



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN

Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

MAXWELL DOS SANTOS CELESTINO

**UTILIZAÇÃO DE INDICADORES FINANCEIROS E NÃO-FINANCEIROS NA
GESTÃO DE HOTÉIS NO RIO GRANDE DO NORTE: UM ESTUDO SOB A ÓTICA
DO BALANCED SCORECARD**

NATAL
2003

MAXWELL DOS SANTOS CELESTINO

**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 apresentada ao Programa Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis das Universidades de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. José Dionísio Gomes da Silva

NATAL
2003

MAXWELL DOS SANTOS CELESTINO

**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 apresentada ao Programa Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis das Universidades de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. José Dionísio Gomes da Silva (UnB/UFPB/UFPE/UFRN)

Prof^a. Dra. Aneide Oliveira Araújo (UnB/UFPB/UFPE/UFRN)

Prof. Dr. José Roberto Kassai (USP)

Natal, 24 de outubro de 2003.

Ao meu pai, Francisco de Assis Celestino (*in memoriam*), homem de verdade, único, de virtudes e competência extraordinárias, temperadas pela intuição, talento e descomunal coragem, dedico esta dissertação como reconhecimento de vossa dedicação, amor e carinho dedicado a minha pessoa.

AGRADECIMENTOS

Ao Altíssimo, pelo que sou, faço e tenho.

Aos meus pais, Celestino (*in memoriam*) e Elba, pelos exemplos contidos em suas palavras e gestos, e pela permanente presença, solidariedade, apoio, desprendimento, generosidade e infinito amor. De minha mãe trago a paixão, de meu pai, a razão. Dos dois, lições definitivas e insuperáveis do que é ser mãe, do que é ser pai.

À minha esposa, Deborah, que, dentre outras e infinitas virtudes, tem uma muito especial: a de permanecer, por todos esses anos, ao lado de uma pessoa “complicada”, - como me define nos raros momentos de desabafo -, perdida e irremediavelmente apaixonada por ela. E dela, totalmente dependente. Para sempre.

Ao meu filho, João Pedro, pela imensa alegria com que sua presença ilumina minha vida e enternece meu coração. Que jamais se esqueça, aconteça o que acontecer, que sou e sempre serei o amigo com quem pode contar em todos os momentos e circunstâncias. Louco para participar de cada minuto de sua vida, mas com um mínimo de lucidez para guardar a distância mínima necessária para o prevailecimento de sua individualidade.

Aos meus irmãos Eduardo Henrique e Henrique Alexandre, a dupla mais encantadora, desafiadora, apoiadora e cômica que a imaginação poderia inventar.

Ao meu prezado orientador, Prof. Dr. Dionísio, com o qual cresço e aprendo todos os dias, através de sua inteligência, garra, desprendimento e força de vida; minha profunda admiração.

Aos professores, colegas e funcionários do PROGRAMA MULTIINSTITUCIONAL E INTER-REGIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UnB, UFPB, UFPE e UFRN pelos ensinamentos e atenção dispensados durante o curso, em especial aos Professores Dr. Jorge Katsumi Niyama, Dr. César Augusto Tibúrcio Silva, Dr. Christovão Thiago de Brito Neto, Dra. Ilse Maria Beuren, Dr. Carlos Pedrosa Junior, Dr. Jorge Expedito de Gusmão Lopes, Dr. Luiz Carlos Miranda, Dra. Aneide Oliveira Araújo e Dr. Marco Tullio C. Vasconcelos.

Aos meus queridos amigos Marcelo, Silveira, Ridalvo, Atelmo, Carla, Gerlando, que, juntamente com Edílson, são responsáveis por parcela substancial do conteúdo desta dissertação. Agradeço pelo apoio e incentivo durante o curso, especialmente nas aulas assistidas em João Pessoa e Recife.

Aos hoteleiros do Estado do Rio Grande do Norte que me atenderam de forma atenciosa e concederam as entrevistas necessárias para realização do trabalho.

Ao Professor Alberto Nicácio da Costa Barbosa, pelo ensino da língua portuguesa nos primeiros momentos da minha vida e nos dias atuais pela leitura do presente trabalho e contribuições nas correções da língua portuguesa.

A todos os alunos, ex-alunos e futuros alunos, aos quais uma vez mais fica reiterado o anseio de lhes garantir - sempre - o melhor ensino de contabilidade, a partir de informações genuínas, consistentes, comprovadas, inovadoras - do que é, e do que será -, tendo como exemplo esta dissertação.

