

DIAGNÓSTICO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS HOTELEIRAS: UMA CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO SOBRE A ELABORAÇÃO DE BALANCED SCORECARD

Rogério Joao Lunkes
Fabricia Silva Da Rosa

Resumo:

O aumento da concorrência ocorre em praticamente todos os ramos de negócios e a hotelaria não é exceção. A vinda de grandes redes internacionais ao Brasil têm trazido inúmeras mudanças como: fusões, incorporações e cisões. Isto ocorre pelo fato de que as grandes redes têm processos de gestão mais eficientes que provocam nos hotéis mais tradicionais problemas de sobrevivência. Para enfrentar estes desafios algumas organizações hoteleiras buscam atualmente aperfeiçoar seus modelos de gestão. É neste sentido que se desenvolve uma pesquisa sobre a avaliação de desempenho das empresas hoteleiras, com foco no Balanced Scorecard (BSC). O BSC foi desenvolvido por Kaplan e Norton, na década de 90, e baseia-se no gerenciamento de organizações, direcionando, avaliando e monitorando os objetivos estratégicos por meio de quatro ou mais perspectivas: financeira, hóspedes, processos internos e crescimento e aprendizagem. O método utilizado para desenvolver esta pesquisa foi descritivo conduzido através de levantamento bibliográfico e delineamento do tipo estudo de caso. Os resultados obtidos indicam preliminarmente que embora as empresas hoteleiras não utilizam diretamente a ferramenta BSC (apenas 2%), algumas de suas medidas são utilizadas na avaliação do desempenho como, as medidas financeiras com foco no faturamento, nível de satisfação e taxas de ocupação para avaliar medidas referente aos hóspedes, qualidade de atendimento e condições de infra-estrutura como medidas de avaliação dos processos e finalmente medidas para avaliar treinamento e satisfação dos colaboradores.

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*

Diagnóstico sobre a Avaliação de Desempenho em Empresas Hoteleiras: Uma Contribuição ao Estudo sobre a Elaboração de *Balanced Scorecard*

Resumo

O aumento da concorrência ocorre em praticamente todos os ramos de negócios e a hotelaria não é exceção. A vinda de grandes redes internacionais ao Brasil têm trazido inúmeras mudanças como: fusões, incorporações e cisões. Isto ocorre pelo fato de que as grandes redes têm processos de gestão mais eficientes que provocam nos hotéis mais tradicionais problemas de sobrevivência. Para enfrentar estes desafios algumas organizações hoteleiras buscam atualmente aperfeiçoar seus modelos de gestão. É neste sentido que se desenvolve uma pesquisa sobre a avaliação de desempenho das empresas hoteleiras, com foco no *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC foi desenvolvido por Kaplan e Norton, na década de 90, e baseia-se no gerenciamento de organizações, direcionando, avaliando e monitorando os objetivos estratégicos por meio de quatro ou mais perspectivas: financeira, hóspedes, processos internos e crescimento e aprendizagem. O método utilizado para desenvolver esta pesquisa foi descritivo conduzido através de levantamento bibliográfico e delineamento do tipo estudo de caso. Os resultados obtidos indicam preliminarmente que embora as empresas hoteleiras não utilizam diretamente a ferramenta BSC (apenas 2%), algumas de suas medidas são utilizadas na avaliação do desempenho como, as medidas financeiras com foco no faturamento, nível de satisfação e taxas de ocupação para avaliar medidas referente aos hóspedes, qualidade de atendimento e condições de infra-estrutura como medidas de avaliação dos processos e finalmente medidas para avaliar treinamento e satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Gestão integrada, Avaliação de desempenho

Área Temática: Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços

1. INTRODUÇÃO

O setor hoteleiro está em ebulição no Brasil, decorrente da entrada de grandes redes de hotéis, tornando a hotelaria um dos terrenos mais férteis para a realização de negócios. Dados do Ministério do Turismo mostram que atualmente cerca de US\$ 1,5 bilhão estão sendo investidos na expansão da estrutura hoteleira nacional. Essa movimentação também atinge os empreendimentos já consolidados, que buscam um diferencial competitivo.

A Abih (Associação Brasileira de Indústria Hoteleira) realizou censo em 2005, com a checagem de 188 itens relacionados a serviços oferecidos pelos hotéis e de acordo com a pesquisa, o Brasil tem 18 mil hotéis e pousadas, além de 7.500 outros meios de hospedagem como, albergues e alojamentos. A oferta de unidades habitacionais ultrapassou os 343 mil em 2005, contra 310 mil em 2004 e 140 mil em 1992.

O censo também apresentou alguns itens preocupantes como, o baixo índice de treinamento dos funcionários, apenas 18% dos hotéis realizam algum tipo formação específica. Outro aspecto que chama a atenção é a oferta de poucos serviços 24 horas por dia, negligenciando assim, em muitos casos, as necessidades dos hóspedes.

Os hotéis representam elemento importante na organização e na estrutura do turismo. O hotel é o lugar que proporciona hospedagem e alimentação, assim como também é um lugar de entretenimento para o turista (LUNKES, 2004).

O grande número de novos hotéis instalados e a entrada de grandes redes internacionais torna esse ramo altamente competitivo. A expectativa é da oferta de unidades hoteleiras superar a demanda. Nesse contexto, os hotéis que não aprimorarem a qualidade, diversidade de serviços, práticas e sistemas de gestão com objetivo de gerar desempenho superior, terão problemas para sobreviver.

Até porque a capacidade de sobreviver no longo prazo está condicionada a competência do hotel em gerenciar cenários futuros de forma dinâmica e eficaz. Agora é fundamental precisão na condição das metas e estratégias e para tanto, são necessários sistemas que possam dar sustentabilidade ao processo decisório.

Sendo assim, a busca por soluções que atendam melhor as necessidades dos gestores hoteleiros por informação relevante ao processo de tomada de decisão é constante. Entretanto, uma preocupação é que esse sistema deve integrar os demais já utilizados pela hotelaria.

Os hotéis na sua grande maioria, segundo a Abih, 69% são de pequeno porte, com gestão familiar. Conseqüentemente, não possuem uma estrutura de gerenciamento e de comunicação capaz de inovar e gerar retorno esperado. Na maioria dos casos os resultados gerados ficam aquém do esperado, e as perspectivas não são nada animadoras. Diante disso, diversos hotéis estudam a possibilidade de implementar a metodologia do BSC na condução do processo de avaliação do desempenho.

Nesse contexto surge a pergunta de pesquisa: Qual o cenário de gestão em empresas hoteleiras?

Assim sendo, o objetivo do artigo é centrado no desenvolvimento de pesquisa exploratória que visa traçar um perfil da gestão da rede hoteleira no Brasil com a finalidade de verificar a viabilidade de utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de apoio à tomada de decisões dos gestores hoteleiros.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se, quanto aos fins, como descritiva que segundo Gil (1999), tem como objetivo descrever características de determinada população. A população corresponde aos meios de hospedagem seja qual foi sua denominação: hotel, *resort*, pousada, apart-hotel, *flat* e condohotel, entre outras, que segundo a Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) são todos considerados meios de hospedagem. O presente estudo utilizou, na pesquisa, uma abordagem empírico-analítica de caráter quantitativo e qualitativo. A pesquisa ficou delimitada a 150 empresas hoteleiras localizadas em Florianópolis (SC), classificadas por número de empregados, de acordo com a relação obtida junto ao Serviço de Informações Empresariais da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC.

