



APLICAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM EMPRESAS HOTELEIRAS DA CIDADE DE PIRENÓPOLIS-GO

APPLICATION OF PERFORMANCE INDICATORS IN HOTEL COMPANIES IN THE
CITY OF PIRENÓPOLIS-GO

Leander Botelho Mesquita¹

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento²

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

¹ Leander Botelho Mesquita- Bacharelado no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: leanderpiri@gmail.com

² Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: rosalina.nascimento@unievangelica.edu.br

RESUMO

O mercado hoteleiro é um componente significativo na cadeia produtiva do setor turístico, levando em conta a alta competitividade existente, a gestão de desempenho eficiente, se faz necessária. E é por meio da utilização de ferramentas conhecidas como indicadores que os empreendimentos hoteleiros podem medir e comparar seus resultados, identificar sazonalidade e se destacar por meio da boa administração. Nesse contexto, o objetivo fundamental desse estudo foi verificar por meio da implementação dos indicadores (taxa de ocupação, diária média e *RevPAR*, utilizando os dados das pousadas X, Y e Z para verificar sua eficácia e analisar os resultados alcançados pelas empresas nos anos de 2018 e 2019. Para tanto foi realizada pesquisa qualitativa, com estudo bibliográfico e pesquisa aplicada em estudo de caso múltiplo para comparar os desempenhos de cada pousada. Os resultados mostraram que os indicadores são imprescindíveis para melhorar o sistema de gestão hoteleira, uma vez que os mesmos evidenciam a taxa de ocupação ou ociosidade, permitindo assim traçar objetivos para curto, médio e longo prazo.

Palavras-chave: Hotelaria; Indicadores; Desempenho; Taxa de ocupação; Diária média; *RevPAR*

ABSTRACT

The hotel market is a significant component in the tourism sector's production chain, taking into account the existing high competitiveness, efficient performance management, is necessary. In addition, it is with tools known as indicators that hotel businesses can measure and compare their results, identify seasonality and stand out through good management. In this context, the fundamental objective of this study was to verify through the implementation of the indicators (occupancy rate, average daily rate and *RevPAR*, using the data from the inns X, Y and Z to verify their effectiveness and analyze the results achieved by companies in the 2018 and 2019. Therefore, qualitative research was done based on bibliographic studies and applied research in the study of multiple case to compare the performance of each inn. The results showed that the indicators are essential to improve the hotel management system, since they highlight the truancy or the occupation rate, making it possible to set short-, medium-, or long-term objectives.

Key words: Hotel business; Indicators; Performance; Occupancy rate; Average daily rate; *RevPAR*.

1 INTRODUÇÃO

Administrar, segundo Castelli (2016), é alcançar metas. E sendo toda meta mensurável, não se pode administrar aquilo que não se pode medir. Sendo assim, a maneira com que as empresas analisam seus desempenhos é fator crucial para sua sobrevivência, como também a escolha e utilização de indicadores para fazê-lo.

E isso não seria diferente se tratando de hotelaria, as organizações do ramo assim como quaisquer outras necessitam de ferramentas que auxiliem na avaliação de seus

resultados. Todavia, na prática da gestão hoteleira, alguns dos indicadores mais comuns são: taxa de ocupação, diária média e *RevPAR*.

Nesse contexto, o objetivo fundamental deste estudo foi implementar os indicadores: taxa de ocupação, diária média e *RevPAR*, utilizando os dados das empresas X, Y e Z para verificar sua eficácia e analisar a possibilidade de aplicação em outros empreendimentos do mesmo ramo.

Diante disso, o estudo se desdobrou em pesquisa bibliográfica para compreensão do funcionamento e da análise dos indicadores; experimentação de mensuração com os indicadores taxa de ocupação, diária média e *RevPAR* e verificar a eficácia dos mesmos e análise dos resultados alcançados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Pode-se identificar na literatura a existência de conceitos com fundamentação teórica utilizados para analisar o desempenho de empreendimentos hoteleiros de diversas formas e variadas interpretações. Consoante ao objetivo do presente estudo a fundamentação teórica foi estruturada a partir do desenvolvimento dos seguintes tópicos: Conceito de empresa hoteleira; Indicadores de desempenho; Taxa de ocupação; Diária média e *RevPAR*.

2.1 Conceito de empresa hoteleira

Segundo Castelli (2016) a definição de empresa de turismo está diretamente ligada ao conceito de lazer, sendo o turismo uma das formas do seu desdobramento. E Yamashita e Boeger (2006) complementam a afirmação ao evidenciar que a hotelaria possui um mercado complexo e é um misto de indústria, de prestação de serviços e atividade comercial.

Castelli (2016) traz a exposição do conceito de empresa hoteleira como aquela que oferta indiscriminadamente alojamento e alimentação, mediante o pagamento de diárias. Já o Art.2º da Deliberação Normativa n. 429 de 2002 assegura:

Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

É importante diferenciar o conceito proposto anteriormente do significado de meio de hospedagem. E de acordo com Yamashita e Boeger (2006) os meios de hospedagem não estão restritos exclusivamente a área do turismo, são eles: clubes, presídios, casas de repouso, alojamento em escolas e universidades, entre outros.

Ao dispor das concepções mencionadas os empreendimentos se constituem como empresas hoteleiras. Segundo Castelli (2016), assim como as organizações de indústria e comércio, elas necessitam avaliar seu desempenho e o fazem por meio da utilização de ferramentas conhecidas como indicadores.

2.2 Indicadores de desempenho

Callado, Callado e Machado (2007) afirmam que as pessoas estão sempre em processo de auto avaliação devido a necessidade que o ser humano tem de ser reconhecido. Essa parte da natureza humana provê circunstâncias cotidianas de avaliação de desempenho e resultados.

O mesmo pode ser levado em consideração ao observar-se as organizações, pois segundo Kaplan e Norton (1997, p.21) “O que não é medido não é gerenciado. ”. De acordo com os autores para que as empresas além de sobreviver também prosperem, é necessário que elas utilizem suas estratégias e capacidades para sintetizar sistemas de gestão e medição de desempenho.

Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009) conceituam indicador como: forma de medida que possui significado próprio e é usada para estruturar e expressar as informações essenciais dos elementos que compõem o objeto da observação. Ainda segundo os autores os indicadores podem ser classificados tanto como qualitativos quanto como quantitativos variando de acordo com a finalidade do estudo.

Callado, Callado e Machado (2007) ressaltam que apesar da simplicidade construir e trabalhar os indicadores de desempenho não é fácil. E é necessário que primeiramente seja estabelecido o que se quer medir, e posteriormente sejam estabelecidos os parâmetros adequados para se avaliar o que for mensurado.

Diante disso, Martins e Costa Neto (1998) asseguram que a medição de desempenho tradicional está intimamente ligada com a preocupação com o uso eficiente dos recursos e, por isso, os indicadores de desempenho mais comuns são voltados para produtividade, custo e investimento.

Nakao e Nuintin (2010) afirmam que os indicadores são um suporte para o planejamento e análise crítica dos resultados, como consequência também auxiliam no controle de processos e nas tomadas de decisão. E os indicadores mais comumente utilizados na hotelaria são: taxa de ocupação, diária média e *RevPAR*

2.2.1 Taxa de ocupação

Yamashita e Boeger (2006) ressaltam a taxa de ocupação como um dos principais índices a serem utilizados na avaliação de desempenho mercadológica de qualquer meio de hospedagem. Sendo assim, ela se constitui como um dos indicadores de desempenho mais básicos e essenciais para administração de organizações do ramo hoteleiro.

Segundo Jeffrey e Barden (1999) esse indicador de desempenho pode proporcionar a análise de sazonalidade na hotelaria. Esse fato é de suma importância para que os empreendimentos hoteleiros identifiquem picos de venda em determinadas épocas do ano através do cálculo desse índice.

