

## Orçamentação nos hotéis do Algarve: Alinhamento com a prática internacional

### Insights and international alignment of budgeting practices in the Algarve region

Ana Rita Faria

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Portugal  
arfaria@ualg.pt

Leonor Ferreira

Nova School of Business and Economics, Portugal  
leonor.ferreira@novasbe.pt

Duarte Trigueiros

ISTAR-IUL, University Institute of Lisbon, Portugal  
duarte.trigueiros@iscte-iul.pt

#### Resumo

Os orçamentos são um instrumento essencial para planeamento e controlo, avaliação do desempenho, comunicação, coordenação e motivação do pessoal. A sua utilização no setor hoteleiro é generalizada; contudo, ainda pouco conhecida em Portugal. Este estudo analisa as práticas de orçamentação dos hotéis do Algarve. Dados recolhidos por meio de questionários a responsáveis financeiros revelam uma elevada utilização dos orçamentos. Estes são elaborados essencialmente para um horizonte anual e servem principalmente para avaliar o desempenho, definir objetivos e metas, auxiliar o controlo e planear a curto prazo. Poucos hotéis elaboram orçamentos flexíveis e orçamentos de base zero. Os orçamentos são um dos principais indicadores de desempenho. Os resultados estão em linha com a literatura de contabilidade hoteleira e com a prática internacional.

**Palavras-chave:** Orçamentos; práticas de orçamentação; processo orçamental; contabilidade de gestão; setor hoteleiro; Algarve.

#### Abstract

Budgets are an essential tool for planning and control, performance evaluation, communication, coordination and staff motivation. Despite its importance and wide use in the hotel sector, research into the budgeting practices of hotels located in Portugal is scarce. This study analyses budgeting practices of hotels in the Algarve. Data collected through a structured questionnaire submitted to financial managers' shows budgets are vastly adopted; they are mainly produced for the short term. The primary reasons to prepare budgets are performance evaluation, target setting, control and short-term planning. Few hotels use zero-base budgeting and there is also little use of flexible budgeting. Budgets are viewed as one of the main performance indicators. The findings are in line with the conclusions of previous studies.

**Keywords:** Budgets; budgeting practices; budgeting process; management accounting; hotel sector; Algarve.



## 45 1. Introdução

46 As empresas operam atualmente num ambiente incerto e em constante mutação, que lhes  
47 exige que, para minimizarem o risco dos investimentos e tomarem decisões atempadas,  
48 efetuem permanentemente previsões. Os orçamentos são uma ferramenta fulcral no  
49 processo de planeamento e controlo das organizações (Uyar & Bilgin, 2011; Joshua &  
50 Mohammed, 2013), sendo igualmente reconhecido o seu papel como instrumento de  
51 comunicação, coordenação, motivação do pessoal, controlo e avaliação do desempenho.  
52 Admite-se que os orçamentos sejam a técnica de contabilidade de gestão mais antiga e a mais  
53 utilizada (Dugdale, 1994; Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Joshi, 2001; Ferreira, 2002; Jones,  
54 2006; Gomes, 2007; Santos, Gomes & Arroiteia, 2010). No entanto, os orçamentos têm sofrido  
55 severas críticas, sendo-lhes apontadas diversas fraquezas (Bunce, Fraser & Woodcock, 1995;  
56 Hope & Fraser, 2003). No início do presente século, Hope e Fraser (2003) propuseram mesmo  
57 o seu abandono. Em contraponto, estudos recentes revelam que o processo orçamental  
58 continua a acrescentar valor às organizações (Libby & Lindsay, 2010).

59 Nas duas últimas décadas, vários autores alertaram para a necessidade de investigação  
60 sobre as práticas de orçamentação no setor dos serviços, em particular no setor hoteleiro  
61 (Schmidgall, Borchgrevink & Zahl-Begnun, 1996; Jones, 1998; Sharma, 2002; Cruz, 2007; Uyar  
62 & Bilgin, 2011; Souza & Lunkes, 2015). Embora o recente interesse pela contabilidade de  
63 gestão hoteleira se tenha traduzido num volume considerável de publicações sobre os  
64 sistemas de contabilidade de gestão nos hotéis, a investigação nesta área é limitada e tem  
65 incidido nos países emissores de turismo, tais como os Estados Unidos da América (EUA), a  
66 Escandinávia e o Reino Unido, mas menos nos países recetores, como é o caso da Grécia  
67 (Makrigiannakis & Soteriades, 2007) e Portugal. Denota-se também uma escassez de  
68 investigação nos países em desenvolvimento (Uyar & Bilgin, 2011; Souza & Lunkes, 2015). Na  
69 Turquia, na Eslovénia e no Brasil vieram recentemente a lume estudos sobre práticas de  
70 orçamentação nos hotéis, mas a aplicação dos orçamentos no setor hoteleiro português está  
71 ainda por explorar. Este estudo amplia assim o conhecimento na área, ao caracterizar  
72 exaustivamente as práticas de orçamentação dos hotéis de quatro e cinco estrelas de um dos  
73 principais destinos turísticos portugueses: o Algarve. Assim, este trabalho tem como objetivo  
74 verificar se estas práticas estão alinhadas com a prática internacional, designadamente no  
75 tocante à elaboração de orçamentos, ao seu horizonte temporal, às razões para a elaboração  
76 dos orçamentos, à antecedência com que se inicia o processo de elaboração do orçamento  
77 anual, à abordagem utilizada, ao tipo de informação utilizada na elaboração do orçamento  
78 anual, à utilização de orçamentos de base zero e de orçamentos flexíveis, à revisão dos  
79 orçamentos e à sua relevância na avaliação do desempenho.

80 O estudo dá primazia aos aspetos técnicos do processo orçamental, não ignorando,  
81 porém, a importância da vertente comportamental na consecução dos objetivos  
82 organizacionais e no êxito da componente técnica do processo. Na indústria hoteleira, os  
83 aspetos humanos dos sistemas de orçamentação podem considerar-se especialmente  
84 relevantes em face da sua orientação para “as pessoas”, reconhecendo-se que os  
85 orçamentos e outros controlos contabilísticos não devem ser simplesmente processos  
86 técnicos (Harris & Brown, 1998). Entre os estudos que analisam a vertente humana dos  
87 sistemas de orçamentação e de controlo contam-se os de Brown (1995), Jones (2006) e Uyar  
88 e Bilgin (2011).

89 O estudo encontra-se estruturado da seguinte forma: na Secção 2 revê-se a literatura  
90 sobre práticas de contabilidade de gestão e orçamentação nos hotéis. Na Secção 3 enunciam-  
91 se as questões de investigação e a metodologia de investigação utilizada. Na Secção 4  
92 discutem-se os resultados. Finaliza-se, na Secção 5, com uma breve conclusão e sugestões  
93 para investigação futura.

94

## 95 **2. Revisão da literatura**

### 96 **2.1. Da utilização de orçamentos**

97 Os orçamentos – expressão quantitativa de planos de ação global propostos pelos gestores  
98 e elaborados para um dado período - são a técnica de contabilidade de gestão mais utilizada  
99 (Jones, 2006). Comprovam-no diversos estudos conduzidos em vários países e em diversos  
100 setores de atividade.

101 Ainda na década de noventa do século passado, na Grã-Bretanha, Dugdale (1994)  
102 verificou que os profissionais atribuíam grande relevância à orçamentação, especialmente  
103 para o planeamento, embora conferissem importância reduzida a técnicas sofisticadas como  
104 a orçamentação de base zero. Também Chenhall e Langfield-Smith (1998), na Austrália,  
105 destacaram a importância das técnicas de planeamento tradicionais, designadamente a  
106 orçamentação e o planeamento a longo prazo.

107 Já no presente século, na Índia, Joshi (2001) confirmou que as empresas confiam  
108 profundamente em técnicas tradicionais como a orçamentação e a avaliação do desempenho  
109 por meio de indicadores financeiros.

110 Também em Portugal, Ferreira (2002) e Gomes (2007) observaram que os orçamentos e  
111 a análise de desvios orçamentais são as técnicas tradicionais mais utilizadas nas empresas do  
112 setor não financeiro (indústria e serviços) e em grandes empresas de setores diversos,  
113 respetivamente.

114 Em investigação mais recente realizada na América do Norte (médias e grandes  
115 empresas), Libby e Lindsay (2010) notam que os orçamentos continuam a ser amplamente  
116 utilizados para fins de controlo e a maioria das organizações tenciona continuar a utilizá-los  
117 com esta finalidade. Embora lhe reconheçam problemas, as organizações planeiam alterar e  
118 adaptar o sistema de orçamentação ao invés de o abandonarem.

119 Estudos aplicados ao setor hoteleiro em diversos países mostram que, nos hotéis, os  
120 orçamentos são também amplamente utilizados e reconhecidos como uma importante  
121 ferramenta de controlo de gestão.

122 Na Grécia, segundo Makrigiannakis e Soteriades (2007) e Pavlatos e Paggios (2009), as  
123 práticas de orçamentação são extensamente adotadas nos hotéis.

124 Em Portugal, Santos *et al.* (2010) observaram que a orçamentação e a análise dos desvios  
125 orçamentais são as técnicas tradicionais de contabilidade de gestão mais utilizadas pelos  
126 hotéis. A contabilidade de gestão serve essencialmente para apoiar a tomada de decisão e o  
127 processo orçamental.

128 Joshua e Mohammed (2013), na Nigéria, confirmaram que a maioria dos hotéis utiliza  
129 orçamentos no planeamento das atividades.

