

# Indicadores de Desempenho Utilizados Pelo Setor Hoteleiro da Cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard<sup>1</sup>

## Indicadores de Desempeño Utilizados por el Sector Hotelero de la Ciudad de João Pessoa/PB: un estudio bajo la óptica del "Balanced Scorecard"

### Performance indicators used by the hotel sector in the town of João Pessoa/PB: a study based on the Balanced Scorecard

Márcia Reis Machado\*

*marciareism@hotmail.com*

Márcio André Veras Machado\*

*marciomachado@ccsa.ufpb.br*

Fernanda Marques de Almeida Holanda\*\*\*

*fernanda.mah@gmail.com*

#### Resumo

Diante da importância do setor hoteleiro para a região nordeste e da avaliação de desempenho para a gestão empresarial, este trabalho tem por objetivo identificar os enfoques relacionados à medição de desempenho, sob a ótica do *Balanced Scorecard*, e confrontar com os indicadores utilizados pelos hotéis da cidade de João Pessoa/PB, bem como averiguar a existência de relações entre a utilização destes. A pesquisa envolveu um estudo empírico com 31 hotéis. A metodologia englobou pesquisa bibliográfica e de campo, utilizando a entrevista estruturada em um roteiro previamente elaborado, como método de coleta de dados. Dentre os principais resultados, tem-se que os gestores dos hotéis pesquisados acreditam ser a avaliação de desempenho importante para o estabelecimento de metas, motivação e melhoria da qualidade, evidenciando a atenção dada, pelos respondentes, às perspectivas dos processos internos. Nem todos os entrevistados que declararam conhecer a importância da avaliação de desempenho a fazem e os que fazem não utilizam modelos formais. Conclui-se que os hotéis pesquisados priorizam os indicadores não-financeiros, em especial, os com foco nos clientes. Por fim, não foi detectada nenhuma relação entre a utilização dos indicadores financeiros e não-financeiros, entretanto, existe um relacionamento positivo significativo, estatisticamente, entre os indicadores não-financeiros. Como limitação do método utilizado, não é possível estabelecer uma relação de causa e efeito entre os indicadores correlacionados.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho - *Balanced Scorecard* - Turismo.

#### Resumen

Delante de la importancia del sector hotelero para la región del Noroeste, y la evaluación del desempeño para la gestión empresarial, este trabajo tiene por objetivo identificar los enfoques relacionados a la medición de desempeño, bajo la óptica del *Balanced Scorecard*, y confrontar con los indicadores utilizados por los hoteles de la Ciudad de João Pessoa/PB, como así también, averiguar la existencia de relaciones entre la utilización de estas. La investigación abarcó un estudio empírico con 31 hoteles. La metodología consideró también una investigación bibliográfica y de campo, utilizando la entrevista estructurada en cuestionario previamente elaborado, como método de recolección de datos. Entre los principales resultados, se obtuvo que los gestores de los hoteles investigados consideran, que la evaluación de desempeño es importante para el establecimiento de metas, motivación y mejora de la calidad, evidenciando la atención

\* Doutoranda em Controladoria e Contabilidade (Universidade de São Paulo – USP), Mestre em Ciência Contábeis (Universidade de Brasília – UnB), Graduada em Ciências Contábeis (Universidade de Fortaleza – UNIFOR). Professora do Departamento de Finanças e Contabilidade da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

\*\* Doutorando em Administração/Finanças (Universidade de Brasília – UnB), Mestre em Administração/Finanças (Universidade Federal da Paraíba – UFPB), Graduado em Ciências Contábeis (Universidade de Fortaleza – UNIFOR). Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

\*\*\* Mestre em Ciência Contábeis (Universidade de Brasília – UnB), Graduada em Ciências Contábeis (Universidade de Fortaleza – UNIFOR).

**Endereço para Correspondência:**

Rua: Prof. Sud Menucci, 136, apto. 4 – Vila Mariana – São Paulo/SP – Cep.: 04017-080

dada por los entrevistados, a las perspectivas de los procesos internos. No todos los entrevistados que declararon conocer la importancia de la evaluación de desempeño, lo hacen, y los que lo hacen, no utilizan modelos formales. Como conclusión, se obtiene que los hoteles investigados, priorizan los indicadores no financieros, en especial, los enfocados a los clientes. Finalmente, no fue detectada ninguna relación entre el uso de los indicadores financieros y no financieros, no obstante, exista una relación positiva significativa, estadísticamente, entre los indicadores no financieros. Como limitación del método utilizado, no es posible establecer una relación causa-efecto entre los indicadores correlacionados.

**Palabras llave:** Evaluación de Desempeño; *Balanced Scorecard*; Turismo.

## Abstract

In view of the importance of the hotel sector for the Northeast region, and of the practice of performance assessment for business management, this work seeks to identify aspects related to performance assessment, from the perspective of the Balanced Scorecard (BSC) and to compare this with the indicators used by hotels in the town of João Pessoa (PB), as well as determine whether there is any relationship between them. The empirical research was carried out with 31 hotels. The methodology included a literature review and a field study, using a structured interview as the data collection method. One of the main findings was that managers of the hotels investigated believe performance assessment is important for establishing goals, motivating and improving quality, demonstrating the attention given by the respondents, to the perspectives of internal processes. Not all the respondents who claimed to know the importance of performance assessment actually carried it out, and those who did practice performance assessment did not use formal models. It is concluded that the hotels investigated give priority to non-financial indicators, particularly those which are client-focused. Finally, no relationship was detected between the use of financial and non-financial indicators, however, there is a statistically significant positive relationship between the non-financial indicators. One limitation of the method used is the fact that it was not possible to establish a relationship of cause and effect between correlated indicators.

**Key words:** Performance Assessment; Balanced Scorecard; Tourism.

## 1 Introdução

O segmento turístico ocupa, atualmente, um papel de fundamental importância na economia, contribuindo na geração de empregos e renda *per capita* da região Nordeste. Segundo Cooper et al. (2001), a importância econômica da indústria turística e seu impacto sobre economias, ambientes e sociedades são suficientemente significativas para que o tema mereça consideração acadêmica.

