



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

JAMES BATISTA FELIX DE OLIVEIRA

**O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO SISTEMA DE GESTÃO E DECISÃO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA HOTELEIRA DO MUNICÍPIO DE
FORTALEZA**

**FORTALEZA
2013**

JAMES BATISTA FELIX DE OLIVEIRA

O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO SISTEMA DE GESTÃO E DECISÃO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA HOTELEIRA DO MUNICÍPIO DE
FORTALEZA

Trabalho apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em ciências contábeis.

Orientador: Professora Jeanne Marguerite Molina Moreira

Aprovado em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Professora Jeanne Marguerite Molina Moreira MS. (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Liliane Maria Ramalho de Castro e Silva MS.
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Carlos Adriano Santos Gomes MS.
Universidade Federal do Ceará (UFC)

O ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO SISTEMA DE GESTÃO E DECISÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA HOTELEIRA DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA

Autor: James Batista Felix de Oliveira

Orientador(a): Professora Jeanne Marguerite Molina Moreira

RESUMO

Este trabalho possui como objetivo geral analisar as variações orçamentárias e seu impacto no resultado em um hotel do Município de Fortaleza. O estudo desenvolveu-se partindo do seguinte questionamento: Quais os resultados orçamentários obtidos pela controladoria numa rede hoteleira do Município de Fortaleza?. A pesquisa teve seu início considerando os objetivos propostos, que são verificar a importância da análise do orçamento empresarial como ferramenta no suporte a tomada de decisão, através da análise do resultado orçamentário de 2012 com a participação da controladoria no suporte a tomada de decisão. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, utilizando-se do estudo de caso e da análise documental para alcance dos resultados e conclusões a qual se propõe. Após análise dos dados pesquisados verificou-se a existência de divergências entre valores orçados e realizados no período estudado. A intervenção da controladoria na manutenção do plano orçamentário é de suma importância para o empreendimento. A controladoria propôs a administração planos de ações baseado nas discrepâncias dos valores realizados no período, afim de minimizar as variações orçamentárias do empreendimento, atuando de forma direta no planejamento, execução e controle da atividades no hotel ora estudado.

Palavras-chaves: Planejamento. Orçamento Empresarial. Controle Orçamentário.

1. INTRODUÇÃO

Considerando o atual cenário empresarial, a rápida troca de informações e a globalização, a concorrência entre as empresas por fatia de mercado aumenta a cada dia tornando o planejamento de receitas, custos e despesas fundamental à sobrevivência da entidade.

Para garantir resultados satisfatórios surgiu a controladoria, que aborda conhecimentos da contabilidade e administração, fornecendo informações aos administradores e executivos para a tomada de decisões. A contabilidade como ferramenta de controle já era enfatizada pela escola italiana, como cita Padoveze (2010, p. 7) “o conceito de controle econômico está fundamentalmente relacionado ao da escola italiana, precursora da contabilidade como ciência”.

A necessidade de planejamento é percebida pelo homem desde os tempos em que era preciso estocar comida para os dias mais frios. Pequenas e grandes empresas fazem uso desse recurso e de outras ferramentas de controle e informação, na busca por conhecimentos relevantes ao aperfeiçoamento de suas atividades.

É nesse contexto empresarial cada dia mais dinâmico que a controladoria atua, exercendo uma participação analítica no que diz respeito ao emprego de controle de investimentos e na busca de alternativas que aumentem a eficiência operacional, com vista na maximização do resultado da empresa. Desta forma, a controladoria utiliza técnicas de administração e de orçamento empresarial como instrumento de gestão e manutenção do foco operacional e financeiro da entidade.

A controladoria é responsável pelo fornecimento de informações aos administradores da empresa e para tal utiliza-se, entre outros, de dados extraídos dos lançamentos contábeis e

também do orçamento empresarial. A atividade hoteleira utiliza ferramentas para planejamento, execução e controle de seus ativos, entre essas está o Plano Orçamentário Anual (POA).

O mercado hoteleiro vem crescendo desde a última década, por consequência desse novo cenário surge uma maior competitividade das empresas de hotelaria no Brasil e no mundo. Esse estudo foi realizado no ambiente do setor hoteleiro do Estado do Ceará, no Município de Fortaleza, tendo como base apenas um entre os vários hotéis de sua orla marítima.

O perfil do profissional de controladoria não contempla apenas atributos da Ciência Contábil. Considerando sua participação nos resultados das empresas, o *controller*, pessoa responsável pelo departamento, deve possuir domínio acerca da administração, economia e da estatística, além de conhecimentos mais genéricos, como gerenciamento de tempo, capacidade de análise e outros mais que o tornam um profissional de nível elevado.

Também se faz necessário que o *controller* esteja sempre atualizado com as informações do mercado em que trabalha, tendo em vista as mudanças constantes nos ambientes de negócios e legislações afins.

Setor de grande importância nas áreas empresariais e também na rede hoteleira, a controladoria vista como ferramenta de controle e resultados demonstra sua importância na gestão empresarial.

Este trabalho possui como base o POA do ano de 2012 da empresa em estudo e se propõe a responder a seguinte questão: Quais os resultados orçamentários obtido pela controladoria numa rede hoteleira do Município de Fortaleza?

Será feita uma análise entre os valores orçados e realizados do período de 2012 da empresa pesquisada, identificando as possíveis diferenças no planejamento, considerando a participação da controladoria junto aos administradores na tomada de decisão, bem como sua contribuição na manutenção dos resultados financeiros esperados pela empresa. A pesquisa foi elaborada no ano calendário de 2013 utilizando os dados orçados e os valores realizados para 2012.

A pesquisa possui como objetivo geral analisar as variações orçamentárias e seu impacto no resultado em um hotel da rede hoteleira do Município de Fortaleza. Verificar a importância da análise orçamentária, analisar o resultado de 2012 e demonstrar as variações do orçamento e seu impacto no resultado, são os objetivos específicos que serão desenvolvidos no decorrer do trabalho.

Este trabalho visa uma contribuição aos estudantes de Ciências Contábeis que tenha interesse nessa área de atuação. Promissora e cheira de desafios, a controladoria hoteleira permite agregar conhecimentos e experiências que colaboram para os profissionais de contabilidade.

A pesquisa está dividida em cinco seções. A primeira introduz o conteúdo que será explorado. A segunda seção aborda o contexto teórico da pesquisa através de citações e comentários de autores da matéria. A terceira seção fala da metodologia, na seção seguinte será discutido os resultados da pesquisa e por último a quinta seção discute as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Hotelaria

A atividade hoteleira está relacionada de forma histórica ao crescimento e expansão do comércio, como também à participação dos diversos povos em eventos de grande importância como os jogos olímpicos. Constam dos registros de tais eventos que existiam abrigos em forma de choupana de grandes dimensões denominados *Ásylon* ou *Asilo*, que abrigavam os comerciantes e participantes dos jogos e viajantes. Em se tratando dos atletas o local era de acesso restrito e tinha finalidade de repouso e proteção. (ANDRADE, 2002).