Quanto aos instrumentos a pesquisa é considerada do tipo levantamento ou *survey*, que de acordo com Gil (1999) caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas ou empresas cujo comportamento se deseja conhecer. Desta forma, para realizar a pesquisa foram utilizados questionários estruturados com 15 questões fechadas de múltiplas escolhas e duas questões abertas. Este questionário foi entregue pessoalmente pelo pesquisador ou enviado por *e-mail* aos hotéis, durante o mês de maio de 2006. Do total de 150 questionários enviados, 60 hotéis responderam às questões (Ver quadro 1), representando 40% do montante, portanto, a amostra é considerada representativa.

Porte da Empresa	Número de Empregados	Total
Micro	Até 19	40
Pequena	20 a 99	19
Média	100 a 499	0
Grande	Acima de 500	1

Quadro 1 Número de hotéis por porte

Fonte: Os autores

Em termos de tamanho, 66,5% dos hotéis possuem até 19 empregados. Do total, 32,5% possuem entre 20 e 99 e 2% acima de 500 empregados. Assim, constitui-se desta forma em uma amostra de acessibilidade que, entretanto, não invalida os resultados obtidos em função de sua representatividade.

Segundo Barbetta (2004), para o cálculo do erro amostral quando conhecer o tamanho N da população, pode-se utilizar a seguinte fórmula:

N= 150 ==> Tamanho da População N= 60 ==> Tamanho da Amostra ====> cálculo no= $n*N$ = 100	$E = \sqrt{\frac{N-n}{no}} = 10 \implies \text{erro da amostra}$
---	--

Desse modo, de uma população em estudo de 150 hotéis, com resposta de 60 questionários, têm-se um erro amostral de 10%.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Avaliação de Desempenho nos Hotéis

Existe uma crescente demanda por informações no meio hoteleiro, com objetivo de flexibilizar e descentralizar a tomada de decisão. Para tanto, os hotéis precisam desenvolver sistemas de medidas, que permitam acompanhar e avaliar o desempenho dos gestores nos diversos centros de responsabilidade.

Os colaboradores e as equipes precisam saber como estão contribuindo para a realização das metas do centro. Por meio da avaliação de desempenho, o hotel comunica aos seus colaboradores a situação atingida, as recompensas e incentivos e ações corretivas. A avaliação de desempenho é importante, mas frequentemente crítica para o sucesso do hotel.

Para Gomes e Amat (1996), quanto maior for o hotel, mais detalhada deverá ser o desdobramento dos objetivos globais em objetivos específicos para as correspondentes unidades organizacionais ou centros de responsabilidade. Somente dessa forma se pode esperar maior vinculação entre a estratégia e a estrutura organizacional e um processo de tomada de decisão que seja coerente com as diretrizes globais.

O ponto chave para o sistema de avaliação de desempenho é o elemento motivacional. Esse processo consiste, em parte, em induzir os colaboradores do centro a fazer certas coisas e refrear-se de fazer outras. Um sistema que somente possibilita encontrar números, mas não dá retorno aos responsáveis pelos centros geradores de resultados, perde quase toda finalidade, ficando como mais uma ferramenta para a alta administração.

Para a convergência do fundamento motivacional do sistema de centro de responsabilidade com os objetivos finais do hotel, que, em síntese, são traduzidos em termos de lucros, o sistema deve ser utilizado para avaliação do desempenho dos gestores das unidades. Assim, gerentes divisionais devem ter seu desempenho avaliado em termos de resultados, que são obtidos pelo sistema de centros de responsabilidade (PADOVEZE, 1997).

Há hotéis que os utilizam como medidas máximas de avaliação do desempenho do centro de responsabilidade. Esse desempenho atingido pode ser comparado aos concorrentes, por meio do *benchmarking*. Ele permite a comparação do desempenho com as melhores práticas do setor ou com o melhor em qualquer atividade de negócios. Diversas são as ferramentas que podem ser utilizadas para medir e avaliar desempenho.

Conforme a gráfico 1 percebe-se que as empresas pesquisadas têm sua gestão fundamentada principalmente em pesquisa de mercado, orçamento e planejamento estratégico. Sendo que nenhuma micro ou pequena empresa desenvolve o *Balanced Scorecard*, a pesquisa não contemplou empresas de médio porte, e apenas uma empresa de

grande porte utiliza o método em questão, o que demonstra a necessidade de estudos sobre a possibilidade ou não de utilização do BSC nas empresas do ramo de hotelaria.

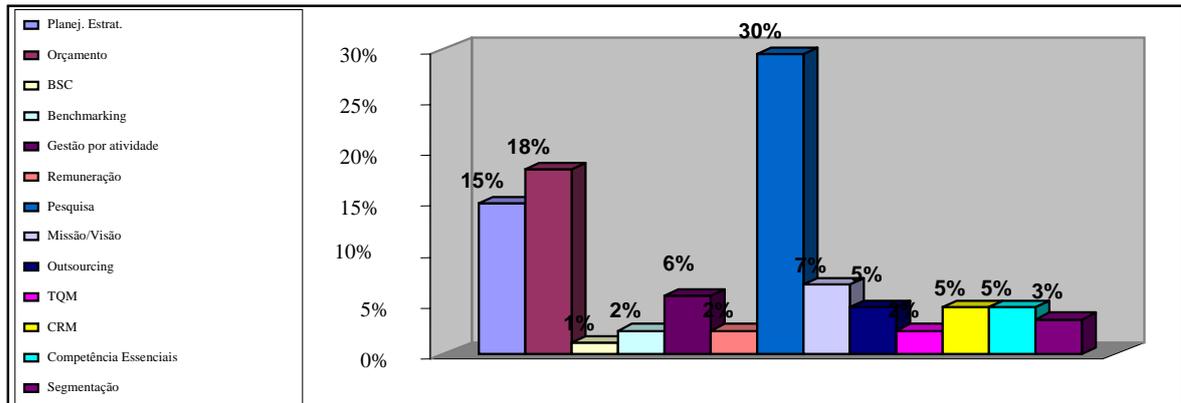


Gráfico 1: Ferramentas de gestão utilizadas pelos hotéis
Fonte: Os autores

3.2. Desenvolvimento do *Balanced Scorecard*

Para Kaplan (1998), antes de iniciar o processo de desenvolvimento do BSC em si, a empresa deve tomar duas providências. A primeira é obter consenso na alta administração sobre os objetivos que estão levando à adoção dessa ferramenta. A segunda providência é definir o arquiteto do processo, ou seja, a pessoa que o comandará. Depois disso, inicia-se o processo em si, constituído por dez tarefas distribuídas por quatro etapas do processo, que são: arquitetura do programa de medição, definição dos objetivos estratégicos, escolha dos indicadores estratégicos e elaboração do plano de implementação.

A construção do BSC deve passar por quatro processos básicos: I: avaliação organizacional; II: identificação dos objetivos estratégicos; III: escolha dos indicadores estratégicos; e IV: elaboração do plano de implementação, conforme figura 1.