Nos últimos anos, percebe-se o aumento do turismo na região nordeste e, conseqüentemente, o crescimento do setor hoteleiro, acarretando a concorrência, o que torna necessário um maior controle na gestão hoteleira.

O processo de gestão, segundo Catelli (1999), estrutura-se nas fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. “O controle visa assegurar, por meio da correção de “rumos”, que os resultados planejados sejam efetivamente realizados, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenho” (CATELLI, 1999, p. 61).

Uma empresa necessita de um processo contínuo de avaliação de desempenho. Afinal, “o que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.21). Embora seja comum avaliar resultados e desempenhos, não é uma tarefa fácil. Primeiramente, é necessário estabelecer o que se pretende medir para, em seguida, definir as medidas adequadas que avaliem o que se quer medir.

Segundo Miranda, Wanderley e Meira (1999), “a literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas da contabilidade das empresas [...]”. Atualmente, as tomadas de decisões envolvem um maior número de variáveis, exigindo uma grande preocupação entre os gestores com indicadores como: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, retenção de clientes, fidelidade dos clientes, inovação, habilidades estratégicas.

Banker, Potter e Srinivasan (2000) classificam que as medidas não-financeiras são melhores indicadores de desempenho futuro que as medidas financeiras, auxiliando os administradores a focarem suas ações a perspectivas de longo prazo. Kaplan e Norton (1997) argumentam que os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar a trajetória da empresa em um ambiente competitivo, pois são indicadores de ocorrência, contam parte, mas não toda a história

das ações passadas e não fornecem orientações adequadas para as ações presentes e futuras que devem ser realizadas para criar valor financeiro. Embora as medidas financeiras tenham sofrido críticas de estudiosos do assunto, não devem ser esquecidas quando da avaliação de resultados e desempenhos, pois são provas concretas dos efeitos de todas as outras medidas.

Diante da relevância do turismo para a região nordeste, vários estudos trataram da gestão hoteleira (ARAÚJO, 2001; CELESTINO, 2003; LEITE, 2004). Araújo (2001) apresenta uma investigação interdisciplinar relacionada à gestão estratégica, nas áreas de hotelaria e custos. Celestino (2003) estuda os sistemas (estruturados ou não) de avaliação de desempenho dos hotéis no Rio Grande do Norte, visando revelar a existência de quais indicadores financeiros e não financeiros são utilizados no seu processo de gestão. Leite (2004) trata da medição de desempenho dos pequenos empreendimentos hoteleiros, bem como as características inerentes a essa medição, com foco na região nordeste.

Tendo em vista a importância do setor hoteleiro para a região nordeste e da avaliação de desempenho para a gestão empresarial, surgiu o seguinte questionamento: *Quais indicadores de desempenho têm sido utilizados pelos hotéis localizados na cidade de João Pessoa/PB?*

Para responder a este problema, tendo em vista a existência de vários modelos ou sistemas de medição de desempenho, este estudo exploratório-descritivo, tem como objetivo, por meio da revisão da literatura, identificar os enfoques relacionados à medição de desempenho sob a ótica do *Balanced Scorecard* e confrontar com os indicadores utilizados pelos hotéis da cidade de João Pessoa/PB, bem como averiguar a existência de relações entre a utilização destes.

A presente pesquisa pretende corroborar com as pesquisas anteriormente realizadas, solidificando o arcabouço teórico existente, bem como contribuir para a gestão hoteleira, em especial, a da região nordeste.

Além deste item, o presente artigo consta de mais cinco partes. A seguinte discorre sobre o referencial teórico, abordando sobre o setor hoteleiro, avaliação de desempenho e o *Balanced Scorecard*. Na terceira, apresenta-se o proceder metodológico. Na quarta, a apresentação e análise dos resultados. Por fim, as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 Referencial Teórico**

Para fundamentar a pesquisa, apresenta-se o referencial teórico baseado nos alicerces empregados na construção do estudo, quais sejam: a indústria hoteleira, avaliação de desempenho e o modelo *balanced scorecard*.

### **2.1 A indústria hoteleira**

A atividade turística ocupa, atualmente, um papel de fundamental importância na economia mundial, contribuindo relevantemente para a geração de empregos e, conseqüente aumento do fluxo da circulação de riquezas, ocasionando uma elevação da renda per capita e geração de divisas (CALDAS, 2005). Neste contexto, o Brasil, privilegiado com suas belezas naturais, atrai turistas de todo o mundo, fazendo com que exista uma movimentação da economia.

O turismo cresce em importância não apenas econômica, mas também social. Theobald (2001) afirma que o turismo é um dos principais segmentos do setor de serviços, sendo o que mais cresce na economia mundial nas últimas décadas. O autor complementa dizendo que viagens e turismo se constituem o principal segmento econômico mundial, sob qualquer que seja o critério adotado, desde investimentos de capital, passando por empregos e mesmo em arrecadação.

Segundo dados publicados pela Associação Brasileira de Agências de Viagens (2005), o turismo já ocupa o terceiro lugar como produto de exportação na balança comercial brasileira. Nos seis primeiros meses de 2005, o setor apresentou um superávit de US\$2,13 milhões, após ter acumulado, por mais de uma década, um déficit de US\$22,5 bilhões.

Castelli (2000) define uma empresa hoteleira como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada. Ele apresenta, ainda, que empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira. A empresa hoteleira constitui-se hoje como um setor essencial à infra-estrutura da atividade turística, tornando-se um dos sustentáculos principais para a fixação e o desenvolvimento desse mercado.

Sancho (2001) apresenta que os serviços de hospedagem e alimentação no turismo são questões básicas, visto que estas são necessidades de todo ser humano e, naturalmente, se aplicam ao turista especialmente quando se entende por turista aquele que passa pelo menos uma noite no destino visitado.

De acordo com a Associação Brasileira de Indústria de Hotéis (2005), a indústria hoteleira brasileira possui aproximadamente 18 mil meios de hospedagens, é responsável pela geração de cerca de um milhão de empregos, entre diretos e indiretos, gera uma receita bruta em torno de US\$ 2 bilhões e possui um patrimônio imobilizado em torno de US\$ 10 bilhões, além de ser fonte arrecadadora de mais de US\$ 400 milhões em impostos e taxas.