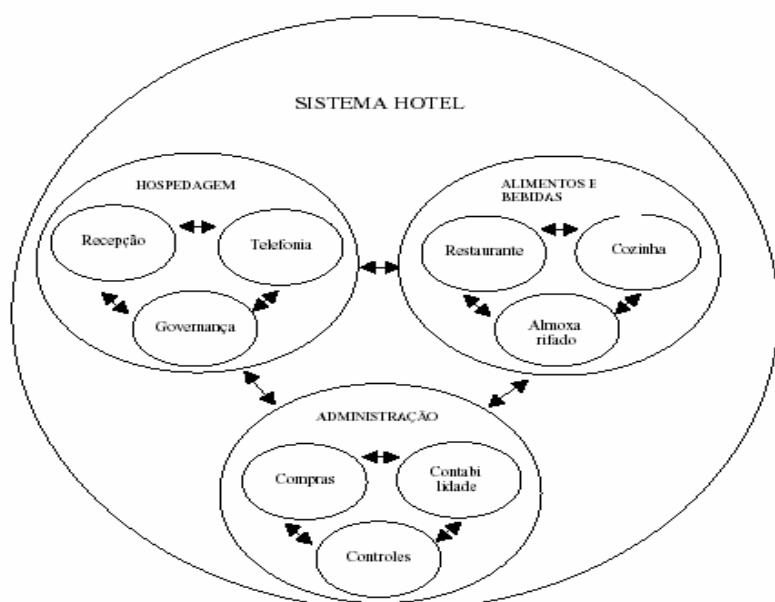
As jornadas precisavam de intervalos para reposição das forças dos viajantes. David e Jack (2005, p. 48) comentam que “as pessoas sempre buscaram lugares onde pudessem descansar após o fim de uma exaustiva jornada. Antigamente faziam isso em acampamentos onde pudessem sentar-se diante de uma bela fogueira”.

Ainda segundo David e Jack (2005, p. 15) “a maioria das pessoas, quando pensam em ‘hotel’ imagina um edifício com apartamentos destinados a pernoite. Talvez, considerada em um sentido mais restrito, essa definição seja correta”.

Comerciantes deixavam suas casas para vender sua produção nas cidades mais distantes, necessitando de moradia temporária durante o período de negociações. De forma semelhante os atletas dos jogos olímpicos viajavam cidades e se instalavam nos arredores da cidade-sede. Junto à migração, os povos proporcionaram uma interação de culturas de diversas partes do mundo, permitindo uma troca de conhecimento. Albergues, igrejas, castelos são alguns exemplos de moradias temporárias. (GREGSON, 2009)

A estrutura organizacional de um hotel é composta por setores que executam determinados processos. Um hotel possui departamentos específicos para cada tipo de serviço e categoria a qual o empreendimento hoteleiro está inserido. Entidades especializadas descrevem como mínimos ao bom atendimento dos hóspedes os seguintes setores: Vendas ou reservas, que também exercem a função comercial. Alimentos e bebidas, recepção, manutenção, governança, segurança, recursos humanos e controladoria. Castelli (2003, p. 86), “apresenta o sistema hoteleiro, conforme a Figura 1, composto de vários subsistemas, tais como hospedagem, alimentos e bebidas”.

Figura 1 : Sistema Hotel



Fonte: Castelli (2003, p. 86)

O departamento de vendas é responsável pelo contato inicial com o futuro hóspede, considerando que o cliente não efetuou sua reserva através de agências de viagens, caso sim o primeiro contato será junto ao setor de recepção, quando da sua chegada ao hotel.

O setor de vendas é considerado muito pequeno, o que torna a comunicação com os demais setores de fácil acesso. A divisão do trabalho entre os gerentes de vendas é baseado geralmente no tipo de clientes que o hotel pretende atrair. Os gerentes de vendas individuais se especializam em sua maioria em contas corporativas. O pessoal do setor de vendas não excede um duzia de pessoas, mesmo se o hotel tivesse 1.000 apartamentos para locação.(RUTHERFORD, 2004)

O setor de alimentos e bebidas é responsável por fornecer as opções de refeições, atendendo ao pedido de diversos tipos e paladares. Esse departamento é fundamental à manutenção dos clientes do empreendimento. Nesse setor são fornecidas refeições em horários antes determinados, como também funciona o atendimento 24 horas por dia para atendimento aos hóspedes mais exigentes. Cabe ressaltar que em alguns hotéis esse serviço por ser terceirizado não o isenta da responsabilidade sobre os alimentos e refeições servidas dentro do estabelecimento. Segundo Rutherford (2004, p. 31) “

A função primária do departamento de alimentos e bebidas é, claramente, fornecer alimentos e bebidas para o hóspede do hotel. No passado, quando uma hospedaria tinha somente um quarto, esta tarefa era muito mais simples. Hoje, entretanto, fornecer comida e bebida é muito mais complicado.

O primeiro contato direto do hóspede dentro do empreendimento será através do setor de recepção, nesse momento serão passadas todas as normas de conduta e segurança que o cliente deve respeitar quando da sua hospedagem. Informações como proibição de terceiros nas dependências do hotel sem a devida identificação, normas de segurança em caso de incêndio são bastante frisadas pelos recepcionistas. Na entrada do hóspede, além das instruções mencionadas, são entregues as chaves de acesso aos apartamentos. O setor de governança é o responsável pela parte de limpeza dos apartamentos, como áreas comuns da empresa. Limpezas diárias são programadas e informadas aos clientes, como também são oferecidos serviços de lavagem de roupas e outros pertences dos hóspedes. (ANDRADE, 2002).

O setor de manutenção fica encarregado de efetuar a revisão dos itens de segurança e demais reparos necessários a conservação da estrutura do empreendimento hoteleiro. Nas palavras de Rutherford (2004 p, 138):

dependendo do tamanho do hotel e da complexidade dos serviços, o departamento de manutenção pode雇用 em tempo integral um ou mais carpinteiros para manter, consertar e construir mobília para os hóspedes ou funcionários. Da mesma forma, se esse serviço não é contratado, os hotéis devem雇用 uma pessoa cuja tarefa maior é manter a aparência de alta qualidade da vasta coleção de mobília de um hotel.