De acordo com Castelli (2012) sua fórmula pode ser expressada através da relação entre o total de UHs (Unidades Habitacionais) disponíveis em determinado período de tempo (dia, semana, mês, ano) e a quantidade de UHs que de fato foram ocupadas. Indispensavelmente para compreensão do índice o conceito de unidade habitacional precisa estar claro.

Essa definição é determinada pelo Decreto n. 7.381 de 2010. Ele considera: “unidade habitacional o espaço atingível a partir das áreas principais de circulação comuns no estabelecimento, destinado à utilização privada pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso”. (Brasil, 2010)

Entretanto, deve-se levar em conta que na gestão da Hotelaria Hospitalar a fórmula da taxa de ocupação deve ser construída utilizando a quantidade de leitos ocupados e disponíveis, pois é comum que em uma mesma UH haja mais de um leito. E a mesma situação ocorre com albergues, hostels e alojamentos de escolas e universidades que utilizam beliches. (YAMASHITA; BOEGER, 2006)

Ao desconsiderar tais exceções, a expressão matemática abordada por Castelli (2012) para se calcular a taxa de ocupação é a seguinte:

$$\text{Taxa de ocupação} = \frac{\text{Total de UHs ocupadas}}{\text{Total de UHs disponíveis}} \times 100$$

De acordo com a fórmula anterior, caso um hotel disponha do total de 2000 UHs e sejam ocupadas apenas 1200 durante um mês, a sua taxa de ocupação mensal será de 60,00%.

Ainda segundo Castelli (2012) através da análise da presente fórmula é possível constatar a imprecisão da taxa de ocupação como um indicador de controle. E ele faz tal afirmação levando em conta que o indicador não subtrai do total de UHs disponíveis aquelas que se encontram em manutenção, as ofertadas como cortesia e também o *houser user*, o uso da casa.

Além disso, o autor destaca a possibilidade de manipulação do total de apartamentos ocupados com objetivo de elevar a taxa de ocupação. E o mesmo exemplifica pelo fato de que em alguns casos os empreendimentos são administrados por terceiros e a remuneração está intimamente atrelada com a taxa de ocupação.

Catarino (1999) corrobora ao afirmar que a gestão hoteleira baseada unicamente na maximização da taxa de ocupação tornou-se obsoleta.

2.2.2 Diária Média

Average Daily Rate (ADR), também denominado diária média (DM), é mostrado por Enz, Canina e Walsh (2001) como um benchmarking comumente utilizado no ramo de hospedagem. E por consequência pode ser usado como métrica para identificar os empreendimentos de melhor performance dentro de seu segmento.

Castelli (2012) traduz sua fórmula matemática como o total da receita dos pernoites (UHs) em relação ao número de pernoites (UHs) vendidos. E Yamashita e Boeger (2006) complementam ao afirmar que a receita de hospedagem precisa ser líquida. A partir dessas assertivas propostas pelos autores é possível identificar os dois conceitos necessários para compreensão deste indicador de desempenho.

O primeiro conceito é o de diária. E de acordo com a Lei 11.171/2008 é definido como “o preço de hospedagem correspondente à utilização da unidade habitacional e dos serviços incluídos, no período de 24 (vinte e quatro) horas, compreendido nos horários fixados para entrada e saída de hóspedes.”. (Brasil, 2010)

O segundo conceito é o de receita líquida de hospedagem. Ele é apresentado pelo resultado do cálculo da subtração do ISS, taxa de serviço e café da manhã da receita bruta

advinda unicamente do total de venda de diárias das acomodações. (YAMASHITA; BOEGER, 2006)

Castelli (2012) também acrescenta que o total de UHs caracterizado *houser user* deve ser desconsiderado ao se efetuar o cálculo do indicador. O autor faz tal assertiva porque, como essas UHs são ocupadas por colaboradores ou prestadores de serviço, elas não estão possibilitadas de gerar qualquer tipo de receita, ou seja, não podem ser incluídas junto as demais.

A partir das ideias apresentadas, Yamashita e Boeger (2006) apresentam a fórmula a seguir para o cálculo do ADR:

$$ADR = \frac{\text{Receita líquida de hospedagem}}{\text{Total de UHs vendidas}}$$

Em conformidade com a fórmula, caso o hotel tenha receita líquida de hospedagem de R\$100.000,00 proveniente da venda de 200 diárias durante um mês, o seu ADR mensal será de R\$500,00.

Todavia, Enz, Canina e Walsh (2001) apontam certa vulnerabilidade do indicador, que por se tratar de uma média, pode ser distorcido por valores extremos e ser puxado para uma extremidade dentro de uma distribuição. Através dessa afirmativa percebe-se que dentro de uma amostra com período muito grande, como um ano por exemplo, os picos de sazonalidade identificados através da análise da taxa de ocupação devem ser levados em conta ao se observar esse índice.

2.2.3 RevPAR

O *RevPAR (Revenue per Available Room)* é definido por Yamashita e Boeger (2006) como a junção da taxa de ocupação com o ADR. Em razão desse fato inúmeros credores, hoteleiros e investidores optam por essa ferramenta para avaliar o desempenho dos meios de hospedagem.

Segundo Castelli (2012) o indicador pode ser utilizado para se medir a receita gerada para cada uma das UHs que o empreendimento possuir. Isso pode proporcionar a visão ampla da receita gerada pelas acomodações em relação quantidade total delas. O modelo matemático proposto pelo autor para o cálculo do *RevPAR* é o seguinte:

$$RevPAR = \frac{\text{Receita líquida de hospedagem}}{\text{Total de UHs disponíveis}}$$

O meio para obter-se a receita líquida de hospedagem é o mesmo que deve ser utilizado no ADR, que de acordo com Yamashita e Boeger (2006) pode ser definido como a subtração do ISS, taxa de serviço e café da manhã do total da receita bruta advinda unicamente da venda de diárias das acomodações.

Em concordância com o conceito e fórmula apresentados pode-se tomar como exemplo um hostel hipotético que apresente uma receita líquida de hospedagem no valor total R\$50.000,00 e tenha disponível o total de 160 UHs. Após o cálculo obtém-se o *RevPAR* de R\$312,50.

E de acordo com Yamashita e Boeger (2006), devido à base de cálculo do índice compreender a totalidade das acomodações, ele também pode ser utilizado para evidenciar a ociosidade das UHs. E Castelli (2012) acrescenta ao afirmar que o *RevPAR* busca medir a receita gerada para cada UH.

Entretanto, essa não é a única fórmula comumente conhecida para o cálculo desse indicador já que Yamashita e Boeger (2006), além a expressão abordada por Castelli (2012), também apresentam a seguinte fórmula:

$$RevPAR = \text{Taxa de ocupação} \times \text{Diária média}$$

A partir da fórmula acima pode-se utilizar os resultados obtidos nos exemplos anteriores referentes a taxa de ocupação e o ADR, que representam respectivamente 60,00% e R\$500,00, para se obter um *RevPAR* de R\$300,00

Castelli (2012) aponta a possibilidade de se notar um paralelo existente entre o *RevPAR* e o ADR. Tal afirmativa pode ser legitimamente justificada ao observar-se que o primeiro acentua a relação existente entre a receita e a quantidade total de UHs disponíveis, já o segundo evidencia a relação existente entre a receita de hospedagem e a quantidade total de UHs vendidas.

O autor ainda ressalta a imprescindibilidade da avaliação concomitante desses indicadores, haja visto que existe a possibilidade de se alcançar um bom ADR com a venda de poucas acomodações. O que pode resultar numa deturpação da visão que a

administração tem da condição da empresa. Dentro dessa hipótese o *RevPAR* serviria para elucidar a situação ao trazer como resultado a receita não ganha.

De acordo com Majô, Mayo e Vall-llosera (2016) essa ferramenta pode até ser utilizada para se observar a relação existente entre o desempenho do hotel e as avaliações obtidas em sites de opinião e classificação. Os autores até recomendam que os meios de hospedagem se atentem as suas avaliações online e identifiquem hóspedes insatisfeitos antes de seu *check-out* para que possam oferecer soluções, e assim, evitar opiniões negativas que influenciariam desfavoravelmente o indicador.