Sobre a atividade do turismo na região nordeste e infra-estrutura necessária, destacam-se nesse rol: sete aeroportos reformados; 1.200 km de rodovias construídas ou melhoradas; saneamento básico para uma população superior a um milhão de pessoas; patrimônio histórico recuperado; e 70.416 hectares de meio ambiente preservados. Esses investimentos são decorrentes do Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (PRODETUR/NE), programa de crédito para o setor público (Estados e Municípios) concebido tanto para criar condições favoráveis à expansão e melhoria da qualidade da atividade turística na Região Nordeste quanto para melhorar a qualidade de vida das populações residentes nas áreas beneficiadas, e somam US\$ 400 milhões (R\$ 1,12 bilhão a preços de junho/2002), sendo injetados na economia local um total de US\$ 668,7 milhões entre desembolsos e contrapartes.

Conforme dados apresentados pelo Sebrae (2002), o Estado da Paraíba aparece como responsável por 1,72% do fluxo total emissivo no Brasil e por 1,89% do turismo receptivo nacional, o equivalente a uma demanda total estimada em 1.623.008 para o período 2001 a 2002, sendo que a demanda receptiva representa 52,34% deste.

O Sebrae (2005) apresenta que o movimento anual para a Paraíba tem como principal portão de entrada o município de João Pessoa e foi estimada em 849.507 turistas, dos quais 46,01% originam-se do próprio Nordeste. Tomando-se esse número como referência, calcula-se a receita gerada com o turismo nos últimos 12 meses em R\$ 290,1 milhões, o que representa 3,3% do PIB estadual a preços correntes de 2001.

Em relação aos meios de hospedagem, foi observado que a utilização de equipamentos de hospedagem pagos pelo turista é feita por apenas 26,6% ou 12 milhões dos viajantes, segundo a pesquisa realizada pelo Sebrae (2002) em todo território nacional. O percentual médio de utilização desse tipo de equipamento de hospedagem em João Pessoa foi estimado em 27,8%, seguindo, portanto, o padrão nacional.

Diante do volume de investimento no turismo por segmentos públicos e agentes financeiros internacionais, observa-se a necessidade de avaliar o desempenho dos hotéis, a fim de averiguar a eficácia dos investimentos realizados e orientar a gestão da indústria hoteleira.

## 2.2 Avaliação de desempenho

O termo “avaliar” é entendido como “*exercício da análise e do julgamento sobre qualquer situação*” (CATELLI, 1999, p.188), diante de expectativas preestabelecidas. Avaliação é a ação de atribuir valor, tanto no sentido qualitativo, quanto no sentido quantitativo.

A avaliação de desempenho tem como principal objetivo, servir de instrumento capaz de proporcionar uma gestão eficaz, mas depende de uma série de fatores como: bases informativas; variáveis consideradas; critérios, conceitos e princípios adotados; entre outros. Influenciam na

avaliação, principalmente, os objetivos e a meta da empresa, pois estes se tornam requisitos para o exercício do controle, que interage com as fases de planejamento e execução das atividades.

Torna-se importante a avaliação de desempenho para a empresa, porque esta necessita saber se seus objetivos estão sendo alcançados, como também assegurar que os desempenhos individuais e da equipe produzam resultados esperados, se reconhecem as contribuições dos empregados à empresa, e auxiliar na promoção ao desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados (LUCENA, 1992).

A avaliação de desempenho tem como propósito comparar expectativas anteriormente estabelecidas com o efetivamente realizado, devendo monitorar as mudanças no ambiente externo e interno da empresa, assegurando, assim, o cumprimento dos objetivos e meta da empresa. Desta forma, o processo de avaliação requer a mensuração ou quantificação do desempenho planejado e realizado.

Os indicadores de desempenho mostram os impactos gerados nas empresas, sendo que, segundo Arthur Andersen (1999), estes podem ter aspecto quantitativo (traduzindo diretamente resultados), aspecto qualitativo (retratando resultados mais subjetivos que necessitam de escalas comparativas para serem analisados) e aspecto comportamental (analisa as atitudes e posturas de indivíduos e grupos).

Outra classificação é colocada em medidas financeiras e não-financeiras. Banker, Potter e Srinivasan (2000) entendem que as medidas não-financeiras são melhores indicadores de medidas de desempenho futuro que as medidas financeiras, auxiliando os administradores a focarem suas ações em perspectivas de longo prazo. Tal afirmação está baseada no argumento de que as medidas não-financeiras são centradas na avaliação de causa-e-efeito, enquanto que as medidas financeiras não refletem o valor das ações dos administradores orientadas a longo prazo. Lucratividade e outras medidas financeiras somente refletem os efeitos das atividades passadas e correntes, enquanto que satisfação do cliente, inovação, melhoria continua dos processos internos e outras medidas não-financeiras refletem o efeito das ações correntes dos administradores que serão observadas no futuro.

Entretanto, Itter e Larcker (apud BANKER; POTTER; SRINIVASAN, 2000) observam que, em pesquisas realizadas, muitas empresas têm implantado muitos sistemas de avaliação de desempenho, mas não houve evidências de impactos da inclusão de medidas não-financeiras na avaliação de desempenho.

Tendo em vista a existência de vários modelos ou sistemas de medição de desempenho e a grande importância desta ferramenta para a gestão empresarial, o presente estudo enfoca os indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro sob o enfoque do *Balanced Scorecard*, surgido nos anos 90 com um estudo liderado por David Norton, a ser apresentado a seguir.

### 2.3 Balanced Scorecard

Para Kaplan e Norton (1997), o nome *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrência (*lagging*) e entre perspectivas internas e externas de desempenho.

No início, os estudos estavam voltados para sistemas inovadores de mensuração de desempenho, mas, com o decorrer do tempo, as experiências demonstraram que medidas associadas às quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento) poderiam comunicar e ajudar a implementar uma estratégia consistente.