O setor de segurança executa as funções de portaria, controlando a entrada de saída pessoas e carros dentro da empresa. Na área de recursos humanos, ficam os responsáveis pelas admissões e demissões, bem como promoções e treinamentos obrigatórios dos colaboradores. Fiscalização e arquivamento dos pagamentos de tributos trabalhistas também são de responsabilidade desse setor, pode-se afirmar que é o setor que cuida da relação empregada para com a empresa, proporcionando um *link* entre os patrões e empregados. (LUNKES, 2004)

Por ultimo a Controladoria que cuida de parte fundamental das operações e relações com fornecedores da empresa. Esse departamento é responsável pelo equilíbrio entre receitas

e despesas e contribui de forma direta no andamento das operações, fiscalizando os demais setores para que o resultado final do período seja favorável. Além das divisões setoriais, os hotéis podem obter outras divisões e classificações, nas palavras de David e Jack (2005, p. 33) “[....]. os hotéis podem ser classificados de acordo com sua localização, o valor de sua diária, seu tamanho ou tipo de hóspede por eles atendidos”

2.2 Contabilidade e controle.

A contabilidade é um sistema de informação uma vez que seu objetivo é fornecer detalhes sobre as variações patrimoniais aos diversos usuários, auxiliando-os na tomada de decisão. Segundo Figueiredo e Caggiani (2004, p.38) “pode-se definir contabilidade como um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão”.

Reforçando a idéia da contabilidade como gerador de informação, Padoveze (2012, p. 244) esclarece que ”um sistema contábil abrange os métodos e os procedimentos de coleta, classificação, resumo e elaboração de relatórios sobre as informações financeiras e operacionais de uma empresa”.

Pode-se considerar também a Controladoria como elemento da administração, que se utiliza do conhecimento da Ciência Contábil dentro do ambiente empresarial. A contabilidade é disciplina de controle em todos os aspectos históricos, presente e futuro e como ciência, ela exige comunicação de informação econômica. A Controladoria cabe implantar, desenvolver, aplicar e coordenar os dados e informações advindos da contabilidade, procurando atender as mais diversas necessidades (PADOVEZE, 2012)

A Controladoria como fundamental à tomada de decisão já é parte da realidade de várias empresas do País e também do mundo. Diversas são as atividades empresariais que necessitam de informações tempestivas e de qualidade para a tomada de decisões, entre elas, a atividade hoteleira.

Um hotel necessita de controles operacionais satisfatórios para que um bom desempenho financeiro possa ser alcançado. É nesse contexto que a Controladoria atua como setor responsável pelo controle da peça orçamentária, na tentativa de cumprir as margens de lucro e controle de gastos prometidos aos sócios, conforme aprovação do orçamento anual

Segundo Oliveira, Perez e Silva (2004, p. 13), “pode-se entender controladoria como o departamento responsável pela projeção, elaboração, implementação e manutenção dos sistemas de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade.”

Figueiredo e Caggiani (2004, p. 27) reforçam a definição de controladoria como sistema gerador de informações, “o órgão administrativo controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas do processo decisório, colaborando com os gestores na busca pela eficácia gerencial.”

A Controladoria atua como elo entre a contabilidade e a administração, participando do processo de gestão da empresa, contribuindo com informações tempestivas e de qualidade, sempre com foco na eficiência empresarial, atuando de forma direta no planejamento, execução e controle dos resultados. (CATELLI, 2002)

Como departamento responsável por fornecer informações aos gestores da empresa para tomada de decisão, a Controladoria possui nas empresas. As informações preparadas pelo departamento não se limitam a dados meramente contábeis, possuindo também abrangência financeira, operacional e gerencial. (OLIVEIRA; PEREZ, 2010)

Na busca pela eficácia empresarial, as necessidades da empresa ultrapassam os conceitos oferecidos pela administração, contabilidade e economia. Essa busca faz-se necessária pela relação da empresa com o meio em que está inserida, que faz surgir

fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais e tecnológicos que afetam de forma direta as atividades da empresa (FIGUEIREDO; CAGGIANI, 2004)

Responsável pela gestão do empreendimento juntamente com os administradores, a Controladoria é vista como departamento atuante nas operações diárias da empresa, possui método de trabalho voltado para eficiência e eficácia, considerando o controle como ferramenta de gestão atuante de maneira direta na busca de resultados mais favoráveis. (CATELLI, 2002)

A integração operacional entre os diversos setores de uma empresa pode por vezes definir o sucesso ao final de um período contábil. A Controladoria atua como direcionador das atividades, visando sempre que o resultado pretendido seja alcançado. Atuando junto a administração, tal setor possui participação na implementação de novos procedimentos, considerando seu papel como gerador de informações. Um termômetro para medição do desempenho é o lucro, por isso a Controladoria deve sempre intervir nas operações afim de cumprir seu papel da melhor forma possível na empresa.(PADOVEZE, 2012)

Nas atividades diárias de qualquer empresa é essencial que o profissional tenha conhecimento técnico para executar suas tarefas de maneira precisa. A qualidade da formação acadêmica em funções que exigem conhecimentos sobre o mundo dos negócios é um diferencial que merece destaque.

Na atualidade, os profissionais que querem atuar na área de Controladoria devem ser multifuncionais, ou seja, devem acumular conhecimentos e experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas (OLIVEIRA; PEREZ; SANTOS, 2004).

A tarefa do *controller*, pessoa responsável pelo departamento de Controladoria, pode variar de empresa para empresa em função dos objetivos e departamentos existentes, uma vez que o profissional interage diariamente com todos os departamentos de uma organização. (CATELLI, 2002). Com vista no máximo desempenho profissional, o chefe da controladoria atua por vezes como elo eficiente entre gerentes e setores. Segundo Figueiredo e Caggiano (2004, p. 28);

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria, seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Controlar para obter resultados antes planejados é tarefa diária do profissional de Controladoria, além de identificar variáveis que impactam no resultado, trabalhando-as da melhor maneira possível com vista no lucro operacional. A Controladoria atua como transformador de números em informação através dos sistemas de computadores, utilizando de maneira básica os conceitos e conhecimentos da contabilidade e administração. (OLIVEIRA, PEREZ, 2010)

A participação do *controller* dentro de uma empresa hoteleira é fundamental na medida em que a integração entre os setores se torna essencial ao bom andamento das operações. A Controladoria através do plano orçamentário direciona todos os setores do hotel para a mesma intenção, objetivando sempre o melhor resultado possível dentro dos planos de crescimento da empresa. (PADOVEZE, 2012)

Quanto maior forem os investimentos financeiros, maior deve ser a responsabilidade e participação do *controller* no andamento das operações, seu trabalho junto aos administradores é fundamental ao sucesso do empreendimento.

A Controladoria é responsável pela transformação dos dados financeiros e contábeis em informação útil para tomadas de decisões dos gerentes ou administradores. É nesse contexto que o setor participa na elaboração do orçamento empresarial de maneira fundamental, demonstrando sua importância através da participação ativa nas projeções e simulações dos eventos esperados.

2.3 Orçamento

De acordo com Padoveze (2006, p.501), “orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício”. Lunkes (2003, p. 39) afirma que “os orçamentos, além de serem parâmetros para avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade”.