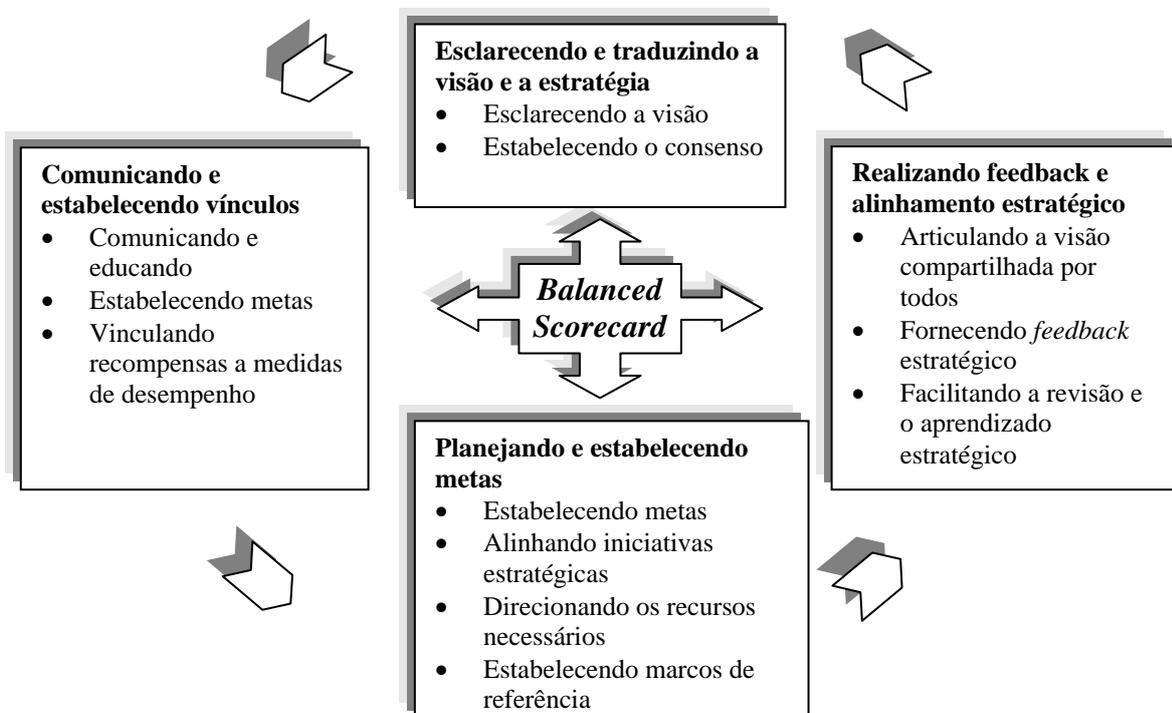


Figura 1 O BSC como sistema gerencial
Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Conforme descrito anteriormente, o BSC apresenta quatro perspectivas e numerosas medidas de desempenho. No entanto, não há nada fixo sobre a utilização das quatro perspectivas, são conhecidos casos de empresas que usam mais ou menos. Os gestores devem usar as medidas de desempenho que considerarem imprescindíveis na gestão da empresa. Os gerentes devem estar atentos ao custo de manutenção de cada medida de desempenho e tendo também o cuidado de não confundir os colaboradores, com excesso e medidas contraditórias. Assim, deve-se sempre analisar o custo / benefício na utilização de medidas de desempenho adicionais.

Por fim, o BSC contempla a relação de causa-efeito entre as perspectivas, assim a perspectiva de aprendizagem e crescimento (nível de formação e horas de treinamento) é necessária para melhorar os processos internos; melhorando processos empresariais (percentagem de produtos defeituosos e tempo de ciclo) é necessário para melhorar a satisfação de clientes e; melhorando a satisfação de cliente (percentagem de entregas no prazo e clientes satisfeitos) é necessário para melhorar os resultados financeiros (receita de vendas).

4. RESULTADO

4.1 *Balanced Scorecard* para Hotéis

Atkinson et al. (2000) definem que o *Balanced Scorecard* reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos do hotel, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. Para Kaplan e Norton (2001), o *Balanced Scorecard* é como os instrumentos na cabine de comando de um avião: fornece, de relance, informações completas aos gestores.

O BSC traduz o planejamento estratégico do hotel em medidas de desempenho baseadas em quatro perspectivas, conforme figura 2.

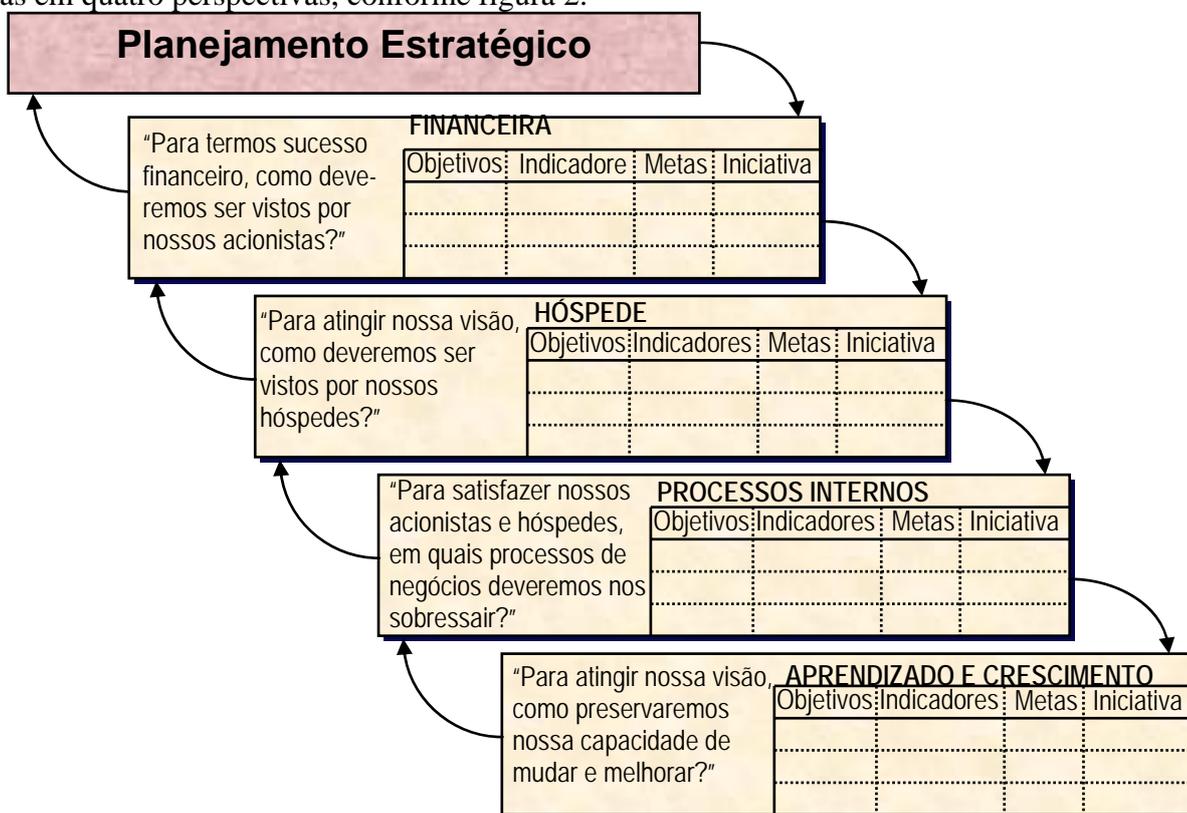


Figura 2 Estrutura do *Balanced Scorecard*
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Assim, a perspectiva financeira indica se a estratégia do hotel e as operações acrescentam valor aos proprietários ou acionistas. Para inúmeros usuários da informação financeira, a perspectiva indica como a estratégia e as operações contribuem para melhorar a saúde financeira do hotel. A perspectiva do hóspede indica como a estratégia e as operações do hotel acrescentam valor aos hóspedes. A perspectiva do processo interno demonstra como eficientemente os processos empresariais internos estão operando para acrescentar valor primeiro para os hóspedes e então para os proprietários ou acionistas. E finalmente, a perspectiva de aprendizagem e crescimento indica como a infra-estrutura está preparada para a inovação e o crescimento a longo prazo. Em muitos casos, esta perspectiva é essencial porque é a fonte de valor futuro do hotel.