130 Em estudo mais recente realizado no Brasil, Souza e Lunkes (2015) também constataram  
131 que a maioria dos hotéis adota o orçamento empresarial.

132

133 **2.2. Práticas de orçamento no setor hoteleiro - horizontes dos orçamentos**

134 No Quadro 1 apresentam-se estudos sobre orçamentação no setor hoteleiro.

135

136

137

Quadro 1. Estudos empíricos sobre orçamentação no setor hoteleiro

Autor(es) (data)	País/Região	Amostra
Schmidgall & Ninemeier (1987)	Estados Unidos	Cadeias hoteleiras
Schmidgall <i>et al.</i> (1996)	Estados Unidos e Escandinávia	Hotéis e cadeias hoteleiras
Jones (1998, 2006)	Reino Unido	Organizações hoteleiras
Schmidgall & DeFranco (1998)	Estados Unidos	Responsáveis financeiros
Uyar & Bilgin (2011)	Turquia (Antalya)	Hotéis de 3, 4 e 5 estrelas e apart-hotéis
Souza & Lunkes (2015)	Brasil (10 regiões turísticas)	Hotéis de várias categorias e tipologias

138

139 Os estudos que versam especificamente as práticas de orçamentação hoteleiras  
 140 escasseiam; os que existem utilizam como método de investigação o questionário. Com  
 141 elevada frequência, a temática surge integrada em trabalhos de âmbito mais vasto, quando  
 142 se examina a utilização das várias técnicas de contabilidade de gestão (e.g., Collier & Gregory,  
 143 1995; Planas, 2004; Cruz, 2007; Makrigiannakis & Soteriades, 2007; Pavlatos & Paggios, 2009;  
 144 Santos *et al.*, 2010) ou outros temas (e.g., Ivankovic & Jerman, 2011; Joshua & Mohammed,  
 145 2013). A maioria dos estudos tem origem nos EUA (Schmidgall & Ninemeier, 1987; Schmidgall  
 146 *et al.*, 1996; Schmidgall & DeFranco, 1998) ou no Reino Unido (Collier & Gregory, 1995; Jones,  
 147 1998, 2006). Mais recentemente surgiram estudos noutras geografias, nomeadamente na  
 148 Turquia (Uyar & Bilgin, 2011), na Eslovénia (Ivankovic & Jerman, 2011), na Nigéria (Joshua &  
 149 Mohammed, 2013) e no Brasil (Souza & Lunkes, 2015).

150 Os trabalhos identificados cobrem usualmente aspetos como: horizonte dos  
 151 orçamentos, razões para a elaboração de orçamentos, antecedência com que se inicia o  
 152 orçamento, participação no processo orçamental, informação utilizada na elaboração dos  
 153 orçamentos, orçamentação de base zero, orçamentos flexíveis, revisão e controlo  
 154 orçamental. Seguidamente procede-se à análise dos mesmos.

155

156 **2.1.1. Planeamento e preparação dos orçamentos**

157 2.1.1.1. Horizonte dos orçamentos: Na indústria hoteleira, o processo orçamental envolve  
 158 duas atividades interligadas: o orçamento de longo prazo e o orçamento anual (Collier &  
 159 Gregory, 1995; Schmidgall *et al.*, 1996; Schmidgall & DeFranco, 1998; Cruz, 2007).

160 No Reino Unido, Collier e Gregory (1995) constataram que o orçamento de longo prazo  
 161 abrange um período de três a cinco anos. O orçamento anual divide-se em doze períodos  
 162 mensais ou em treze períodos de quatro semanas e segue os procedimentos dos livros de  
 163 texto, incluindo orçamentos detalhados para os principais departamentos (alojamento,  
 164 alimentação e bebidas, comunicações e outros custos) e para as principais áreas de custos

165 indiretos (serviços gerais e administrativos, marketing, energias e manutenção e reparação).  
 166 o orçamento de longo prazo inclui o balanço, a demonstração dos resultados e a  
 167 Demonstração dos Fluxos de Caixa e é atualizado anualmente numa base contínua; um  
 168 verdadeiro expediente de planeamento estratégico, que permite à gestão analisar o impacto  
 169 de uma variedade de estratégias sob diferentes cenários.

170 Igualmente no Reino Unido, Jones (1998, 2006) verificou que mais de 90% dos hoteleiros  
 171 elaboram orçamentos para um período financeiro; a restante minoria elabora orçamentos  
 172 para um período de seis meses ou para um período contínuo de doze meses.

173 Já em Portugal, na *joint venture* analisada por Cruz (2007), constituída para operar e gerir  
 174 30 hotéis sob a marca de uma cadeia internacional, os gestores hoteleiros preparam  
 175 orçamentos operacionais para o ano seguinte, no total e por departamentos (e.g.,  
 176 alojamento, alimentação e bebidas). O planeamento a longo prazo é feito ao nível da sede e  
 177 traduz-se em planos de negócios para cinco anos, que contemplam atividades não rotineiras,  
 178 como sejam novos investimentos.

179 Na Grécia, os orçamentos também abrangem geralmente um ano. Como notam  
 180 Makrigiannakis e Soteriades (2007: 71), “[...] a proporção de hotéis gregos que utiliza  
 181 orçamentos de longo prazo é mais baixa na Grécia do que em qualquer outra parte”.

182 Na Turquia, Uyar e Bilgin (2011) observaram igualmente que três quartos dos hotéis  
 183 elaboram orçamentos anuais essencialmente para um período de doze meses.

184 Nos EUA, segundo Schmidgall e DeFranco (1998), o orçamento operacional é parte  
 185 integrante da operação financeira dos hotéis, mas menos de metade orçamenta para além  
 186 de um ano. A idêntica conclusão chegaram Schmidgall e Ninemeier (1987), na década  
 187 anterior, ao verificarem que apenas 53,3% dos hotéis estabeleciam previsões a mais de um  
 188 ano (período mais utilizado: cinco anos).

189 Schmidgall *et al.* (1996) por seu turno, notaram uma tendência para o planeamento a  
 190 longo prazo nos EUA (76% dos casos preparavam orçamentos para cinco ou mais anos), sem  
 191 correspondência nos hotéis da Escandinávia já que aí somente 26,9% preparavam  
 192 orçamentos operacionais para este período e um terço para três anos.

193 Na Eslovénia, segundo Ivankovic e Jerman (2011), a maioria dos hotéis possui uma  
 194 estratégia de negócio a longo prazo e, por conseguinte, um orçamento. Os hotéis mais bem-  
 195 sucedidos definem a estratégia para três anos. Concluem ainda que a existência de  
 196 estratégias a longo prazo está relacionada com a eficácia dos hotéis.

197 No Brasil, 42% dos hotéis adotam o orçamento empresarial e 58% elaboram-no para o  
 198 período de um ano (Souza & Lunkes, 2015).

199  
 200 2.1.1.2. Razões para elaborar orçamentos: Os hotéis elaboram orçamentos essencialmente  
 201 para auxiliar o controlo e avaliar o desempenho, como constataram Jones (1998, 2006) no  
 202 Reino Unido e Makrigiannakis e Soteriades (2007) na Grécia. Neste país, muitos hotéis  
 203 também utilizam os orçamentos para comunicar e estabelecer metas (Makrigiannakis &  
 204 Soteriades, 2007), planear as operações anuais e coordenar as atividades dos diversos  
 205 segmentos organizacionais (Pavlatos & Paggios, 2009).

206 Nos EUA, a maioria dos hotéis usa os orçamentos principalmente como padrão  
 207 (standard) para comparação com o desempenho real e como ferramenta de planeamento.  
 208 As cadeias nacionais preparam o orçamento para análises comparativas, mais



209 frequentemente do que os independentes; estes preferem usar o orçamento operacional  
210 como uma ferramenta de gestão (Schmidgall & DeFranco, 1998).

211 Na Turquia, os hotéis preparam orçamentos essencialmente para controlar custos,  
212 rentabilidade e auxiliar o planeamento a longo prazo. Motivar os empregados e comunicar  
213 planos são as razões menos invocadas (Uyar & Bilgin, 2011).

214 No Brasil, os principais motivos da orçamentação são maximizar os resultados, planejar,  
215 monitorizar e avaliar os resultados e apoiar o controlo orçamental a curto prazo (Souza &  
216 Lunkes, 2015).

217

218 2.1.1.3. Antecedência na elaboração do orçamento anual: Há três décadas, nos EUA,  
219 Schmidgall e Ninemeier (1987) verificaram que o orçamento se iniciava com cinco meses de  
220 antecedência. Cerca de 10 anos depois, Schmidgall *et al.* (1996) observaram que mais de três  
221 quartos dos hotéis dos EUA e cerca de 70% dos hotéis da Escandinávia iniciavam o processo  
222 orçamental com uma antecedência mais curta: entre três e cinco meses. Schmidgall e  
223 Ninemeier (1987) constataram ainda que o número de níveis do grupo tem um nítido efeito  
224 sobre a duração do calendário orçamental: quanto maior o seu número, maior a duração.

225 No Reino Unido, Jones (2006) verificou que o processo orçamental se inicia com uma  
226 antecedência de três meses. Contrariamente ao estudo de Schmidgall e Ninemeier (1987),  
227 este estudo sugere que a dimensão (mais unidades e mais níveis) não é um fator  
228 determinante pois existe a consciência de que a tecnologia moderna permite carregar dados  
229 de dez ou cem hotéis em simultâneo.