Na verdade, o *Balanced Scorecard* deixou de ser um modelo de medição de desempenho para se transformar em um sistema gerencial.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.8), “[...] as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação”.

Segundo Lipe e Salterio (2000), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que complementa um amplo conjunto de medidas de desempenho, incluindo indicadores financeiros, relações com cliente, processos de negócio internos, e aprendizagem crescimento, sendo que seu uso deve alinhar as decisões administrativas com as metas e estratégias da empresa e as unidades de negócio.

A avaliação de desempenho, sob a ótica do *Balanced Scorecard*, objetivando suprir a falta de medidas de indicadores que impulsionem o desempenho futuro, manifesta-se sob quatro perspectivas:

- **Perspectiva Financeira** - A perspectiva financeira exerce um papel duplo: indicar se a estratégia da empresa e a sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados, bem como servir de meta principal para os objetivos e medidas das outras três perspectivas.

- **Perspectiva dos Clientes** - O primeiro passo para chegar aos objetivos financeiros é direcionar o foco para o cliente. Entender os clientes e atender às suas necessidades é fundamental para garantir a sobrevivência no mercado competitivo. Segundo o *Balanced Scorecard*, as empresas precisam identificar os segmentos de clientes e mercado nos quais deseja atuar e, partindo daí, definir as suas metas de prazo, qualidade e de desempenho e serviço, para depois converter as metas em indicadores de desempenho.

- **Perspectiva dos Processos Internos** - esta perspectiva ressalta a importância dos processos de inovação, os processos de operações e serviços pós-venda como formas de agregar valor aos produtos/serviços na visão do cliente.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento** - Desenvolver medidas para que a empresa possa aprender e crescer é o objetivo da última perspectiva do *Balanced Scorecard*. Esta perspectiva é a base para que os resultados das outras três anteriores possam ser atingidos. O aprendizado e crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos operacionais.

A partir da visão e estratégia da empresa, são traçadas metas para cada perspectiva e para cada meta são traçados indicadores para avaliar o seu desempenho. Esses indicadores são responsáveis pelo acompanhamento da estratégia.

“Um bom *Balanced Scorecard* deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócio.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p.156).

Para Kaplan e Norton (1997), os indicadores de resultado tendem a ser indicadores de ocorrência, fatos passados, como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes. Já os vetores de desempenho, indicadores de tendências, refletem a estratégia de uma unidade de negócio, como os segmentos de mercado em que a unidade opta em competir, os processos internos específicos e os objetivos de aprendizado e crescimento que oferecerão propostas de valor a segmentos específicos de clientes e mercado.

O *Balanced Scorecard* não é apenas um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso, mas sim uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforçam mutuamente. Segundo Kaplan e Norton (1997), o *scorecard* assemelha-se a um simulador de voo, ou seja, precisa conter um conjunto complexo de relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, incluindo indicadores de ocorrência, tendências e ciclos de *feedback*, que descrevam a trajetória, o plano de voo, da estratégia.

Como é comum que executivos e funcionários sintam-se desmotivados com a falta de recompensas tangíveis de seus programas de mudança, é imprescindível que as relações causais de todas as medidas incorporadas ao *scorecard* estejam vinculadas a objetivos financeiros, proporcionando, assim, resultados concretos.

### 3 Proceder metodológico

A presente pesquisa, quanto aos fins, é classificada como exploratória e descrita. Exploratória porque, embora avaliação de desempenho seja um tema bastante discutido, visa ampliar o conhecimento sobre indicadores de desempenho no setor hoteleiro. Descritiva, porque descreve os indicadores de desempenho utilizados pelos hotéis, localizados na cidade de João Pessoa/PB, bem como confrontar a prática adotada pelo setor hoteleiro com a literatura.

Quanto aos meios, esta pesquisa é bibliográfica e de campo, pois foi desenvolvida no âmbito dos hotéis, localizados na cidade de João Pessoa/PB, onde foram coletados os dados para a elaboração da presente pesquisa.

O universo da pesquisa foi constituído pelos hotéis, localizados na cidade de João Pessoa/PB, cadastrados na Secretaria de Turismo do Estado da Paraíba, totalizando 46 hotéis. Dos 46 hotéis, 31 eram pequenos, dez médios e cinco grandes, segundo critério número de unidades habitacionais (UH's), adotado pela secretaria de turismo do Estado da Paraíba para classificar os hotéis quanto ao porte. Inicialmente, pretendeu-se trabalhar com o universo. No entanto, 15 empresas foram excluídas, sendo: seis por não preencher completamente o questionário, cinco porque encerram suas atividades e quatro por não concordar em participar da pesquisa. Portanto, foram coletados dados de 31 hotéis, conforme Tabela 1.

**Tabela 1:** Universo e amostra da pesquisa

Tamanho	Número de UH's	Universo	Amostra
Grande	Acima de 100	5	5
Médio	De 51 a 100	10	6
Pequeno	Até 50	31	18
<b>Total</b>		<b>46</b>	<b>31</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2006

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com os gestores dos 31 hotéis, sendo, neste momento, solicitado o preenchimento de um questionário constituído de perguntas abertas e fechadas, com predomínio destas últimas.

Para a tabulação e análise dos dados, fez-se uso do pacote estatístico SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, utilizando-se a estatística descritiva, distribuição de frequência, medidas de tendência central e dispersão, apresentando os resultados por meio de tabelas e gráficos.

Para confrontar os resultados encontrados com a ótica do *Balanced Scorecard*, os indicadores utilizados pelos hotéis pesquisados foram classificados sob as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Por fim, foi feita uma análise de correlação, a fim de averiguar algum relacionamento entre os indicadores de desempenho utilizados pelos hotéis pesquisados.

