



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO
DE POLÍTICAS PÚBLICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

GIOVANNA BELLUOMINI KHALLOUF

INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO EM ORGANIZAÇÕES
HOTELEIRAS

BRASÍLIA-DF

2019

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura

Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Uternbäumen

Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professora Doutora Adalene Moreira Silva

Decana de Pós-graduação

Professor Doutor Eduardo Tadeu Vieira

**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas**

Professor Doutor Paulo César de Melo Mendes

Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Professor Doutor César Augusto Tibúrcio Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

GIOVANNA BELLUOMINI KHALLOUF

**INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO EM
ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Brasília como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis e orientado pela Prof.^a Me. Lorena Almeida Campos.

BRASÍLIA-DF

2019

Ficha catalográfica elaborada automaticamente, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Khallouf, Giovanna Belluomini

KG512i **Indicadores de desempenho financeiro em organizações hoteleiras / Giovanna Belluomini Khallouf; orientador Lorena Almeida Campos. -- Brasília, 2019.**

27 p.

Monografia (Graduação - Ciências Contábeis) -- Universidade de Brasília, 2019.

1. Contabilidade Gerencial. 2. Indicadores de desempenho financeiro. 3. Hotelaria. I. Campos, Lorena Almeida, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter esse privilégio de me formar no curso de graduação de Ciências Contábeis na Universidade de Brasília.

Agradeço aos meus pais, por me concederem a oportunidade de mudar para Brasília e ingressar na UnB, apesar das dificuldades financeiras da época, e obter o grau de bacharel nessa universidade.

Agradeço aos meus professores de graduação pelos ensinamentos, em especial a professora e orientadora Lorena Almeida Campos pelo tempo que dedicou para a realização das orientações.

Agradeço aos meus colegas de curso, que me acompanharam e contribuíram com o meu aprendizado ao longo da graduação.

Agradeço aos meus colegas de trabalho que me auxiliaram na coleta de dados para esse trabalho de conclusão de curso.

Por fim, sou grata a todos que colaboraram com a minha formação nesses cinco anos estudando para obter meu primeiro diploma.

RESUMO

Devido ao crescimento do setor hoteleiro e da importância da avaliação da situação econômica e financeira das empresas, esta pesquisa tem o objetivo de analisar os indicadores de desempenho financeiro da rede hoteleira, denominada para essa pesquisa, GK Hotelaria, no ano de 2018. A metodologia utilizada consiste em uma pesquisa exploratória, com uma abordagem quali-quantitativa e a estratégia de estudo de caso é aplicado em uma rede de hotéis localizados na cidade de Brasília/DF. Por meio do cálculo de indicadores financeiros extraídos a partir dos dados das demonstrações contábeis, nos anos de 2017 e 2018, e questionário aplicado aos colaboradores para verificar a utilidade dos indicadores de desempenho financeiro no processo de tomada de decisões do Grupo GK Hotelaria, os resultados revelam que, as empresas estudadas são consolidadas no mercado e não apresentam altos índices de endividamento. Embora a rede hoteleira não utilize os indicadores de desempenho financeiro (formalmente) no processo de tomada de decisões, a percepção dos funcionários do grupo GK Hotelaria é que a ferramenta é útil e pode fornecer informações sobre a empresa para se manter competitiva no mercado.

Palavras-Chave: contabilidade gerencial, tomada de decisão, hotelaria, indicadores, desempenho financeiro.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	8
1.2. PROBLEMA	9
1.3. OBJETIVOS	9
1.4. JUSTIFICATIVA	10
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. HOTELARIA	11
2.2. CONCEITOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL	11
2.2.1. Objetivos e finalidade da Contabilidade Gerencial.....	11
2.2.2. Indicadores de desempenho financeiro.....	12
3. METODOLOGIA.....	15
3.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	15
3.1.1. Descrição do caso	15
3.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	18
4.1. PERFIL DA REDE HOTELEIRA.....	18
4.2. CÁLCULOS DOS INDICADORES	20
4.2.1. Indicadores de Liquidez.....	20
4.2.2. Indicadores de Endividamento.....	22
4.2.3 Indicadores baseados em gestão de capital de giro.....	23
4.2.4. Indicadores baseados em resultado.....	23
4.3. RESULTADO DO QUESTIONÁRIO.....	24
4.3.1. Perfil da amostra	24
4.3.2. Avaliação de desempenho.....	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS	27
ANEXO.....	30

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Desde a pré-história, os grupos familiares já buscavam por abrigos com o intuito de descansar e se proteger. Com o passar dos séculos e, conseqüentemente, o aumento da complexidade das sociedades, tripulações em navios eram enviadas para explorar novos territórios em busca de ouro e pedras preciosas. Assim, surgiu à necessidade de fornecer alojamentos para os viajantes naquela época, sendo feito comumente pela Igreja (PORTAL EDUCAÇÃO, [ca. 2016]).

O desenvolvimento do setor hoteleiro está atrelado ao crescimento do turismo e isso pode ser analisado durante a Revolução Industrial, período no qual alguns regimes de governo concederam o direito a férias aos trabalhadores, influenciando no desejo da população de conhecer outras localidades, não por trabalho, mas por lazer e qualidade de vida (CALDAS, 2003).

Além disso, outro fator que também contribuiu para o desenvolvimento do turismo foi o capitalismo, pois as indústrias automobilísticas cresceram em meio aos sistemas de produção em série, por exemplo, o Fordismo. Esse acontecimento promoveu um incremento na fabricação de automóveis que, aliado a qualidade das rodovias, contribuiu para a expansão da indústria hoteleira, devido o interesse da população em conhecer novos destinos (GOMES, 2014).

De acordo com Padoveze e Takakura Junior (2013), o segmento da hotelaria tem a finalidade de oferecer serviços de hospedagem aos viajantes, com comodidades opcionais cobradas além da diária como, por exemplo: (i) o serviço de frigobar disponível nos quartos; (ii) os serviços de lavanderia, refeições e telefonia.

Além das nomeadas unidades habitacionais – apartamentos de um hotel –, algumas organizações hoteleiras dispõem de salões para eventos, cobrados à parte do valor das diárias. Assim, outras pessoas físicas ou jurídicas poderão contratar esse serviço mesmo que o público não esteja hospedado no hotel (PADOVEZE; TAKAKURA JUNIOR, 2013).