O orçamento empresarial funciona como uma ferramenta de gestão administrativa, possuindo valor informacional. Sua utilização permite não somente um acompanhamento das operações diárias em termos monetários, como também proporciona uma medida de desempenho da atual gestão, permitindo analisar o andamento dos negócios, identificando possíveis desvios de planejamento afim de corrigi-los, evitando um saldo negativo no resultado final da empresa. (CARNEIRO; MATIAS, 2011)

Segundo Padoveze (2006, p. 515), “o ponto chave do orçamento operacional é o orçamento de vendas. Na realidade, tal orçamento é o ponto de partida de todo o processo de elaboração das peças orçamentárias”.

Ao seu tempo o orçamentos operacionais podem ser de três tipos: de longo prazo, anual e mensal. No planejamento de longo prazo o período de abrangência das informações podem ser de dois a cinco anos, ou em alguns casos, períodos maiores. Em se tratando desse tipo de orçamento, há de se considerar que o mesmo está sujeito a mudanças imprevisíveis e por forças de mercado. (DAVID; JACK, 2005)

Já o orçamento anual é o mais utilizado considerando que o planejamento elaborado somente para um ano traz maior segurança para empresa e investidores na precisão em que os dados são inseridos no planejamento orçamentário. Por fim os orçamentos mensais, que são uma consequência do orçamento anual. Esse tipo de planejamento isola os resultados da empresa mês a mês e permite identificar se a entidade está caminhando rumo ao resultado esperado, permitindo um acompanhamento dos valores com mais qualidade. (DAVID; JACK 2005)

Os orçamentos servem de parâmetro de avaliação dos planos da empresa e também permite à apuração do resultado por área de responsabilidade e medida de desempenho dos sistemas de custos. O orçamento está presente na maioria das entidades e servirá para a controladoria exercer uma de suas maiores responsabilidades, que é o controle e manutenção do resultado (LUNKES, 2004).

Os orçamentos podem ser classificados como base zero, orçamento de tendências, estático e flexível. O orçamento base zero não considera os dados anteriores, ou seja, não considera o orçamento anterior. Esse orçamento tem como objetivo questionar a estrutura das despesas e dos custos, em busca de redução para esses gastos. (LUNKES, 2003)

Padoveze (2006, p. 505) define que “o orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias”. Já o orçamento flexível possui adaptação no decorrer do exercício a depender do nível de vendas ou volume de produção. Lunkes (2003, p.116) explica que no orçamento flexível “o

importante é a possibilidade de identificar de onde vêm as diferenças, e se elas foram causadas pela variação do preço, volume, entre outros”.

Em contraposição ao orçamento base zero, o orçamento de tendências possui a característica de utilizar os dados do passado para projeções do exercício futuro. Ele é utilizado para correções de erros do passado, procurando garantir que os mesmos não voltem a ocorrer. (LUNKES, 2003)

A análise das possíveis variações orçamentárias pode ocorrer de forma horizontal ou vertical. Sobre a primeira Padoveze (2006, p. 201) afirma que “a análise horizontal é o instrumento que calcula a variação percentual ocorrida de um período para o outro, buscando evidenciar se houve crescimento ou decrescimento do item analisado”. Ainda Padoveze (2006, p. 194) escreve que a variação vertical “é a análise da estrutura da Demonstração de Resultado e do Balanço Patrimonial, buscando evidenciar as participações dos elementos patrimoniais e de resultado em relação ao total”.

O planejamento financeiro é uma ferramenta de gerenciamento e medida de eficiência operacional, utilizada na área industrial, como também nas empresas prestadoras de serviços como base para mensuração e acompanhamento de suas operações diárias. (SANVICENTE; SANTOS, 2006). Segundo Peleias, (2002, p.23):

O propósito do planejamento é o desenvolvimento de processos, mecanismos e atitudes administrativas, que torna possível avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos da organização, e que possibilitarão a tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido e eficiente.

A elaboração da peça orçamentária cabe à alta administração da entidade juntamente com a participação dos demais setores da empresa. Cada departamento possui suas necessidades e objetivos operacionais distintos, o que torna mais eficiente a elaboração de orçamentos individuais por departamento. Com a participação direta da administração, é confeccionado o orçamento geral da empresa, um agrupamento dos demais orçamentos setoriais, ajustando tais projeções aos objetivos da entidade. É nesse momento que será traçado um caminho para obtenção do resultado financeiro e operacional pretendido pelos sócios da empresa. (CARNEIRO; MATIAS, 2011)

Apesar de objetivos operacionais distintos, todas as metas acabam que se unificando quando da consolidação dos orçamentos setoriais, pois todos visam o direcionamento das operações e a redução dos custos, tudo isso com objetivo de alcançar a máxima eficiência e eficácia possível. No final existem objetivos operacionais distintos, porém objetivos financeiros comuns. (LUNKES, 2003)

Como os valores utilizados no dia a dia das operações pelos departamentos já estão autorizados pela alta administração dentro do orçamento, fica a cargo da empresa dispensar o pedido de autorização de custo/despesa que já está incluso no planejamento, liberando a administração de tarefas mais operacionais para as mais importantes como o planejamento estratégico.

Como a contabilidade é uma ciência que estuda fatos históricos, registram acontecimentos já ocorridos, ela faz uso de maneira eficaz do orçamento dentro das empresas através de análises de períodos anteriores e projeções futuras. (CARNEIRO; MATIAS, 2011).

O orçamento é um instrumento essencial para as empresas de diversas atividades uma vez que serve de suporte para a tomada de decisão e destaca os erros antes cometidos, permitindo que a empresa faça as devidas correções para o próximo exercício.

3 - MEDOTOLOGIA

A metodologia é encarregada dos procedimentos a serem observados durante a execução de uma pesquisa científica e também colabora para a estrutura e apresentação do trabalho pesquisado. Segundo Minayo (2007, p. 23):

A metodologia consiste no caminho do pensamento e da prática exercida na abordagem da realidade. O autor inclui as concepções teóricas de abordagem, 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 pesquisa se torna fundamental para a riqueza dos dados e resultados a serem expostos no trabalho, ela é um passo necessário para aprofundamento e entendimento dos objetivos propostos, de forma que proporcione ao leitor a máxima compreensão dos dados elaborados e informações geradas. Na visão de Cervo e Brevian (2002, p. 64), “pesquisa é uma atividade voltada para solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos”.

Desta forma, no presente trabalho monográfico, procurou-se analisar todos os dados orçamentários de 2012 de uma empresa do setor hoteleiro, identificando variações significativas entre valores esperados e realizados, descrevendo a atuação da controladoria na realização de um orçamento empresarial, que será utilizado para a tomada de decisões.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa possui uma abordagem qualitativa, com a utilização de técnicas de pesquisa para obtenção dos resultados. O trabalho caracteriza-se quanto aos objetivos como pesquisa descritiva, pois busca-se relações entre as variáveis de determinada população. Quanto ao delineamento, o estudo de caso e a análise documental colaboram para exploração e desenvolvimento dos objetivos definidos.