3 METODOLOGIA

A metodologia escolhida para este trabalho foi a metodologia qualitativa e embora os resultados tenham sido apresentados em Gráficos e Tabelas, os dados foram tratados qualitativamente.

A pesquisa qualitativa segundo Alyrio (2009) é aquela em que os dados recebem tratamento interpretativo e possui interferência maior da subjetividade do pesquisador.

Quanto aos fins, a pesquisa se constituiu como aplicada e qualitativa, em razão do fato de possuir como propósito principal a aplicação dos indicadores de taxa de ocupação, diária média e *RevPAR* e análise dos resultados alcançados com a mesma. Vergara (2006) define pesquisa aplicada como estudo essencialmente prático que carece da resolução de problemas concretos, possui cunho imediatista e difere da pesquisa pura, já que esta é de natureza especulativa e instigada pela curiosidade intelectual do pesquisador. Além de concordar, Alyrio (2009), complementa que o que separa um tipo de pesquisa do outro é o grau de aplicação que pode ou não ser imediato.

Quanto aos meios, o estudo se deu pela construção de estudo de caso múltiplo e teve por objetivo comparar os resultados alcançados pelos indicadores por meio do uso de dados obtidos das empresas X, Y e Z.

Vergara (2006) destaca a condição de especificidade e minuciosidade do estudo de caso por ser delimitado e restrito a uma ou poucas unidades que podem ser compreendidas como um produto, uma organização, um órgão público ou até mesmo um país. Alyrio (2009) acrescenta que neste tipo de investigação devem estar integradas as ferramentas e regras a serem aplicadas na pesquisa com a finalidade de aumentar sua confiabilidade.

Os dados alcançados com a pesquisa estão descritos no tópico a seguir.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os indicadores de desempenho (taxa de ocupação, diária média e *RevPAR*) foram aplicados em três pousadas de categoria *upscale* localizadas no município de Pirenópolis no estado de Goiás. Os dados foram coletados de uma série de relatórios encontrados no sistema de cada empreendimento e o apanhado ocorreu ao longo do mês de outubro de 2020.

O período analisado teve início em 1º de janeiro de 2018 e término em 31 de dezembro de 2019, totalizando assim, dois anos completos.

Dentro desse intervalo a pousada X contou com uma flutuação na quantidade de unidades habitacionais, variando de 55 a 58. Isso ocorreu devido a vários investimentos em infraestrutura que possibilitaram em algumas ocasiões a união de dois quartos, a fim de criar um novo de categoria superior, ou a criação de uma nova acomodação.

Já a pousada Y contempla inicialmente dezenove acomodações em janeiro de 2018 e ao longo de 2019 veio a conquistar três novas unidades habitacionais, totalizando então vinte e duas. E diferente da anterior essa pousada não optou pela junção de dois quartos e focou apenas em investir na produção de novas acomodações.

Em contrapartida, diferente das outras empresas, a pousada Z teve sua inauguração em 2 de março de 2018 e, portanto, não dispôs de informações referentes aos meses de janeiro e fevereiro do mesmo ano. Essa pousada também é a menor das três, ao se considerar tanto a área construída quanto a quantidade de leitos disponíveis. Ela começou com apenas dez quartos, mas conseguiu adquirir duas novas unidades habitacionais no decorrer do ano de 2019.

Inicialmente, levando em consideração as especificações supracitadas, foram coletados dados de cada uma das organizações com propósito de exprimir o universo de unidades habitacionais disponíveis mensalmente durante o espaço de tempo estudado.

Em concordância com as informações dispostas apresentamos a Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 - Total de unidades habitacionais disponíveis

Meses	2018			2019		
	X	Y	Z	X	Y	Z
Jan	1798	589	---	1736	620	310
Fev	1624	532	---	1568	564	280
Mar	1785	589	300	1736	664	310
Abr	1710	570	300	1694	660	312
Mai	1767	589	310	1767	682	341
Jun	1706	570	300	1710	660	330
Jul	1736	589	310	1767	682	341
Ago	1736	589	310	1767	682	341
Set	1652	570	300	1710	660	356
Out	1705	589	310	1767	682	372
Nov	1672	589	300	1710	660	360
Dez	1736	620	310	1767	682	372

Fonte: Elaboração do autor, 2020.

Tendo em conta o cenário apresentado pela Tabela 1, formou-se a base teórica necessária para composição de dados referentes a quantidade de unidades habitacionais ocupadas, ou seja, o total de diárias que foram vendidas pelas pousadas X, Y e Z durante o período analisado.

Após o apanhado dessas informações foi formulada a Tabela 2, apresentada a seguir:

Tabela 2 - Total de unidades habitacionais ocupadas

Meses	2018			2019		
	X	Y	Z	X	Y	Z
Jan	1534	458	---	1512	478	227
Fev	1285	449	---	1141	404	159
Mar	1347	477	98	1357	455	220
Abr	1213	411	99	1247	482	202
Mai	1300	439	156	1345	488	232
Jun	1312	459	202	1405	532	284
Jul	1541	503	235	1538	479	287
Ago	1491	522	250	1475	538	254
Set	1458	481	250	1485	524	281
Out	1541	509	245	1567	547	310
Nov	1391	435	250	1455	554	291
Dez	1440	429	225	1465	457	260

Fonte: Elaboração do autor, 2020.

Correspondente aos dados da Tabela 2, apresenta a seguir a Tabela 3:

Tabela 3 - Total de receita líquida de hospedagem

Meses	2018			2019		
	X	Y	Z	X	Y	Z
Jan	R\$ 944.131,94	R\$ 181.083,09	---	R\$ 1.037.823,90	R\$ 206.161,01	R\$ 127.620,33
Fev	R\$ 726.494,79	R\$ 160.919,10	---	R\$ 709.553,40	R\$ 149.858,25	R\$ 81.712,00
Mar	R\$ 796.558,08	R\$ 168.755,24	R\$ 43.516,00	R\$ 906.039,81	R\$ 195.035,83	R\$ 128.040,30
Abr	R\$ 546.644,00	R\$ 148.571,09	R\$ 57.148,00	R\$ 818.891,63	R\$ 205.152,84	R\$ 110.959,80
Mai	R\$ 808.006,96	R\$ 150.970,73	R\$ 67.506,67	R\$ 822.315,46	R\$ 206.137,71	R\$ 111.499,50
Jun	R\$ 717.274,82	R\$ 158.889,50	R\$ 93.596,00	R\$ 926.404,58	R\$ 262.026,88	R\$ 146.301,00
Jul	R\$ 963.201,76	R\$ 185.073,46	R\$ 125.207,50	R\$ 1.114.803,77	R\$ 225.242,25	R\$ 153.854,50
Ago	R\$ 779.660,72	R\$ 161.284,99	R\$ 103.066,00	R\$ 894.535,64	R\$ 262.462,08	R\$ 127.116,50
Set	R\$ 830.810,11	R\$ 173.228,72	R\$ 112.740,00	R\$ 911.807,85	R\$ 223.304,25	R\$ 133.660,00
Out	R\$ 861.764,61	R\$ 169.477,02	R\$ 109.768,49	R\$ 949.826,00	R\$ 233.459,50	R\$ 149.989,00
Nov	R\$ 761.911,19	R\$ 176.777,20	R\$ 117.521,00	R\$ 987.163,01	R\$ 265.042,55	R\$ 160.963,75
Dez	R\$ 1.080.505,45	R\$ 198.278,65	R\$ 126.726,16	R\$ 1.164.669,99	R\$ 268.223,57	R\$ 160.769,93

Fonte: Elaboração do autor, 2020.

A tabela 3 é composta pela receita líquida de hospedagem gerada pela quantidade mensal de unidades habitacionais ocupadas

Todas as tabelas anteriores, 1, 2 e 3, foram elaboradas com o objetivo de agrupar as informações necessárias para a aplicação dos indicadores de desempenho. E o primeiro deles elaborado foi a taxa de ocupação, obtida para cada mês considerando os dados da Tabela 2 em razão aos dados da Tabela 1.