Segundo dados de uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, no período de 2011 a 2016, houve um crescimento de 50,2% na quantidade de unidades habitacionais ofertadas em estabelecimentos de hospedagem

localizados no Distrito Federal, o que representa aproximadamente, dezoito mil apartamentos no final do ano de 2016.

A pesquisa ainda destaca que o Distrito Federal possui 36,3% dos estabelecimentos de hospedagem classificados como hospedarias de grande porte, ou seja, a região detém a maior proporção do país com organizações que dispõem de 50 (cinquenta) ou mais unidades habitacionais (IBGE, 2017).

Conforme dados do Ministério do Turismo (2019), o setor de turismo representou 8,1% do Produto Interno Bruto - PIB nacional, sendo equivalente a US\$152,5 bilhões da riqueza total gerada pelo país. Esse resultado confirma a relação existente entre o setor hoteleiro e o turismo, visto que as agências de viagem oferecem um conjunto de serviços inclusos na venda de pacotes de viagem, entre eles a diária em um determinado hotel.

Com o intuito de aumentar a eficiência do segmento hoteleiro, os proprietários e administradores devem: (i) conhecer as finanças de sua empresa, com auxílio de um contador e (ii) desenvolver estratégias que facilitem a prestação do serviço de hospedagem, reduzindo custos e o tempo de espera do hóspede (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS, 2017).

Nesse sentido, para a realização dessa pesquisa, foi analisado o desempenho financeiro da rede hoteleira, intitulada de GK Hotelaria, uma empresa familiar tradicional localizada no Distrito Federal, composta por seis hotéis e que tem como missão oferecer serviços de hospedagem de excelência.

1.2. PROBLEMA

Considerando a relevância do setor hoteleiro e a expansão do mercado no Distrito Federal, essa pesquisa busca responder a seguinte questão de pesquisa: Qual o desempenho financeiro da GK Hotelaria no ano de 2018?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 – Objetivo Geral

Analisar os indicadores de desempenho financeiro da GK Hotelaria, no ano de 2018.

1.3.2 – Objetivos Específicos

- Calcular os indicadores de desempenho financeiro para as empresas do Grupo GK Hotelaria;
- Verificar a utilidade dos indicadores de desempenho financeiro no processo de tomada de decisões do Grupo GK Hotelaria.

1.4. JUSTIFICATIVA

Segundo Araújo (2001), o segmento da hotelaria exige que a tomada de decisão dos gestores seja feita de forma estratégica e eficiente, levando em conta os custos de hospedagem, externalidades que afetam a ocupação do hotel e, conseqüentemente, preço das diárias, além de ter um diferencial sobre a concorrência que atraia os clientes.

Porém, na prática existe uma dificuldade no aspecto de que a Contabilidade Gerencial não é muito utilizada nas organizações em geral. Embora os gestores tenham consciência de que a elaboração de relatórios gerenciais auxilie nas tomadas de decisão, consideram como custo perdido. Esse fato é consequência da cultura organizacional da maioria das empresas que realizam apenas a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Fiscal para o cumprimento de suas obrigações com o Fisco (GARRISON, NOREEN & BREWER, 2013).

Por isso, com o objetivo de analisar o desempenho financeiro, a pesquisa foi elaborada com o método de estudo de caso e foram calculados e analisados os indicadores de desempenho financeiro de uma rede de hotéis, localizados em Brasília/DF, que aqui será denominada GK Hotelaria.

O trabalho espera contribuir para a lacuna de pesquisas com enfoque no setor hoteleiro e também colaborar no processo de tomada de decisões de gestores que atuam em organizações desse setor.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo foi estruturado em cinco partes: (i) introdução, que apresenta a contextualização do tema, bem como o problema de pesquisa estudado; (ii) referencial teórico, apresenta conceitos de contabilidade gerencial e indicadores de desempenho financeiro; (iii) metodologia utilizada; (iv) apresentação e análise dos resultados e (v) as considerações finais, seguidas das referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. HOTELARIA

Castelli (2016, p. 04) define hospitalidade como:

A hospitalidade consiste na ação voluntária de praticar os atos de receber, de hospedar, de alimentar, de entreter e de despedir-se dos hóspedes, mediante a vivência de atitude hospitaleira e a disponibilização de ambientações apropriadas.

O Ministério do Turismo (2011) classifica os meios de hospedagem em sete categorias: (i) hotéis, (ii) resorts, (iii) hotéis fazenda, (iv) cama e café, (v) hotéis históricos, (vi) pousadas e (vii) flats. Os hotéis, por sua vez, são definidos como um “estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária”, e classificados por uma escala de uma a cinco “estrelas” (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011, p. 02).

Nesse sentido, a finalidade de um hotel é fornecer alojamento às pessoas que estão distantes de suas moradias. É um setor exposto a sazonalidades, com variação da oferta e demanda durante o ano devido às baixas e altas temporadas. Além disso, o hotel necessita manter suas instalações modernas, de forma a melhorar a qualidade do serviço prestado, prezando o conforto do hóspede (GORINI; MENDES, 2005).

2.2. CONCEITOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL

2.2.1. Objetivos e finalidade da Contabilidade Gerencial

De acordo com Marion e Ribeiro (2018), a contabilidade geral é ramificada em vários segmentos: contabilidade comercial, contabilidade de custos, contabilidade bancária, contabilidade pública, contabilidade de condomínio, contabilidade imobiliária, hospitalar, agrícola, pastoril, entre outros.

A contabilidade gerencial surgiu da necessidade de reduzir os custos sem prejudicar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Pode ser conceituada como um sistema de informação de natureza operacional, financeira e patrimonial que auxilia os administradores no gerenciamento da organização com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas (MARION; RIBEIRO, 2018).

As empresas que utilizam essa ferramenta, com base no sistema gerencial da empresa, são capazes de obter informações que lhes permitem avaliar o desempenho de suas atividades, bem como a sua situação econômico-financeira, contribuindo para a tomada de decisão, elaboração de estratégias, monitoramento e alocação de recursos (CREPALDI; CREPALDI, 2019).

O contador gerencial – *controller* – deve possuir a capacidade de: (i) avaliar os relatórios gerenciais; (ii) identificar falhas nos processos internos da empresa; (iii) elaborar e apresentar uma solução ao proprietário para cada falha encontrada e (iv) verificar se a implementação da estratégia gerou resultados positivos para a empresa (MARION; RIBEIRO, 2018).