O estudo de caso caracteriza-se como estudo profundo de um ou poucos objetivos, de forma que permita seu estudo e conhecimento de maneira ampla e detalhada, considerando outros delineamentos e estudos a se considerar. (GIL, 2010).

Efetuou-se uma análise das atividades da Controladoria em um hotel do Município de Fortaleza visando o detalhamento do ambiente da pesquisa, a fim de permitir um melhor entendimento sobre dados operacionais e também sobre documentos contábeis que servirão de fundamentação para o estudo uma vez que são necessários ao entendimento do conteúdo explorado. A pesquisa se enquadra ao estudo de caso, pois se busca um aprofundamento em maior nível de detalhe possível para funções da Controladoria da empresa em questão.

A pesquisa documental foi elaborada através dos demonstrativos gerenciais da empresa hoteleira, tais como a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Balanço Patrimonial (BP) e Plano Orçamentário Anual (POA). Tais documentos possuem dados operacionais do ano de 2012, e tiveram tratamento analítico a fim de fundamentar e desenvolver os objetivos da pesquisa, como os resultados pretendidos no estudo.

Considerando que os relatórios de sustentação dessa pesquisa foram antes produzidos com intuito de fornecer informações para a tomada de decisões pela administração da empresa, os dados são necessários ao desenvolvimento do presente estudo, caracterizando a pesquisa documental como parte da metodologia científica do trabalho ora produzido.

Para tratamento e análise dos dados obtidos nos relatórios procurou-se identificar em quais meses as variações orçamentárias foram mais significativas, na intenção de explicar os

motivos das discrepâncias e a participação da Controladoria na identificação de falhas no processo de provisão dos dados.

Considerando a Controladoria como principal responsável pelo controle orçamentário do hotel, selecionaram-se os meses em que os valores realizados ultrapassaram o valor esperado para utilização naquele período, com destaque para as despesas fixas e variáveis.

4. DISCUSSÕES E RESULTADOS

Todos os dados da pesquisa foram disponibilizados por um hotel situado no Município de Fortaleza. A empresa em estudo teve suas atividades iniciadas em 2005 e sua atividade econômica principal é Apart-hotéis. Tal hotel constituído como sociedade empresaria, conta com 214 apartamentos do tipo Flat e com serviços de massagens, restaurante e *room service*, além de piscina, academia e área de lazer para crianças.

A controladoria e a gerência geral do hotel forneceram os relatórios que servirão de base da pesquisa, depoimentos verbais também colaboraram para o entendimento dos processos da controladoria e dos resultados orçamentários obtidos. Os dados que foram disponibilizados compreendem as informações do período de 2012 e foram fornecidas pela administração do empreendimento.

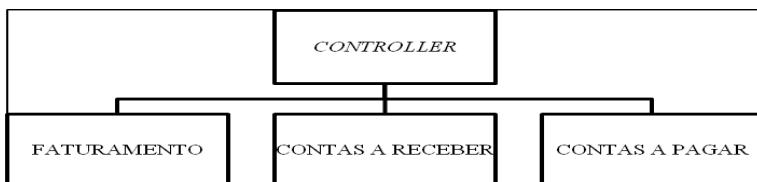
4.1 Importância da análise do orçamento empresarial

O hotel em estudo possui uma divisão dentro do departamento de Controladoria conforme a necessidade operacional e logística do processo financeiro/contábil. O profissional responsável pelo faturamento é que cuida da montagem das faturas e envio aos clientes. Integrado ao faturamento, está pessoa é responsável pelos recebimentos do hotel. Profissional de confiança, o contas a receber é encarregado dos valores recebidos através dos diversos canais existentes no hotel como exemplo: bancos, cartão de crédito e recebimentos a vista.

O setor de recebimento financeiro contribui na elaboração do POA através do fornecimento de informações relevantes para previsão da receita, identificando variáveis importantes como: maiores clientes em demanda, prazos de recebimentos e maiores clientes em valor bruto. A identificação de grandes clientes permite ao setor de vendas um tratamento diferenciado na intenção de manter a receita originada desses parceiros.

No departamento de Controladoria do hotel pesquisado, tem-se o contas a pagar, setor responsável pela liquidação das despesas e compromissos assumidos com terceiros, necessários ao andamento das atividades operacionais do empreendimento. A contribuição desse setor na elaboração do POA é de fundamental importância, pois a análise das despesas contratuais e não contratuais leva em conta o período desses dispêndios e colabora com a precisão em que as despesas são esperadas para determinado exercício. A figura 2 exemplifica a divisão do departamento de controladoria.

Figura 2 : Função do *controller* no hotel



Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa 2012.

O *Controller*, como mostra a figura 2, fica encarregado da supervisão dos processos de seu departamento, onde são alocados profissionais competentes que contribuem de forma eficiente para as rotinas diárias da empresa.

A empresa em análise está em vésperas de um dos maiores eventos esportivos do País, que é a Copa do Mundo de 2014. Vários são os investimentos na cidade de Fortaleza como, melhorias nos estádios, mobilidade urbana e no setor de serviços. Nesse evento esportivo o hotel espera uma arrecadação acima dos 60% em média de ocupação.

O hotel em análise está passando por uma reestruturação. As melhorias nas áreas dos apartamentos e restaurante indicam investimentos consideráveis. Nesse momento o *controller* do empreendimento acompanhar o andamento das atividades de forma crítica, para que tais investimentos proporcionem melhores resultados e que sua equipe consiga recuperar os valores investidos em curto prazo. Grande é a responsabilidade da controladoria desse hotel na média em que o fluxo financeiro aumenta com os investimentos e melhorias.

A Controladoria deixa claro sua importância ao processo da hotelaria à medida em que é responsável direto pela relação custo x benefício dos investimentos necessários à empresa como também fornece informações, sejam operacionais ou estratégicas, aos gestores para tomada de decisões de forma a garantir a continuidade do empreendimento

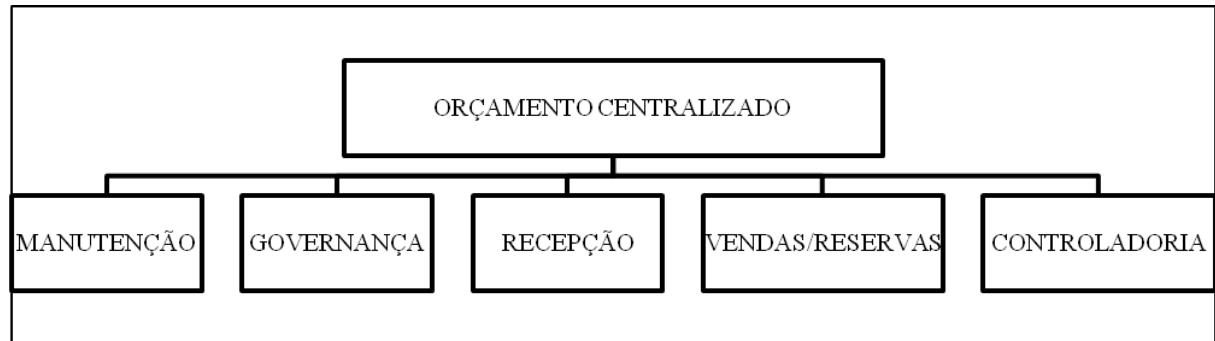
A tomada de decisão dentro do hotel precisa ser eficiente e tempestiva, considerando o fluxo das informações que foram armazenadas pela contabilidade e que possuem a interpretação da Controladoria, são de extrema necessidade para a administração do empreendimento.