Conforme apresentado na figura 2, o BSC combina indicadores financeiros e não financeiros permitindo ao hotel utilizar informações relevantes em suas atividades, que são agrupadas em quatro perspectivas:

- a. Financeira
- b. Hóspede
- c. Processos Internos
- d. Aprendizado e Crescimento

a) Perspectiva Financeira

A meta primária de todo hotel é obter lucro condizente ao capital investido. Este resultado gerado deve permitir ao hotel prover um retorno adequado aos seus proprietários ou acionista, pagar os credores e recompensar adequadamente os colaboradores, além de sustentar o crescimento. As medidas financeiras de sucesso podem ser utilizadas em um contexto amplo.

O crescimento e composição da receita, a redução dos custos, melhoria de produtividade e aumento dos lucros são fatores críticos de sucesso. Porém, no modelo BSC, o desempenho financeiro é visto no contexto maior e as medidas financeiras são alinhadas às metas e objetivos globais e às medidas relacionadas a hóspedes, processos internos e crescimento e aprendizagem. Assim, o objetivo da perspectiva financeira é direcionar e avaliar os resultados financeiros do hotel, necessários ao seu crescimento. Resumindo: tudo que influi sobre o lucro precisa ser considerado nesta perspectiva e, conseqüentemente, no modelo, tais como:

Faturamento: O direcionamento e a avaliação das fontes de receitas é imprescindível para o sucesso do hotel. As informações relacionadas à receita podem ser detalhadas por hóspede, produto e serviço, centro de responsabilidade, entre outras formas. Por exemplo, o hotel de luxo Maybourne de Londres, 5% dos hóspedes são responsáveis por 60% do faturamento. Para estes, o hotel desenvolveu um programa de fidelização oferecendo benefícios aos hóspedes que retornarem (Gazeta Mercantil – 26/09/2005 C-6).

ROI – Retorno sobre Investimento: O indicador de retorno sobre investimento mede o retorno do hotel em relação ao capital investido. Segundo reportagem da Gazeta Mercantil, apenas 10% dos hotéis atingem ROI acima de 12% ao ano.

EVA – Valor Econômico Agregado e Retorno sobre Investimento: Segundo Ehrbar (1999), EVA é uma medida de desempenho financeira que difere da maioria das demais ao incluir uma cobrança sobre o lucro pelo custo de todo o capital que o hotel utiliza. Esse indicador não informa, em si mesmo, por que determinado produto ou certo serviço não agrega valor e como corrigir a situação. Mas também mostra a necessidade de investigar e se devemos adotar medidas corretivas.

Custos: A informação de custo é igualmente importante em toda cadeia de valor. As decisões tomadas por gerentes de reservas, marketing, atendimento, recursos humanos, finanças e pós-hospedagem, são influenciados pelo custo dos produtos e serviços, processos e atividades.

Portanto, o BSC possibilita utilizar um conjunto de medidas de desempenho financeiras capazes de auxiliar na tomada de decisões para o hotel e para os investidores e credores como, instituições financeiras e acionistas. Assim as medidas financeiras corretamente projetadas podem prover uma visão global do sucesso do hotel.

Nas empresas hoteleiras pesquisadas percebe-se que a base para a gestão financeira é o faturamento, ou seja, das 150 empresas pesquisadas 65% (sessenta e cinco por cento) utilizam o orçamento para medir e gerenciar seu desempenho financeiro, conforme gráfico 2.

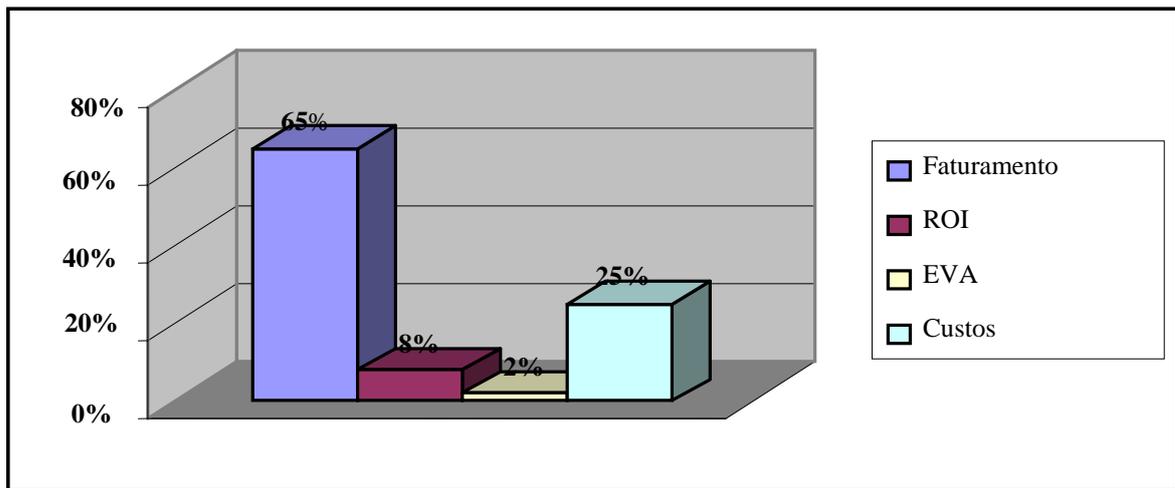


Gráfico 2 Medidas de desempenho financeiras utilizadas pelas empresas hoteleiras
Fonte: Os autores

b) Perspectiva do Hóspede

Para atingir as medidas financeiras, anteriormente descritas, os hotéis devem em primeiro lugar satisfazer os seus hóspedes. A perspectiva do hóspede permite direcionar as atividades e toda a infra-estrutura do hotel para a satisfação de suas necessidades. O *Balanced Scorecard* procura identificar quais os segmentos de hóspedes e mercado de atuação em que o hotel deve ter as melhores medidas de desempenho, visando o monitoramento e avaliação destes segmentos e mercados.

Os hotéis podem usar, entre outras, as seguintes medidas de desempenho ao considerar a perspectiva dos hóspedes: a satisfação, manutenção, prospecção, nível de ocupação e lucratividade por hóspede, além de insatisfeitos e sua recuperação, conforme figura 3 e discrição a seguir:

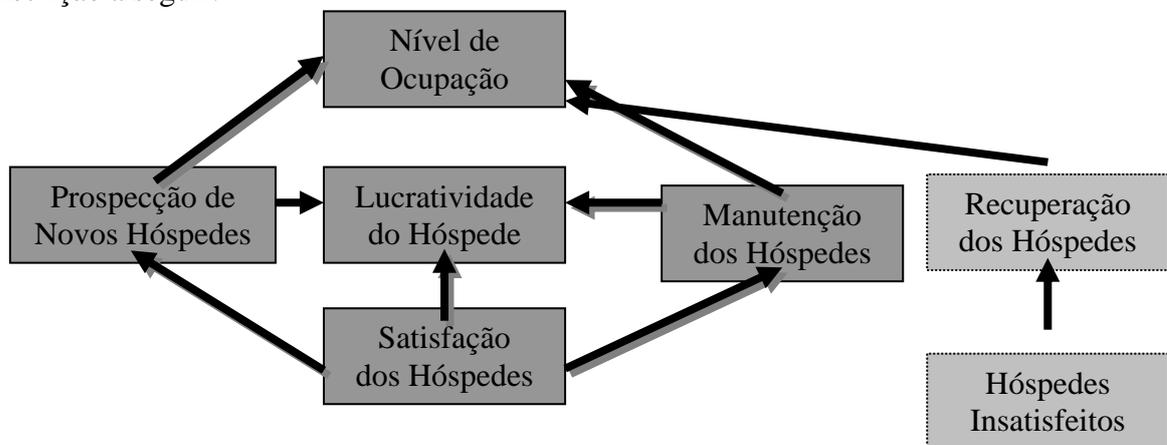


Figura 3 A perspectiva do hóspede – medidas essenciais.
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

Medidas de Satisfação do Hóspede

As medidas de satisfação do hóspede podem medir o grau de satisfação em relação aos produtos e serviços oferecidos, atendimento e processos. A satisfação dos hóspedes com os produtos e serviços atuais é um indicativo de receitas futuras. Se o hotel conhece os hóspedes que estão insatisfeitos, os colaboradores bem treinados podem empreender ação corretiva a tempo. Isto ocorre porque muitos hotéis somente descobrem que o hóspede saiu insatisfeito após o preenchimento do questionário de avaliação.

