

Indicadores de Desempenho Utilizados Pelo Setor Hoteleiro da Cidade de João Pessoa/PB

Autores

MÁRCIA REIS MACHADO

Universidade Federal de Paraíba

MÁRCIO ANDRÉ VERAS MACHADO

Universidade Federal de Paraíba

FERNANDA MARQUES DE ALMEIDA HOLANDA

PMIRPGCC - UNB/UEPB/UFPE/UFRN

Resumo

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 dos mesmos. 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. Como principais resultados tem-se que os gestores dos hotéis pesquisados acreditam ser a avaliação de desempenho importante para o estabelecimento de metas para melhoria e motivação para melhoria da qualidade, evidenciando a atenção dada, pelos respondentes, às perspectivas dos processos internos. Nem todos os entrevistados que declaram 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. 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 os indicadores financeiros e os indicadores 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 três indicadores.

1. Introdução

Avaliar resultados e desempenhos faz parte do nosso cotidiano. É da própria natureza humana. Avaliamos nosso desempenho no trabalho, exercendo nosso papel na família, na escola. Gostamos de ser reconhecidos pelos nossos sucessos, por isso sempre estamos nos avaliando.

Uma empresa também 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 no cotidiano das empresas, avaliar resultados e desempenhos não é uma tarefa tão simples como pode parecer. 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 *et. al.* (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 *et. al.* (2000) classificam que as medidas não-financeiras são melhores indicadores de medidas 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 que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro. 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.

Tendo em vista a importância da avaliação de desempenho para a gestão empresarial e ser este tema bastante discutido em várias pesquisas, surgiu uma questão: 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 dos mesmos.

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 metodologia. Na quarta, a apresentação e análise dos resultados. Logo em seguida, a conclusão. Por fim, a bibliografia.

2. Referencial Teórico

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 Agencia 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, p.56) 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 hospedagens e alimentação no turismo hoje em dia são questões básicas, visto que estas são necessidades de todo ser humano e, naturalmente, se aplicam ao turista especialmente quando se entende por turista como sendo 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, destaca-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 projetos somam investimentos da ordem de 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 no 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.

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 desses desempenhos, mas depende de uma série de fatores como: bases informativas; variáveis consideradas; critérios, conceitos e princípios adotados; entre outros. Um dos principais fatores que influênciam na avaliação são os objetivos e a meta

da empresa, pois os mesmos tornam-se 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 a mesma necessita saber se seus objetivos estão sendo alcançados, como também assegurar que os desempenhos individuais e da equipe produzam resultados esperados, reconhecem as contribuições dos empregados à empresa, e auxiliar na promoção ao desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados. (LUCENA, 1992)

O processo de avaliação requer a mensuração ou quantificação de um desempenho planejado e do desempenho realizado, com o propósito de serem comparados, pois usamos o conceito de desempenho todas as vezes que existem expectativas anteriormente estabelecidas, devendo monitorar as mudanças no ambiente externo e interno da empresa, assegurando, assim, o cumprimento dos objetivos e meta da empresa.

Deve-se estabelecer indicadores de desempenho, pois mostram os impactos gerados na 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) classificam que, as medidas não-financeiras são melhores indicadores de medidas de desempenho futuro que as medidas financeiras, auxiliando os administradores a focarem suas ações a perspectivas de longo prazo.

Tal afirmação está baseada no argumento 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 atividades não-financeiras refletem o efeito das ações correntes dos administradores que serão observadas no futuro.

Entretanto, Itter e Larcker (*apud* Banker, Potter e 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.

2.3. Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* surgiu nos anos 90 com um estudo liderado por David Norton, tendo como finalidade desenvolver um novo modelo de medição de desempenho.

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 e 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 nova que complementa outras medidas de desempenho empresarial, pois contém um amplo conjunto de medidas de desempenho, incluindo medidas de desempenho financeiro, relações com cliente, processos de negócio internos, e aprendizagem crescimento, sendo que seu uso deve estar alinhado 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 perspectivas 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 descritiva. Exploratória porque, embora avaliação de desempenho seja um tema bastante discutido, visa ampliar o conhecimento sobre indicadores de desempenho no setor hoteleiro. Descritiva, porque procurou-se descrever os indicadores de desempenhos utilizados pelos hotéis localizados na cidade de João Pessoa/PB, bem 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 coletou-se 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
Total		46	31

Fonte: Pesquisa de campo, 2006

O método escolhido para a coleta de dados foi a entrevista pessoal estruturada em um roteiro previamente elaborado. As entrevistas tinham por finalidade solicitar aos gestores dos hotéis o preenchimento de um questionário, que serviu de base para a análise dos dados.