A Controladoria como departamento responsável pela transformação de dados contábeis em informação no hotel em análise, se resume em fornecer opções de qualidade ao gerente da empresa para tomada de decisões, possuindo papel de destaque no planejamento, execução e controle operacional do empreendimento.

4.2 Análises orçamentárias

O orçamento no setor hoteleiro, assim como em outras atividades, é fundamental ao bom andamento das operações, economia de recursos e de processos. No hotel em estudo o planejamento é realizado no primeiro momento por cada departamento separado, sendo consolidado e analisado posteriormente pelos responsáveis da administração do empreendimento, conforme demonstrado na figura 3 abaixo.

Figura 3 : Centralização dos orçamentos setoriais



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa 2012

Entre os orçamentos setoriais da empresa destaca-se o orçamento de vendas. Responsável pela projeção de receita de todo o empreendimento, esse setor fica com a “missão” de orçar as expectativas de receitas e também suas estimativas de despesas para o período de um ano, considerando que o orçamento anual é o utilizado no hotel em estudo. A empresa hoteleira em análise ainda possui como característica a utilização do orçamento de tendências na intenção de corrigir erros de projeções passadas.

O setor de manutenção é encarregado de mensurar as expectativas de valores para reformas e melhorias no empreendimento, colaborando com a projeção dos valores necessários a conservação do prédio. A governança possui números das quantidades e valores utilizados na compra de materiais de limpeza e higiene utilizados pelos hóspedes e nas áreas comuns do hotel, estes dados inserem-se em seu orçamento. A recepção participa na elaboração do POA através da apresentação das quantidades de materiais necessários ao seu setor como papel, porta chaves etc. A controladoria também possui gastos operacionais como compra de material de escritório e manutenção de planilhas de custos, esse setor junto com a gerência do hotel agrupam os orçamentos setoriais e os consolida no plano de valores global.

Tabela 1 : Valores Orçados x Realizados de Janeiro a Dezembro de 2012

CONTAS / DESCRIÇÃO	2012			
	Realizado	Orçado	Var (R\$)	Var (%)
Número de apartamentos para locação	122	122	0,00	0,00
Apartamentos disponíveis	122	122	0,00	0,00
Diária Média Bruta (Inclui cortesia)	154,13	141,36	12,77	0,09
Diária Média Líquida de Impostos e Refeições	0,00	0,00	0,00	0,00
Diária Média Bruta - Diária Média Líquida	0,00	0,00	0,00	0,00
PROFPAR (GOP dividido pelo número de apartamentos disponíveis)	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) RECEITA				
Receita de Hospedagem	3.760.815,95	3.449.137,82	311.678,12	0,09
Outras Receitas de Hospedagem (lavanderia, telefonia)	55.000,00	50.000,00	5.000,00	0,10
Total Receita de Hospedagem	3.815.815,95	3.499.137,82	316.678,12	0,09
(-) Transferência de cafés da manhã inclusos nas Diárias	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Transferência de refeições inclusas nas Diárias	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Receita Geral de Hospedagem	3.815.815,95	3.499.137,82	316.678,12	0,09
Receita Líquida de A & B (gestão própria)	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Transferência de Cafés da Manhã inclusos nas Diárias	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Transferência de refeições inclusas nas Diárias	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Receita Gerencial de A&B	0,00	0,00	0,00	0,00
Receitas de Alugueis de Salas e Equipamentos	67.650,31	69.758,00	-2.107,69	-0,03
Outras Receitas Líquidas de Serviços	546,00	510,00	36,00	0,07
Outras Receitas Operacionais Líquidas	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Receitas	3.884.012,26	3.569.405,82	314.606,43	0,09
(-) Despesas Fixas				
Taxa de Condomínio apartamentos alugados	1.005.820,00	1.005.820,00	0,00	0,00
Assistência em Software	40.272,00	30.700,00	-9.572,00	0,31
Custos Folha ou Rep. ou Serviços - Vendas/Reservas	60.100,00	60.000,00	100,00	0,00
Custos Folha ou Rep. ou Serviços - Operações	357,00	378,00	21,00	-0,06
Total das Despesas Fixas	1.106.549,00	1.096.898,00	-9.451,00	0,01
(-) Despesas Variáveis Operacionais				
Custos de vendas com A&B	0,00	0,00	0,00	0,00
Materiais de limpeza	87.330,00	80.000,00	-7.330,00	0,09
Custos de vendas com outras receitas	10.136,00	41.765,00	31.629,00	-0,76
Comissão agência de Viagem	90.619,50	60.000,00	-30.619,50	0,51
Despesas com Manutenção	60.000,00	70.000,00	10.000,00	-0,14
Outras Despesas de A&B	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas Contratuais	0,00	0,00	0,00	0,00
Total das Despesas Variáveis Operacionais	248.085,50	251.765,00	3.679,50	-0,01
Total das Despesas (fixas e variáveis)	1.354.634,50	1.348.663,00	-5.971,50	-0,01
Lucro Operacional Bruto (GOP)	2.529.377,76	2.220.742,82	-308.634,93	0,14
(-) Despesas da Propriedade			0,00	0,00
Taxa de administração s/ receita líquida	106.878,00	107.837,00	-959,00	-0,01
Taxa de administração s/ Lucro Operacional bruto (GOP)	53.439,00	53.918,50	-479,50	-0,01
Taxa de Administração	160.317,00	161.755,50	-1.438,50	-0,01
Aluguel da Áreas de A&B	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas após o Lucro Operacional Bruto - A&B	6.083,22	60.024,00	-53.940,78	-0,90
Fundo de reposição de ativos - FRA	15.475,00	16.241,00	-766,00	-0,05
Total das despesas da Propriedade	181.875,22	238.020,50	-56.145,28	-0,24
Resultado Líquido das Operações	2.347.502,54	1.982.722,32	-364.780,21	0,18
(-) Rendimentos			0,00	0,00
Aluguel Fixo	10.707,00	14.774,00	4.067,00	-0,28
Aluguel Variável	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos de Impostos de Aluguéis - Pessoas Jurídicas	13.608,00	13.193,00	-415,00	0,03
Sub-Total de Rendimentos	24.315,00	27.967,00	3.652,00	-0,13
Lucro Antes da Apuração do IRPJ e CSLL	2.371.817,54	2.010.689,32	-361.128,21	0,18

Fonte: Dados da pesquisa 2012

Todos os setores elaboram suas expectativas de dispêndios com base nas receitas previstas pelo hotel e principalmente com base em suas metas operacionais. A peça orçamentária contém informações de tendências e investimentos que a empresa espera e irá executar em um determinado período. Por esse motivo toda atenção foi dada na elaboração das projeções.

