão realmente adotando.
Fank, Angonese e Lavarda (2011)	Percepção dos gestores acadêmicos de uma IES quanto às críticas ao orçamento	Verificar se as críticas realizadas ao orçamento empresarial são reconhecidas pelos coordenadores dos cursos de pós-graduação em uma instituição de ensino superior.
Mucci, Frezatti, Dieng (2016)	As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial.	Discutir a ideia de múltiplas funções do orçamento empresarial e investiga sua associação com a percepção de utilidade e relevância do artefato.

Cunha Callado, et al. (2008)	Utilização de indicadores de desempenho no setor hoteleiro de João Pessoa	Identificar a estrutura e padrões de relações existentes entre os indicadores de desempenho utilizados por empresas do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa.
---------------------------------	---	--

Fonte: Dados da Pesquisa 2021

## APÊNDICE D – DISSERTAÇÃO E TESES ANTERIORES

No apêndice D desta pesquisa são listadas teses e dissertações publicados sobre orçamento empresarial e setor hoteleiro.

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>
Mucci Daniel Magalhães (2013)	Influência do estilo de uso do orçamento empresarial sobre as percepções de seus usuários.	Discutir a influência do uso do orçamento sobre a percepção de utilidade e o nível de críticas.
Caldas (2005)	Uma abordagem na gestão de custos no setor de hospedagem dos hotéis nordestinos: um estudo de caso no Rio Grande do Norte e Pernambuco.	Investigar a estrutura do tratamento dos custos no sistema gerencial de um hotel, bem como a análise do processo decisório do setor de hospedagem por seus gestores.
Livovschi, Flávio Roberto (2013)	Fatores socioculturais facilitadores do processo orçamentário eficaz nas organizações.	Definir os possíveis fatores socioculturais facilitadores da institucionalização do processo orçamentário eficaz nas organizações, além de analisar as contribuições dos respondentes e suas percepções sobre os fatores socioculturais que impactam a institucionalização do processo orçamentário.
Dametto, Daniele Araújo (2013)	O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial.	Descrever a importância e vantagens de se utilizar os orçamentos em uma organização.
Souza, Claudio Peternella de (2007)	Um estudo exploratório sobre planejamento e orçamento empresarial.	Examinar o estágio as organizações estudadas se encontram, em relação à utilização do planejamento e orçamento empresarial.
Arruda, Lorena de Souza (2020)	Aspectos associados às práticas orçamentárias: um estudo nas indústrias de papel e Celulose localizadas no estado de Pernambuco.	Analisar aspectos associados às práticas orçamentárias utilizadas pelas indústrias de papel e celulose de Pernambuco.

Fonte: Dados da Pesquisa 2021

## APÊNDICE E - RELAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM

Relação dos meios de hospedagem habilitados para aplicar a pesquisa de acordo com os dados da CADASTUR do terceiro trimestre de 2021.

Nome Fantasia	Localidade
A Portuguesa	Bezerros
Aguamarinha Pousada	Ipojuca
Alfaia Hotel	Aliança
Almeida & Macedo Ltda-Me	Limoeiro
Alquimista Excursões Marítimas	Fernando de Noronha
Alto Mar Guest House	Fernando de Noronha
Amada Terra Hotelaria	Ipojuca
Amaretto	Arcoverde
Ancoradouro Hotel Pousada	Tamandaré
Armação Resort	Ipojuca
Atlantica Hotels International Brasil Ltda	Recife
Atobá Pousada Noronha	Fernando de Noronha
Beira Mar Porto De Galinhas Hotel	Ipojuca
Brisa Do Porto	Ipojuca
BUGAN HOTEL RECIFE - By Atlantica Hotels	Recife
Canarius Palace Hotel	Recife
Capim Acu Pousada	Fernando de Noronha
Casa da Tati Noronha	Fernando de Noronha
Casa da Tereza	Fernando de Noronha
Casa da Tete	Fernando de Noronha
Casa de Mirtes	Fernando de Noronha
Casa de Samuel Lobrito	Fernando de Noronha
Casa do David	Fernando de Noronha
Casa Feng-Shui	Ipojuca
Casa Mar Pousada	Paulista
Casa Renascer	Fernando de Noronha
Casa Schneider	Gravatá
Casa Swell	Fernando de Noronha
Casarao Do Porto	Ipojuca
Chale da Ilha	Fernando de Noronha
Chale do Tadeu	Fernando de Noronha
Chale Hibiscus	Ipojuca
Che Lagarto Hostel	Ipojuca
Cheiro Verde	Fernando de Noronha
Citi Hotel Express	Caruaru