Além disso, os relatórios gerenciais auxiliam na realização de planejamento estratégico cujo objetivo é auxiliar o gestor hoteleiro a traçar metas e maneiras de atingi-las, além de antecipar estratégias para que a empresa permaneça atuante no segmento devido as possíveis oscilações de mercado (MULLER, 2014).

Para a elaboração de um planejamento estratégico, o gestor hoteleiro deve avaliar a situação do mercado do setor, elaborar medidas para alcançar seus objetivos e minimizar os custos sem redução da qualidade do serviço prestado para que o hotel mantenha vantagem competitiva entre seus concorrentes (LUNKES, 2004).

2.2.2. Indicadores de desempenho financeiro

Os indicadores de desempenho financeiro são medidas essenciais para avaliar se a empresa está alinhada com os seus objetivos e serve para auxiliar os gerentes na tomada de decisão seja para se preparar para eventos futuros ou para corrigir lacunas nos processos da organização.

Desempenho, segundo Oyadomari et al. (2018), é a forma como a empresa qualifica se os resultados realizados estão de acordo com os estimados, mediante critérios estabelecidos. Os autores ainda classificam os indicadores em: em: (i) indicadores baseados em resultado; (ii) indicadores de endividamento; (iii) indicadores de liquidez; (iv) indicadores de gestão de capital de giro e fluxo de caixa; (v) indicadores baseados em fluxo de caixa; e (vi) indicadores não monetários.

Os indicadores baseados em resultado são calculados a partir das informações da Demonstração do Resultado do Exercício e alguns exemplos são: (i) EBITDA, ou em

português Lucro Antes dos Juros, Imposto de Renda, Depreciação e Amortização; (ii) Margem EBITDA, a qual quantifica o percentual da receita líquida que a empresa consegue transformar em caixa; (iii) Margem Bruta, que revela o quanto das receitas líquidas são convertidas em lucro bruto; e, (iv) Margem Líquida, a qual demonstra o valor do lucro líquido para cada real de receita (OYADOMARI et al., 2018).

Os indicadores de endividamento, como o próprio nome revela, reflete o quanto a entidade é dependente do capital investido e são eles: (i) endividamento geral que mostra a dependência de capital de terceiros sobre o ativo total; (ii) dívida bruta sobre o patrimônio líquido que mostra a relação do capital de terceiros com o capital próprio; e (iii) dívida líquida sobre o patrimônio líquido que possui a mesma ideia da dívida bruta sobre o patrimônio líquido, porém, descontado os recursos disponíveis em caixa e aplicações (OYADOMARI et al., 2018).

Os indicadores de liquidez são divididos em: (i) liquidez corrente, calculada no curto prazo; (ii) liquidez geral, não distingue curto prazo de longo prazo; (iii) liquidez seca, considera apenas os ativos e passivos de curto prazo; e, (iv) dívida líquida sobre o EBITDA, monitora o nível de alavancagem da entidade (OYADOMARI et al., 2018).

Os indicadores de gestão de capital e ciclo de caixa dizem respeito ao ciclo operacional e ao ciclo financeiro da entidade. Consideram o ciclo do produto desde a entrada da matéria prima até o recebimento da venda do produto final, levando em conta o (i) prazo médio de recebimento dos clientes, (ii) o prazo médio de pagamento dos fornecedores e (iii) o prazo médio de estocagem da mercadoria até o momento da venda (OYADOMARI et al., 2018).

Os indicadores baseados em fluxo de caixa são analisados a partir da Demonstração dos Fluxos de Caixa, dividida em fluxos de investimento, financiamento e operacional, e, depois, confrontados com a Demonstração do Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial para verificar a capacidade da empresa em pagar os seus credores e acionistas. Como exemplos são destacados os indicadores: (i) *cash conversion*, obtido através da divisão do fluxo de caixa de operações pelo LAJIDA; e, (ii) fluxo de caixa livre, utilizado para revelar o valor residual obtido nas atividades operacionais após o pagamento das atividades de investimento (OYADOMARI et al., 2018).

Por fim, de acordo com Oyadomari et al. (2018), os indicadores não monetários, que auxiliam no processo de gestão da organização em longo prazo e são muito importantes para a tomada de decisão, pois ajudam a identificar gargalos nas operações da empresa e um exemplo citado pelos autores é o *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1992).

De acordo com Crepaldi e Crepaldi (2017), o que uma empresa define como indicador é o que ela vai obter como resultado. Os indicadores devem refletir a situação real no desempenho dos serviços prestados a missão da empresa e, também, podem influenciar o comportamento dos gerentes na tomada de decisão e no planejamento estratégico.

Além disso, é importante salientar que, segundo Müller (2014), deve haver uma convergência entre o planejamento estratégico, os indicadores de desempenho e os processos empresariais, pois, tratando-se desses elementos isoladamente, a empresa pode não obter resultados compatíveis com as suas expectativas.

É necessário que exista uma integração entre esses componentes com a missão da empresa para que a mesma possua vantagem competitiva no mercado. Como por exemplo, considerar importante apenas o resultado numérico dos indicadores e não haver um gestor ou controlador capaz de interpretar e desenvolver uma ação estratégica para obter melhor desempenho nos próximos resultados (MÜLLER, 2014).

Quadro 1 – Resumo dos indicadores

Classificação dos Indicadores	Exemplos
Indicadores baseados em resultados	EBITDA, Margem EBITDA, Margem Bruta, Margem Líquida.
Indicadores de endividamento	Endividamento geral, Dívida bruta sobre o patrimônio líquido, Dívida líquida sobre o patrimônio líquido.
Indicadores de liquidez	Liquidez geral, Liquidez corrente, Liquidez seca, Dívida líquida sobre o EBITDA.
Indicadores de gestão de capital de giro e ciclo de caixa	Prazo médio de estocagem, Prazo médio de recebimento, Prazo médio de Pagamento.
Indicadores baseados em fluxo de caixa	<i>Cash conversion</i> , fluxo de caixa livre.
Indicadores não financeiros	Balanced Scorecard

(Fonte: Dados da pesquisa, 2019).

3. METODOLOGIA

3.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A metodologia adotada nesse estudo é classificada: (i) quanto ao seu objetivo como uma pesquisa exploratória, (ii) quanto a abordagem, quali-quantitativa, e (iii) o estudo de caso como estratégia de pesquisa. A pesquisa exploratória, segundo Yin (2015), tem o objetivo de aproximar o pesquisador do tema direcionado com fundamentação teórica lógica.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que estuda o contexto de uma unidade social específica e, apesar dessa técnica não exigir controle de eventos, permite que o pesquisador tenha um enfoque em acontecimentos contemporâneos, além de possuir uma enorme diversidade de assuntos que podem ser abordados e tratados de maneira particular (YIN, 2015).