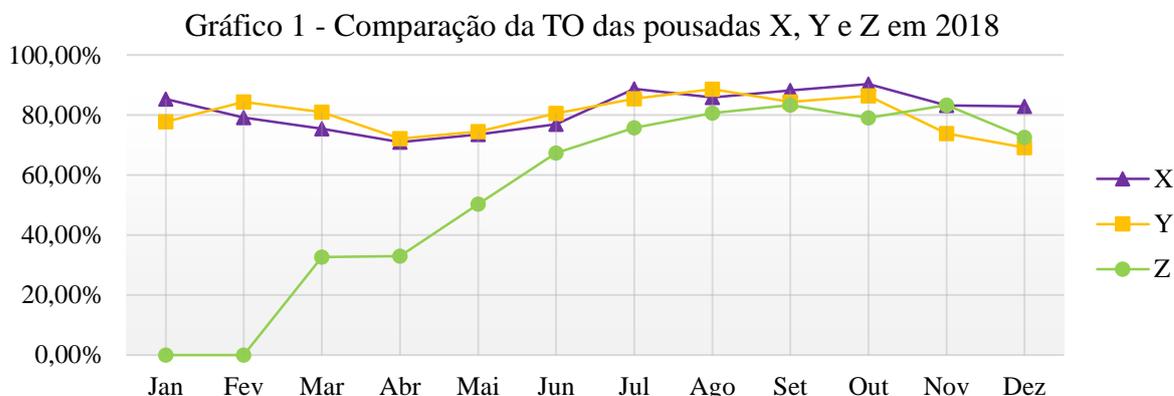
Obteve-se assim, a Tabela 4 abaixo:

Tabela 4 - Cálculo da taxa de ocupação

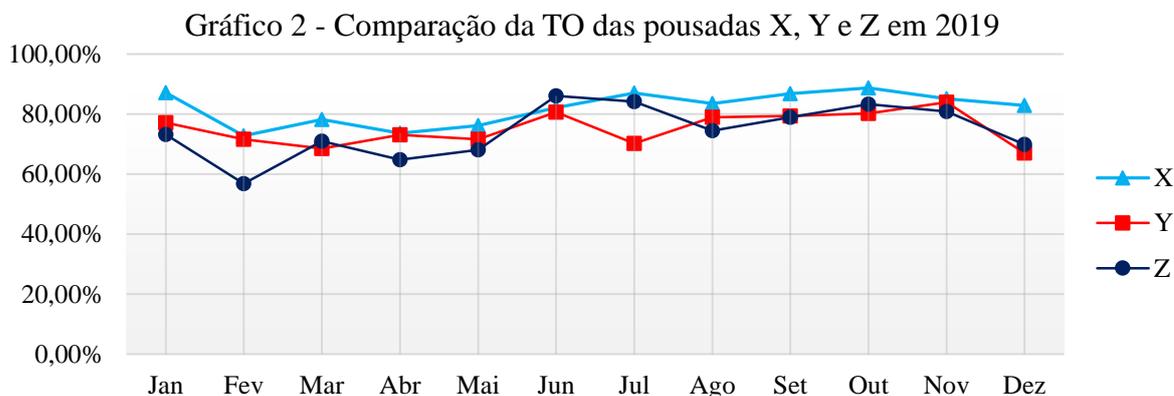
Meses	2018			2019		
	X	Y	Z	X	Y	Z
Jan	85,32%	77,76%	---	87,10%	77,10%	73,23%
Fev	79,13%	84,40%	---	72,77%	71,63%	56,79%
Mar	75,46%	80,98%	32,67%	78,17%	68,52%	70,97%
Abr	70,94%	72,11%	33,00%	73,61%	73,03%	64,74%
Mai	73,57%	74,53%	50,32%	76,12%	71,55%	68,04%
Jun	76,91%	80,53%	67,33%	82,16%	80,61%	86,06%
Jul	88,77%	85,40%	75,81%	87,04%	70,23%	84,16%
Ago	85,89%	88,62%	80,65%	83,47%	78,89%	74,49%
Set	88,26%	84,39%	83,33%	86,84%	79,39%	78,93%
Out	90,38%	86,42%	79,03%	88,68%	80,21%	83,33%
Nov	83,19%	73,85%	83,33%	85,09%	83,94%	80,83%
Dez	82,95%	69,19%	72,58%	82,91%	67,01%	69,89%

Fonte: Elaboração do autor, 2020.

A partir dos dados da Tabela 4 foram criados os gráficos a seguir para análise dos cenários apresentados.

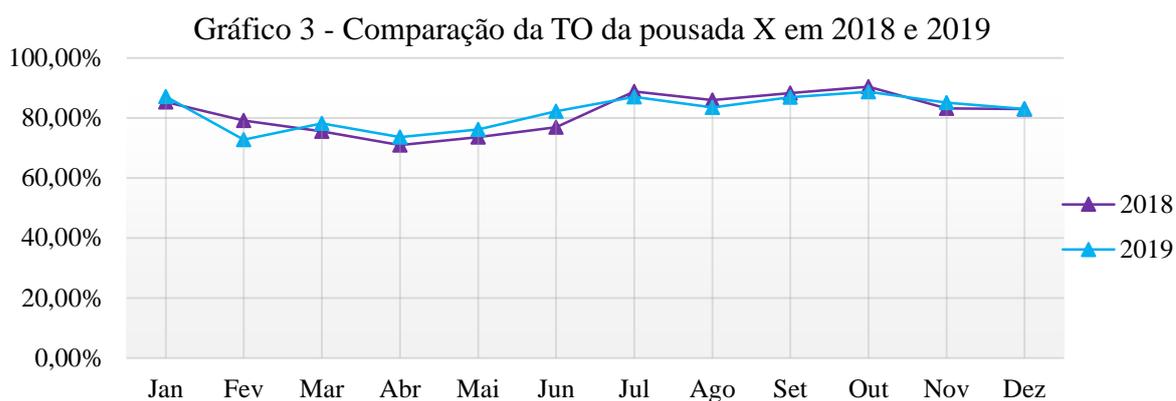


O Gráfico 1 exibe a taxa de ocupação de cada uma das pousadas ao longo do ano de 2018 e nele é evidente a disparidade existente entre a pousada Z e as demais. Isso provavelmente ocorreu porque este foi o primeiro ano de funcionamento da pousada em questão. Também é perceptível que quem obteve os melhores resultados no primeiro semestre foi a pousada Y, entretanto, no segundo momento a pousada X alcançou o melhor desempenho.



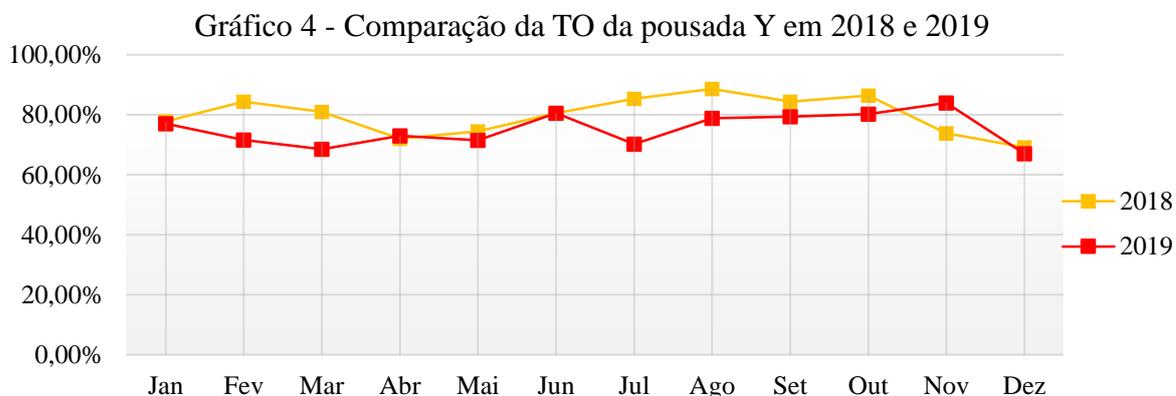
Corroborando com a hipótese anterior o Gráfico 2 mostra o desempenho um pouco mais consistente da pousada Z, entretanto, diferente do ano anterior, ao se considerar os dois semestres a pousada X obteve os melhores resultados.