Citi Hotel Premium	Caruaru
Citi Hotel Residence	Caruaru
Corrente Maritima	Fernando de Noronha
Costa do Sol Pousada	Tamandaré
Costa Mar Recife Hotel By Atlantica Hotels	Jaboatão dos Guararapes
Doce Lar Hostel Noronha	Fernando de Noronha
Dolphin Hotel	Fernando de Noronha
Eco Porto Hotel & Pousada	Ipojuca
Encantos de Porto	Ipojuca
Enotel Porto De Galinhas Resort & Spa	Ipojuca
Enseada Hotéis	Recife
Espaco Nosso Canto	Fernando de Noronha
Estacao do Sol	Ipojuca
Euro Suit Hotel Boa Viagem	Recife
Exclusive Hotel	Petrolina
Farol do Porto	Ipojuca
Fazenda Amaragi	Rio Formoso
Fazenda Betania	São Benedito do Sul
Felipe Hotel	Serra Talhada
Filial Beach Class	Recife
Fity Hotel	Recife
Flamboyant Residence	Fernando de Noronha
Flat Htur - Porto de Galinhas – PE	Ipojuca
Flat Vista Mar	Fernando de Noronha
Flat Vista Mar	Fernando de Noronha
Flores do Mar Empreendimentos	Ipojuca
Fragata	Ipojuca
Fragata Empreendimentos Turisticos	Fernando de Noronha
Girassol	Ipojuca
Goiana Hotelaria	Goiana
Golden Producoes e Eventos	Paulista
Grand Mercure Recife Boa Viagem	Recife
Grande Hotel de Limoeiro	Limoeiro
Grupo Sertão	Serra Preta
HD Empreendimentos	Lagoa dos Gatos
Hostel Canto dos Artistas	Olinda
Hoteis da Fonte II Ltda/Marante Executive	Recife
Hotéis e Turismo do Nordeste Ltda - EPP	Garanhuns
Hotel Abba Goiana	Goiana
Hotel Aconchego Nordeste	Serra Talhada
Hotel Amoras	Paulista
Hotel Atlante Plaza	Recife
Hotel Azevedo	Garanhuns
Hotel Barramares	Jaboatão dos Guararapes

Hotel Barramares	Jaboatão dos Guararapes
Hotel Brotas	Afogados da Ingazeira
Hotel Campestre de Aldeia	Camaragibe
Hotel Canarius de Gravata	Gravatá
Hotel Canariu's D'gaibu	Cabo de Santo Agostinho
Hotel Central do Recife	Recife
Hotel Colinas Douradas	Barreiros
Hotel Coral Beach	Tamandaré
Hotel Costeiro	Olinda
Hotel Cruzeiro	Arcoverde
Hotel Dan Inn	Jaboatão dos Guararapes
Hotel das Oliveiras	Limoeiro
Hotel do Grande Rio	Petrolina
Hotel do Sertao	Custódia
Hotel e Churrascaria Gaúcha	Lagoa Grande
Hotel e Pousada Gabriela	Afrânio
Hotel Ecos	Ipojuca
Hotel Encanto do Sertão	Triunfo
Hotel Enseada Aeroporto	Recife
Hotel Enseada dos Corais	Cabo de Santo Agostinho
Hotel Fazenda Ceu Aberto	Sítio da Baraúna
Hotel Fazenda Tres Tesouros	Bonito
Hotel Grande Rio	Petrolina
Hotel Grande Serra	Trindade
Hotel Highlander	Chã Grande
Hotel Império da Serra	Serra Talhada
Hotel Intercity Suape Costa Dourada	Cabo de Santo Agostinho
Hotel Jangadeiro	Recife
Hotel Kembali Eireli – EPP	Ipojuca
Hotel Limarques Ltda – ME	Cabrobó
Hotel Mar Aberto	Olinda
Hotel Moda Center	Santa Cruz do Capibaribe
Hotel Monte Castelo	Sairé
Hotel Nacional Inn	Recife
Hotel Ocapora	Ipojuca
Hotel Ponta de Pedras	Pontas de Pedra
Hotel Pontal de Ocaporã	Ipojuca
Hotel Pousada Aconchego	Recife
Hotel Pousada Casuarinas	Recife
Hotel Pousada de Itamaraca	Ilha de Itamaracá
Hotel Pousada Mar Azul	Tamandaré
Hotel Recanto da Serra	Araripina
Hotel Requite	Salgueiro
Hotel Rota do Sertao	Serra Talhada