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, apresentando os resultados por meio de tabelas de frequência e gráficos, e matriz de correlação, a fim de

averiguar algum relacionamento entre os indicadores de desempenho utilizados pelos hotéis pesquisados.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1. 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
Total	31	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

4.2. Avaliação de desempenho

Para averiguar a utilidade 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 mais de uma resposta, percebe-se na Figura 1 que estabelecimento de metas para melhoria e motivação para melhoria da qualidade foram os mais citados, ambos com 54,8%. 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 de outras empresas.

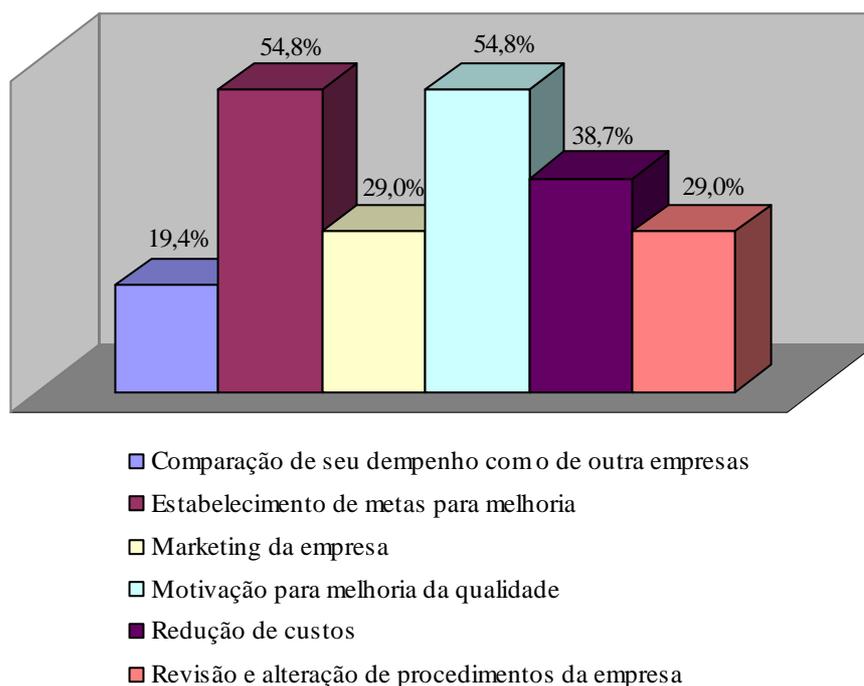


FIGURA 1 - Você acredita que uma medida de desempenho possa trazer para a empresa
 Fonte: Pesquisa de campo, 2006

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% afirmou avaliar seu desempenho, tendo 6,5% não respondido este quesito (Figura 2).

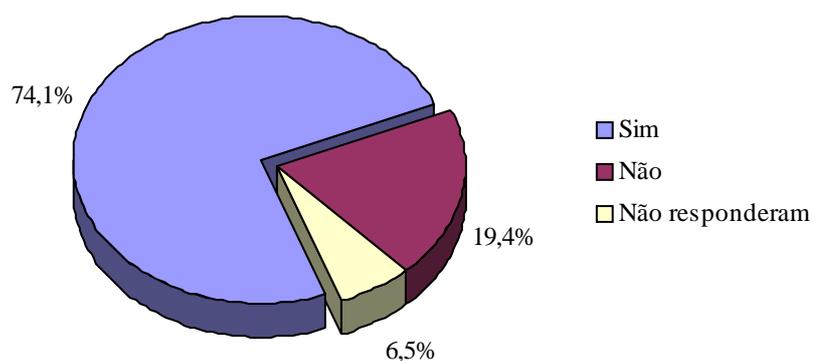


FIGURA 2 – A empresa avalia seu desempenho
 Fonte: Pesquisa de campo, 2006

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 3). Quando solicitados a informar o modelo utilizado, sete responderam. Dois declaram 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 de avaliação de desempenho e priorizam a perspectiva dos clientes.

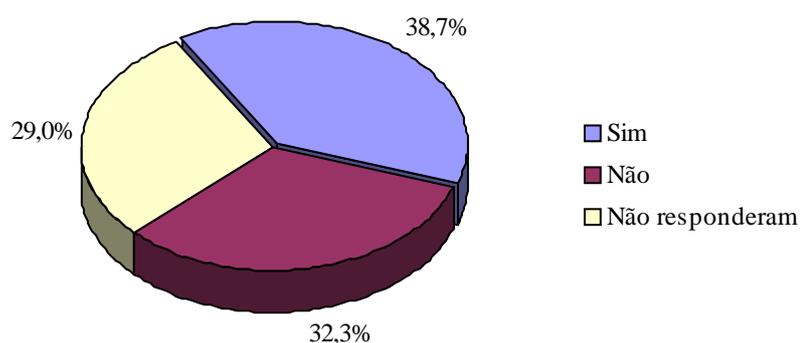


FIGURA 3 - Utiliza algum modelo de avaliação de desempenho
Fonte: Pesquisa de campo, 2006