Vale destacar que os resultados, tanto do Gráfico 1 quanto do Gráfico 2, demonstram a sazonalidade existente em alguns períodos do ano.



Fonte: Elaboração do autor, 2020.

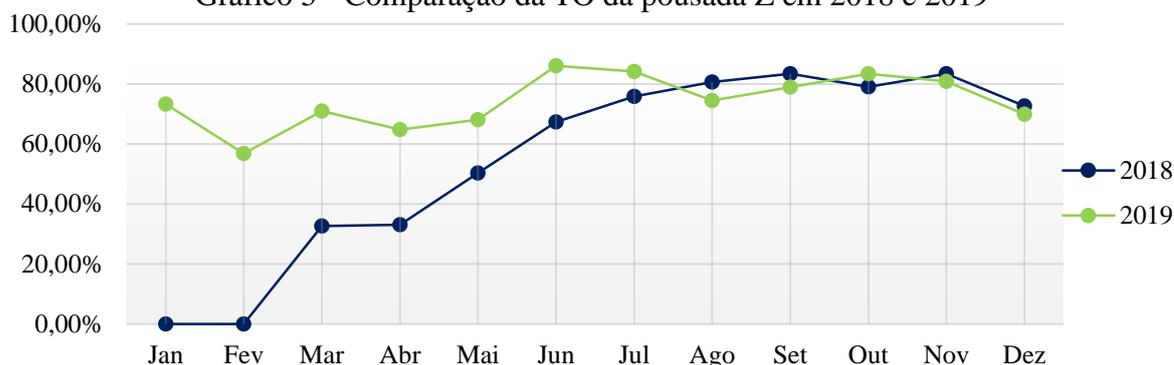
O Gráfico 3 apresenta o comparativo do indicador na pousada X ao longo dos dois anos. É possível identificar que alta da ocupação ocorre nos meses de julho a outubro e com picos em dezembro e janeiro. O mês de melhor performance foi outubro tanto em 2018 quanto em 2019. Todavia, no primeiro ano o pior desempenho deu-se no mês de abril e no segundo ano a pior atuação foi verificada no mês de fevereiro.



Fonte: Elaboração do autor, 2020.

O Gráfico 4 traz informações referentes a pousada Y. É um fato curioso que ela apresentou desempenho pior em 2019 e é possível especular que isso ocorreu devido a estabilidade conquistada pela pousada Z no mesmo ano. Ou seja, por estarem localizadas muito próximas uma da outra, pertencerem ao mesmo segmento e por competirem pelo mesmo público há a possibilidade da pousada Z ter predado as reservas da pousada Y.

Gráfico 5 - Comparação da TO da pousada Z em 2018 e 2019



Fonte: Elaboração do autor, 2020.

A conjectura anterior é reforçada pelo gráfico acima. É possível observar o melhor desempenho no primeiro semestre de 2018 em relação a 2019 e uma certa estabilidade no segundo ano.

Consoante aos objetivos de análise de performance, por meio dos dados da taxa de ocupação dispostos pelos gráficos e tabelas anteriores, foi apurado o conjunto de informações que compõem a diária média. É importante analisar o indicador levando em consideração os picos de sazonalidade identificados pela taxa de ocupação. Bem como o fato de que as pousadas X, Y e Z, apesar de pertencerem ao mesmo segmento de mercado, possuem categorias distintas para suas unidades habitacionais, tarifas diferentes para as mesmas e variação de preço dependendo do dia da semana.

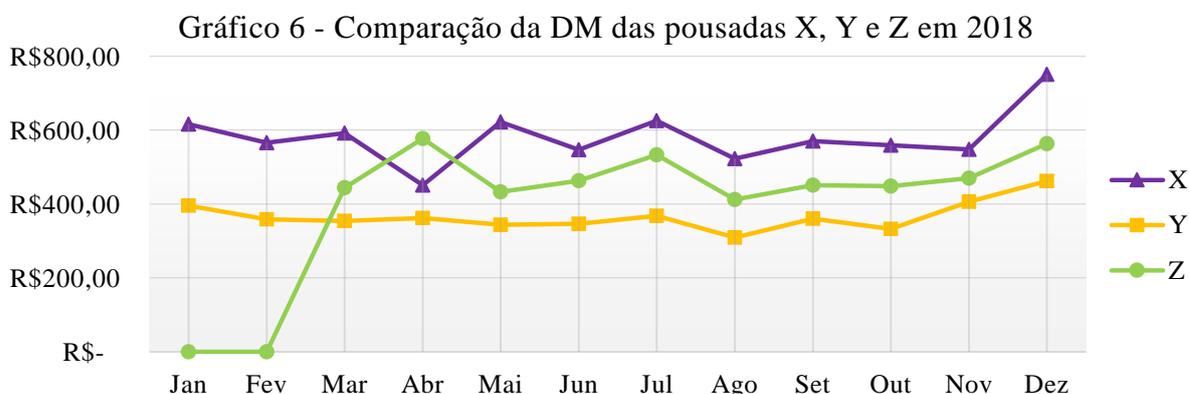
Por meio da divisão dados da Tabela 3 pelos dados da Tabela 2, obteve-se a tabela a seguir:

Tabela 5 - Cálculo da diária média

Meses	2018			2019		
	X	Y	Z	X	Y	Z
Jan	R\$ 615,47	R\$ 395,38	---	R\$ 686,39	R\$ 431,30	R\$ 562,20
Fev	R\$ 565,37	R\$ 358,39	---	R\$ 621,87	R\$ 370,94	R\$ 513,91
Mar	R\$ 591,36	R\$ 353,78	R\$ 444,04	R\$ 667,68	R\$ 428,65	R\$ 582,00
Abr	R\$ 450,65	R\$ 361,49	R\$ 577,25	R\$ 656,69	R\$ 425,63	R\$ 549,31
Mai	R\$ 621,54	R\$ 343,90	R\$ 432,74	R\$ 611,39	R\$ 422,41	R\$ 480,60
Jun	R\$ 546,70	R\$ 346,16	R\$ 463,35	R\$ 659,36	R\$ 492,53	R\$ 515,14
Jul	R\$ 625,05	R\$ 367,94	R\$ 532,80	R\$ 724,84	R\$ 470,23	R\$ 536,08
Ago	R\$ 522,91	R\$ 308,98	R\$ 412,26	R\$ 606,46	R\$ 487,85	R\$ 500,46
Set	R\$ 569,83	R\$ 360,14	R\$ 450,96	R\$ 614,01	R\$ 426,15	R\$ 475,66
Out	R\$ 559,22	R\$ 332,96	R\$ 448,03	R\$ 606,14	R\$ 426,80	R\$ 483,84
Nov	R\$ 547,74	R\$ 406,38	R\$ 470,08	R\$ 678,46	R\$ 478,42	R\$ 553,14
Dez	R\$ 750,35	R\$ 462,19	R\$ 563,23	R\$ 795,00	R\$ 586,92	R\$ 618,35

Fonte: Elaboração do autor, 2020.