Hotel São Domingos	Lagoa Grande
Hotel Saveiro	Recife
Hotel Tabaobi	Ipojuca
Hotel Tres Palmeiras	Gravatá
Hotel Uzi Praia	Recife
Hotel Vale dos Vinhedos	Lagoa Grande
Hotel Vida Nova	Limoeiro
Hotel Villa D'oro	Recife
Hotel Villa Hipica	Gravatá
Hotel Village Porto de Galinhas	Nossa Senhora do Ó
Hotel Vivenda dos Arrecifes	Ipojuca
Ibis Petrolina	Petrolina
Ibis Recife Aeroporto	Recife
Igrejinha Producoes	Tamandaré
Ilha do Amor Hostel	Fernando de Noronha
Ilha do Frade Eco Spa	Fernando de Noronha
Ilha Hostel Noronha	Fernando de Noronha
Internacional Palace Hotel	Recife
J B Hotel	Petrolina
Jardins Praia dos Carneiros	Tamandaré
Jardins Premium	Ipojuca
Jardins Premiun	Ipojuca
Jardins Prime	Ipojuca
Kimo Pousada do Frade	Ipojuca
La Fleur Samoa Resort	Ipojuca
Lg Inn Hotel	Recife
Liras da Poesia	Ipojuca
Locadora e Pousada Flor do Atlântico	Fernando de Noronha
Luna Locadora	Fernando de Noronha
Mar Hotel Recife	Recife
Mar Ilha	Fernando de Noronha
Marante Plaza Hotel	Recife
Maraoka	Ipojuca
Maresia Suítes	Ipojuca
Maria Bonita	Ipojuca
Marlin Azul	Fernando de Noronha
Marulhos Suítes Resort By MAI	Ipojuca
Marupiara Hotel Porto de Galinhas	Ipojuca
Max Hotel	Arcoverde
Mediterrâneo Hotéis e Turismo Ltda	Recife
Mercure Apartments Recife Navegantes	Recife
Metambiental	Nova Cruz
Namoa Pousada e Turismo Ltda - ME	Cabo de Santo Agostinho
Nannai Resort & Spa	Ipojuca

Navegantes Praia Hotel	Recife
Nobile e Gestão de Empreendimentos	Recife
Nobile Suites Del Rio Petrolina	Petrolina
Novohotel Recife	Recife
Oceano Azul	Fernando de Noronha
Okakoaras Hotel	Paulista
Onda Mar Hotel	Recife
Orange Praia Hotel	Ilha de Itamaracá
Otellin Triumph - Hotel & Flats	Triunfo
Palhoca da Colina	Fernando de Noronha
Paraiso do Boldro Flat	Fernando de Noronha
Park Hotel	Recife
Pedras Secas	Fernando de Noronha
Pizzaria Ramon	Recife
Pontal dos Carneiros Beach Bungalows	Tamandaré
Porto de Galinhas Resort & Spa	Ipojuca
Portomares	Ipojuca
Portosol	Ipojuca
Posto Alaiane	Araripina
Posto Moxoto	Jatobá
Pousada Morena	Fernando de Noronha
Pousada Rural Estação Verde	Bonito
Pousada Aconchego	São José do Egito
Pousada Aconchego do Porto	Ipojuca
Pousada Akanã	Fernando de Noronha
Pousada Alamoia	Fernando de Noronha
Pousada Albuquerque	Exu
Pousada Aldeia dos Camaras	Camaragibe
Pousada Algas Marinhas	Fernando de Noronha
Pousada Alpes de Triunfo	Triunfo
Pousada Alto da Vila	Fernando de Noronha
Pousada Angra do Porto	Ipojuca
Pousada Arawi	Pesqueira
Pousada Ares de Noronha	Fernando de Noronha
Pousada Arquipélago	Fernando de Noronha
Pousada Asahi	Ipojuca
Pousada Atalaia	Fernando de Noronha
Pousada Atapuz	Goiana
Pousada Avenida	Dormentes
Pousada Baixa Verde	Triunfo
Pousada Beira Mar	Ipojuca
Pousada Boldro Home	Fernando de Noronha
Pousada Bore Koko	Ipojuca
Pousada Brisa do Mar	Ipojuca