De acordo com Gil (2009), os estudos de caso permitem uma visão mais detalhada sobre fenômenos que não são habitualmente comentados. Por isso, o presente trabalho aplica essa modalidade de pesquisa a fim de agregar conhecimento acerca do segmento da hotelaria com ênfase nos indicadores de desempenho financeiro utilizados pelas organizações hoteleiras.

A adoção do método de estudo de caso cria oportunidades para aprofundar o conhecimento em relação a determinado assunto em seu contexto, e incrementa a percepção sobre o processo, além de estimular a construção de questionamentos que possam contribuir para o desenvolvimento de pesquisas futuras (GIL, 2009).

3.1.1. Descrição do caso

O objeto de estudo desta pesquisa é uma rede de hotéis localizada em Brasília/DF, que no estudo será denominada GK Hotelaria, a fim de calcular o desempenho financeiro nos seis hotéis integrantes do grupo econômico.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, fez-se necessário calcular os indicadores de desempenho financeiro da rede GK Hotelaria, composta por quatro hotéis, sendo (i) uma matriz, nomeada de G1 e (ii) três hotéis independentes cujas atividades foram iniciadas em 2018, denominados de G2, G3 e G4.

3.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A coleta de dados ocorreu por meio de documentos disponibilizados pela empresa, no período de 01/05/2019 a 14/06/2019, tais como as demonstrações contábeis: balanços patrimoniais e demonstrações do resultado do exercício, relativos aos exercícios de 2017 e 2018 do Hotel G1 e ao exercício de 2018 nos demais hotéis, relatórios de vendas e de ocupação de todos os que integram a rede hoteleira e, a partir disso, os indicadores de desempenho financeiro foram calculados conforme lista o Quadro 2.

Quadro 2 – Indicadores de Desempenho Financeiro utilizados na pesquisa

Classificação dos Indicadores	Fórmula	Fonte
Liquidez Geral	Ativo Total sobre o Passivo Total	Lunkes, 2004 p. 158.
Liquidez Seca	(Ativo Circulante – Estoques – Despesas Antecipadas) / Passivo Circulante	Lunkes, 2004, p. 157.
Liquidez Corrente	Ativo Circulante sobre o Passivo Circulante	Marion e Ribeiro, 2018, p. 168.
Liquidez Imediata	Disponibilidades sobre o Passivo Circulante	Lunkes, 2004, p.156.
Capital Circulante Líquido	Ativo Circulante – Passivo Circulante	Lunkes, 2004, p. 158.
Participação de capital de terceiros sobre recursos totais	Passivo Total / (Passivo Total + Patrimônio Líquido)	Lunkes, 2004, p. 160.
Participação das dívidas de curto prazo sobre o endividamento total	Passivo Circulante sobre o Passivo Total	Lunkes, 2004, p. 161.
Imobilização de recursos permanentes	Ativo Não Circulante – Realizável a Longo Prazo/Passivo Não Circulante + Patrimônio Líquido	Marion e Ribeiro, 2018, p. 166.
Margem Operacional	Lucro Operacional sobre a Receita Líquida	Lunkes, 2004, p. 165.
Margem Líquida	Lucro Líquido sobre a Receita Líquida	Lunkes, 2004, p. 165.
Prazo médio de recebimento	Média das diárias recebidas mensalmente sobre a média das vendas mensais	Lunkes, 2004, p. 161.
Prazo médio de pagamento	Fornecedores / Compras líquidas	Lunkes, 2004, p. 161.
Rotação do ativo	Receita Bruta / Ativo Operacional Médio*	Marion e Ribeiro, 2018, p. 173.
Retorno sobre o investimento	Margem Líquida x Rotação do Ativo	Lunkes, 2004, p. 166.
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	Lucro Líquido sobre o Patrimônio Líquido	Lunkes, 2004, p. 166.

(Fonte: Dados da Pesquisa, 2019).

*Para o cálculo do ativo operacional médio, foram consideradas as contas do ativo circulante.

Além disso, foi aplicado um questionário para os proprietários, gerentes e demais funcionários a fim de avaliar a percepção dos mesmos sobre a utilidade dos indicadores de

desempenho. A aplicação do questionário ocorreu em todos os hotéis da rede GK Hotelaria na cidade de Brasília, localizada no Distrito Federal no período de 10/06/2019 a 14/06/2019.

Para a análise do caso, a administração da empresa disponibilizou documentos contábeis e gerenciais correspondentes à movimentação do ano de 2018. Também foram concedidos para a realização da pesquisa os relatórios de venda e ocupação com o intuito de evidenciar a relevância de cada empresa no faturamento total do grupo econômico.

As considerações finais foram realizadas mediante a apresentação e avaliação dos resultados dos indicadores de desempenho financeiro obtidos através de cálculos com informações oriundas dos demonstrativos providenciados, conforme listados no Quadro 2, alinhados com o resultado dos questionários aplicados na organização.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os resultados obtidos através dos cálculos dos indicadores financeiros, seguidos de sua posterior análise comparativa entre os anos de 2017 e 2018 para o Hotel G1.