Medidas de Manutenção dos Hóspedes

Os hóspedes cujas necessidades são conhecidas e satisfeitas tendem a ser leais ao hotel. A lealdade é a tendência do hóspede em continuar a comprar os produtos ou usar os serviços do mesmo hotel. A força daquela tendência, às vezes pode ser medida em porcentagem de hospedagem no período ou retenção do hóspede.

A gestão da fidelização dos hóspedes pode incluir outras medidas, por exemplo, gostos especiais como, jornal de preferência, apartamento de agrado, tipo de envelope de lençóis, entre outros, que podem fazer a diferença.

Prospecção de Novos Hóspedes

A prospecção de novos hóspedes visa ampliar a atual carteira de hóspedes. A captação de novos hóspedes é fator imprescindível para o sucesso do hotel. O objetivo final de todo hotel é gerar lucros e a única maneira de atingi-los é atraindo hóspedes dispostos a pagar por seu produto e serviço. O desafio é saber que tipo de hóspede compra nosso produto e serviço e como atingir os outros hóspedes que não o fazem.

Nível de Ocupação

O nível de ocupação mede à proporção que o hotel atingiu em determinado período. Este percentual obtido pode ser comparado com outros que concorrem no mesmo segmento, isto porque hotéis com padrões de atendimento diferenciado, geralmente tem níveis de ocupação diferentes. Em geral, os hotéis medem que quase diariamente seu nível de ocupação, por setor específico ou número de hóspedes.

Lucratividade do Hóspede

Além de medir a lucratividade total, os hotéis precisam determinar entre os hóspedes aqueles que foram determinantes nessa rentabilidade. É essencial ter em mente que nem todos os hóspedes são iguais. Dessa forma, os hotéis devem gastar mais para servir e manter os hóspedes de maiores gastos, do que com os demais.

A perspectiva do hóspede também pode incluir medidas específicas como, atendimento de aspectos sociais e culturais, atributos do produto e serviço, tempos de atendimento curtos, quantidade de novos produtos e serviços, que conduzem a melhorias nas medidas básicas do hotel.

Diferenças Sociais e Culturais como Fatores de Satisfação dos Hóspedes

Embora as revoluções das telecomunicações e da Internet aproximam diferentes povos, tremendas diferenças culturais ainda existem ao redor do mundo. É importante o hotel atentar para essas diferenças e, prover produtos e serviços adaptados a essas diferenças culturais. Algumas destas diferenças culturais, como o idioma, as artes, a religião, os costumes parecem óbvios, mas inúmeros hotéis não conseguem sucesso porque oferecem produtos e serviços padronizados para hóspedes totalmente distintos.

Conhecer e respeitar costumes de outros países são aspectos importantes para atender esses hóspedes. Por exemplo, os chineses dão extremo valor à posição dos objetos como a localização da porta, janela, mesas, camas, armários, para estar posicionada em conformidade e de forma harmônica com o “feng shui”.

Nesta pesquisa feita percebe-se que as medidas para medir e avaliar o desempenho do hotel frente aos hóspedes, são principalmente: a satisfação do cliente, em torno de 37% (trinta e sete por cento) e o nível de ocupação em torno de 22% (vinte e dois por cento) dos hotéis

pesquisados. Destaca-se ainda que cerca de 14% (quatorze por cento), utiliza como indicador de desempenho a quantidade de hóspedes insatisfeitos como apoio a tomada de decisões, conforme gráfico e tabela 3.

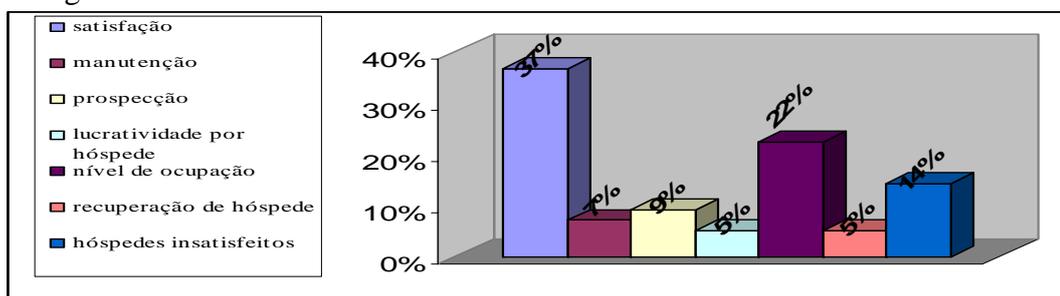


Gráfico 3 Medidas de desempenho de clientes utilizadas pelas empresas hoteleiras
Fonte: Os autores

c) Perspectiva dos Processos Internos

Segundo Kaplan e Norton (1997), para a perspectiva dos processos internos do hotel, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos hóspedes e acionistas. Os hotéis costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectiva financeira e do hóspede. Essa seqüência permite que os hotéis focalizem as métricas dos processos internos que conduzem aos objetivos dos hóspedes e acionistas.

Para Meyer (2000), o desenvolvimento de indicadores de processos envolve quatro passos básicos: definição dos fatores críticos para a satisfação dos hóspedes, como tempo, custo, qualidade e desempenho do produto e serviço; mapeamento dos processos interfuncionais utilizados na produção de resultados; identificação das tarefas e capacidades críticas imprescindíveis à conclusão bem-sucedida do processo; e, finalmente, desenvolvimento de indicadores que monitorem as tarefas e capacidades críticas. Os indicadores de processos mais eficazes geralmente são aqueles que se expressam em termos relativos.

As medidas comuns de eficiência de execução e processos internos, segundo Hilton, Maher e Selto (2000), incluem os seguintes itens: **Qualidade:** atendimento das expectativas dos hóspedes. **Produtividade:** são as relações entre quantidade, qualidade e os recursos aplicados. **Tempo de ciclo:** tempo decorrido entre começar e terminar um processo, que inclui o tempo para corrigir erros.

i. Medidas de Qualidade

Em muitos hotéis as medidas de qualidade são focadas no hóspede. Assim, o objetivo é atender ou exceder as expectativas dos hóspedes. Em geral, os hotéis podem medir sua qualidade em duas categorias: interna e externa. As medidas de qualidade devem ser atreladas a vários atributos-chave de valor do hóspede que conduzem a sua satisfação e lealdade.

A maioria dos gestores concorda que é mais fácil e menos caro prevenir falhas do que corrigi-los após sua ocorrência. O uso de indicadores de qualidade e eficiência do processo pode identificar problemas antes que eles se tornam sérios, e afetam o resultado do hotel. Há casos de hotéis que utilizam metade do tempo disponível para corrigir falhas que poderiam ser evitadas.

Nos hotéis pesquisados percebe-se que as medidas de qualidade utilizadas para tomada de decisão são focadas principalmente no hóspede, cerca de 39% (trinta e nove por cento), seguido da infra-estrutura, em torno de 26% (vinte e seis por cento), conforme gráfico 4.