### 4 Apresentação e Análise dos Resultados

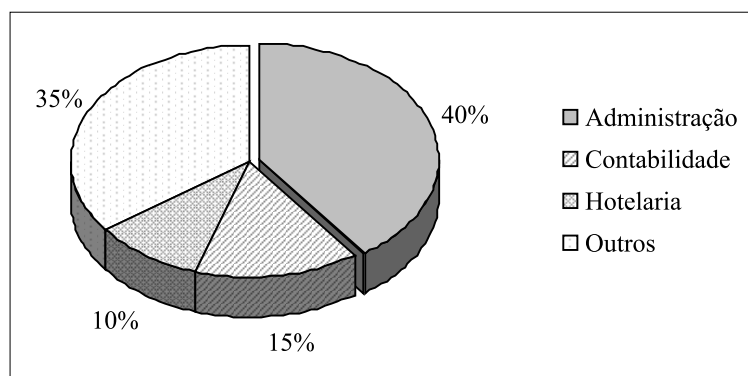
Conforme a estrutura do questionário aplicado aos gestores dos hotéis pesquisados, os resultados estão estruturados em três partes. A primeira trata do perfil dos entrevistados, a segunda do perfil da amostra e a terceira discute aspectos relacionados às estratégias de avaliação do desempenho empresarial, em especial, aos indicadores utilizados pelas entidades em estudo.

#### 4.1 Perfil dos entrevistados

Ao todo foram entrevistadas 31 pessoas, das quais 29% ocupavam o cargo de gerente geral/proprietário, 29% gerente geral contratado, 13% gerente administrativo-financeiro e 29% outros (gerente

de serviços, gerente comercial). 54,8% eram do sexo masculino e 45,2% do sexo feminino. Verificou-se, ainda, que a faixa etária predominante foi entre 41 e 50 anos (38,7%), porém a média de idade entre os entrevistados foi de 29 anos, sendo o mais novo com 22 anos e o mais velho com 71 anos.

Quanto ao grau de escolaridade, 54,8% dos gestores possui curso superior completo e 19,4% superior incompleto, 6,5% ensino fundamental completo e 3,2% ensino fundamental incompleto, 9,7% ensino médio completo e, apenas 6,5% possui pós-graduação incompleta. Dos entrevistados que terminaram curso superior, 25,8% concluíram o curso de Administração, 9,7% Ciências Contábeis, 6,5% Hotelaria e 22,6% outros cursos, como Turismo, Relações Públicas, Pedagogia, Letras, Licenciatura em Artes, Direito e Computação, conforme figura 1.



**Figura 1:** Formação dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo, 2006

Ao se analisar a experiência dos gestores, no que se refere ao atual cargo, constatou-se que 80,6% possui experiência de até 10 anos e 19,4% acima de 10 anos. Observou-se uma média de experiência de 5 anos, com o menor tempo de experiência de um ano e o de maior tempo de 17 anos. Quanto ao tempo de experiência no setor hoteleiro, verificou-se que 64,5% apresenta experiência de até 10 anos, enquanto 35,5% acima de 10 anos, sendo a média de experiência do setor de 5 anos, com o de menor experiência possuindo um ano e o de maior experiência 17 anos.

#### 4.2 Perfil da amostra

A pesquisa envolveu um estudo empírico com 31 hotéis, dos quais 18 são pequenos, seis médios e cinco grandes, segundo número de unidades habitacionais, critério estabelecido pela Secretaria de Turismo do Estado da Paraíba.

Constatou-se que 51,6% dos hotéis pesquisados apresentavam até 10 anos de atividades, 41,9% entre 11 e 20 anos e 6,5% acima de 21 anos, conforme pode ser observado na Tabela 2. No entanto, a média de tempo de atividade ficou em torno de 10,8 anos, sendo o mais novo com seis meses de funcionamento e o mais velho com 34 anos.

**Tabela 2:** Tempo de atividade no setor

Idade	Nº de hotéis	%
Até 10 anos	16	51,6
Entre 11 e 20 anos	13	41,9
Acima de 21 anos	2	6,5
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