230 Em Espanha, Planas (2004) observou que as cadeias internacionais iniciam o processo  
231 com maior antecedência (terceiro trimestre do exercício anterior). As cadeias espanholas  
232 mais pequenas seguem um processo de elaboração mais tardio, sendo que 12% chegam a  
233 elaborar os orçamentos no mês de dezembro e 25% já depois de iniciado o próprio exercício.

234 Na Turquia, Uyar e Bilgin (2011) verificaram que a maioria dos hotéis leva em média 1,78  
235 meses a preparar o orçamento anual. Já no Brasil, Souza e Lunkes (2015) observaram que o  
236 tempo gasto na preparação do orçamento é reduzido, envolvendo 40 horas em 40% dos  
237 hotéis e somente mais de 120 horas em apenas 12%.

238

239 2.1.1.4. Participação no processo orçamental: Em teoria, o processo orçamental pode seguir  
240 a abordagem *top-down*, *bottom-up* ou uma combinação de ambas.

241 No Reino Unido, em 1998, Jones constatou que a abordagem *bottom-up* era utilizada  
242 por quase 55% dos inquiridos. Mas, posteriormente, Jones (2006) observou um decréscimo  
243 de aproximadamente 20% no número de organizações que reportaram utilizá-la. Para a  
244 autora, apesar de a indústria acreditar que a participação é essencial no processo orçamental,  
245 a abordagem *bottom-up* não é eficiente pois consome demasiado tempo e pressupõe a  
246 confiança nos gestores dos níveis inferiores da organização, os quais nem sempre possuem  
247 formação capaz para gerar um orçamento eficaz. Assim, segundo Jones (2006), a abordagem  
248 “combinação” é aquela que permite manter o controlo da direção estratégica ao estabelecer  
249 primeiro objetivos e metas globais e só depois permitir que os gestores, ao nível da unidade,  
250 contribuam com o *input* para uma orçamentação mais pormenorizada a nível departamental.

251 Ainda no Reino Unido, Collier e Gregory (1995) não encontraram evidências de  
252 abordagens *top-down* ou *bottom-up* puras. A maioria dos casos segue um processo iterativo,  
253 sendo o orçamento iniciado no hotel e posteriormente negociado com a sede.

254 Na Grécia, regra geral, os hotéis utilizam a abordagem top-bottom, exercendo os  
 255 gestores intermédios alguma influência (Makrigiannakis & Soteriades, 2007).

256 Na Turquia, 42% dos hotéis utiliza uma combinação de abordagens e 34% a abordagem  
 257 bottom-up; apenas 24% utiliza a abordagem top-down (Uyar & Bilgin, 2011).

258 No Brasil, Souza e Lunkes (2015) verificaram ser a abordagem bottom-up a mais utilizada  
 259 (40% dos hotéis); as abordagens top-down e “combinação” são utilizadas em 25% e 18% dos  
 260 hotéis, respetivamente.

261 Na Escandinávia, segundo Schmidgall et al. (1996), a abordagem predominante nas  
 262 cadeias hoteleiras é a bottom-up (64%); contudo, apenas um terço dos hotéis individuais  
 263 utiliza esta abordagem. Os autores concluem que “nos hotéis escandinavos, a gestão de topo  
 264 parece «ditar» mais do que parece estar a acontecer nos EUA” (Schmidgall et al: 193) e  
 265 admitem que a dimensão dos hotéis escandinavos possa ser a principal razão para a  
 266 preferência por esta abordagem.

267 Em Portugal, a organização analisada por Cruz (2007) segue a abordagem bottom-up. O  
 268 processo tem início nos hotéis e nunca na sede pois admite-se que os diretores gerais têm  
 269 um maior conhecimento das operações no terreno. Os orçamentos operacionais são depois  
 270 agrupados a níveis superiores até ao nível do país, e subsequentemente negociados com a  
 271 empresa-mãe. Em suma, nos hotéis nota-se uma preferência pela abordagem bottom-up ou  
 272 por uma combinação das duas abordagens tradicionais.

273  
 274 2.1.1.5. Informação utilizada na elaboração dos orçamentos: No Reino Unido, Jones (2006)  
 275 constatou que praticamente todos os hotéis se apoiam nos valores reais do ano anterior,  
 276 sendo estes secundados por análises de mercado feitas internamente, indicadores  
 277 económicos locais e estatísticas e indicadores da indústria. Os valores orçamentados do ano  
 278 anterior são pouco utilizados por não acrescentarem valor ao processo, especialmente num  
 279 ambiente em rápida mudança.

280 Na Turquia, Uyar e Bilgin (2011) observaram igualmente que os indicadores mais  
 281 amplamente utilizados são os resultados reais dos anos anteriores, as  
 282 estatísticas/indicadores da indústria e análises de mercado feitas internamente. Também na  
 283 Eslovénia, os hotéis utilizam mais frequentemente os custos de períodos anteriores (52,8%)  
 284 como base para os orçamentos do período seguinte; logo depois, os custos estimados. Os  
 285 custos padrões são pouco utilizados (Ivankovic & Jerman; 2011). Souza e Lunkes (2015)  
 286 verificaram que, também no Brasil, os orçamentos são elaborados com base essencialmente  
 287 nos resultados reais de anos anteriores e em indicadores económicos.

288 Relativamente aos valores usados nas previsões de vendas, aspeto afluído por  
 289 Schmidgall et al. (1996), mais de 90% dos hotéis norte-americanos e escandinavos recorrem  
 290 igualmente a informação histórica. Já os hotéis gregos ponderam fatores como o impacto de  
 291 alterações nos preços, informação operacional histórica, indicadores económicos nacionais  
 292 e dispêndios em marketing. A maioria dos hotéis considera ainda indicadores económicos  
 293 locais, enquanto metade analisa também indicadores económicos internacionais  
 294 (Makrigiannakis & Soteriades, 2007).

295  
 296 2.1.1.6. Orçamentação de base zero: A orçamentação de base zero, que exige que todos os  
 297 valores sejam construídos a “partir do zero” e justificados, não é a regra na indústria  
 298 hoteleira.

299 Metade das organizações do Reino Unido não recorre à orçamentação de base zero  
300 (Jones, 1998, 2006). Trata-se de uma ferramenta a utilizar somente em novos hotéis, onde  
301 não existem dados históricos. A justificação é que não compensa o tempo adicional  
302 envolvido. Aqueles que utilizam a orçamentação de base zero consideram-na mais valiosa  
303 para orçamentar custos do que receitas (Jones, 2006)

304 Segundo Schmidgall *et al.* (1996), a técnica é utilizada por 42% dos hotéis americanos e  
305 apenas por 7% dos hotéis escandinavos. A principal aplicação pelos primeiros é nos  
306 departamentos auxiliares. Em Espanha, os orçamentos de base zero não são utilizados pelas  
307 cadeias hoteleiras e apenas 16,7% dos outros hotéis os elabora (Planas, 2004). Também na  
308 Turquia esta técnica é pouco utilizada; somente 12 em 79 hotéis a adotam (Uyar & Bilgin,  
309 2011).

310 Na Nigéria, apenas 30% dos hotéis utilizam a técnica (Joshua & Mohammed, 2013); no  
311 Brasil, a proporção de hotéis que a ela recorrem é diminuta: 3% (Souza & Lunkes, 2015).

312 Porém, na Grécia, Makrigiannakis e Soteriades (2007) e Pavlatos e Paggios (2009)  
313 reportam taxas de utilização relativamente elevadas, 60% e 49,4%, respetivamente. Segundo  
314 Makrigiannakis e Soteriades (2007), os hotéis elaboram orçamentos de base zero,  
315 essencialmente para calcular os custos dos departamentos operacionais, o que contraria os  
316 resultados de Schmidgall *et al.* (1996).

317 Em Portugal, Cruz (2007) observou que a orçamentação de base zero cedeu lugar, em  
318 2004, à orçamentação incremental. Um procedimento segundo o qual, “os objetivos  
319 orçamentais anuais se baseiam nos valores do ano anterior e em que se redigem planos de  
320 ação para justificar as diferenças em face do desempenho do ano anterior (após se  
321 efetuarem ajustamentos para eventos extraordinários)” (Cruz, 2007: 582).

322  
323 2.1.1.7. Orçamentos flexíveis: No Reino Unido, Collier e Gregory (1995) verificaram que  
324 nenhuma organização hoteleira elabora orçamentos flexíveis, não calculando assim desvios  
325 de quantidade. O reduzido custo marginal em todas as linhas de negócio, a elevada  
326 proporção dos custos fixos na indústria e a ideia de que as receitas são a prioridade foram as  
327 razões apontadas. O resultado é consistente com Fitzgerald *et al.* 1990 (*apud* Collier &  
328 Gregory, 1995), que observaram que, embora fletir o orçamento para o atual número de  
329 clientes fosse desejável, a elevada base de custos fixos mitiga as vantagens de ajustar o  
330 orçamento.

331 Ainda no Reino Unido, Jones (1998, 2006) constatou que apenas 16% e 22,6%,  
332 respetivamente, das organizações inquiridas utilizam a técnica. Contudo, as que não a  
333 utilizam regulamente, reconhecem-lhe utilidade em circunstâncias excecionais, como o 11 de  
334 Setembro (Jones, 2006). Corroborando Collier e Gregory (1995), a autora sublinha que  
335 provavelmente haverá pouco a ganhar com a orçamentação flexível na indústria hoteleira  
336 dada a elevada base de custos fixos e acrescenta que a técnica terá maior utilidade em  
337 situações de custos variáveis elevados. Este fator, conjugado com o elevado custo de  
338 produzir um orçamento flexível, leva a crer que esta ferramenta não seja eficaz no tocante  
339 aos custos.