Medidas de qualidade	
Desenho	6
Infra-estrutura	16
Execução de Serviço fornecedores	11
hóspede	5
	24

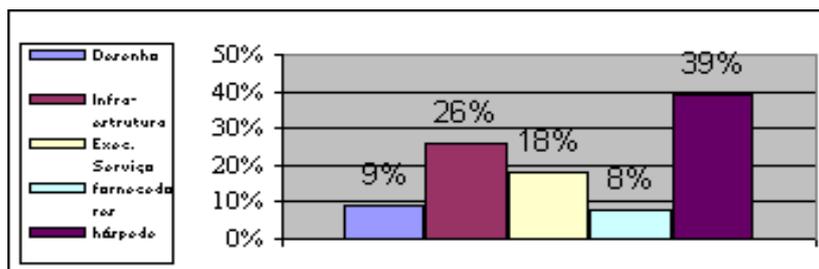


Gráfico 4 Medidas de qualidade dos processos internos utilizadas pelas empresas hoteleiras
Fonte: Os autores

ii. Medidas de Produtividade

Os gestores reconhecem a importância dos indicadores de produtividade há muito tempo. A produtividade é a relação entre a execução (output) dos serviços e os recursos necessários para sua execução (input). Há muitas medidas de produtividade possíveis em hotéis.

Nos hotéis pesquisados em Florianópolis a medida amplamente usada de produtividade é a receita por colaborador, em torno de 81% (oitenta e um por cento) dos hotéis., conforme gráfico 5. Esta medida é calculada dividindo o valor da receita obtida com a hospedagem pelo número de colaboradores. Este indicador é particularmente interessante quando comparado com o desempenho dos competidores. Essa comparação pode encorajar os colaboradores a analisar todos os processos operacionais e modos de execução com objetivo de melhorá-los.

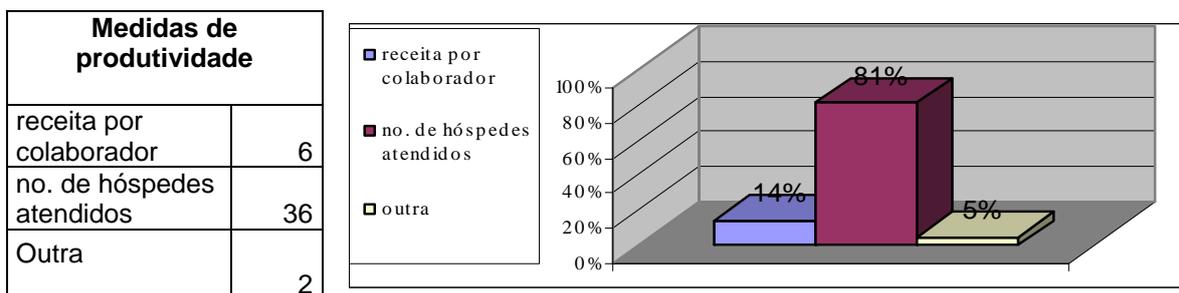


Gráfico 5 Medidas de produtividade dos processos internos utilizadas pelas empresas hoteleiras
Fonte: Os autores

iii. Medidas de Tempo do Ciclo

As medidas de tempo podem ser usadas em quase todas as fases da cadeia de valor. Ou seja, o hotel pode controlar e medir tempos antes da chegada do hóspede até sua saída e, em alguns casos até no pós-hospedagem.

Inúmeros hotéis usam o tempo de ciclo como uma medida sumária de eficiência do processo. As medidas de tempo do ciclo devem incluir tempos necessários para o atendimento do hóspede, encaminhamento, tempo de resposta a uma necessidade, emissão da fatura e cobrança, entre outros.

As melhorias podem ser possíveis em todos os componentes que formam o tempo de resposta ao hóspede. Por exemplo, inúmeros hotéis reduzem seu tempo de atendimento incorporando tecnologia ao processo, fazendo reservas por Internet. Essas novas formas de atendimento têm inúmeras vantagens como, redução de tempos, erros nos pedidos, necessidade de mão-de-obra, entre outras.

A principal medida de desempenho de tempo utilizada pelos hotéis pesquisados é o tempo de permanência dos hóspedes, cerca de 51% (cinquenta e um por cento) utilizam esta medida para tomada de decisões, conforme gráfico 6.

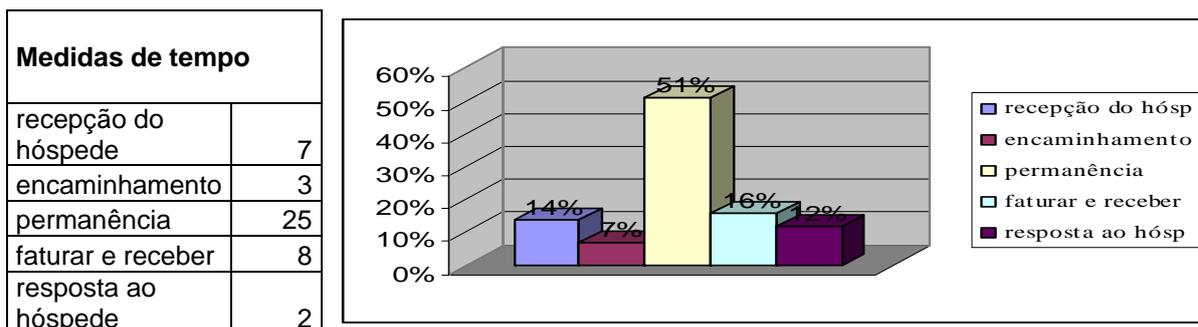


Gráfico 6 Medidas de tempo dos Processos Internos utilizadas pelas empresas hoteleiras
Fonte: Os autores

Assim para o desenvolvimento do BSC deve ser sustentado por uma análise, intervenção e reavaliação constante das medidas de desempenho dos processos internos. Isto conduz a identificação dos processos internos críticos, nos quais, o hotel deve alcançar a excelência.

d) Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Para Kaplan e Norton (1997), a perspectiva de aprendizagem e crescimento do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do hóspede e dos processos internos revelam onde o hotel deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de evolução organizacional oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Segundo Edvinsson e Malone (1997), enquanto todas as diferentes seções do sistema interagem entre si em graus distintos, somente o fator humano interpenetra as outras perspectivas, atuando como um agente ativo sobre todos os demais. Um hotel sem a dimensão de um fator humano bem-sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica. Um hotel infeliz é um hotel que não tem valor; um hotel sem valores não possui qualquer valor.

Kaplan e Norton (1997) consideram três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: capacidade dos colaboradores, capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento. A perspectiva de crescimento e aprendizagem une os fatores críticos do sucesso às outras perspectivas e assegura um ambiente que apóia e permita alcançar os objetivos das outras três perspectivas.

Os hotéis podem usar indicadores para medir esses atributos de melhoria do negócio, que segundo Hilton, Maher e Selto (2000), podem ser as seguintes:

- i. treinamento e formação dos colaboradores: porcentagem ou horas de formação dos colaboradores;
- ii. oportunidades de melhoria: número de sugestões dos colaboradores;
- iii. tempo de desenvolvimento de produto e serviços: tempo para desenvolver novos produtos e serviços;
- iv. produtividade dos colaboradores: porcentagem ou valor gerado por empregado no hotel;
- v. motivação e retenção dos colaboradores.

i. Treinamento e Formação dos Colaboradores

O hotel tem a necessidade de pessoal qualificado para realizar as mudanças e inovações necessárias à sobrevivência. Desta forma, o treinamento e o retreinamento constituem em um instrumento básico para enfrentar as constantes mudanças do ambiente e os

desafios decorrentes do aumento da competitividade e das necessidades dos locais de trabalho.