Pousada Brisa Mar	Fernando de Noronha
Pousada Butias	Ipojuca
Pousada Calugi	Triunfo
Pousada Cambará	Tamandaré
Pousada Cancoes com Rapadura	Ipojuca
Pousada Cangaco	Serra Talhada
Pousada Cantinho do Porto	Ipojuca
Pousada Canto da Serra	Bezerros
Pousada Canto do Boldro	Fernando de Noronha
Pousada Canto do Porto	Ipojuca
Pousada Capitães de Areia	Ipojuca
Pousada Carcara	Ipojuca
Pousada Casa da Ilha	Fernando de Noronha
Pousada Casa Grande	Bonito
Pousada Central Já	Jatobá
Pousada Certri	Triunfo
Pousada Chales Praia do Sul	Ipojuca
Pousada Chales Praia do Sul	Ipojuca
Pousada Cidade Crianca	Itapissuma
Pousada Ciranda	Ilha de Itamaracá
Pousada Clima da Serra	Gravatá
Pousada Coco Beach	Ipojuca
Pousada Coco Beach Ii	Ipojuca
Pousada Costa Dourada	Ipojuca
Pousada da Bel	Fernando de Noronha
Pousada da Branca	Ipojuca
Pousada da Carmo	Fernando de Noronha
Pousada da Germana	Fernando de Noronha
Pousada da Maga	Fernando de Noronha
Pousada da Magia	Fernando de Noronha
Pousada da Mana	Fernando de Noronha
Pousada da Mércia	Fernando de Noronha
Pousada da Nice	Fernando de Noronha
Pousada da Villa	Fernando de Noronha
Pousada das Acácias	Tamandaré
Pousada das Bromelias	Ipojuca
Pousada das Flores	Fernando de Noronha
Pousada das Galinhas	Ipojuca
Pousada das Ilhas	Fernando de Noronha
Pousada das Oliveiras	Ipojuca
Pousada del Mares	Fernando de Noronha
Pousada D'italia	São José da Coroa Grande
Pousada do Amparo	Olinda
Pousada do Bitá	Fernando de Noronha

Pousada do Eli	Fernando de Noronha
Pousada do Galo	Ipojuca
Pousada do Golfinho	Fernando de Noronha
Pousada do Mano	Fernando de Noronha
Pousada do Marcilio	Fernando de Noronha
Pousada do Pico	Fernando de Noronha
Pousada do Recanto	Fernando de Noronha
Pousada do Romildo	Fernando de Noronha
Pousada do Vale	Fernando de Noronha
Pousada Doce Cabana	Ipojuca
Pousada Dois Irmãos	Fernando de Noronha
Pousada dos Beija Flores	Ipojuca
Pousada dos Beija Flores	Ipojuca
Pousada dos Coqueiros	Ipojuca
Pousada dos Martins	Fernando de Noronha
Pousada dos Piabas	Vitória de Santo Antão
Pousada dos Quatro Cantos	Olinda
Pousada Doto Sonhado	Ipojuca
Pousada e Restaurante Alto da Serra	Bonito
Pousada e Restaurante Villa Goya	São José da Coroa Grande
Pousada Elo Inn	Jaboatão dos Guararapes
Pousada Esperanca	Ipojuca
Pousada Estrela Lunar	Fernando de Noronha
Pousada Fazenda Santa Fé	Bezerros
Pousada Filo	Fernando de Noronha
Pousada Flat's Maria Clara	Ipojuca
Pousada Flats Marie Claire	Ipojuca
Pousada Flor de Maraca	Ipojuca
Pousada Flor de Noronha	Fernando de Noronha
Pousada Floresta & Mar	Fernando de Noronha
Pousada Fortaleza	Fernando de Noronha
Pousada Garanhuns	Garanhuns
Pousada Iande	Ipojuca
Pousada Imperial	São José da Coroa Grande
Pousada Itaparica	Jatobá
Pousada Jangada	Ipojuca
Pousada Jardim	Goiana
Pousada Jardins do Porto	Ipojuca
Pousada Koala	Ipojuca
Pousada Leao Marinho	Fernando de Noronha
Pousada Lenda das Águas	Fernando de Noronha
Pousada Lirio dos Vales	São José da Coroa Grande
Pousada Lua Bela	Fernando de Noronha
Pousada Luar da Ilha	Fernando de Noronha