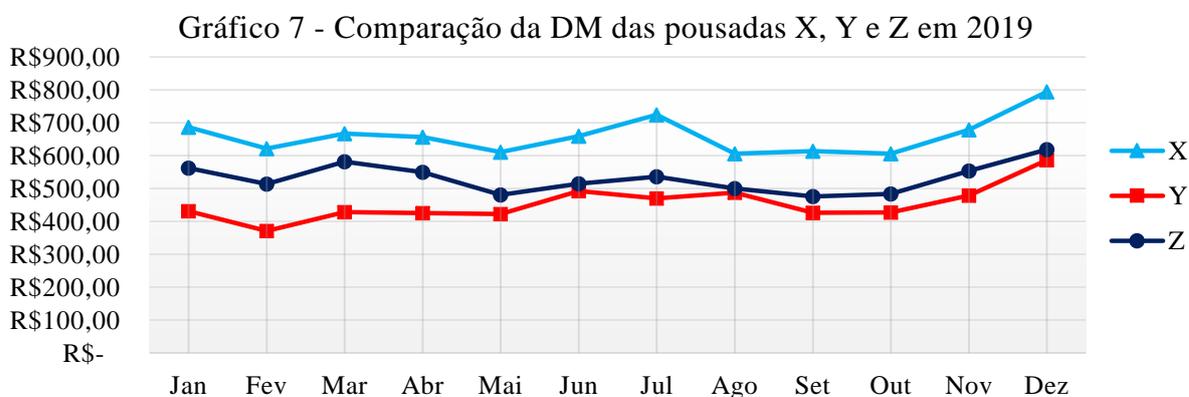
A partir dos valores da Tabela 5 foram criados os gráficos a seguir para análise dos cenários apresentados.



Fonte: Elaboração do autor, 2020.

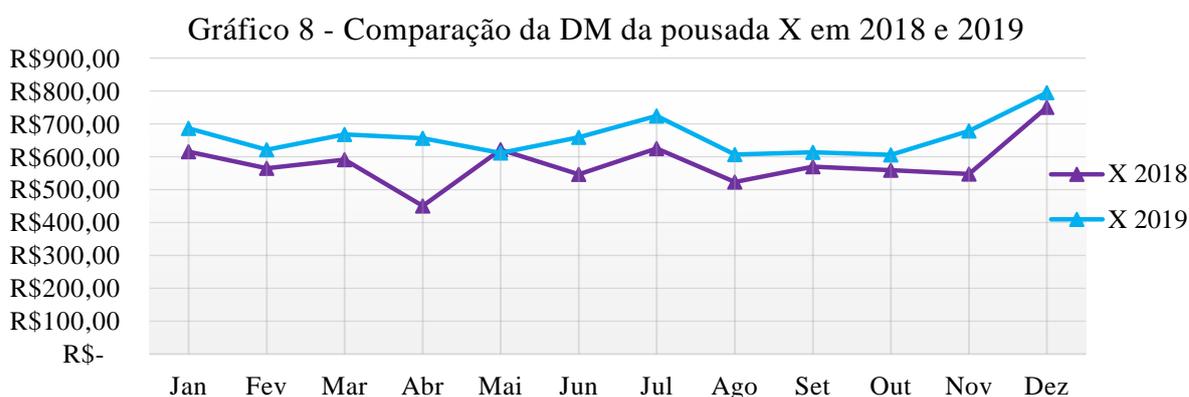
O Gráfico 6 traz nova perspectiva do cenário apresentado pelo Gráfico 1. Nele é possível notar que a pousada Y possui uma diária média baixa comparada as demais pousadas e isso pode ser atribuído ao fato de que ela possui tarifas menores. Há também um pico singular no mês de abril em que pousada Z ultrapassou até a pousada X, sendo que esta veio apresentando os melhores resultados nos gráficos anteriores. É possível supor que os fatores que levaram a esse evento foram: o ponto mais baixo da taxa de ocupação da pousada X naquele ano ocorreu no mês de abril e as tarifas da pousada Z são muito mais altas que as da pousada X.

Esse fato atípico não ocorreu no ano seguinte, como é possível notar no gráfico abaixo:



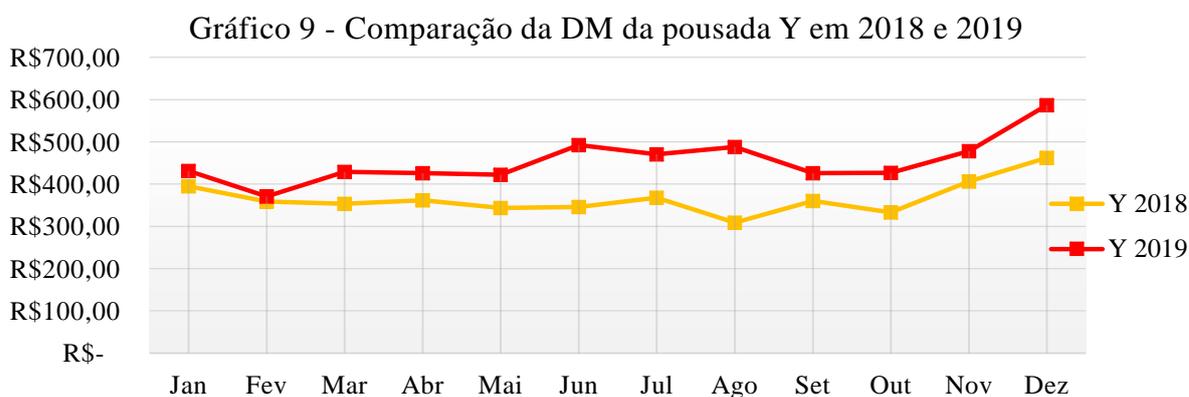
Fonte: Elaboração do autor, 2020.

O Gráfico 7 apresenta desempenho mais espaçado entre as pousadas da diária média em 2019 e contrapõe o Gráfico 2 que possui um resultado bem acirrado em relação a taxa de ocupação. Sendo assim, é possível notar o impacto que a diferença no valor das tarifas de diária pode causar na diária média.



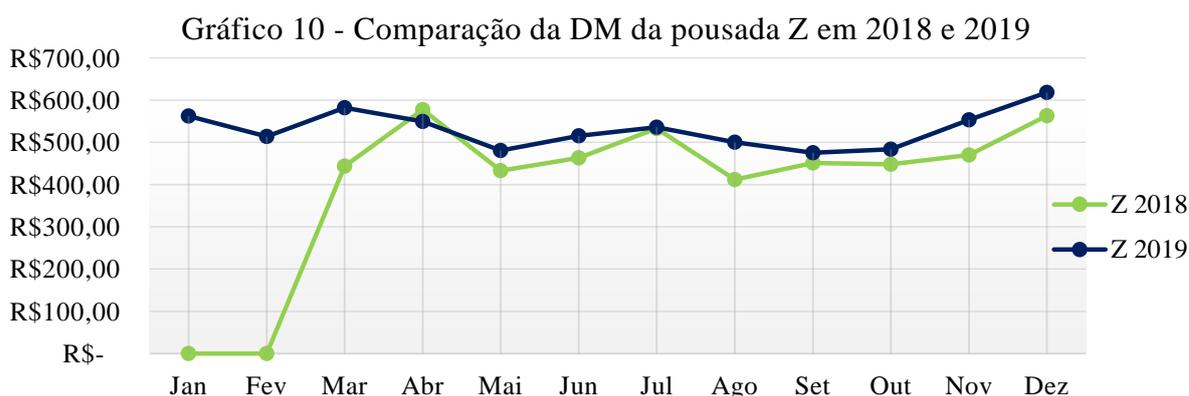
Fonte: Elaboração do autor, 2020.

No Gráfico 8 se observa que a alta da diária média ocorreu no mês de dezembro em ambos os anos. Também é notável que no ano de 2019 a pousada conseguiu um resultado muito melhor do indicador no mês de abril.



Fonte: Elaboração do autor, 2020.

Tal como no Gráfico 8, o Gráfico 9 também apresenta a alta da diária média no mês de dezembro de ambos os anos. Assim como é possível perceber um aumento ainda mais substancial no ano de 2019 do que o alcançado pela pousada X no mesmo período em relação a 2018.



Fonte: Elaboração do autor, 2020.

Os resultados referentes a diária média da pousada Z no ano de 2019 seguem em aumento conforme apresentado no gráfico acima, com exceção do mês de abril de 2018. Também é possível observar que o ápice do índice é constatado no mês de dezembro de ambos os anos.