Medir as competências dos colaboradores podem ser bastante complexo para muitos hotéis, em razão de sua subjetividade e, seus resultados podem somente ser analisados a longo prazo. Porém, somente por meio delas que o hotel poderá saber o nível de motivação e comprometimento dos colaboradores com o sucesso do negócio.

Para fins desta pesquisa foi possível perceber que a maioria dos hotéis não destina treinamento para seus colaboradores, destaca-se que desses a maioria são micro-empresas. Os 26% (vinte e seis por cento) dos hotéis que proporcionam treinamento destinam de 10 a 20 horas de treinamento por colaborador. O que demonstra uma lacuna na gestão de pessoal, conforme gráfico 7.

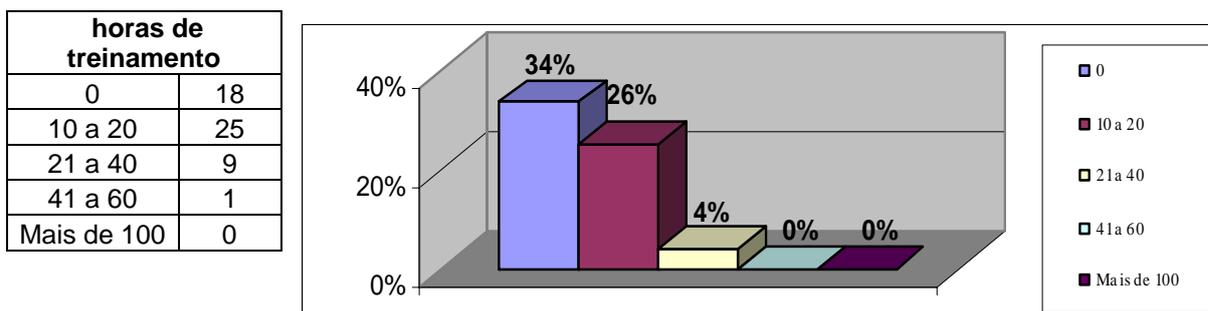


Gráfico 7 Medidas de treinamento e formação dos colaboradores utilizadas pelas empresas hoteleiras
Fonte: Os autores

ii. Oportunidades de Melhoria

Os hotéis podem encontrar novas oportunidades para melhorar processos, produtos e serviços incentivando seus colaboradores a dar sugestões de como melhorá-los. Os colaboradores devem ser encorajados a fazer sugestões para inovações e melhorias. Desta forma, os hotéis podem incentivar colaboradores que procuram formas de melhoria dos processos. O hotel pode conceder prêmios como, viagens, férias, promoção, entre outras formas de incentivo para colaboradores que sugerem e promovem melhorias em processos. Nos hotéis pesquisados verificou-se que as empresas procuram comunicar principalmente suas metas coletivas e diretrizes para incentivar a participação dos colaboradores, porém a pesquisa não abordou as formas de premiação ou incentivos especificamente utilizados pelos hotéis, conforme gráfico 8.

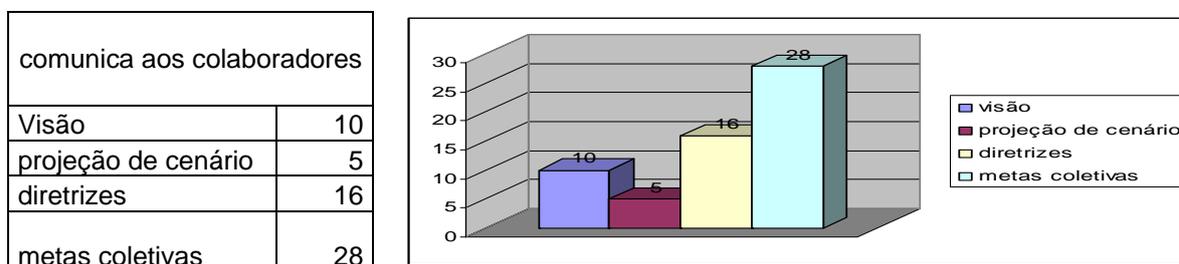


Gráfico 8 Medidas de oportunidades de melhoria utilizadas pelas empresas hoteleiras
Fonte: Os autores

iii. Tempo de Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços

O hotel deve surpreender seus hóspedes com novos produtos e serviços. O desenvolvimento de novos produtos e serviços deve atender as novas necessidades dos hóspedes. Antes de o hotel procurar conquistar novos hóspedes, ela deve ter capacidade de manter os atuais, principalmente os lucrativos.

O exemplo desta pesquisa é a utilização de medidas de desempenhos para que o hotel possa inserir em sua gestão questões como diferenças sociais, culturais e religiosas. Assim, nos hotéis que responderam os questionamentos foi possível verificar que apenas proporcionam treinamentos de seus colaboradores para melhorar a comunicação com hóspedes de diferentes nacionalidades (cursos de línguas) e outros treinamentos. Nenhum dos hotéis pesquisados procura investir em quartos personalizados, e 38% (trinta e oito por cento) não demonstram nenhuma preocupação com diferenças sociais, culturais e religiosas, conforme gráfico 9.

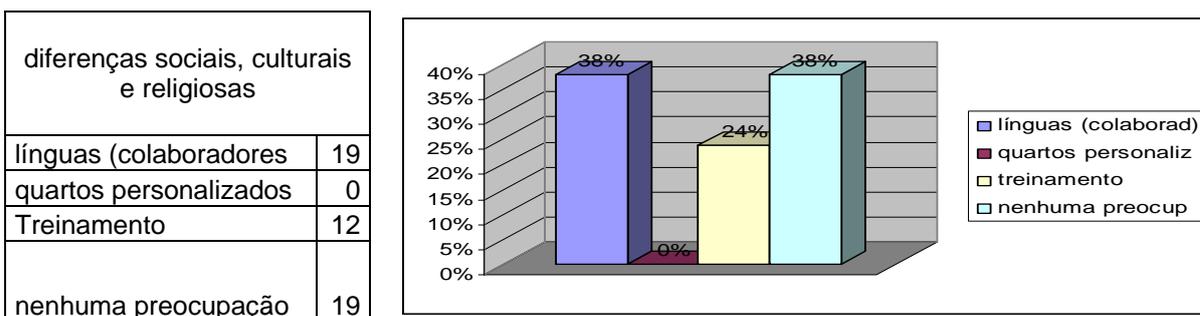


Gráfico 9 Medidas de tempo de desenvolvimento de novos produtos e serviços utilizados pelas empresas hoteleiras

Fonte: Os autores

iv. Produtividade dos Colaboradores

As medidas de produtividade dos colaboradores reconhecem a importância da produção por empregado. A produção pode ser medida em termos de medidas físicas como, número de atendimentos ou como uma medida financeira, como receita por empregado ou lucros por empregado. Por exemplo, o hotel pode utilizar medidas como, camareiras por unidade habitacional, quantidade de garçons por praça ou mesa, número de colaboradores por unidade habitacional etc. Neste sentido os hotéis mantêm um equilíbrio quanto à quantidade de colaboradores e camareiras, conforme gráfico 10.