Pousada Luar Das Marés	Ipojuca
Pousada Lunmar	Fernando de Noronha
Pousada M Rocha	Fernando de Noronha
Pousada Mabuya	Fernando de Noronha
Pousada Malibu	Fernando de Noronha
Pousada Mangaju	Ipojuca
Pousada Manupi	Tamandaré
Pousada Mar Aberto	Fernando de Noronha
Pousada Mar Azul	Fernando de Noronha
Pousada Maraca Beach	Ipojuca
Pousada Maracabana	Ipojuca
Pousada Maracaípe	Ipojuca
Pousada Marahu	Ipojuca
Pousada Maralua	Ipojuca
Pousada Maramar	Fernando de Noronha
Pousada Maravilha Ltda	Fernando de Noronha
Pousada Mare Mansa	Ipojuca
Pousada Maresia Centro	Ipojuca
Pousada Maresia Unique	Ipojuca
Pousada Maria Bonita Noronha	Fernando de Noronha
Pousada Maria De Lourdes	São Lourenço da Mata
Pousada Maria Flor Ltda	Fernando de Noronha
Pousada Marina	Fernando de Noronha
Pousada Marlim	Ipojuca
Pousada Miragem	Fernando de Noronha
Pousada Monjope	Igarassu
Pousada Monte Serrat	Bonito
Pousada Morada Azul	Ipojuca
Pousada Morada do Sol	Fernando de Noronha
Pousada Morro do Farol	Fernando de Noronha
Pousada Naiepe	Fernando de Noronha
Pousada Nascer do Sol	Fernando de Noronha
Pousada Ouriço do Porto	Ipojuca
Pousada Palanca Negra	Ipojuca
Pousada Paraíso	Tamandaré
Pousada Paraíso Noronha	Fernando de Noronha
Pousada Pedra do Mar	Fernando de Noronha
Pousada Pedras do Porto	Ipojuca
Pousada Pérola do Porto	Ipojuca
Pousada Porto D' Angola	Ipojuca
Pousada Porto Marola	Ipojuca
Pousada Porto Primavera	Ipojuca
Pousada Porto Seguro	Ipojuca
Pousada Porto Tropical	Ipojuca

Pousada Porto Tropical	Ipojuca
Pousada Porto Verde	Ipojuca
Pousada Potiguar	Ipojuca
Pousada Praia Boa Viagem	Recife
Pousada Praia de Porto	Ipojuca
Pousada Praia dos Carneiros	Tamandaré
Pousada Quatro Estacoes	Ipojuca
Pousada Raio de Sol	Fernando de Noronha
Pousada Recanto do Amanhecer	Ipojuca
Pousada Recanto do Porto	Ipojuca
Pousada Recanto dos Corais	Fernando de Noronha
Pousada Recife Praia	Recife
Pousada Recifes de Corais Ltda-Me	Ipojuca
Pousada Rodrigues	Petrolândia
Pousada Ruínas do Pilar	Ilha de Itamaracá
Pousada Rural Fazenda Oasis	Paudalho
Pousada Sagrada Família	Serra Talhada
Pousada Sambura	Ipojuca
Pousada Santa Fe	Ipojuca
Pousada Sao Francisco	Olinda
Pousada São Francisco	Ipojuca
Pousada São Jorge	Ipojuca
Pousada Serra Negra	Bezerros
Pousada Seu Dodó	Fernando de Noronha
Pousada Sitio da Prainha	Tamandaré
Pousada Solar da Praia	Tamandaré
Pousada Solar da Praia Dos Carneiros	Tamandaré
Pousada Solar do Lazer	Recife
Pousada Solar do Triunfo	Triunfo
Pousada Solar dos Ventos	Fernando de Noronha
Pousada Som dos Passaros	Ipojuca
Pousada South Atlantic	Ipojuca
Pousada Sto. Aleixo	Ipojuca
Pousada Sueste	Fernando de Noronha
Pousada Suzimar	Fernando de Noronha
Pousada Tabajuba	Ipojuca
Pousada Tabapitanga	Ipojuca
Pousada Tia Zete	Fernando de Noronha
Pousada Toca da Garoupa	Fernando de Noronha
Pousada Topázio	Fernando de Noronha
Pousada Trevo Caruaru	Caruaru
Pousada Triboju	Fernando de Noronha
Pousada Tubarão	Fernando de Noronha
Pousada Unai	Ipojuca