Na Tabela 1 apresenta-se os valores orçados x realizados de janeiro a dezembro de 2012 em valores totais e percentuais. As receitas, custos e despesas que fizeram parte do orçamento do hotel estão expostas de forma a colaborar no entendimento do leitor. As variações serão analisadas conforme suas variações e valores destacando as divergências mais significativas como as despesas fixas e variáveis que ultrapassaram suas expectativas.

Analizando a Tabela 1 pode-se observar variações negativas e positivas. O hotel conseguiu superar sua Diária Média Bruta em R\$ 12,77 em relação ao valor esperado para o período. Tal valor representa 9,0% de aumento em relação ao previsto. A elevação de valores em alguns contratos firmados com grandes empresas justifica essa variação positiva.

Em decorrência das reformas estruturais do hotel a receita de Aluguel de Salas e Equipamentos não alcançou o resultado previsto, ficando R\$ 2.107,69 abaixo do valor esperado, que representa redução em 3% do previsto. Porém o resultado agregado das receitas superou o montante previsto em R\$ 314.606,43, representando um incremento nas entradas de caixa de 9% em comparação com os valores orçados para o período.

A redução nas receitas de aluguel de salas e equipamentos deve-se principalmente pelas reformas estruturais necessárias ao hotel, que em primeiro momento afetam somente as salas utilizadas para conferências e treinamentos corporativos. O empreendimento está atualizando o *layout* de suas salas de conferências e equipamentos audiovisuais, como também está se adequando a alguns itens exigidos pela FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*) para recepção de jogadores, jornalistas e convidados para copa do mundo 2014.

A conta de Assistência em *Software*, que está dentro do grupo das Despesas Fixas, não alcançou as metas planejadas, ultrapassando seu orçamento em 31%, o que representa em moeda corrente R\$ 9.572,00 a mais de gastos para empresa. Tal acréscimo, somado aos demais do mesmo grupo, reflete diretamente no total das Despesas Fixas.

No grupo Despesas Variáveis Operacionais está a conta de Materiais de Limpeza que não atingiu as metas de gastos para o exercício, sua variação foi de 9% negativa, gastou-se R\$ 7.330,00 acima do esperado. A conta Comissão Agência de Viagens ultrapassou seu orçamento em 51%, ocasionando uma despesa não planejada de R\$ 30.619,50.

O total do grupo Despesas Variáveis Operacionais só não foi negativo por conta da redução dos Custos de Vendas com Outras Receitas, essa conta conseguiu uma redução de R\$ 31.629,00 no orçamento motivado pela contratação de uma nova empresa de telefonia para hóspedes e também a redução das despesas de manutenção em R\$ 10.000,00, justificada pelo desconto obtido junto a um fornecedor através da promessa de comprar futuras quando do início das obras dentro das Unidades Habitacionais (UHs). Houve praticamente um equilíbrio no saldo final do grupo.

O Lucro Operacional Bruto (GOP) atendeu as expectativas da administração e da controladoria para esse período. A diferença encontrada foi de R\$ 308.634,93 em relação ao valor esperado que era de R\$ 2.220.742,82. O aumento na diária média bruta foi fundamental para suprir as despesas do empreendimento no período de reforma. Junto com as demais contas o GOP conseguiu um percentual positivo de 14% em relação ao esperado.

No final do exercício a empresa teve um Lucro Antes da Apuração do IRPJ e da CSLL de R\$ 2.371.817,54. Esse resultado está 18% acima do previsto no POA 2012. Mesmo com o plano de investimento para copa do mundo de 2014 o resultado foi favorável. A participação da controladoria no equilíbrio das receitas e despesas foi visível. A previsão de uma receita bruta de hospedagem que suprisse as despesas com as reformas foi eficiente, resultando em lucro para empresa.

4.3 Participação da controladoria no suporte a tomada de decisão.

A Controladoria como setor atuante na gestão desempenha funções de planejamento, controle e resultado. A importância desse setor dentro das entidades ganha força na medida em que cresce a competição entre as empresas por espaço em um mercado cada dia mais globalizado, é nesse cenário que a controladoria atua fornecendo informações tempestivas aos administradores da entidade para tomada de decisão.

Na intenção de que algumas as divergências ocorridas nas contas de Despesas Fixas e Variáveis no orçamento de 2012 não voltem a ocorrer no próximo exercício a controladoria propôs a administração planos de ações para o período seguinte, considerando as informações constantes do Quadro 01 retiradas da Tabela 1.

Quadro 1: Principais variações POA 2012.

DESCRÍÇÃO	REALIZADO	ORÇADO	VARIAÇÃO %
Assistencia em software	40.272,00	30.700,00	0,31
Materiais de limpeza	87.330,00	80.000,00	0,09
Comissão agência de viagem	90.619,50	60.000,00	0,51
TOTAL	218.221,50	170.700,00	

Fonte: Dados da pesquisa com base no POA 2012.

A controladoria informou a gerência do hotel que 3 (três) dos 10(dez) programas de computadores utilizados não são utilizados com frequência. Foi indicado que gerência negociasse uma redução desse custo considerando que o valor total do contrato é elevado, na intenção de obter uma redução na conta de Assistência em software.

As variações ocorridas na conta contábil de material de limpeza foram analisadas e o *controller* indicou que a gerente do departamento de governança optasse pela compra de materiais em nível de escritório corporativo, que centraliza as compras dos hotéis do Brasil em um único fornecedor, adquirindo as mercadorias com descontos de 20 a 30 por cento, dependendo da quantidade necessitada.

Sobre os acréscimos encontrados na conta de Comissões de Agência de Viagem, a controladoria verificou que mais de 70% das reservas eram feitas via agência de viagem, o que acarreta em pagamento de comissão em 10% sobre o valor da diária. Nesse caso foi proposto que o setor de vendas intensificasse suas ações para que tal valor não ultrapasse o permitido em orçamento, considerando que as vendas realizadas pelo próprio hotel não ocasionam pagamento de comissão, pois não necessitam de intermediadores entre o hóspede e o hotel.

Na prática a Controladoria exerce suas funções de planejamento diariamente através do acompanhamento dos números e procedimentos, porém é na análise do POA que o conhecimento das operações se faz fundamental. Considerando o orçamento como peça fundamental ao alcance das metas pré-definidas, cabe ao *controller* e demais gerentes setoriais a confecção das diretrizes a serem seguidas no decorrer de períodos futuros com vista no alcance da eficiência operacional.