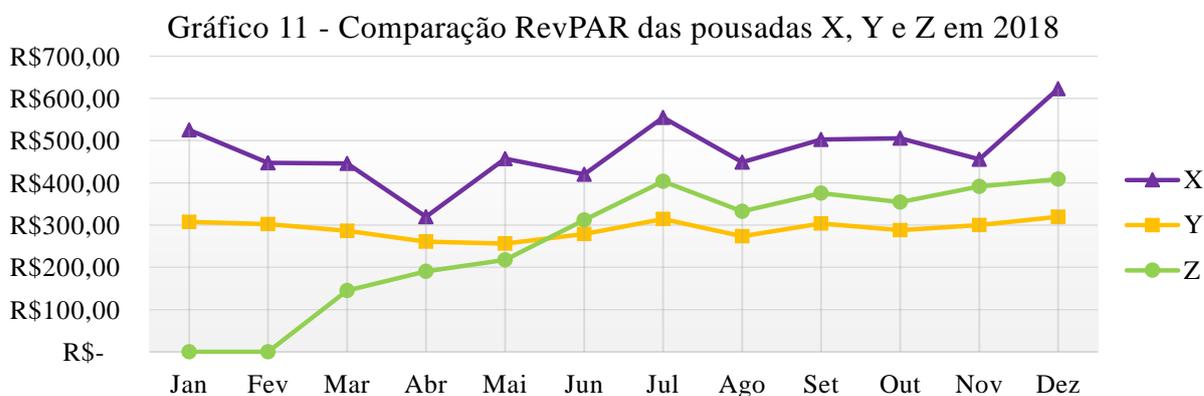
Com objetivo de conciliar as perspectivas de performance apresentadas pela taxa de ocupação e pela diária média foi calculado o *RevPAR*, haja visto que ele pode ser obtido por meio dos outros dois indicadores. A composição do *RevPAR* efetuou-se pelo produto dos dados da Tabela 4 pelos respectivos dados da Tabela 5. Desse modo foi elaborada a tabela 6:

Tabela 6 - Cálculo do RevPAR

Meses	2018			2019		
	X	Y	Z	X	Y	Z
Jan	R\$ 525,10	R\$ 307,44	---	R\$ 597,82	R\$ 332,52	R\$ 411,68
Fev	R\$ 447,35	R\$ 302,48	---	R\$ 452,52	R\$ 265,71	R\$ 291,83
Mar	R\$ 446,25	R\$ 286,51	R\$ 145,05	R\$ 521,91	R\$ 293,73	R\$ 413,03
Abr	R\$ 319,67	R\$ 260,65	R\$ 190,49	R\$ 483,41	R\$ 310,84	R\$ 355,64
Mai	R\$ 457,28	R\$ 256,32	R\$ 217,76	R\$ 465,37	R\$ 302,25	R\$ 326,98
Jun	R\$ 420,44	R\$ 278,75	R\$ 311,99	R\$ 541,76	R\$ 397,01	R\$ 443,34
Jul	R\$ 554,84	R\$ 314,22	R\$ 403,90	R\$ 630,90	R\$ 330,27	R\$ 451,19
Ago	R\$ 449,11	R\$ 273,83	R\$ 332,47	R\$ 506,25	R\$ 384,84	R\$ 372,78
Set	R\$ 502,91	R\$ 303,91	R\$ 375,80	R\$ 533,22	R\$ 338,34	R\$ 375,45
Out	R\$ 505,43	R\$ 287,74	R\$ 354,09	R\$ 537,54	R\$ 342,32	R\$ 403,20
Nov	R\$ 455,69	R\$ 300,13	R\$ 391,74	R\$ 577,29	R\$ 401,58	R\$ 447,12
Dez	R\$ 622,41	R\$ 319,80	R\$ 408,79	R\$ 659,12	R\$ 393,29	R\$ 432,18

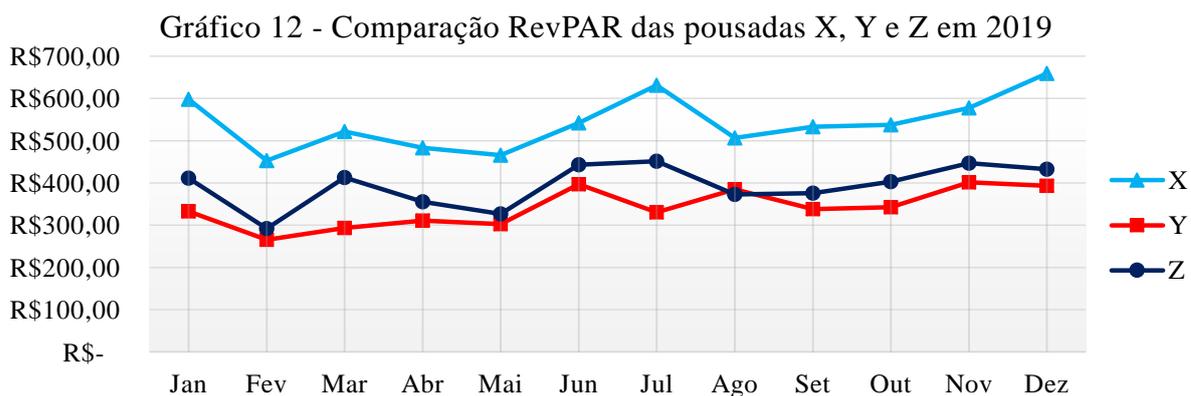
Fonte: Elaboração do autor, 2020.

A tabela 6 apresenta os dados referentes ao *RevPAR* das pousadas X, Y e Z nos anos de 2018 e 2019. Com intuito de avaliar os cenários dispostos pelos resultados dos outros dois indicadores foram elaborados os gráficos a seguir:



Fonte: Elaboração do autor, 2020.

No gráfico 11 é destacado o desempenho da pousada X em relação as demais. E todas tiveram picos nos meses de julho e dezembro, sendo estes comumente conhecidos no ramo hoteleiro como meses de alta temporada. Também é notável que a pousada Z logo no seu quarto mês de funcionamento conseguiu superar, em todos os meses seguintes, o *RevPAR* obtido pela pousada Y.

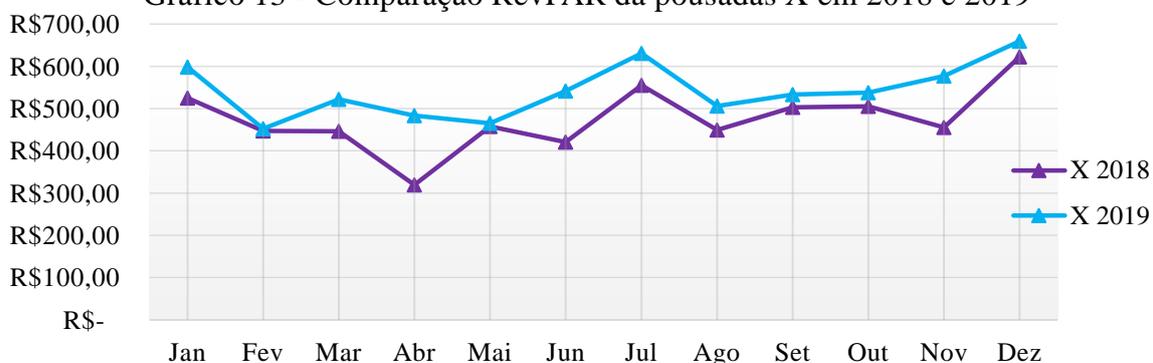


Fonte: Elaboração do autor, 2020.

O gráfico 12 demonstra a mesma tendência apresentada pelo Gráfico 11 com a pousada X obtendo um desempenho muito superior de *RevPAR*. Também é distinta a consolidação da superação do índice da pousada Z em relação a pousada Y e vale ressaltar

que o mês de agosto foi o único em que a pousada Y conseguiu ultrapassar por pouco a pousada Z no ano em questão.