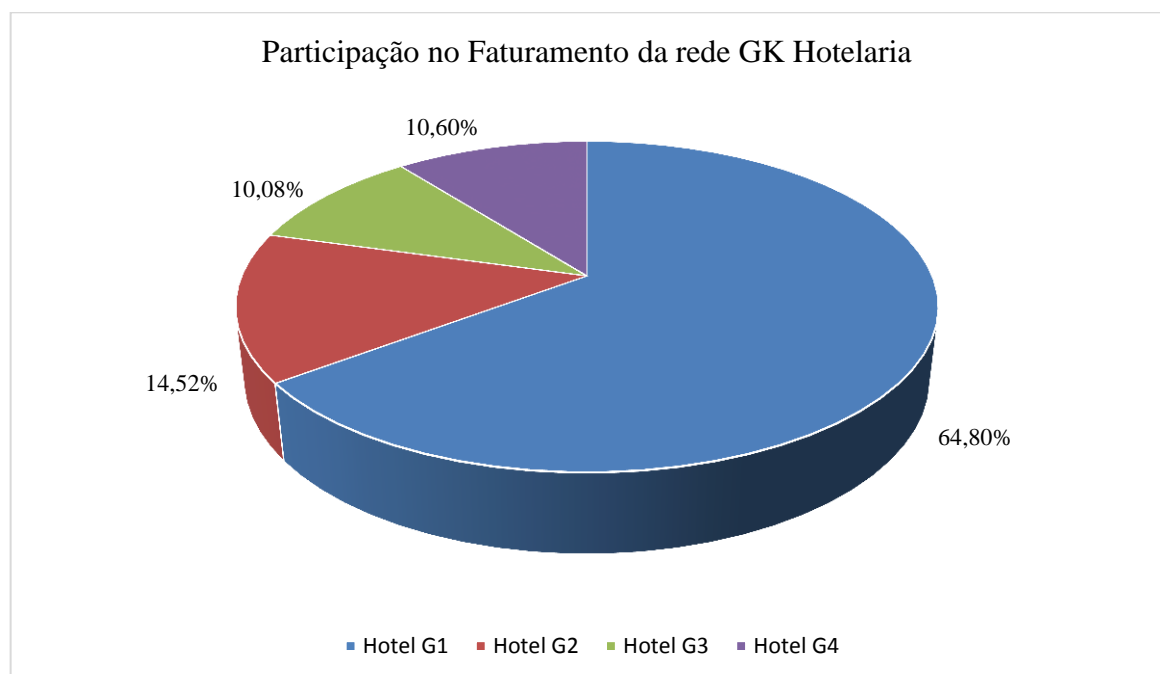
Também serão revelados os resultados obtidos através da aplicação dos questionários no ambiente organizacional, com o intuito de evidenciar a percepção de todos os departamentos da empresa acerca da importância da avaliação de desempenho financeiro.

4.1. PERFIL DA REDE HOTELEIRA

Nessa seção, foi exposto o perfil da rede hoteleira com base no faturamento total do ano de 2018, com o fim de identificar a participação de cada hotel no cálculo dos indicadores propostos no Quadro 2.

De acordo com os relatórios de vendas disponibilizados pela empresa, foi elaborado um gráfico que mostra o percentual de participação de cada hotel no faturamento total do grupo econômico, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Participação no faturamento da rede GK Hotelaria



Fonte: Autoria própria, com dados da empresa (2019).

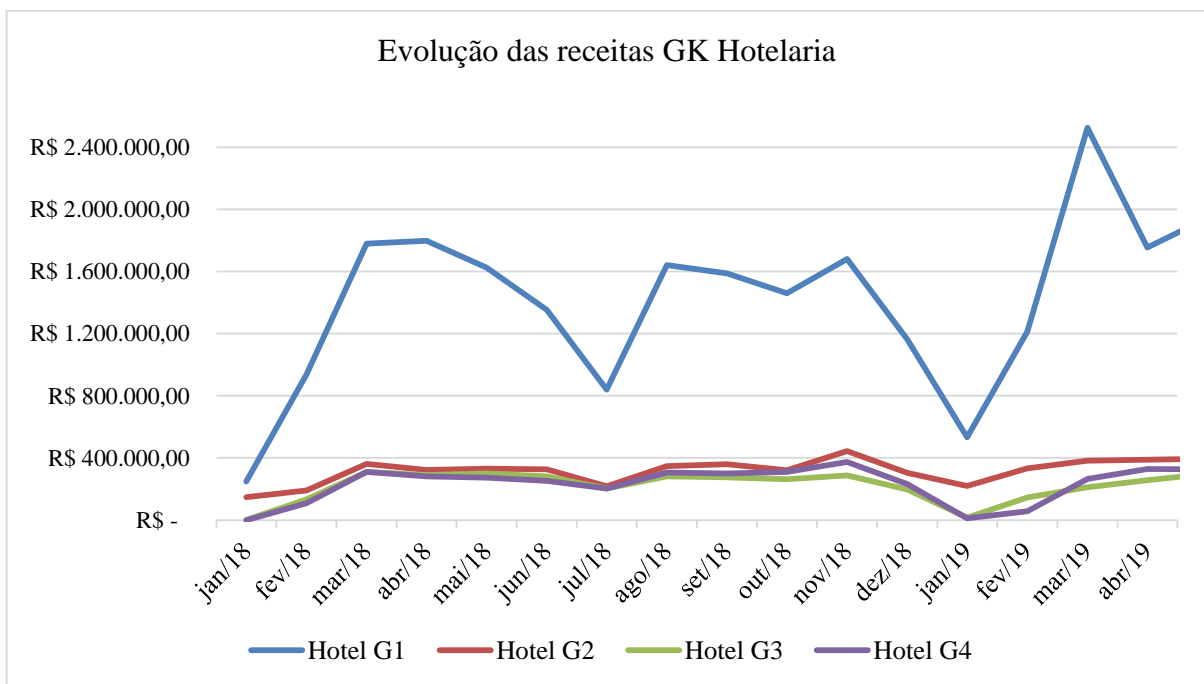
O lapso temporal apurado compreende o período de janeiro do ano de 2018 até abril do ano de 2019. O total auferido nesse intervalo alcança o montante de R\$37.173.806,03

(trinta e sete milhões, cento e setenta e três mil, oitocentos e seis reais e três centavos) com destaque para o Hotel G1 que contribuiu com mais da metade da arrecadação total.

Tal como os demais empreendimentos existentes na economia, a hotelaria também possui sazonalidades na demanda de ocupação, variando conforme a localidade e o intervalo de tempo analisados.

Para verificar a sazonalidade na realidade da GK Hotelaria, foram elaborados gráficos os quais indicam a evolução da receita por hotel e a taxa de ocupação média dos seis hotéis ao longo do ano de 2018 e o primeiro quadrimestre de 2019, conforme exposto nas Figuras 2 e 3. Posteriormente, ambos serão confrontados com a finalidade de verificar a relação entre o volume de vendas e a taxa de ocupação.