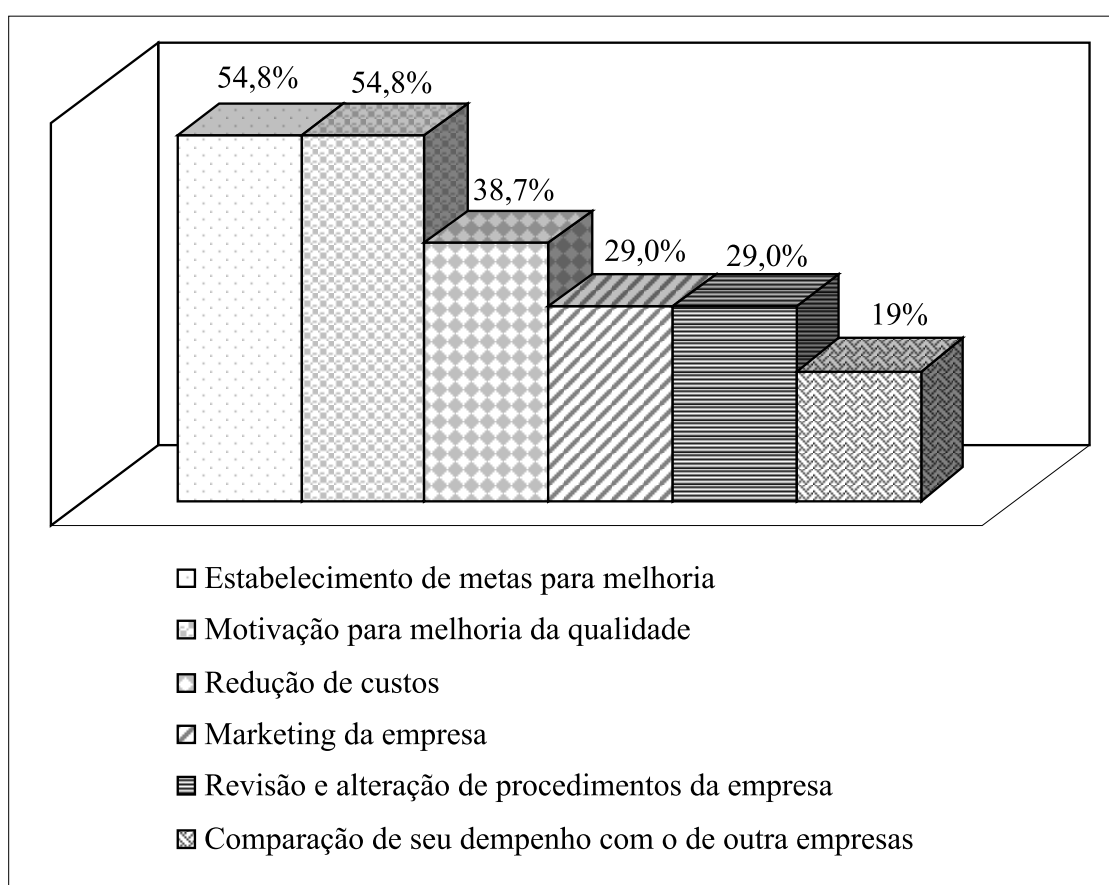
Fonte: Pesquisa de campo, 2006



### 4.3 Avaliação de desempenho

Para averiguar os benefícios da medição de desempenho, segundo a visão dos gestores dos hotéis pesquisados, foi perguntado: o que você acredita que uma medida de desempenho possa proporcionar a empresa?

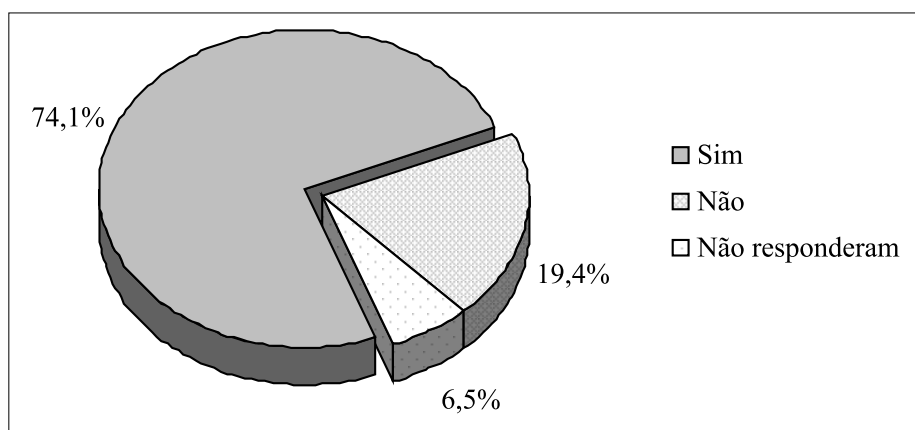
Dentre as utilidades levantadas, podendo os respondentes optar por mais de uma resposta, percebe-se, na figura 2, que o estabelecimento de metas para melhoria e motivação para melhoria da qualidade foram os mais citados, ambos com 54,8%. Esses benefícios também foram os mais citados na pesquisa desenvolvida por Leite (2004), sendo citados por 87,1% e 82,3%, respectivamente. Tal fato evidencia a atenção dada pelos respondentes às perspectivas dos processos internos. Redução dos custos foi citada por 38,7% dos gestores, marketing da empresa e revisão e alteração de procedimentos da empresa por 29% e, com menor significância, 19,4%, comparação de seu desempenho com o de outras empresas.



**Figura 2:** Percepção dos gestores hoteleiros sobre a utilização de indicadores de desempenho

Fonte: Pesquisa de campo, 2006

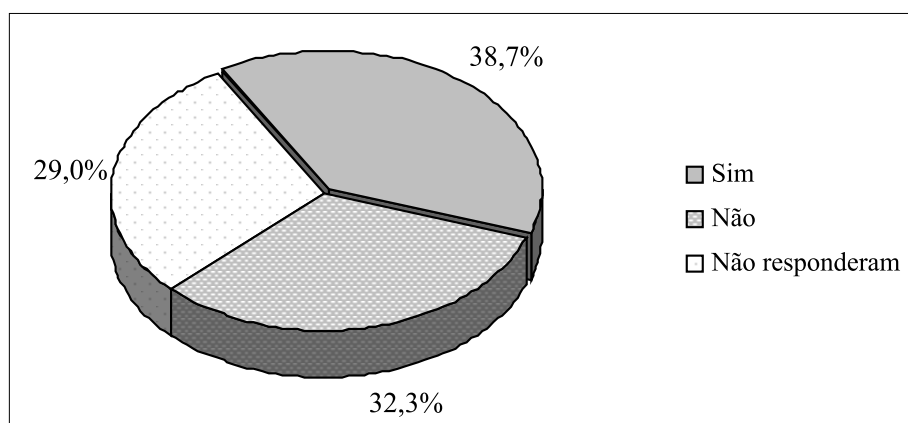
Muito embora 87,1% dos gestores questionados tenham levantado pelo menos uma utilidade da avaliação de desempenho, ou seja, reconheçam sua importância para a gestão hoteleira, 74,1% afirmaram avaliar seu desempenho, tendo 6,5% não respondido este quesito (figura 3). O resultado encontrado corrobora com as pesquisas de Leite (2004) e Celestino (2003), onde detectaram que 83,9% e 94,6%, respectivamente, dos empreendimentos hoteleiros pesquisados comparam o desempenho obtido com o que foi planejado, enquanto 16,1% e 5,4%, respectivamente, não fazem tal comparação.



**Figura 3:** Utilização de medidas de avaliação de desempenho pelos hotéis

Fonte: Pesquisa de campo, 2006

Dos hotéis que avaliam seu desempenho, somente a metade, o que corresponde a 38,7% do universo pesquisado, utiliza um modelo de avaliação de desempenho (Figura 4). Quando solicitados a informar o modelo utilizado, sete responderam. Dois declararam utilizar planilhas comparativas, dois informaram avaliar o desempenho por meio de observações e três afirmaram utilizar questionários respondidos pelos hóspedes quanto à satisfação dos serviços. Conclui-se, desta forma, que os hotéis pesquisados não utilizam modelos formais e estruturados de avaliação de desempenho e priorizam a percepção dos clientes.