Quanto aos indicadores utilizados, os mais citados foram: 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. 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 repostas
Rentabilidade	48,4%
Participação no mercado	29,0%
Taxa média de ocupação	64,5%
Receita total	41,9%
Evolução do número de clientes	51,6%
Investimento em treinamento	25,8%
Tempo de atendimento ao cliente	25,8%
Rotatividade de empregados	12,9%
Tempo para solução das reclamações	29,0%
Retorno sobre o investimento	16,1%

Valor econômico agregado	6,5%
Tempo de permanência no hotel	32,3%
Margem de lucro	32,3%
Evolução da lucratividade	22,6%
Investimento em propaganda	29,0%
Fluxo de caixa	22,6%
Retenção de clientes	9,7%
Número de reclamações	35,5%
Número de cancelamento de reservas	16,1%
Qualidade do serviço	58,1%
Investimento em móveis, utensílios e equipamentos	25,8%
Evolução do número de funcionários	6,5%
Fidelidade dos clientes	51,6%

Fonte: Pesquisa de campo, 2006

Considerando os indicadores como financeiros e não financeiros, percebe-se que todos os hotéis pesquisados que responderam a este quesito (74,2%) utilizam algum indicador não financeiro para avaliar o desempenho. Quanto aos indicadores financeiros, cinco hotéis declararam não usar nenhuma medida financeira para medir o desempenho. (Figura 4).

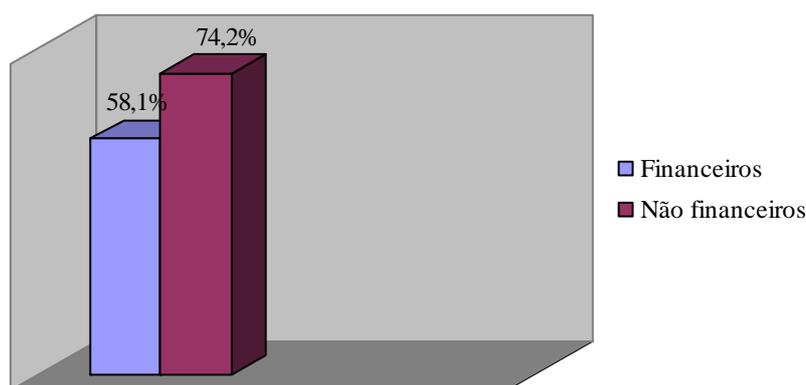


FIGURA 4 - Indicadores financeiros e não financeiros

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 – 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 5), 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 do processo interno, o que corrobora com as utilidades da medição de desempenho levantadas pelos pesquisados (Figura 1), e 35,5% medidas de aprendizado e crescimento.

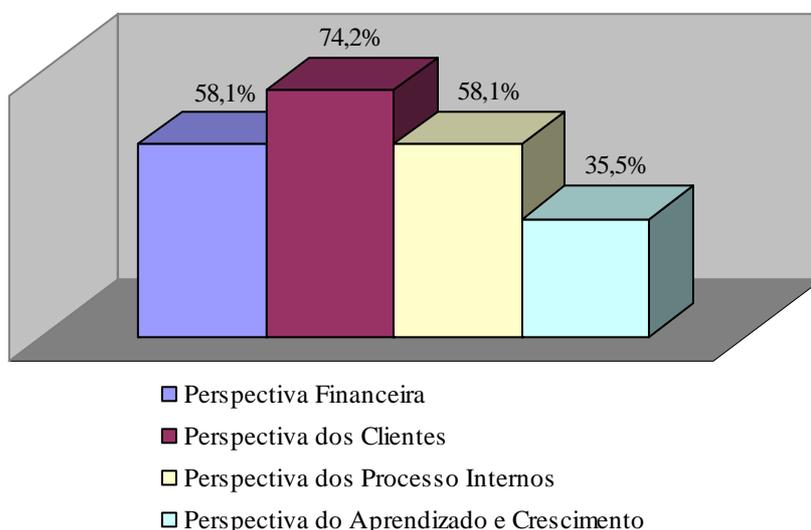


FIGURA 5 - Indicadores segundo as perspectivas BSC

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, foi feita a matriz de correlação (Tabela 5) e diagrama de dispersão entre os quatro indicadores.

TABELA 5 – Matriz de correlação dos indicadores

	<i>Financeiro</i>	<i>Cientes</i>	<i>Processos Interno</i>	<i>Aprendizado e Crescimento</i>
Financeiro	1			
Cientes	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 estatisticamente, 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.

Nem todos os entrevistados que declaram 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 utilizados 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, existe 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.

Bibliografia

- ARTHUR ANDERSEN. *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, Rajiv D.; POTTER, Gordon; SRINIVASAN, Dhinu. 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, Armando (coordenador). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução: Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LIPE, Marlys G.; SATERIO, Steven 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.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992. 159p.
- MIRANDA, L. C.; WANDERLEY, C. A.; MEIRA, J. M. Garimpando 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.