Figura 2 – Evolução das receitas da rede GK Hotelaria

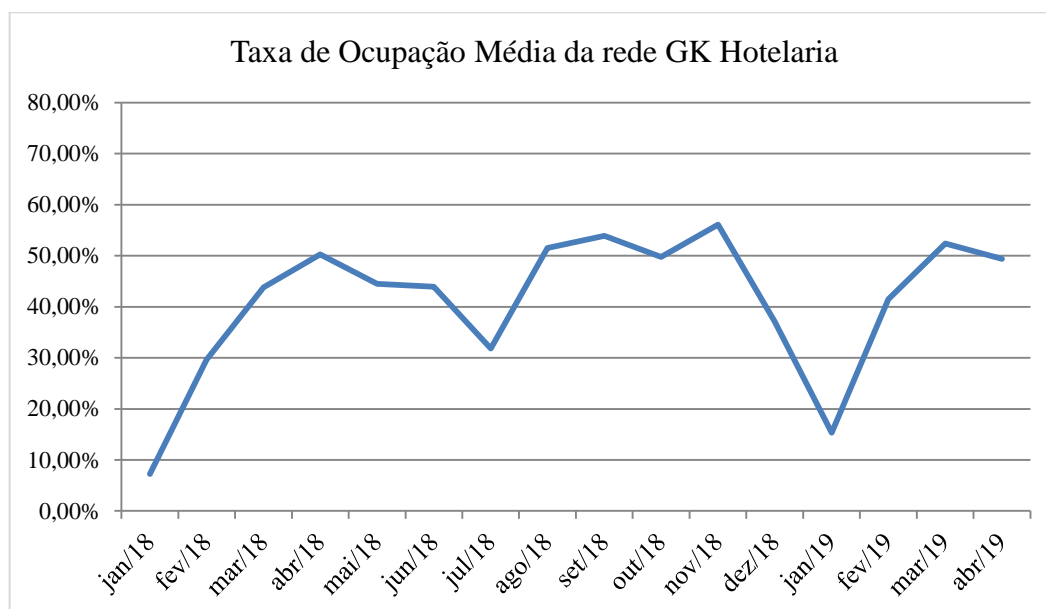


Fonte: Autoria própria, com dados da empresa (2019).

Com base nos dados da Figura 1, a Figura 2 reafirma a participação relevante do Hotel G1 no faturamento total da rede hoteleira estudada. Vale ressaltar que os meses com menor arrecadação na organização como um todo são os meses relativos a temporada de férias – janeiro, julho, novembro e dezembro –, tornando a aumentar nos períodos letivos do ano.

Isso também pode ser verificado com a Figura 3, a qual demonstra um gráfico relativo à taxa de ocupação média na rede GK Hotelaria, realizado com base nos relatórios de ocupação das empresas.

Figura 3 – Taxa de ocupação média da rede GK Hotelaria



Fonte: Autoria própria, com dados da empresa (2019).

. Mediante a comparação dos gráficos, os meses com baixa ocupação são compatíveis com os meses que registraram menor volume de vendas. Conforme dito anteriormente, a sazonalidade da rede hoteleira estudada é definida por: (i) alto volume de vendas no calendário letivo e (ii) baixa movimentação nos períodos correspondentes à temporada de férias.

4.2. CÁLCULOS DOS INDICADORES

4.2.1. Indicadores de Liquidez

Os resultados dos indicadores de liquidez de cada hotel componente da rede GK Hotelaria, com base no exercício de 2018, estão elencados na Tabela 1, conforme demonstrada abaixo.

De acordo com os resultados evidenciados abaixo, é notável que os indicadores de liquidez apresentaram resultados satisfatórios, uma vez que, de acordo com Lunkes (2004), para uma empresa revelar-se capaz de realizar o pagamento de suas obrigações, os indicadores de liquidez devem apresentar resultados maiores que 1 (um) e todas as situações atenderam a essa condição.

Tabela 1 – Indicadores de liquidez no ano de 2018.

Indicador	Hotel G1	Hotel G2	Hotel G3	Hotel G4	Total
Liquidez Geral	5,749	102,659	7,309	5,922	5,971
Liquidez Seca	32,076	102,659	7,309	5,922	31,380
Liquidez Corrente	32,512	102,659	7,309	5,922	31,782
Liquidez Imediata	2,882	13,797	7,309	5,903	3,720

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Em comparação ao exercício de 2017, no qual existia apenas o grupo dos três maiores hotéis, foi elaborada a Tabela 2 que permite verificar a evolução dos indicadores.

Tabela 2 – Evolução dos indicadores de liquidez do Hotel G1.

Indicador	2017	2018
Liquidez Geral	3,513	5,749
Liquidez Seca	8,236	32,076
Liquidez Corrente	8,343	32,512
Liquidez Imediata	0,584	2,882

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

A rede GK Hotelaria apresentou um Capital Circulante Líquido Total positivo de R\$ 26.091.933,40 (vinte e seis milhões, noventa e um mil, novecentos e trinta e três reais e quarenta centavos) no ano de 2018, dos quais 94,33% pertencem ao Hotel G1, totalizando R\$ 24.612.235,63 (vinte e quatro milhões, seiscentos e doze mil, duzentos e trinta e cinco reais e sessenta e três centavos), tendo um aumento de 46,42% em relação ao exercício de 2017.

A análise dos indicadores de liquidez é feita com base na ideia de que quanto maiores os resultados dos indicadores os quais a empresa decide acompanhar, significa que a mesma possui capacidade de pagamento das obrigações de curto prazo (Lunkes, 2004).

A partir disso, é possível analisar, por exemplo, que o indicador de liquidez imediata, o qual revela a capacidade da empresa em pagar as obrigações de curto prazo com os recursos disponíveis em caixa, bancos e aplicações financeiras, obteve um desempenho melhor no ano de 2018, pois a empresa reduziu as obrigações de curto prazo ao passo que também majorou seus recursos conversíveis em caixa.

O índice de liquidez corrente e o índice de liquidez seca apresentaram resultados semelhantes em todas as situações e o quociente relativamente alto implica que a empresa tem

características de solidez financeira e está longe de desenvolver uma situação de insolvência (LUNKES, 2015). Vale ressaltar o aumento relevante entre o ano de 2017 e 2018, o qual se deve ao fato de que as obrigações foram liquidadas e os recursos de curto prazo aumentaram.

Por fim, com base no indicador de liquidez geral, é possível perceber que a GK Hotelaria é um hotel que possui boa estrutura financeira e, de acordo com Marion e Ribeiro (2018), as empresas que apresentam um índice de liquidez geral superior a um são vistas como consolidadas no mercado de atuação.

4.2.2. Indicadores de Endividamento

Os resultados dos indicadores de endividamento estão elencados na Tabela 2, conforme demonstrada abaixo.