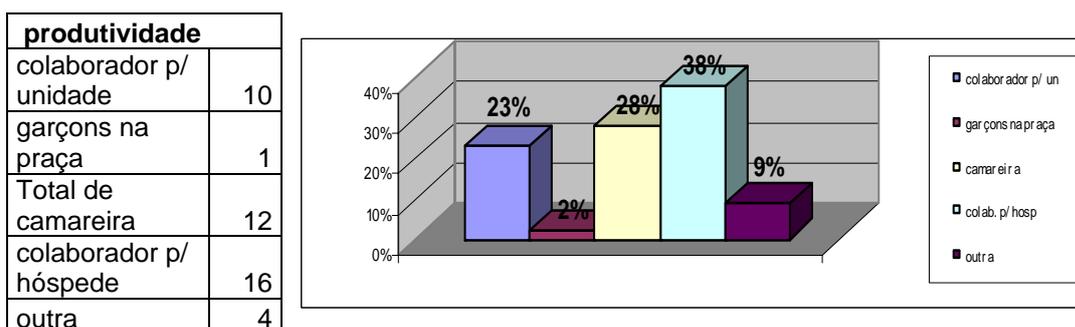


Gráfico 10 Medidas de produtividades dos colaboradores utilizadas pelas empresas hoteleiras

Fonte: os autores

iv. Motivação e Retenção dos Colaboradores

A medida de satisfação dos colaboradores reconhece que a motivação é importante para melhorar produtividade, qualidade, satisfação dos hóspedes e assumir responsabilidades.

Os hotéis podem medir a satisfação dos colaboradores realizando pesquisas, entrevistando-os ou observando-os no trabalho. Esta coleta também pode ser realizada por meio de quadros nas áreas de trabalho, medindo o nível de satisfação do colaborador diariamente; assim, psicólogos e colegas de trabalho podem ajudá-lo na solução dos problemas.

Nas empresas hoteleiras pesquisadas foi verificado o desempenho do colaborador por meio principalmente da satisfação dos colaboradores conforme gráfico 11.

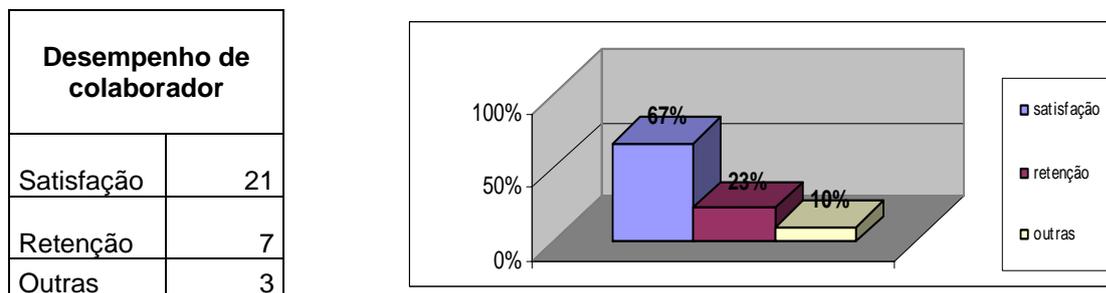


Gráfico 11 Medidas de desempenho dos colaboradores utilizadas pelas empresas hoteleiras
Fonte: os autores

5. CONCLUSÃO

O objetivo foi desenvolver uma pesquisa exploratória para traçar um perfil da gestão da rede hoteleira no Brasil com a finalidade de verificar a viabilidade de utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de apoio à tomada de decisões dos gestores hoteleiros.

Neste sentido pode-se perceber que os hotéis pesquisa de mercado, orçamento e planejamento estratégico, apenas hotel de grande porte adotam o *Balanced Scorecard*.

Para que fosse possível traçar o perfil proposto, foi desenvolvido um conjunto de indicadores conforme apresentado na tabela 1 (Perspectiva financeira), 2 (hóspedes), 3 (processos internos) e 4 (aprendizagem e crescimento). Assim, foram desenvolvidos 15 indicadores estratégicos que vão permitir ao hotel comunicar e acompanhar os principais fatores geradores de valor.

Ressalta-se que no decorrer da implementação outros indicadores poderão ser incorporados para aperfeiçoar o processo decisório. Também recomenda-se o desmembramento dos indicadores macros para metas setoriais, visando melhor acompanhamento pelas áreas funcionais do hotel. Após o desenvolvimento das medidas e de seus direcionadores correspondentes, os colaboradores operacionais podem estabelecer metas orçamentárias, visando atingir os objetivos estratégicos. Essas metas orçamentárias podem ser projetadas por centro de responsabilidade e baseadas nas medidas de desempenho do BSC.

Na pesquisa feita percebe-se que a perspectiva financeira está fundamentada principalmente no faturamento, a perspectiva de hóspedes está voltada principalmente à satisfação e nível de ocupação.

Já a perspectiva de processos internos foi possível verificar mais deficiência, os aspectos abordados foram 1: qualidade onde a satisfação do cliente e infra-estrutura são os principais aspectos utilizados para medir o desempenho nos hotéis pesquisados; 2: produtividade, as medidas são voltadas para o percentual de hóspedes atendidos; e 3: tempo: a maioria dos hotéis tem como medida de desempenho acompanhada a permanência dos seus hóspedes.

Por fim a perspectiva de aprendizado e crescimento que foi verificado como os hotéis abordam aspectos como: treinamento e formação dos colaboradores; oportunidades de melhoria; tempo de desenvolvimento de produto e serviços; produtividade dos colaboradores; e motivação e retenção dos colaboradores. Neste sentido os hotéis destinam de 10 a 20 horas de treinamento e retreinamento por colaborador. Buscam comunicar as metas coletivas para incentivar melhorias de processo. Incentivam o treinamento de seus colaboradores com curso de línguas para adaptar-se as diferenças sociais, culturais e religiosas dos hóspedes e a preocupação com a satisfação para medir a motivação e retenção dos colaboradores.

Neste sentido, percebe-se a possibilidade de utilização desta ferramenta de gestão nos hotéis pesquisados, para tanto adaptações deverão ser feitas para que a ferramenta possa ser utilizada em alguns hotéis, principalmente no que tange a cultura e formulação de metas.

Ressalta-se que no decorrer da implementação outros indicadores poderão ser incorporados para aperfeiçoar o processo decisório. Também recomenda-se o desmembramento dos indicadores macros para metas setoriais, visando melhor acompanhamento pelas áreas funcionais do hotel. Após o desenvolvimento das medidas e de seus direcionadores correspondentes, os colaboradores operacionais podem estabelecer metas orçamentárias, visando atingir os objetivos estratégicos. Essas metas orçamentárias podem ser projetadas por centro de responsabilidade e baseadas nas medidas de desempenho do BSC.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ATKINSON, Anthony A. et al. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- DRUCKER, Peter F. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. 4ªEd. São Paulo: Pioneira, 1997.
- EDVINSSON, Leif, MALONE, Michael S. Capital Intelectual – Descobrimo o Valor de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- EHRBAR, Al. EVA Valor Econômico Agregado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GIL, Antônio C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, J.S., AMAT, J.M. Controle Estratégico em um Contexto Competitivo. Revista Brasileira de Contabilidade. N. 97, Jan-Fev/1996.
- HILTON, Ronald W., MAHER, Michael W., SELTO, Frank H. Cost Management: Strategies for Business Decision. New York: Irwin McGraw-Hill, 2000.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard, 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. COOPER, Robin. Custo & Desempenho – Administre Seus Custos Para Ser Mais Competitivo. São Paulo: Editora Futura, 1998.
- LUNKES, Rogério João. Manual de Contabilidade Hoteleira. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARINHO, S. V., SELIG, P. M. Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do Balanced Scorecard. In: Congresso Brasileiro de Custos, 7, 2000, Recife, Anais. Recife: UFPE, 2000. CD-ROM.
- MEYER, Christopher. Medindo o Desempenho Empresarial - Como os Indicadores Adequados Contribuem para a Excelência das Equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- OLSEN, M.D., TSE, E.C., WEST, J.J. Strategic Management in the Hospitality Industry. 2a.Ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistemas de Informação Contábil. 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.