**Figura 4:** Utilização de modelo estruturado de avaliação de desempenho

Fonte: Pesquisa de campo, 2006

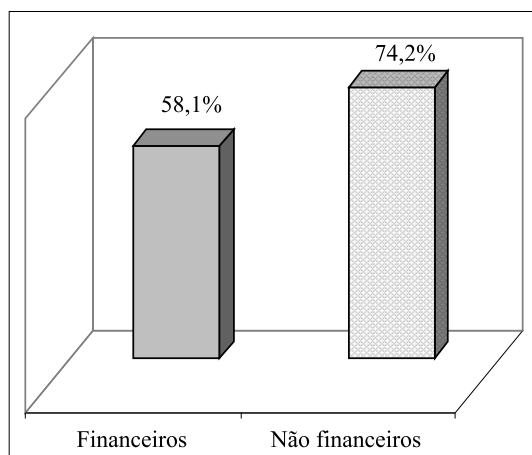
Quando questionados quanto às medidas utilizadas, os gestores que afirmaram avaliar o desempenho do hotel (74,1% do total pesquisado), podendo optar por mais de uma alternativa, apontaram utilizar os seguintes indicadores: taxa média de ocupação (64,5%), qualidade dos serviços (58,1%), fidelidade do cliente (51,6%) e evolução do número de clientes (51,6%), ou seja, os indicadores mais utilizados pelos hotéis estudados enquadram-se na perspectiva dos clientes, corroborando com a pesquisa de Leite (2004). Já a evolução do número de funcionários e o valor agregado são os indicadores menos utilizados, ambos 6,5% de indicação pelos hotéis pesquisados (Tabela 3).

**Tabela 3: Indicadores de desempenho utilizados**

INDICADORES	% em relação ao total de respostas
Taxa média de ocupação	64,5%
Qualidade do serviço	58,1%
Evolução do número de clientes	51,6%
Fidelidade dos clientes	51,6%
Rentabilidade	48,4%
Receita total	41,9%
Número de reclamações	35,5%
Tempo de permanência no hotel	32,3%
Margem de lucro	32,3%
Participação no mercado	29,0%
Tempo para solução das reclamações	29,0%
Investimento em propaganda	29,0%
Investimento em treinamento	25,8%
Tempo de atendimento ao cliente	25,8%
Investimento em móveis, utensílios e equipamentos	25,8%
Evolução da lucratividade	22,6%
Fluxo de caixa	22,6%
Retorno sobre o investimento	16,1%
Número de cancelamento de reservas	16,1%
Rotatividade de empregados	12,9%
Retenção de clientes	9,7%
Valor econômico agregado	6,5%
Evolução do número de funcionários	6,5%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006

Com base na ótica do *Balanced Scorecard*, os indicadores utilizados pelos hotéis pesquisados para avaliação do desempenho foram classificados em financeiros (medidas quantitativas, expressas em valor monetário) e não financeiros (medidas qualitativas, não expressa em valor monetário). Os não financeiros incluem indicadores da perspectiva clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Desta forma, percebe-se que todos os gestores que responderam a este quesito, que corresponde a 74,2% dos hotéis pesquisados, utilizam alguma medida não financeira para avaliar o desempenho. Quanto aos indicadores financeiros, cinco hotéis declararam não usar nenhuma medida deste tipo para avaliar sua performance, o que evidencia o uso de indicadores financeiros por 58,1% dos hotéis pesquisados. (Figura 5).

**Figura 5: Utilização de indicadores financeiros e não financeiros**

Fonte: Pesquisa de campo, 2006

Analisando o uso de indicadores financeiros e não-financeiros, conclui-se que os hotéis pesquisados priorizam os indicadores não-financeiros, uma vez que todos utilizam pelos menos uma medida não financeira para avaliação de desempenho, sendo em média 6,7 indicadores não financeiros por hotel e o hotel que mais utiliza tais medidas declarou fazer uso de 13 indicadores diferentes. (Tabela 4)

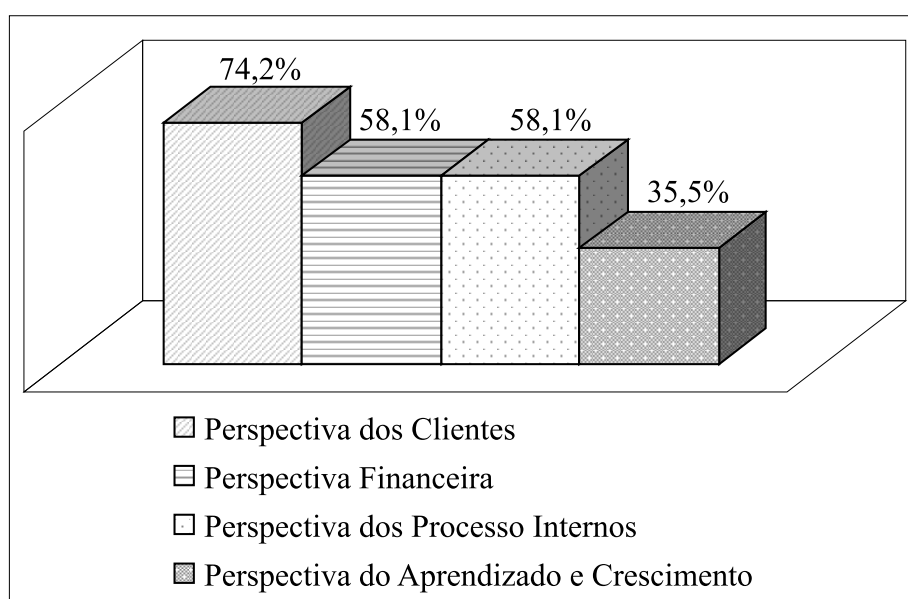
Em média, são usados 2,6 indicadores financeiros por hotel (Tabela 4), sendo os mais citados: a rentabilidade e a receita total, com 48,4% e 41,9%, respectivamente (Tabela 3). O estabelecimento que mais faz uso destas medidas informou utilizar seis indicadores financeiros para avaliação do desempenho.