Tabela 3 – Indicadores de endividamento no ano de 2018

Indicador	Hotel G1	Hotel G2	Hotel G3	Hotel G4	Total
Participação de capital de terceiros sobre recursos totais	8,29%	0,97%	13,68%	16,89%	8,19%
Participação das dívidas de curto prazo sobre o endividamento total	15,07%	100%	100%	100%	16,15%
Imobilização de recursos permanentes	53%	*	*	*	51,76% **

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

* Todas as obrigações da empresa concentram-se no curto prazo, por isso, não há resultado de indicadores.

** Considerou-se o patrimônio líquido total da rede hoteleira.

De acordo com Marion e Ribeiro (2018), os indicadores de endividamento tem a finalidade de fornecer informações sobre a estrutura de capital da empresa e devem apresentar a seguinte característica: quanto menores os resultados dos indicadores de endividamento das empresas, maiores serão seus prazos de pagamento.

Analisando os resultados dos indicadores de endividamento, é possível perceber que o total do capital investido nos hotéis origina-se, principalmente, dos recursos dos proprietários, com aproximadamente 8,2% oriundos de investimentos de terceiros, além de apresentar uma concentração das dívidas em obrigações de longo prazo.

Em comparação com o exercício de 2017, é possível notar a seguinte evolução dos índices de endividamento do Hotel G1, conforme são evidenciados na Tabela 4.

Tabela 4 – Evolução dos indicadores de endividamento do Hotel G1.

Indicador	2017	2018
Participação de capital de terceiros sobre recursos totais	12,91%	8,29%
Participação das dívidas de curto prazo sobre o endividamento total	34,22%	15,07%
Imobilização de recursos permanentes	66,83%	53%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

É possível notar que houve uma redução significativa do passivo da rede hoteleira estudada. Com isso, os gestores possuem maior liberdade para tomar decisões na empresa, visto que o capital de terceiros investido sofreu um decréscimo (LUNKES, 2004).

4.2.3 Indicadores baseados em gestão de capital de giro

Para esse tópico foram calculados os prazos de recebimento das diárias e de pagamento dos fornecedores. De acordo com a administração da rede hoteleira estudada, o departamento de compras é centralizado na matriz e, após o recebimento das mercadorias, as mesmas são distribuídas entre os hotéis.

O prazo médio de recebimento das receitas com diárias de todo o grupo hoteleiro, calculado para o período de janeiro do ano de 2018 a abril de 2019 resultou em, aproximadamente, 1,2 meses, ou seja, 36 dias. Para efetuar o cálculo, foi considerado o somatório das médias de recebimento de cada mês dividido pelo somatório das médias de vendas efetuadas no mês correspondente.

Por fim, o prazo médio de pagamento apresenta o prazo o qual a empresa demora a liquidar suas dívidas junto aos fornecedores, foi calculado com base nas demonstrações contábeis, resultando na média de 46 dias.

4.2.4. Indicadores baseados em resultado

Os resultados dos indicadores baseados em resultado, calculados a partir das demonstrações contábeis do ano de 2018, especificamente balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício, estão elencados na Tabela 5, conforme demonstrada abaixo.

Tabela 5 – Indicadores de resultado

Indicador	Hotel G1	Hotel G2	Hotel G3	Hotel G4	Total
Rotação do Ativo	1,46	2,09	15,80	22,08	0,72
Margem Operacional	85,44%	38,71%	41,37%	55,74%	77,80%
Margem Líquida	35,79%	37,21%	39,89%	40,40%	36,52%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Além desses indicadores, os retornos sobre o investimento e sobre o patrimônio líquido resultaram, respectivamente, 62,77% e 26,45% para o ano de 2018. É possível perceber que, analisando o retorno sobre o patrimônio líquido, os hotéis podem dobrar seu patrimônio total em menos de quatro anos caso auferirem o mesmo lucro líquido apurado em 2018.

Na comparação com o exercício de 2017, é possível notar uma melhoria no desempenho dos resultados, com base na Tabela 6. Entretanto, apesar de existir um decréscimo na margem operacional, houve um aumento significativo tanto do lucro operacional como da receita líquida, cerca de 70% em ambos, indicando eficiência no ciclo operacional.

Tabela 6 – Evolução dos indicadores baseados em resultado do Hotel G1

Indicador	2017	2018
Rotação do Ativo	1,13	1,46
Margem Operacional	86,05%	85,44%
Margem Líquida	23,98%	35,79%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

4.3. RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

4.3.1. Perfil da amostra

Ao todo foram entrevistadas 35 (trinta e cinco) pessoas, das quais 8,6% ocupavam o cargo de diretor/proprietário, 2,9% do departamento financeiro, 11,4% são líderes de departamento e 60% são funcionários que atuam na atividade operacional. As porcentagens de indivíduos do sexo masculino e feminino eram de 51,4% e 49,6%, respectivamente. Verificou-se, ainda, que a faixa etária predominante foi entre 25 e 31 anos (31,4%).

Quanto ao grau de escolaridade, 28,6% dos empregados possuem nível superior completo e 17,1% nível superior incompleto e apenas 40% completaram o ensino médio. Dos 22 entrevistados que terminaram curso superior, 27,3% concluíram o curso de Administração, 13,6% Ciências Contábeis, 9,1% Hotelaria e o restante são graduados em outros cursos, como Turismo, Tecnologia da Informação, Educação Física, entre outros.

Por fim, ao analisar a experiência dos empregados, no que se refere ao tempo de serviço no segmento hoteleiro, 45,7% possui experiência de até 05 anos, 20% entre 05 e 10 anos e 31,4% acima de 10 anos.

4.3.2. Avaliação de desempenho

Dos 35 (trinta e cinco) funcionários entrevistados, em um universo de 130 (cento e trinta), 61,11% declararam ter algum conhecimento sobre a contabilidade gerencial e os indicadores de desempenho, e desse total, 19,44% possui ensino superior em contabilidade ou administração.

Além disso, todos os funcionários com ensino superior nos cursos citados concordam que o acompanhamento dos indicadores de desempenho pode ser uma ferramenta útil para o planejamento financeiro e gerenciamento de custos, bem como auxiliar os proprietários na tomada de decisão para que os hotéis se mantenham competitivos no segmento de mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar os indicadores de desempenho financeiro e sua utilidade na realidade do grupo GK Hotelaria, no ano de 2018. No que diz respeito à avaliação dos indicadores de desempenho da rede hoteleira, calculados por meio das demonstrações contábeis, balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício, as empresas revelaram ser consolidadas no mercado, com baixa dependência de recursos de terceiros.