A gerência, após análise das informações fornecidas pela controladoria, optou pelos planos de ações, que são a redução da quantidade de módulos disponíveis no programa de computador, a compra de material de limpeza efetuada pelo escritório corporativo e a venda das diárias pelo departamento do próprio hotel, reduzindo o numero de reservas via agência de viagem.

O resultado da implantação das medidas aconselhadas pela controladoria só será analisado no final do exercício de 2013, considerando que no decorrer do período serão executados os planos de ações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como Objetivo Geral analisar as variações orçamentárias e seu impacto no resultado em um hotel do município de Fortaleza. Os dados da pesquisa foram levantados na empresa hoteleira tendo ajuda da controladoria e da gerente geral. A empresa disponibilizou relatórios para a pesquisa e explicações junto ao *controller* sobre as operações ocorridas durante o exercício de 2012.

Os dados da pesquisa demonstraram que o setor de hotelaria necessita da participação efetiva da controladoria no processo de planejamento e controle das operações para que o resultado financeiro possa ser satisfatório. Considerando o fluxo de operações que um hotel possui, decisões importantes precisam ser tomadas de maneira oportuna e com base em dados sólidos.

A responsabilidade da controladoria não se resume apenas em transformar dados contábeis em informação aos administradores do hotel, o setor é responsável pelo direcionamento dos demais setores da empresa, de forma que todos trabalhem juntos para o alcance dos objetivos financeiros da companhia, fato que demonstra a importância da controladoria na rede hoteleira.

Depois de efetuadas as análises orçamentárias do período de 2012, a controladoria identificou variações entre os valores orçados e realizados. Algumas das contas contábeis não alcançaram os objetivos pretendidos no POA, apesar das diferenças de valores, o resultado ao final do período foi satisfatório para a administração do hotel. Cabe ressaltar que a empresa está passando por reformas estruturais que ocasionaram perda de receita e aumento em algumas das despesas fixas e variáveis, porém o resultado do período foi de lucro. A empresa conseguiu cumprir as metas de resultados globais em 2012, considerando favorável o saldo final do exercício.

A pesquisa deixa claro que a controladoria foi fundamental no suporte a tomada de decisão dentro do ambiente do hotel em estudo como também em empresas de outras atividades. Planejamento, controle e resultado são funções básicas da controladoria.

Na empresa estudada o *controller* propôs a administração planos de ações para redução de custos e melhorias nos resultados operacionais. A gerência do hotel aceitou as propostas, o que comprova que a controladoria é fundamental à tomada de decisão possuindo visão ampla e dinâmica do empreendimento.

O presente trabalho procurou demonstrar como é fundamental a participação da controladoria na atividade hoteleira e também colaborar para que outros estudantes possam se interessar pelo assunto de controladoria em hotéis, setor que cresce a cada ano e que possui demanda por profissionais da área de contabilidade também em crescimento.

Após a descrição do ambiente de hotelaria, das funções da controladoria como setor atuante no resultado dentro de tal atividade, buscou-se destacar o papel do orçamento como ferramenta de informação e gestão dentro da empresa em estudo.

A metodologia proposta para o desenvolvimento do trabalho foi seguida e consegui-se obter os resultados esperados. A pesquisa descritiva foi utilizada para a busca de relações entre os números orçados e o resultado final da empresa. O estudo de caso permitiu um conhecimento das rotinas da controladoria e da administração do hotel, fundamental ao desenvolvimento das conclusões. Para suporte a pesquisa também foi utilizada a análise documental através das demonstrações como DRE, BP e POA da empresa.

A pesquisa possui como objetivo geral analisar as variações orçamentárias e seu impacto no resultado em um hotel do Município de Fortaleza, tal análise foi executada dentro do estudo de caso, através da observação dos valores que ultrapassaram o orçamento conforme a tabela 1, destacando ao final da seção 4.2 a participação de tais números dentro do lucro da empresa.

Os objetivos específicos foram atingidos no decorrer do trabalho. A importância da controladoria na rede hoteleira foi demonstrada através de sua participação nas atividades diárias do hotel e sua colaboração para tomada de decisão através da elaboração de planos de ação visando economia de recursos.

A análise do resultado orçamentário de 2012 proporcionou a controladoria ajudar a administração do empreendimento a alcançar um bom planejamento para os períodos seguintes. O terceiro e último objetivo específico foi alcançado através de observação das expectativas financeiras orçadas, considerando as falhas na projeção comprovadas pela realização de tais valores.

Em resposta ao problema proposto no trabalho, foi demonstrado que a controladoria obteve resultados orçamentários positivos através de um planejamento adequado de receitas e despesas, prevendo a dificuldade financeira para o período, ajustando o valor de sua diária média, afim de compensar com um maior recebimento as despesas necessárias a reforma do empreendimento.

REFERÊNCIAS

CAVALCATE, Marly. **Gestão estratégica de negócios:** evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CATELLI, Armando. **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2002.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira.** Caxias do Sul : Educs, 2003.

CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto Borges. **Orçamento empresarial:** teoria, prática e novas técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5 e d. São Paulo : Prentice Hall, 2002

SERÁFIN, Marco Antonio Misael. ETUR – Estudos Turísticos. **Descrição departamental de um hotel de qualidade superior.** Disponível em: <http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=6102>. Acesso em: 09 de julho de 2013.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática.** 3 ed São Paulo: Atlas, 2004.

GREGSON, Paul Willian. **Hotelaria na prática**. São Paulo: Manole, 2009.

GIL. Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. e.d. São Paulo: Atlas, 2010

GILLES, Pierre. **Gestão Hoteleira**. Coleção cadernos de temas turísticos. Lisboa: Centro Nacional de formação turística e hotelaria, 2003.

HAYES, David K. JACK, D. Ninemeier. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson, Prentice-Hall, 2005

LAUDON, Kenneth C. & Laudon, Jane P. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 5 ed. São Paulo: Pearson, Prentice-Hall, 2004

LUNKES, Rogério João. SCHNORRENBERGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Manual de contabilidade hoteleira**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2 ed São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 6 ed São Paulo: Atlas, 1998.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MATIAS, Alberto Borges. **Orçamento empresarial: teoria, prática e novas técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, Maria Celília de Souza. **Pesquisa social, teoria, método e criatividade**. 25 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

NETO, Carlos. **Contabilidade Hoteleira**. Coleção cadernos de temas turísticos. Lisboa: Centro Nacional de formação turística e hotelaria, 2003

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto. **Controladoria Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto. **Controladoria Estratégica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

_____. **Análise das demonstrações financeiras**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

_____. **Planejamento orçamentário**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____. **Contabilidade** Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria** – gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

RUTHERFORD, Denney G. **Hotel: Gerenciamento e operações**. 2 ed. São Paulo: Roca, 2004.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Administração de custos em hotéis**. 3 ed. Caxias do Sul: Educs, 2004.