Pousada Veleiro de Porto	Ipojuca
Pousada Verdes Mares	Fernando de Noronha
Pousada Vila das Artes	Ipojuca
Pousada Vila do Porto	Ipojuca
Pousada Villa Caracol	Ipojuca
Pousada Villa Olinda	Olinda
Pousada Villa Salga Noronha	Fernando de Noronha
Pousada Vitoria	Fernando de Noronha
Pousada Vivenda Oriente	São José da Coroa Grande
Pousada Vivenda Oriente	São José da Coroa Grande
Pousada Yeeha	Ipojuca
Pousada Zé Maria Ltda	Fernando de Noronha
Prive Mare Alta	Nossa Senhora do Ó
Prive Pontal de Maracaípe	Ipojuca
Rafael Frank Empreendimentos	Ipojuca
Rainha Hotel	Goiana
Raizes de Noronha	Fernando de Noronha
Ramada Hotel & Suítes Recife	Recife
Real Pousada	Ipojuca
Recanto Lara Mar	Ipojuca
Recanto Sonhos do Porto	Ipojuca
Recife Praia Hotel	Recife
Refúgio do Rio Bonito	Bonito
Reis Palace Hotel	Petrolina
Reserva do Paiva PE	Cabo de Santo Agostinho
Reserve Hotel	Surubim
Residencial do Minho	Ipojuca
Restaurante Mirapraia	Tamandaré
Ribeiro & Pereira Hotelaria E Alimentacao Ltda	Ipojuca
Rodrigues Hotel	Garanhuns
S B Operadora Simpatia da Ilha Noronha	Fernando de Noronha
Salgueiro Plaza Hotel	Salgueiro
Santuário	Fernando de Noronha
Shoreste Serv. Hotéis Rest. Tur. Event. Ltda Epp	Petrolina
Sempre Verde Vivências e Cavalgadas	Gravatá
Serrambi Resort	Ipojuca
Sesc - Colônia de Férias Em Garanhuns	Garanhuns
Sesc – Triunfo	Triunfo
Sferra Empreendimentos	Ipojuca
Siesta Box Aeroporto Dos Guararapes	Recife
Sniper Escola de Tiro Esporte e Lazer	Afogados da Ingazeira
Solar Porto de Galinhas	Ipojuca
Som de Mar	Goiana
Sueste Hostel	Fernando de Noronha

Suites Sol & Mar	Ipojuca
Suites Veneza	Ipojuca
Summerville Beach Resort	Ipojuca
Sun Smart Hotel	Recife
Suprema Sports	Rio Formoso
SVC HOTEIS (IBIS Pina/Boa Viagem)	Recife
Teju - Açú Eco Pousada Ltda	Fernando de Noronha
Tesouro de Noronha	Fernando de Noronha
Thermas Hotel	Salgadinho
Toca da Coruja	Bonito
Triunfo Papo Hotel	Triunfo
Uno Hotel	Carpina
V G Hotel Ltda – ME	Ipojuca
V.G.R. Informática e Eventos	Serra Talhada
Vila do Galo	Ipojuca
Vila Gale Eco Resort do Cabo	Cabo de Santo Agostinho
Vila Mar	Fernando de Noronha
Vila Rica Hotel	Caruaru
Vitória Praia Hotel	Recife
Viva Porto de Galinhas	Ipojuca
Vivá Porto de Galinhas Resort	Ipojuca
Vivenda dos Corais	Ipojuca
Wa Hotel Caruaru	Caruaru
Xalés de Maracaípe	Ipojuca
Zecrys Pousada & Restaurante	Ipojuca