340 No Brasil, a técnica é também pouco utilizada; em apenas 13% dos hotéis (Souza &  
341 Lunkes, 2015).

342 Contrariamente, na Grécia, segundo Makrigiannakis e Soteriades (2007), a elaboração  
343 de orçamentos flexíveis é comum, encontrando-se os custos ligados ao volume de vendas. A



344 sazonalidade justifica que assim seja, pois força os hotéis a elaborarem os orçamentos muitos  
 345 meses antes do retomar das operações. Para os autores, um orçamento standard com um  
 346 distanciamento de quatro meses das primeiras chegadas não pode ser considerado uma  
 347 ferramenta fiável. Contudo, um estudo posterior de Pavlatos e Paggios (2009) reporta que  
 348 apenas 15,3% dos hotéis gregos elabora orçamentos flexíveis.

349 Na Turquia, Uyar e Bilgin (2011) observaram igualmente taxas elevadas; quase 70% dos  
 350 hotéis utilizam a orçamentação flexível.

351

### 352 **3. Metodologia**

#### 353 **3.1. Questões de investigação**

354 Este estudo analisa as práticas de orçamentação dos hotéis localizados no Algarve. Note-se  
 355 que faz parte de um trabalho de âmbito mais vasto que investiga as práticas de contabilidade  
 356 de gestão dos hotéis do Algarve (Faria, 2012).

357 Tendo por base a revisão da literatura, formularam-se as seguintes questões de  
 358 investigação:

- 359 • Q11: Os hotéis elaboram orçamentos?
- 360 • Q12: Qual o horizonte temporal dos orçamentos?
- 361 • Q13: Por que razões se elaboram orçamentos?
- 362 • Q14: Quando se inicia a elaboração do orçamento anual?
- 363 • Q15: Qual a abordagem utilizada no processo orçamental?
- 364 • Q16: Que tipo de informação serve de base à elaboração do orçamento anual?
- 365 • Q17: Os hotéis elaboram orçamentos de base zero?
- 366 • Q18: Os hotéis elaboram orçamentos flexíveis? Porque motivos não os elaboram?
- 367 • Q19: Os hotéis revêm os orçamentos?
- 368 • Q110: Os hotéis procedem à análise de desvios orçamentais? Quais os termos de  
 369 comparação das realizações?

370 Para responder a estas questões procedeu-se à análise dos dados através da aplicação  
 371 de estatística descritiva univariada e bivariada, sendo os resultados apresentados através de  
 372 tabelas de frequências absolutas e relativas e calculadas características amostrais (e.g.,  
 373 média). Para compreender a relação entre variáveis recorreu-se ainda à análise multivariada  
 374 (e.g., análise fatorial).

375

#### 376 **3.2. Universo e amostra**

377 O estudo circunscreve-se aos hotéis e aos hotéis-apartamentos (doravante designados por  
 378 hotéis), de categoria quatro e cinco estrelas, e à região algarvia, pela sua importância e  
 379 identidade única como destino turístico. Nos últimos anos, o Algarve tem mantido a sua  
 380 posição como principal destino em Portugal, sendo, em 2017, a região com maior capacidade  
 381 (camas) de alojamento a nível nacional (36,8% das camas totais), com maior oferta de  
 382 estabelecimentos hoteleiros (22,2% do total), com maior número de dormidas (33,8% das  
 383 dormidas totais), e a seguir a Lisboa, a região com maior número de hóspedes (INE, I.P.,  
 384 2018). Popularmente conhecido, o Algarve é um caso particular no contexto do turismo  
 385 nacional, atentas as suas características. Apresenta elevada sazonalidade (refletida na baixa  
 386 taxa de ocupação-cama comparativamente a outras regiões turísticas como Madeira e  
 387 Lisboa), com a procura concentrada nos meses de verão e no produto “Sol e Praia”. A

388 acentuada sazonalidade representa um risco económico acrescido em virtude da volatilidade  
389 que provoca nas receitas, em confronto com o peso elevado dos custos fixos na estrutura de  
390 custos, exigindo uma redobrada atenção e acompanhamento para uma gestão eficiente dos  
391 recursos, podendo aqui os orçamentos, como instrumento de controlo, desempenhar um  
392 papel essencial.

393 Para a identificação do universo foi solicitada a base de dados da Associação dos Hotéis  
394 e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA). A dimensão do universo fixou-se em 89  
395 hotéis (57 hotéis e 32 hotéis-apartamentos). Todos os hotéis foram contactados; a taxa de  
396 resposta fixou-se em 74,2%.

397 Dos 66 hotéis inquiridos, 81,8% possuem categoria quatro estrelas e 18,2% categoria cinco  
398 estrelas. Quase 70% pertencem à tipologia hotéis; os restantes 30% são hotéis-apartamentos.  
399 Quanto ao tipo de gestão, 68,1% são geridos por cadeias hoteleiras (nacionais, 54,5%;  
400 internacionais, 13,6%); 31,9% são hotéis independentes. O regime de exploração é, na maioria  
401 dos hotéis, gestão própria (53%), encontrando-se 27,3% com contrato de arrendamento, 9,1%  
402 com contrato de exploração e 10,6% com contrato de gestão.

403 É de salientar que os principais grupos hoteleiros a operar em Portugal se encontram  
404 representados na amostra.

405

### 406 3.3. Método de pesquisa, recolha de dados e respondentes

407 Recolheram-se dados primários através de um questionário estruturado dirigido aos  
408 responsáveis pela área contabilística/financeira. A validade do conteúdo foi assegurada pela  
409 sua fundamentação na revisão da literatura e pelo recurso a medidas usadas em  
410 questionários de referência na área da contabilidade de gestão e da gestão hoteleira (e.g.,  
411 Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Jones, 1998, 2006; Mia & Patiar, 2001; Pavlatos & Paggios,  
412 2009), assim como pela revisão crítica por peritos na área e potenciais respondentes.

413 O receio de que um inquérito postal ou eletrónico pudesse gerar uma amostra  
414 demasiado pequena para produzir uma análise de dados significativa e o facto de a dimensão  
415 do universo permitir a deslocação a todos os hotéis conduziu à opção pela recolha presencial.  
416 Através de contato telefónico foram identificados os responsáveis pela contabilidade de  
417 gestão, tendo-lhes sido apresentados os objetivos da investigação e garantida a  
418 confidencialidade dos dados. Após a sua concordância em participar no estudo foram  
419 agendadas reuniões para a recolha dos dados. Admite-se que os inconvenientes associados  
420 à recolha presencial (e.g., possibilidade de criar enviesamento nas respostas pela  
421 possibilidade de o pesquisador induzir a própria resposta do inquirido e elevado consumo de  
422 tempo) tenham sido mitigados, pois julga-se ter contribuído para um maior número de  
423 questionários preenchidos e para uma redução no número de perguntas sem resposta -  
424 desvantagens geralmente associadas aos questionários enquanto instrumento de recolha de  
425 dados. Também contribuiu para uma maior fiabilidade das respostas, pois permitiu esclarecer  
426 os inquiridos sobre o significado de determinados conceitos e ajudou-os na compreensão das  
427 questões. Possibilitou ainda a visualização *in loco* dos sistemas, contribuindo assim para uma  
428 melhor perceção dos mesmos. Uma vez que se previa a dificuldade dos inquiridos em  
429 compreender a terminologia própria da contabilidade de gestão, o questionário tinha em  
430 anexo um glossário.

431 Foi preenchido um único questionário nos grupos hoteleiros com função financeira  
 432 centralizada, ou seja, com um diretor financeiro comum a todos os hotéis do grupo e com  
 433 idênticos procedimentos e práticas contabilísticas. Responderam ao questionário 35  
 434 indivíduos, exercendo essencialmente funções de direção na área financeira ou  
 435 administrativa.

436

#### 437 **4. Resultados**

##### 438 **4.1. Elaboração de orçamentos**

439 Apenas quatro hotéis (6,1%), todos independentes, não elaboram orçamentos. Destes, um  
 440 elaborou orçamentos no passado; os restantes, pertencentes ao mesmo dono, tencionam  
 441 elaborá-los no futuro.

442 Este resultado corrobora os de vários estudos que apontam para uma elevada utilização  
 443 da técnica no setor (Jones, 1998; 2006; Makrigiannakis & Soteriades, 2007; Santos et al.,  
 444 2010).

445 Os 62 hotéis elaboram, todos eles, orçamentos operacionais anuais, que se dividem em  
 446 12 períodos de um mês. Nenhum hotel tem o orçamento repartido em treze períodos de  
 447 quatro semanas; porém, um hotel pertencente a uma cadeia internacional indicou que a sede  
 448 trabalha com 13 períodos.

449 Mais de 90% dos hotéis têm as receitas e os gastos desdobrados por departamento. A  
 450 estrutura do orçamento é, regra geral, idêntica à da conta de exploração, facilitando  
 451 comparações mensais entre os valores reais e os valores orçamentados, o que está em  
 452 consonância com Uyar e Bilgin (2011), que também mencionam a elaboração de relatórios  
 453 mensais durante o período orçamental.