Em a avaliação de desempenho financeiro, foi constatado que a rede de hotéis GK Hotelaria é uma empresa consolidada no mercado, pois dispõe de uma boa estrutura financeira e capacidade de honrar os compromissos com seus fornecedores. Porém, apesar de apresentar altos índices de liquidez e alta margem de lucro, é possível verificar que o lucro apurado não é reinvestido em melhorias nos hotéis.

Em relação ao questionário aplicado, nem todos os entrevistados declararam conhecer sobre o tema indicadores de desempenho, porém, a maioria concorda que os mesmos são importantes para que a empresa se mantenha competitiva e consolidada no mercado.

Os resultados da pesquisa limitam-se ao Grupo GK Hotelaria e não podem ser generalizados para os demais hotéis do Distrito Federal, por isso, sugere-se para pesquisas futuras: (i) comparar os resultados dos indicadores com outras empresas do mesmo segmento, (ii) ampliar a lacuna temporal, (iii) analisar também os indicadores operacionais.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Aneide Oliveira. **Contribuição ao Estudo de Indicadores de Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros, sob o Enfoque da Gestão Estratégica**. 2001. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS NACIONAL. **Hotel Inteligente**: Todos os processos e serviços “na mão” do hóspede. Brasília, 2 jun. 2017. Disponível em: <http://abih.com.br/hotel-inteligente-todos-os-processos-e-servicos-na-mao-do-hospede/>. Acesso em: 14 abr. 2019.
- CALDAS, Livia Dutra. **Hotelaria em Brasília**. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialização em Gestão da Hospitalidade) – Centro de Excelência em Turismo, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.
- CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: Teoria e prática**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011654/>. Acesso em: 27 mar. 2019.
- GARRISON, R. H., NOREEN, E. W., & BREWER, P. C. (2013). **Contabilidade Gerencial**. 14ª. Ed. AMGH Editora Ltda.
- GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso: Fundamentação científica – Subsídio para coleta e análise de dados – Como redigir o relatório**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522464753/cfi/0!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 03 mai. 2019.
- GOMES, Gustavo Bueno. **Gerenciamento de Facilities na Hotelaria**. 1ª. ed. São Paulo: Trevisan, 2014. Livro Eletrônico. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788599519677/cfi/12!/4/4@0.00:40.7>. Acesso em: 17 abr. 2019.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle; MENDES, Eduardo da Fonseca. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. **BNDES: Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005.

Disponível em: <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2188>. Acesso em: 30 maio 2019.

IBGE AGÊNCIA DE NOTÍCIAS. **Brasil tem 2,4 milhões de leitos em sua rede de hospedagem**. 2017. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/14786-brasil-tem-2-4-milhoes-de-leitos-em-sua-rede-de-hospedagem> – Acesso em: 25 mar. 2019.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Contabilidade Hoteleira**. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004. Livro Digital. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522472666/cfi/4!/4/4@0.00:20.8>. Acesso em: 03 mai. 2019.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 3ª. Ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Cresce a participação do Turismo no PIB nacional**. [S. l.], 7 mar. 2019. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/%C3%BA%20altimas-not%C3%ADcias/12461-cresce-a-participa%C3%A7%C3%A3o-do-turismo-no-pib-nacional.html>. Acesso em: 13 maio 2019.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **PORTARIA Nº 100, DE 16 DE JUNHO DE 2011**. [S. l.], 16 jun. 2011. Disponível em: http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/downloads/portaria100_2011mtur.pdf. Acesso em: 13 maio 2019.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TAKAKURA JUNIOR, Franco Kaolu. **Custo e preços de serviços: logística, hospitais, transporte, hotelaria, mão de obra, serviços em geral**. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477760/cfi/0!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 7 maio 2019.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Processo de Evolução Histórica da Hotelaria**. São Paulo, [ca. 2016]. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/turismo-e-hotelaria/processo-de-evolucao-historica-da-hotelaria/25736>. Acesso em: 22 mar. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. 5^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/cfi/0>. Acesso em: 1 abr. 2019.

ANEXO

Anexo 1 - Questionário da pesquisa (Aplicado pelo Google Forms)**Informações gerais**

Marque com um **X** apenas uma resposta que melhor se apresente para você.

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Faixa etária:

18 a 24 anos

25 a 31 anos

32 a 38 anos

39 a 45 anos

Acima de 45 anos

3. Nível de escolaridade:

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Outro: _____.

a. Curso de Nível Superior:

Hotelaria

Contabilidade

- Administração
- Turismo
- Outros: _____.

4. Tempo de experiência no ramo da hotelaria:

- Menos de 01 ano
- Até 05 anos
- Entre 05 e 10 anos
- Mais de 10 anos

5. Departamento no qual exerce sua função:

- Diretoria (proprietários)
- Gerência
- Coordenação/liderança de departamento
- Operacional (camareira, recepcionista, garçom, etc.)
- Financeiro
- Contabilidade

Favor responder a esse questionário de acordo com a sua percepção, circulando o número que corresponda ao seu grau de concordância.

		1 - Discordo totalmente		2 - Discordo parcialmente		3 - Indiferente		
		4 - Concordo Parcialmente		5 - Concordo totalmente				
01	Tenho conhecimentos sobre Contabilidade Gerencial	1	2	3	4	5		
02	Tenho conhecimentos sobre o tema: Indicadores de desempenho.	1	2	3	4	5		
03	A Contabilidade possui um papel importante de apresentar o resultado dos indicadores de desempenho e formular estratégias para o alcance dos objetivos da empresa.	1	2	3	4	5		
04	O desempenho dos processos internos contribui com o desempenho do hotel.	1	2	3	4	5		
05	Os indicadores de desempenho podem ser úteis no planejamento financeiro do hotel, bem como podem possibilitar o gerenciamento para redução de custos.	1	2	3	4	5		

1 - Discordo totalmente 2 - Discordo parcialmente 3 - Indiferente 4 - Concordo Parcialmente 5 - Concordo totalmente						
06	Os indicadores de desempenho são ferramentas auxiliares para a avaliação e a comparação das empresas.	1	2	3	4	5
07	Os indicadores de desempenho auxiliam os proprietários e gerentes nas tomadas de decisão.	1	2	3	4	5
08	É importante que o hotel utilize o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão para se tornar ou permanecer competitivo no segmento de mercado.	1	2	3	4	5
09	Os administradores e gerentes, com o auxílio do contador, devem acompanhar a evolução dos indicadores de desempenho para tomada de decisão.	1	2	3	4	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)