**Tabela 4:** Utilização de indicadores financeiros e não financeiros

	Financeiros	Não financeiros
Número de indicadores	59	155
Média por hotel	2,6	6,7
Desvio padrão	1,7402	3,4035
Máximo	6	13
Mínimo	0	1

Fonte: Pesquisa de campo, 2006

Classificando os indicadores mencionados pelos gestores de hotéis pesquisados, sob a ótica do *Balanced Scorecard*: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos e perspectiva do aprendizado e crescimento (Figura 6), observa-se que todos os hotéis que responderam a este quesito, 74,2% do universo estudado, utilizam indicadores com foco no cliente, 58,1% utilizam medidas financeiras, conforme já mencionado anteriormente, 58,1% indicadores que ressaltam a importância de processos internos, o que corrobora com as utilidades da medição de desempenho levantadas pelos pesquisados (Figura 1), e 35,5% medidas de aprendizado e crescimento.



**Figura 6:** Utilização de indicadores, segundo as perspectivas BSC, pelos hotéis

Fonte: Pesquisa de campo, 2006

Com o intuito de averiguar a existência de um relacionamento entre a utilização de indicadores financeiros, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, elaborou-se uma matriz de correlação entre os quatros indicadores (Tabela 5).

**Tabela 5:** Matriz de correlação dos indicadores, sob o enfoque do *Balanced Scorecard*

	<i>Financeiro</i>	<i>Clientes</i>	<i>Processos Interno</i>	<i>Aprendizado e Crescimento</i>
Financeiro	1			
Clientes	0,334	1		
Processos Internos	0,265	0,767**	1	
Aprendizado e Crescimento	0,286	0,655**	0,503*	1

\*\* Significante ao nível de 1%

\* Significante ao nível de 5%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006

Quanto à utilização de indicadores financeiros, percebe-se pela análise da matriz de correlação (Tabela 5), não haver nenhuma correlação com a utilização destes com os indicadores não-financeiros – clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Constata-se, pela Tabela 5, um relacionamento positivo, significativo estaticamente, entre a utilização de indicadores não-financeiros, ou seja, os hotéis que usam um maior número de indicadores com foco nos clientes tendem, também, a utilizar um maior número de indicadores voltados para os processos internos e aprendizado e crescimento. Como limitação do método utilizado, não é possível estabelecer uma relação de causa e efeito entre os três indicadores: clientes e processos internos; clientes e aprendizado e crescimento; processos internos e aprendizado e crescimento.

## 5 Conclusão

Este estudo, exploratório - descritivo, teve por objetivo confrontar os indicadores utilizados pelos hotéis da cidade de João Pessoa/PB, com as perspectivas sugeridas pelo *Balanced Scorecard*, bem como averiguar a existência de relações entre as medidas de desempenho utilizadas.

No que diz respeito às utilidades da avaliação de desempenho, mais da metade dos pesquisados declarou ser o estabelecimento de metas para melhoria e motivação para melhoria da qualidade, evidenciando a atenção dada, pelos respondentes, às perspectivas dos processos internos, corroborando com pesquisas anteriores. Nem todos os entrevistados que declararam conhecer a importância da avaliação de desempenho a fazem e os que medem o desempenho não fazem uso de modelos formais de avaliação de desempenho.

Analisando o uso de indicadores financeiros e não-financeiros, conclui-se que os hotéis pesquisados priorizam os indicadores não-financeiros, uma vez que todos utilizam pelos menos uma medida não-financeira para avaliação de desempenho.

Quanto aos indicadores utilizados, os mais citados foram: taxa média de ocupação, qualidade dos serviços, fidelidade do cliente e evolução do número de clientes, ou seja, as medidas mais utilizadas pelos hotéis estudados enquadram-se na perspectiva dos clientes.

Por fim, não foi detectada nenhuma relação entre os indicadores financeiros e os indicadores não-financeiros, entretanto, observou-se um relacionamento positivo entre os indicadores não-financeiros. Como limitação do método utilizado, não é possível estabelecer uma relação de causa e efeito entre os três indicadores.

## Referências

ARAÚJO, A. O. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica.** Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria) - FEA/USP, São Paulo, 2001.

- ANDERSEN, A. Remuneração estratégica: **uma vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999. 224p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGEM. Disponível em: <<http://www.abav.com.br>>. Acesso em: 10 fev 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA DE HOTÉIS. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/site.php>>. Acesso em: 02 fev 2006.
- BANKER, R. D.; POTTER, G.; SRINIVASAN, D. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. **The Accounting Review**, Florida, v.75, n.1, jan.2000. p.65-92.
- CALDAS, P. D. **Uma abordagem na gestão de custos no setor de hospedagem dos hotéis nordestinos**: um estudo de caso no Rio Grande do Norte e Pernambuco. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Brasília, 2005.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 7 ed. Caxias do sul: Educs, 2000.
- CATELLI, A. (coordenador). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.
- CELESTINO, S. C. **Utilização de indicadores financeiros e não-financeiros na gestão de hotéis no rio grande do norte**: um estudo sob a ótica do *balanced scorecard*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Brasília, 2003.
- COOPER, C.; FRETCHER, J.; GILBERT, D.; WANHILL, S.; FYALL, A. **Turismo**: princípios e práticas. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: *balanced scorecard*. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LIPE, M. G.; SATERIO, S. E. The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique Performance Measures. **The Accounting Review**. Florida, v.75, n.3, july.2000. p.283-298.
- LEITE, D.C. C. **Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas empresas hoteleiras do nordeste brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Brasília, 2004
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MIRANDA, L. C.; WANDERLEY, C. A.; MEIRA, J. M. Garimpendo na imprensa especializada: uma metodologia alternativa para a coleta de indicadores de desempenho gerencial. IN: Congresso Internacional de Custos, VI. **Anais...** Portugal, 1999.
- SANCHO, A. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Roca, 2001.
- SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/home/index.asp>>. Acesso em: 20 jan 2006.
- SEBRAE. **Indicadores do Turismo**. João Pessoa: SABRAE/FUNDAC, 2002.
- THEOBALD, W.F. **Turismo Global**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

## Notas Explicativas

<sup>1</sup> Artigo publicado no 6º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, realizado nos dias 26 e 27 de julho de 2006, na Universidade de São Paulo – USP.