454

##### 455 **4.2. Horizonte temporal**

456 Relativamente ao horizonte temporal, apenas 21% dos hotéis elaboram orçamentos a mais de  
 457 um ano. É nas cadeias internacionais que se verifica a maior taxa de elaboração de  
 458 orçamentos a longo prazo (44,4%). A taxa de elaboração nos hotéis pertencentes a cadeias  
 459 nacionais (16,7%) é ligeiramente inferior à dos independentes (17,6%). A distribuição cruzada  
 460 desta variável com a categoria revela que a proporção de hotéis de cinco estrelas (50%) que  
 461 elaboram orçamentos a longo prazo é muito superior à de hotéis de quatro estrelas (15,4%).

462 Quanto ao horizonte do orçamento a longo prazo, observou-se uma maior frequência  
 463 no prazo de cinco anos (sete, ou seja, 53,8% do total de hotéis). Este é o prazo predominante  
 464 nas cadeias nacionais (cinco, ou seja, em 83,3% dos hotéis). Metade dos hotéis pertencentes  
 465 a cadeias internacionais (2,50%) elaboram igualmente orçamentos a cinco anos, enquanto os  
 466 restantes elaboram-nos para um período de três anos.

467 Em todos os hotéis, o orçamento a longo prazo integra o orçamento operacional/de  
 468 exploração, em 92,3% o orçamento de investimentos e em 84,6% o orçamento de tesouraria.  
 469 Regra geral, o orçamento operacional a longo prazo coincide no primeiro ano com o  
 470 orçamento anual; seguidamente não é tão detalhado.

471 A maioria dos hotéis (87%) não elabora orçamentos contínuos (*rolling budgets*); sete  
 472 (11,3%) mantêm em sistema de orçamentação contínua o orçamento a longo prazo e um (1,6%)  
 473 o orçamento de tesouraria. Não existem grandes diferenças entre cadeias e independentes;

474 porém, os independentes registam a maior percentagem de não elaboração e as cadeias  
475 internacionais, a menor.

476 Alguns hotéis elaboram, em conjunto com o orçamento anual, *rolling forecasts*, que lhes  
477 permitem antever, a qualquer momento, os próximos 12 ou mais meses, como um hotel  
478 pertencente a uma cadeia internacional que à data da recolha de dados dispunha  
479 constantemente de forecasts com o mesmo nível de detalhe do orçamento para os 18 meses  
480 seguintes. Porém, num contato posterior, a mesma unidade informou já só dispor de  
481 forecasts para 12 meses.

482 É de supor que o contexto de incerteza e permanente volatilidade então vivenciados  
483 tenham contribuído para o abandono de técnicas de orçamentação a longo prazo.

484 Observou-se que a quase totalidade (98,4%) dos hotéis possui o mesmo suporte  
485 informático para a contabilidade financeira e para a contabilidade de gestão. Cerca de 90%  
486 utiliza folhas de cálculo, designadamente para a elaboração dos orçamentos. Note-se que  
487 também Uyar e Bilgin (2011) e Souza e Lunkes (2015) reportaram um elevado uso do Microsoft  
488 Excel para fins orçamentais.

489

#### 490 4.3. Razões para a elaboração de orçamentos

491 O Quadro 2 revela que os orçamentos são muito utilizados para avaliar o desempenho, definir  
492 objetivos e metas, auxiliar o controlo, auxiliar o planeamento a curto prazo e motivar a  
493 gestão e o pessoal. Mais de 60% dos hotéis faz pouco uso dos orçamentos para auxiliar o  
494 planeamento a longo prazo, o que é consistente com a reduzida taxa de elaboração de  
495 orçamentos a mais de um ano.

496

497

498

Quadro 2. Razões para a elaboração dos orçamentos

Finalidades	N	Nenhum	Reduzido	Algum	Uso	Uso muito	Média
		uso	uso	uso	elevado	elevado	
		1	2	3	4	5	
Planeamento a curto prazo	62	-	1,6%	16,1%	41,9%	40,3%	4,21
Planeamento a longo prazo	62	12,9%	24,2%	25,8%	11,3%	25,8%	3,13
Definir objetivos e metas	62	-	3,2%	8,1%	38,7%	50,0%	4,35
Motivar a gestão e o pessoal	62	1,6%	8,1%	11,3%	54,8%	24,2%	3,92
Comunicar planos	62	3,2%	8,1%	40,3%	32,3%	16,1%	3,50
Coordenar as atividades	62	1,6%	8,1%	35,5%	40,3%	14,5%	3,58
Auxiliar o controlo	62	-	1,6%	11,3%	51,6%	35,5%	4,21
Avaliar o desempenho	62	1,6%	4,8%	-	43,5%	50,0%	4,35

499

500

501 Comparando os resultados obtidos com os de Jones (1998, 2006) no Reino Unido e com  
502 os de Uyar e Bilgin (2011), na Turquia, não se observam grandes diferenças. Avaliar o  
503 desempenho, auxiliar o controlo e motivar a gestão e o pessoal estão entre os principais  
504 motivos para a produção de orçamentos. No entanto, neste estudo e no de Uyar e Bilgin  
505 (2011), os orçamentos são igualmente encarados como um importante auxiliar do  
506 planeamento a curto prazo, o que não sucede nas organizações hoteleiras do Reino Unido  
507 (Jones, 1998, 2006), apesar de “auxiliar o planeamento” ser a razão para os orçamentos mais

508 citada nos livros de texto, como nota Jones (2006). A autora refere que a justificação poderá  
 509 residir no facto do planeamento ocorrer muito antes do momento em que os orçamentos  
 510 são elaborados. No presente estudo os hotéis também utilizam menos os orçamentos como  
 511 ferramenta de planeamento a longo prazo do que os do Reino Unido (Jones, 1998, 2006) e  
 512 da Turquia (Uyar & Bilgin, 2011).

513

#### 514 4.4. Antecedência com que se inicia o orçamento anual

515 Mais de 80% dos hotéis começam a elaborar o orçamento um a três meses antes. Os que  
 516 iniciam o processo mais cedo pertencem a cadeias internacionais (um terço no terceiro  
 517 trimestre do exercício anterior e 11,1% ainda no primeiro semestre desse mesmo período), o  
 518 que se justifica pelo tempo que é necessário até que seja aprovado pelos serviços centrais.  
 519 Apesar de 5,9% dos hotéis independentes iniciarem o processo até um mês antes, não se  
 520 observam grandes diferenças entre cadeias nacionais e independentes. De realçar que  
 521 nenhum hotel inicia o processo no próprio exercício.

522 Os resultados corroboram os de Planas (2004), em Espanha, que também constatou que  
 523 as cadeias internacionais iniciam o processo com maior antecedência.

524

#### 525 4.5. Abordagem utilizada no processo orçamental

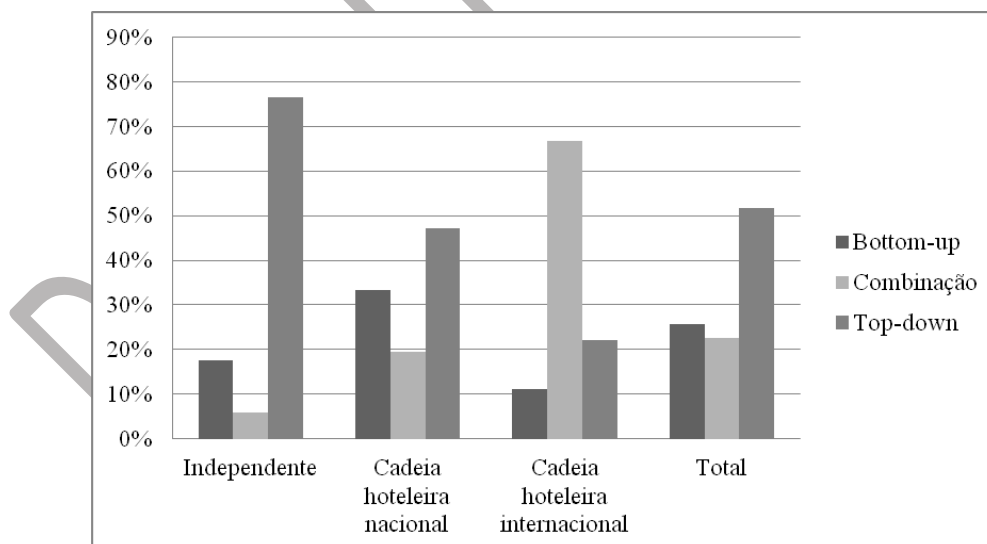
526 Verifica-se que a abordagem mais utilizada é a *top-down* ou descendente (32 hotéis, 51,6%),  
 527 seguida pela abordagem *bottom-up* ou ascendente (16 hotéis, 25,8%) e pela combinação das  
 528 duas abordagens (14 hotéis, 22,6%) (Gráfico 1).

529

530

531

Gráfico 1. Abordagem utilizada por tipo de gestão



532

533

534 Considerando o tipo de gestão, nos hotéis pertencentes a cadeias internacionais  
 535 predomina a combinação das duas abordagens (66,7%). Tal significa que a sede estabelece  
 536 metas ou diretrizes (tendo por base o Gross Operating Profit - GOP) mas os orçamentos são  
 537 produzidos numa perspetiva *bottom-up*, ou seja, com a participação dos gestores a níveis



538 mais baixos. Nos hotéis pertencentes a cadeias nacionais e nos independentes impera a  
539 abordagem *top-down* (47,2% e 76,5%, respetivamente).