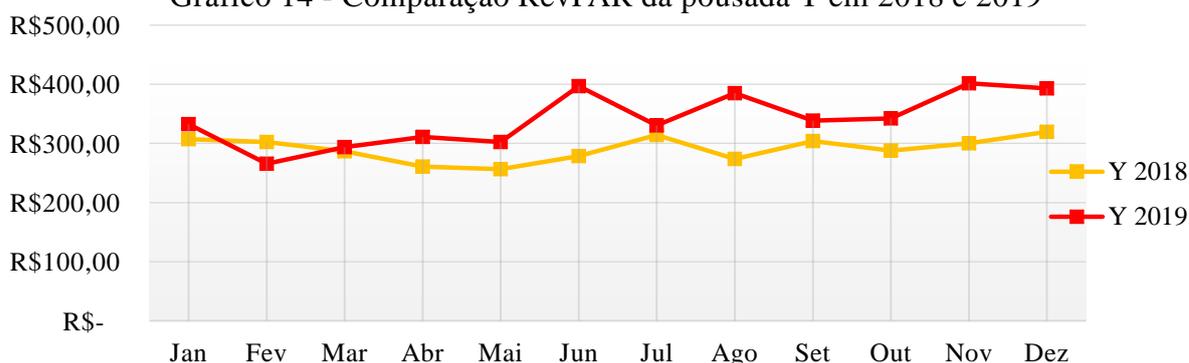
Gráfico 13 - Comparação RevPAR da pousadas X em 2018 e 2019



Fonte: Elaboração do autor, 2020.

O Gráfico 13 traz a confirmação de que os meses de melhor desempenho da pousada X são janeiro, julho e dezembro corroborando com entendimento dos períodos de alta temporada. E diferente do Gráfico 3 e do Gráfico 8, que possuem os fatores de composição do gráfico acima e apresentam resultados muito próximos e consistentes, o Gráfico 13 demonstra as oscilações existentes na performance efetiva da pousada X em 2018 e 2019. E por consequência se tornam evidentes os meses marcados pela baixa temporada e, portanto, meses em que o empreendimento deve revisar suas estratégias.

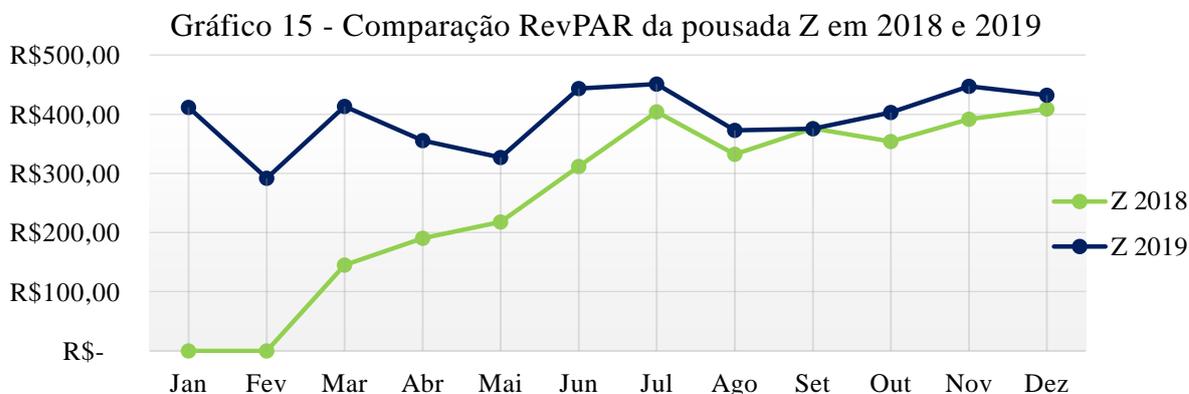
Gráfico 14 - Comparação RevPAR da pousada Y em 2018 e 2019



Fonte: Elaboração do autor, 2020.

O Gráfico 14 evidencia que no geral a pousada Y conseguiu desempenho melhor no ano de 2019 em relação a quase todos os períodos do ano anterior, sendo a exceção o mês de fevereiro. Ou seja, caso fosse considerado apenas as informações de desempenho da

taxa de ocupação retratadas no Gráfico 4, seria concluído erroneamente que o desempenho efetivo da pousada Y foi pior em 2019 em comparação a 2018.



No gráfico 15 é possível notar a escalada efetuada pelo *RevPAR* da pousada Z nos seus primeiros meses de funcionamento. No ano de 2019, apesar da instabilidade do indicador no primeiro semestre, o índice se mostrou mais estável no segundo. E da mesma forma que no gráfico anterior é possível notar que apesar de possuir alguns meses em 2018 com uma taxa de ocupação mais elevada que em 2019 (conforme apresentado no Gráfico 5) o desempenho de 2019 foi unanimemente superior ao de 2018.

5 CONCLUSÃO

Diante do estudo bibliográfico realizado para elaboração desse artigo, foi possível constatar a imprescindibilidade da utilização dos indicadores de desempenho por empreendimentos hoteleiros. Também foi possível identificar a correlação existente entre os índices e a sua importância para o aprimoramento do que a empresa entende como gestão de resultados.

Os indicadores dão base para que a organização consiga traçar metas sólidas a longo prazo, além de auxiliar a identificar ócio em unidades habitacionais. Isso pode contribuir para potencialização das vendas e consequentemente aumentar a lucratividade da empresa no futuro, gerando assim, um ciclo contínuo de melhorias.

Esperamos que este estudo possa contribuir com outros administradores no alcance de melhores resultados de desempenho e sucesso na gestão.

6 REFERÊNCIAS

ALYRIO, Danilo Rovigati. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

BOEGER, Marcelo Assad; YAMASHITA, Ana Paula. **Gestão financeira para meios de hospedagem: hotéis, pousadas, hotelaria hospitalar e a hospitalidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Decreto N° 7.381**, de 2 de dezembro de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7381.htm>. Acesso em: 2 de junho 2020.

BRASIL. **Deliberação Normativa N° 429**, de 23 de abril de 2002. Diário Oficial da União. Disponível em: <https://normas.gov.br/materia/-/asset_publisher/NebW5rLVWyej/content/id/66297577>. Acesso em: 3 de junho, 2020.

BRASIL. **Lei N° 11.771**, de 17 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11771.htm>. Acesso em: 27 de maio, 2020.

CALLADO, Antônio; CALLADO, Aldo; MACHADO, Márcio. **Indicadores de desempenho operacional e econômico: um estudo exploratório no contexto do agronegócio**. Revista de Negócios. 2007.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão hoteleira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

CATARINO, J.A. Poised to explode. **Diário Econômico**, Lisboa, 20 set. 1999.

ENZ, Cathy A.; CANINA, Linda; WALSH, Kate. **Hotel-industry averages: An inaccurate tool for measuring performance**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 42, Issue 6, 2001.

FERREIRA, Helder; CASSIOLATO, Martha; GONZALEZ, Roberto. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do Programa Segundo Tempo**. Texto para discussão n° 1369. Brasília: Ipea, 2009

JEFFREY, Douglas; BARDEN, Robin. **An Analysis of the Nature, Causes and Marketing Implications of Seasonality in the Occupancy Performance of English Hotels**. Tourism Economics.1999

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced score card**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTINS, Roberto Antônio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização**. Gest. Prod. [online]. 1998, vol.5, n.3, pp.298-311.

MAJÓ, J.; MOYA, D.; VALL-LLOSERA, L. **Impacto de las redes sociales en los ingresos de los hoteles en Colombia, Ecuador y Perú.** Revista Facultad de Ciencias Económicas, v. 26, n. 1, p. 147-162, 8 nov. 2017.

NUINTIN, A. A.; NAKAO, S. H. **A definição de indicadores do desempenho e da qualidade para o processo de produção:** estudo de casos do processo de produção do café. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 7, n. 14, p. 51-74, 2010.

VERGARA, Sylvian Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.