540 Em alguns hotéis pertencentes a cadeias foi referida a existência de comités (e.g., *senior*  
541 *committee*, *executive committee*) em que participam o diretor geral, o diretor financeiro, o  
542 diretor de vendas/marketing, os diretores de departamento, o diretor de revenue  
543 management e o diretor de recursos humanos, entre outros. De notar que também Uyar e  
544 Bilgin (2011) e Souza e Lunkes (2015) fazem referência à existência de *budget committees* em  
545 87,3% e 45%, respetivamente dos hotéis inquiridos.

546 Relativamente ao grau de envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos na  
547 elaboração do orçamento, constata-se que os diretores gerais e os diretores financeiros têm  
548 um envolvimento maior (médias de 4,6 e 4,13, respetivamente, numa escala de 1-Reduzido a  
549 5-Elevado). A participação dos diretores de departamento ou dos chefes de secção é  
550 reduzida, mas coerente com a constatação de que a abordagem mais utilizada pela  
551 generalidade dos hotéis é a *top-down*. O envolvimento dos donos no processo é ainda menor:  
552 limitam-se, na maioria dos casos, a aprovar o orçamento.

553 Para tentar perceber o tipo de correlações existente entre as variáveis, procedeu-se a  
554 uma Análise Fatorial pelo método das componentes principais onde se juntaram as variáveis  
555 associadas à dimensão com as variáveis que mostram o envolvimento das diversas chefias  
556 (Quadro 3).

557  
558  
559

Quadro 3. Análise fatorial das variáveis “dimensão” e “envolvimento dos diretores”

	Fatores		
	1	2	3
Fator dimensão	0,985		
Número de quartos	0,948		
Número de camas	0,934		
Número de trabalhadores (média 2008)	0,797	0,290	
Envolvimento do diretor financeiro		0,855	
Envolvimento dos diretores de departamento		0,747	
Envolvimento do diretor geral		0,636	-0,587
Envolvimento dos donos			0,890

560  
561  
562  
563  
564  
565  
566  
567  
568  
569  
570  
571  
572  
573

O quadro ilustra a relação entre as oito variáveis e os três principais fatores extraídos pelo método dos componentes principais com rotação “Varimax”. Existem três fatores preponderantes que são capazes de explicar uma boa proporção (80,2%) da variabilidade da amostra. O primeiro fator exprime a dimensão pura; o segundo fator mostra o envolvimento dos diretores; o terceiro fator mostra o envolvimento dos donos. Constata-se que o número de trabalhadores (1.º fator) também se encontra bem representado no 2.º fator (*factor loading*=0,29) e o envolvimento do diretor geral encontra-se representado também no 3.º fator, mas com um *factor loading* de sinal oposto (-0,59). Assim, quanto mais o dono se envolve, menos o fará o diretor geral e vice-versa.

574 **4.6. Informação utilizada na elaboração do orçamento anual**

575 Conforme se observa no Quadro 4, os orçamentos baseiam-se sobretudo nos valores reais  
 576 do ano anterior, mas também em análises de mercado internas (em alguns casos, feitas de  
 577 forma rudimentar) e em indicadores económicos locais/nacionais/internacionais. Em cerca de  
 578 55% dos hotéis, os valores orçamentados do ano anterior têm reduzido ou nenhum uso.  
 579 Constatou-se que alguns hotéis também recorrem aos *forecasts* ou *reforecasts* (e.g., valores  
 580 acumulados à data mais os *forecasts* até ao final do ano). Os resultados corroboram os de  
 581 Jones (1998, 2006), Ivankovic e Jerman (2011) e Uyar e Bilgin (2011), embora os hotéis turcos  
 582 também utilizem os valores orçamentados do ano anterior.

583

584 Quadro 4. Informação utilizada na elaboração do orçamento anual

585

	N	Nenhum uso 1	Reduzido uso 2	Algum uso 3	Uso elevado 4	Uso muito elevado 5	Média
Valores reais do ano anterior	62	-	-	-	38,7%	61,3%	4,61
Valores orçamentados do ano anterior	62	29,0%	25,8%	24,2%	19,4%	1,6%	2,39
Análises de mercado internas	62	3,2%	16,1%	6,5%	54,8%	19,4%	3,71
Indicadores económicos locais/nacionais/internacionais	62	1,6%	22,6%	19,4%	27,4%	29,0%	3,60
Estatísticas da indústria	62	11,3%	41,9%	14,5%	21,0%	11,3%	2,79

586

587

588 As estatísticas da indústria não são praticamente utilizadas. Os que referiram dar-lhes  
 589 uso elevado mencionaram as de associações hoteleiras, disponíveis gratuitamente, e as  
 590 produzidas por empresas de consultoria internacional. Poucos hotéis pagam este tipo de  
 591 estudos, não dispondo assim de informação sobre os concorrentes. Em regra, pertencem a  
 592 cadeias internacionais.

593

594 **4.7. Elaboração de orçamentos de base zero**

595 Verifica-se que 74,2% dos hotéis nunca elaboraram orçamentos de base zero, 8,1% fazem-nos  
 596 apenas quando não existe histórico (e.g., novos hotéis, projetos, ...) e 6,5% quando a situação  
 597 o exige (e.g., redução nas taxas de ocupação, crise, ...). Somente 4,8% dos hotéis recorrem  
 598 frequentemente à orçamentação de base zero. Os hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras  
 599 internacionais são os que mais utilizam esta técnica e os independentes os que a ela menos  
 600 recorrem.

601 Os resultados relativos à utilização de orçamentos de base zero estão em consonância  
 602 com os reportados noutros estudos, que revelam que esta técnica não é muito utilizada no  
 603 setor (Schmidgall et al., 1996; Jones, 1998, 2006; Planas, 2004; Cruz, 2007; Uyar & Bilgin, 2011;  
 604 Souza & Lunkes, 2015).

605

606

607

#### 608 4.8. Elaboração de orçamentos flexíveis

609 Na indústria hoteleira, a envolvente é incerta e em tais circunstâncias os orçamentos flexíveis  
610 são uma das mais importantes ferramentas de controlo disponíveis. Porém, os hotéis  
611 utilizam-nos pouco: 90,3% dos hotéis que elaboram orçamentos não consideram vários níveis  
612 de atividade. As cadeias hoteleiras internacionais são as que mais utilizam esta ferramenta  
613 (44,4%), seguindo-se os independentes (11,8%). O respondente de uma cadeia internacional  
614 comentou “a maior parte dos custos varia com a ocupação. Temos 36 ficheiros para um  
615 orçamento”.

616 Quanto aos motivos para a não elaboração de orçamentos flexíveis, 25% dos hotéis  
617 indicaram o elevado peso dos custos fixos nos custos totais e 10,7% (apenas hotéis  
618 independentes e cadeias nacionais) apontaram os elevados custos comparativamente aos  
619 benefícios. Mais de metade dos hotéis (53,6%) apresentaram outras razões para não  
620 elaborarem orçamentos flexíveis, como sejam “não exigência por parte da  
621 empresa/administração”; “falta de oportunidade”; “assunto não abordado/equacionado”;  
622 “desconhecimento da técnica”; “desvio do objetivo a atingir”; “não é visto como ferramenta  
623 prioritária”; dificuldade em separar custos fixos e variáveis”; “facilidade de mudar os  
624 pressupostos”; “o sistema não está preparado”; “a dimensão não justifica”; “utilizamos os  
625 forecasts para reagir à mudança”.

626 Os resultados corroboram os de outros estudos que concluem que os orçamentos  
627 flexíveis não são muito utilizados no setor hoteleiro (Collier & Gregory, 1995; Jones, 1998,  
628 2006; Pavlatos & Paggios, 2009; Souza & Lunkes, 2015).

#### 629 4.9. Revisão do orçamento

631 Quase 60% dos hotéis que elaboram orçamentos procedem à sua revisão, sendo a proporção  
632 de hotéis geridos por cadeias internacionais que o fazem mais elevada (88,9%) do que a de  
633 cadeias nacionais (61,1%) e independentes (41,2%).

634 Constatou-se, porém, que em alguns hotéis que assinalaram rever o orçamento, o que  
635 ocorre é uma reavaliação/atualização (mensal ou trimestral) dos números através de  
636 forecasts ou reforecasts; o orçamento original não é alterado.

637 Assim, alguns dos respondentes que apontaram o orçamento como suscetível de  
638 revisão, estavam a referir-se à prática de “reforecasting”, ou seja, “à revisão da informação  
639 operacional real (normalmente da demonstração dos resultados) para avaliar se são  
640 necessárias modificações no orçamento original” (Schmidgall & Ninemeier, 1987: 82). Estas  
641 alterações são traduzidas em forecasts ou reforecasts, que partem dos valores do orçamento  
642 e, em regra, possuem o mesmo nível de pormenor. Em certos hotéis, dada a sua importância  
643 integram, juntamente com os valores reais e os valores orçamentados originalmente, os  
644 relatórios/demonstrações de resultados mensais.

645 Os resultados obtidos estão em linha com os de Schmidgall e Ninemeier (1987) para as  
646 cadeias hoteleiras dos EUA (70%) e por Makrigiannakis e Soteriades (2007) para a Grécia, onde  
647 a maioria dos hotéis revê o orçamento, e são superiores aos reportados por Schmidgall *et al.*  
648 (1996) para a Escandinávia e Schmidgall e DeFranco (1998) para os EUA, onde se conclui que  
649 apenas 44% dos hotéis e um em cada quatro respondentes, respetivamente, revê o  
650 orçamento. Estão também em consonância com as conclusões de Cruz (2007:585) que refere  
651 que, face à cada vez maior competitividade nos mercados, as práticas de orçamentação e

652 controlo orçamental estão a ser reestruturadas de modo a serem usadas de uma forma mais  
 653 flexível, o que se traduz na revisão mais frequente do orçamento anual e no uso de *rolling*  
 654 *forecasts* a nível do hotel.

655 No que toca à periodicidade da revisão do orçamento (mensal, trimestral, anual, quando  
 656 necessário), não se observam diferenças entre os hotéis, conclusão a que também chegaram  
 657 Souza e Lunkes (2015). Atendendo ao tipo de gestão verifica-se que a maioria (87,5%) dos  
 658 hotéis pertencentes a cadeias internacionais revê o orçamento mensalmente, as cadeias  
 659 nacionais fazem-no mais espaçadamente: 40,9% fazem-no uma vez por ano e em 27,3% destas  
 660 unidades a revisão do orçamento ocorre somente quando o desempenho mostra ser  
 661 necessário (por exemplo, “quando há grandes derrapagens” ou “quando os desvios são  
 662 significativos”). De realçar que cerca de 43% dos independentes também o fazem apenas  
 663 nessas circunstâncias; outros tantos revêm o orçamento trimestralmente.

664

#### 665 4.10. Controlo orçamental

666 Observou-se que a análise de desvios tem um uso aceitável (média de 3,57, numa escala de 1-  
 667 Nenhum uso a 5-Uso muito elevado), o que corrobora Gomes (2007) e Santos et al. (2010),  
 668 que identificam os “orçamentos” e a “análise de desvios” como as técnicas tradicionais mais  
 669 utilizadas em Portugal.

670 Quantos aos termos de comparação das realizações, os hotéis utilizam sobretudo os  
 671 valores reais do ano anterior (média de 4,74) e os valores constantes do orçamento original  
 672 (média de 4,6). Cerca de 95% dos hotéis comparam “frequentemente” ou “sempre” os  
 673 valores reais com os valores orçamentados inicialmente. Sendo “avaliar o desempenho” um  
 674 dos principais motivos que levam os hotéis participantes no estudo a elaborar orçamentos,  
 675 não surpreende que a grande maioria (83,3%) atribua a este indicador uma importância  
 676 elevada ou muito elevada para efeitos de avaliação do desempenho e que, em cerca de 80%  
 677 dos hotéis, os sistemas de recompensa se baseiem principalmente em indicadores  
 678 financeiros, designadamente na comparação dos valores reais com os valores orçamentados,  
 679 o que está em consonância com a literatura analisada (Schmidgall & Ninemeier, 1987; Collier  
 680 & Gregory, 1995; Cruz, 2007).

681 Embora menos, os valores do orçamento revisto/*forecasts* são também utilizados para  
 682 efeitos de comparação (média de 3,73). Estes resultados corroboram os de Schmidgall e  
 683 Ninemeier (1987) e de Schmidgall et al. (1996).

684 Quase dois terços dos hotéis nunca ou raramente compara os valores reais com custos  
 685 padrões (média de 2,26). Estes são utilizados “sobretudo no departamento de A&B”, “para  
 686 a rentabilidade departamental” e “mais a nível global”. Aliás, um pouco mais de dois terços  
 687 dos hotéis (68,2%) inquiridos “nunca” ou “raramente” usa o custeio padrão, o que vai ao  
 688 encontro dos resultados de Ivankovic e Jerman (2011).

689 Os valores reais também são pouco comparados com os valores da concorrência:  
 690 metade dos hotéis “nunca” ou “raramente” os utiliza (média de 2,52). Os que o fazem  
 691 comparam sobretudo receitas e preços médios (Average Daily Rate - ADR; Revenue per  
 692 Available Room - REVPAR), através de sítios de reservas ou de comparação de preços na  
 693 internet. Também Cruz (2007) constatou que o benchmarking externo realizado na cadeia  
 694 internacional analisada assentava somente em variáveis relacionadas com a receita (taxa de

695 ocupação, ADR e REVPAR), não incluindo uma análise sistemática das demonstrações  
696 financeiras e dos custos da concorrência.

697 Conclui-se, deste modo, que os hotéis não possuem informação que lhes permita avaliar  
698 a sua posição relativamente aos concorrentes e conseqüentemente formular estratégias.

699

## 700 5. Conclusões

701 Embora os orçamentos não estejam isentos de críticas, são a técnica de contabilidade de  
702 gestão mais utilizada na indústria hoteleira (Collier & Gregory, 1995; Schmidgall et al., 1996;  
703 Jones, 1998, 2006; Pavlatos & Paggios, 2009; Santos et al., 2010).

704 Este estudo contribui para o conhecimento e compreensão das práticas de  
705 orçamentação dos hotéis em Portugal, ao proporcionar evidência sobre a região do Algarve.  
706 Região que, nos últimos anos, tem sido o principal destino turístico português e que  
707 apresenta uma característica peculiar que a distingue das demais: uma elevada sazonalidade  
708 que provoca flutuação nas taxas de ocupação ao longo do ano.

709 Os resultados confirmam que apenas quatro (6,1%) dos 66 hotéis de quatro e cinco  
710 estrelas do Algarve não elaboram orçamentos. Os que elaboram orçamentos operacionais  
711 anuais subdividem-nos em doze períodos mensais. Apenas 21% dos hotéis elaboram  
712 orçamentos a mais de um ano; são essencialmente hotéis pertencentes a cadeias  
713 internacionais e de categoria cinco estrelas. Embora poucos hotéis elaborem *rolling budgets*,  
714 é frequente a produção de *rolling forecasts* em hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras.

715 Os orçamentos servem principalmente para avaliar o desempenho, definir objetivos e  
716 metas, auxiliar o controlo e o planeamento a curto prazo. São pouco utilizados no  
717 planeamento a longo prazo, o que está em consonância com a reduzida taxa de elaboração  
718 de orçamentos a mais de um ano.

719 A abordagem mais utilizada na elaboração dos orçamentos é a *top-down* ou  
720 descendente, sendo a incidência desta abordagem nos hotéis independentes elevada. Nas  
721 cadeias internacionais predomina a combinação das duas abordagens. Os diretores gerais e  
722 os diretores financeiros são os níveis hierárquicos com maior envolvimento no processo  
723 orçamental. A participação dos diretores de departamento/chefes de secção é reduzida.

724 Mais de 80% dos hotéis começam a elaborar os orçamentos com antecedência de um a  
725 três meses. As cadeias internacionais iniciam-nos mais cedo.

726 Os orçamentos (anuais) têm por base essencialmente os valores reais do ano anterior,  
727 análises de mercado feitas internamente e indicadores económicos. Os valores  
728 orçamentados do ano anterior têm pouco uso.

729 A orçamentação de base zero e os orçamentos flexíveis também são pouco utilizados.  
730 Os hotéis pertencentes a cadeias internacionais são os que mais recorrem a estas  
731 ferramentas.

732 Quase 60% dos hotéis revêm o orçamento, sendo a proporção de hotéis pertencentes a  
733 cadeias internacionais que o fazem mais elevada. Como termo de comparação com os valores  
734 reais para efeitos de análise de desvios, os hotéis utilizam essencialmente os valores reais do  
735 ano anterior e os valores do orçamento original. A comparação dos valores orçamentados  
736 com os valores reais é muito utilizada na avaliação do desempenho e está na base dos  
737 sistemas de recompensa.

738 Os resultados estão em linha com os reportados na literatura de contabilidade de gestão  
739 confirmando que os orçamentos são uma das técnicas mais utilizadas e uma das mais valiosas



740 ferramentas de planeamento e controlo e de avaliação do desempenho na indústria  
741 hoteleira.

742 O estudo contribui para o conhecimento e para a compreensão das práticas de  
743 orçamentação em uso nos hotéis de quatro e de cinco estrelas localizados no Algarve  
744 (Portugal) e amplia a literatura sobre orçamentação no setor hoteleiro, ao evidenciar o  
745 elevado uso de orçamentos, a sua utilização com fins de avaliação de desempenho e controlo  
746 e o reduzido uso de orçamentos flexíveis e de orçamentos de base zero, uma conclusão  
747 transversal a diversos estudos, independentemente do país de origem. Por fim, identifica  
748 diferenças entre as práticas de orçamentação dos hotéis pertencentes a cadeias  
749 internacionais e os restantes hotéis no tocante à utilização de orçamentos a longo prazo, à  
750 antecedência com que iniciam a elaboração dos orçamentos, à abordagem utilizada, à  
751 periodicidade com que revêm os orçamentos e à elaboração de orçamentos contínuos, de  
752 orçamentos flexíveis e de orçamentos de base zero, o que poderá indiciar que nas cadeias  
753 internacionais o processo de orçamentação é mais sofisticado.

754 Em estudo posterior pretende-se identificar os fatores que influenciam as práticas de  
755 orçamentação na indústria hoteleira, tais como a dimensão, a afiliação a cadeia hoteleira e a  
756 intensidade da concorrência. Os aspetos comportamentais associados ao processo  
757 orçamental são outra área a merecer aprofundamento.

758 Como principal limitação do estudo aponta-se o facto de este se circunscrever apenas à  
759 região algarvia, pelo que se sugere, para investigação futura, alargar o estudo a outro  
760 universo, nomeadamente a Portugal continental e insular, e a regiões com sazonalidade  
761 menos acentuada.

762

## 763 Referências

- 764 Brown, J. B. (1995). Management control in the hospitality industry: Behavioural implications. In P.  
765 Harris (Ed.), *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry* (pp. 183-201).  
766 Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 767 Bunce, P., Fraser, R. & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: A journey to advanced management  
768 systems. *Management Accounting Research*, 6(3), 253-265. doi:10.1006/mare.1995.1017
- 769 Chenhall, R. & Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices:  
770 An Australian study. *Management Accounting Research*, 9(1), 1-19. doi:10.1006/mare.1997.0060
- 771 Collier, P. & Gregory, A. (1995). The practice of management accounting in hotel groups. In P. Harris  
772 (ed.), *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry* (pp. 137-159). Oxford:  
773 Butterworth-Heinemann.
- 774 Cruz, I. (2007). How might hospitality organizations optimize their performance measurement  
775 systems? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(7), 574-588.  
776 doi:10.1108/09596110710818310.
- 777 Dugdale, D. (1994). Theory and practice: The views of CIMA members and students. *Management*  
778 *Accounting*, 72(8), 56-58.
- 779 Faria, A. R. (2012). *Sistemas de contabilidade de gestão no setor hoteleiro do Algarve: Planeamento ou*  
780 *improvisação?* (Tese de doutoramento não publicada). Universidade do Algarve, Faro,  
781 Portugal.
- 782 Ferreira, A. (2002) *Management accounting and control systems design and use: An exploratory study in*  
783 *Portugal* (Tese de doutoramento não publicada). The Management School, Lancaster  
784 University, Reino Unido.
- 785 Gomes, C. (2007). *A Contabilidade de gestão e o custeio baseado nas atividades nas grandes empresas*  
786 *portuguesas: Os determinantes do custeio baseado nas atividades* (Tese de doutoramento não  
787 publicada). Universidade do Minho, Braga, Portugal.

- 788 Harris, P. & Brown, J. B. (1998). Research and development in hospitality accounting and financial  
789 management. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 161-181.  
790 doi:10.1016/S0278-4319(98)00013-9
- 791 Hope, J. & Fraser, R. (2003). Who needs budgets? *Harvard Business Review*, February 81(2), 108-115.
- 792 Instituto Nacional de Estatística (INE), I. P. (2018). *Estatísticas do turismo 2017*. Disponível em  
793 <http://www.ine.pt>.
- 794 Ivankovic, G. & Jerman, M. (2011). Comparative analysis of budgeting in the Slovene hotel industry.  
795 *Tourism & Hospitality Management*, 17(1), 91-100.
- 796 Jones, T. (1998). UK hotel operators use of budgetary procedures. *International Journal of*  
797 *Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 96-100. doi: 10.1108/09596119810210279
- 798 Jones, T. (2006). Budgetary practice within hospitality. In P. Harris & M. Mongiello (Eds.), *Accounting*  
799 *and Financial Management* (pp. 72-86). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 800 Joshi, P. L. (2001). The international diffusion of new management accounting practices: The case of  
801 India. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 10(1), 85-109.  
802 doi:10.1016/S1061-9518(01)00037-4
- 803 Joshua, O. & Mohammed, N. (2013). Budget target setting and effective performance measurement  
804 in Nigerian hospitality industry. *Journal of Finance & Economics*, 1(3), 39-50.  
805 doi:10.12735/jfe.v1i3p39
- 806 Libby, T. & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-  
807 American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21, 56-75.  
808 doi:10.1016/j.mar.2009.10.003
- 809 Makrigiannakis, G. & Soteriades, M. (2007). Management accounting in the hotel business: The case  
810 of the Greek hotel industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*,  
811 8(4), 47-76. doi:10.1300/J149v08n04\_03
- 812 Mia, L. & Patiar, A. (2001). The use of management accounting systems in hotels: An exploratory study.  
813 *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 111-128. doi:10.1016/S0278-  
814 4319(00)00033-5
- 815 Pavlatos, O. & Paggios, I. (2009). Management accounting practices in the Greek hospitality industry.  
816 *Managerial Auditing Journal*, 24(1), 81-98. doi:10.1108/02686900910919910
- 817 Planas, F. (2004). *La contabilidad de gestión en la industria hotelera: Estudio sobre su Implantación en*  
818 *las Cadenas Hoteleiras en Espanha* (Tese de doutoramento não publicada). Universitat Rovira  
819 i Virgili, Tarragona, Espanha.
- 820 Santos, L., Gomes, C. & Arroiteia, N. (2010). Management accounting practices in the Portuguese  
821 lodging industry. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(1), 110-125.
- 822 Schmidgall, R. & DeFranco, A. (1998). Budgeting and forecasting, current practice in the lodging  
823 industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(6), 45-51.  
824 doi:10.1177/001088049803900609
- 825 Schmidgall, R. & Ninemeier, J. (1987). Budgeting in hotel chains: Co-ordination and control. *The Cornell*  
826 *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(1), 79-84. doi:10.1177/001088048702800118
- 827 Schmidgall, R., Borchgrevink, C. & Zahl-Begnum, O. (1996). Operations budgeting practices of lodging  
828 firms in the United States and Scandinavia. *International Journal of Hospitality Management*,  
829 15(2), 189-203. doi:10.1016/0278-4319(96)00008-4
- 830 Sharma, D. S. (2002). The differential effect of environmental dimensionality, size, and structure on  
831 budget system characteristics in hotels. *Management Accounting Research*, 13, 101-130.  
832 doi:10.1006/mare.2002.0183
- 833 Souza, P. & Lunkes, R. J. (2015). Budgeting practices: A study on Brazilian hotel companies. *Revista*  
834 *Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 9(3), 380-399. doi:10.7784/rbtur.v9i3.851
- 835 Uyar, A. & Bilgin, N. (2011). Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory  
836 survey in the Antalya region. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 398-408.  
837 doi: 10.1016/j.ijhm.2010.07.011
- 838

839 **ANA RITA FARIA** é doutora em Ciências Económicas e Empresariais (Universidade do Algarve,  
840 Portugal) e mestre em Ciências Económicas e Empresariais (Universidade do Algarve). Professora  
841 adjunta na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (Universidade do Algarve) nas áreas da  
842 Contabilidade Financeira e da Contabilidade de Gestão Aplicada ao Setor Hoteleiro. Conselheira do  
843 Centro de Estudos de História da Contabilidade da Associação Portuguesa de Técnicos de

844 Contabilidade (APOTEC). Investigadora Integrada do Centro de Investigação, Desenvolvimento e  
845 Inovação em Turismo – CITUR. Coautora dos livros *Contabilidade de gestão hoteleira* (ATF Edições,  
846 2016) e *Contabilidade gerencial hoteleira* (Juruá Editora, 2018) e de capítulos em obras coletivas. Autora  
847 de artigos em revistas nacionais e internacionais na área da Contabilidade de Gestão hoteleira e da  
848 História da Contabilidade. Endereço institucional: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, da  
849 Universidade do Algarve, Campus da Penha, 8005-139 Faro, Portugal.

850 **LEONOR FERREIRA** é professora na Nova School of Business and Economics e na Universidade do  
851 Algarve. Doutorada em Gestão de Empresas, mestre em Gestão pelo Instituto Superior de Economia  
852 e Gestão (UTL) e licenciada em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica  
853 Portuguesa. Autora dos livros *Financial reporting in Portugal* (Routledge, 1994) e *Modelos de avaliação*  
854 *de empresas e utilidade da informação contabilística* (Ed. Lusíada, 2008) e de capítulos em obras  
855 coletivas, tais como *La Contabilidad de gestión en Latinoamérica* (AECA, 1996), *Transnational accounting*  
856 (Palgrave, 2001) e *The Millers' European accounting guide* (Aspen, 2003). Orientadora de dissertações  
857 de mestrado e doutoramento. Árbitro do CAAD – Centro de Arbitragem Administrativa, membro do  
858 Júri de Exame de Admissão à Ordem dos Revisores Oficiais de Contas e membro do Conselho Geral da  
859 Comissão de Normalização Contabilística. Endereço institucional: Nova School of Business and  
860 Economics, Rua Holanda, n.º 1, 2775-405, Carcavelos, Portugal.

861

862 **DUARTE TRIGUEIROS** é engenheiro de Telecomunicações e Eletrónica (1970, IST, Lisboa) e trabalhou  
863 durante sete anos (1970-1977) no Laboratório de Física e Engenharia Nucleares, depois em empresas  
864 industriais como Analista de Sistemas (1977-1986) e finalmente seguiu uma carreira académica (1986-  
865 2013). Doutorou-se na Universidade de East Anglia (1988-1991) e os seus interesses em investigação  
866 são Análise de Demonstrações Financeiras e tomada de decisão financeira baseada em Inteligência  
867 Artificial. Orientou dissertações de mestrado e doutoramentos na Universidade de Macau, no Instituto  
868 Universitário de Lisboa e na Universidade do Algarve. É professor visitante na Universidade de São  
869 José em Macau e também investigador do Instituto Universitário de Lisboa. Endereço institucional:  
870 ISTAR-IUL, University Institute of Lisbon, Av. Forças Armadas n.º 376, 1600-077, Lisboa, Portugal.

871

872 Submetido em 7 de novembro 2018

873 Aceite em 11 março 2019

874

875

876

877

878