CELESTINO, Maxwell dos Santos. Utilização de indicadores financeiros e não-financeiros na gestão de hotéis no Rio Grande do Norte: um estudo sob a ótica do *balanced scorecard*. 2003. 180 p. Dissertação (Mestrado) - Programa Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis das Universidades de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

ABSTRACT

This study presents the results of a research on the use of financial and non-financial performance indicators used by medium and large hotels. The research was conducted in Rio Grande do Norte, a Brazilian State. The objective is to identify the usage of performance measures by these companies. Hotel industry is one of the most important sectors in the Rio Grande do Norte economy. The research takes the *Balanced Scorecard* as a conceptual framework, since it represents an original contribution to the literature of managerial accounting, for rethinking old issues, pointing out themes that were forgotten or badly interpreted, to discuss the requirements imposed by the economy environment, dominated by competitive companies, and increasing the understanding of the relationship between strategy and operation. The objective of the research is to investigate if the hotel managers make use of a managerial information system or not, when evaluating the performance of their business unit. The research reveals the usage of performance evaluation using a large variety of measures. Among them is worth mention: the usage of accounting profit altogether with the EVA/MVA, the process cycle time, total quality management, process transformation, strategic mission, vision, strategic measures, measures related to feedback, risk, costs, productivity, incomes, customers retention, customer satisfaction and profitability, measures using time as a component, quality of the process, cost of the processes, employees capabilities, information systems, motivation, empowerment and alignment. The research leads to the conclusion that the usage of the deriving concepts of *Balanced Scorecard* can improve the performance measurement systems used by hotels.

Key-Words: Managerial Accountancy

 Hospitality Industry

 Performance Indicators

 Balanced Scorecard

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	1
1.2 JUSTIFICATIVA.....	6
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	11
<i>1.3.1 Área de Concentração</i>	<i>12</i>
<i>1.3.2 Tema.....</i>	<i>12</i>
<i>1.3.3 Delimitação do Tema.....</i>	<i>13</i>
<i>1.3.4 Definição do Problema de Pesquisa.....</i>	<i>15</i>
<i>1.3.5 Objetivos</i>	<i>16</i>
1.3.5.1 Objetivo geral	16
1.3.5.2 Objetivos específicos.....	17
<i>1.3.6 Hipóteses.....</i>	<i>18</i>
<i>1.3.7 Variáveis</i>	<i>20</i>
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 DEFINIÇÕES E CLASSIFICAÇÕES DAS EMPRESAS HOTELEIRAS	23
<i>2.1.1 Definições</i>	<i>24</i>
<i>2.1.2 Classificações das Empresas Hoteleiras</i>	<i>25</i>
2.1.2.1 Classificação quanto ao tipo dos meios de hospedagem.....	26
2.1.2.2 Classificação quanto à categoria	27
2.1.2.3 Classificação do principal produto	28
2.1.2.4 Classificação quanto ao mercado	28
2.1.2.5 Classificação quanto à administração.....	29

2.2 ESTRUTURA CONCEITUAL DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	30
2.2.1 <i>Histórico</i>	30
2.2.2 <i>Avaliação de desempenho</i>	35
2.2.3 <i>Ativos: Tangíveis e Intangíveis</i>	38
2.2.4 <i>Balanced Scorecard - BSC</i>	41
2.2.5 <i>Princípios do Balanced Scorecard</i>	44
2.2.5.1 <i>Relação de causa e efeito</i>	45
2.2.5.2 <i>Medidas de resultados e vetores de desempenho</i>	45
2.2.5.3 <i>Relação com os fatores financeiros</i>	46
2.2.6 <i>Objetivos do Balanced Scorecard</i>	47
2.2.6.1 <i>Esclarecer e Traduzir a Visão e a Estratégia</i>	48
2.2.6.2 <i>Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas</i>	52
2.2.6.3 <i>Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas</i>	53
2.2.6.4 <i>Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico</i>	55
2.2.7 <i>Perspectivas do “Scorecard”</i>	56
2.2.7.1 <i>Perspectiva Financeira</i>	57
2.2.7.2 <i>Perspectiva dos Clientes</i>	63
2.2.7.3 <i>Perspectiva dos Processos Internos</i>	69
2.2.7.4 <i>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</i>	73
2.2.8 <i>Por que Indicadores Não-Financeiros?</i>	74
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
3.1 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO (descrição da população)	80
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO FORMULÁRIO	81
3.3 TRATAMENTO ESTATÍSTICO	83
3.3.1 <i>Instrumento de coleta de dados</i>	83

3.3.2 Coleta e validação dos dados	83
3.3.3 Tratamento estatístico.....	84
4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	86
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA	86
4.2 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA.....	87
4.2.1 Questão 01 – Qual a região de localização do hotel?.....	87
4.2.2 Questão 02 – Qual o número de unidades habitacionais do hotel?.....	91
4.2.3 Questão 03 – Qual a categoria de meios de hospedagem?.....	94
4.2.4 Questão 04 – O hotel pertence a?	96
4.2.5 Questão 05 – Qual a posição hierárquica de quem responde ao formulário?	98
4.2.6 Questão 06 – Os gestores avaliam o desempenho global do hotel?.....	100
4.2.7 Questão 07 – Os gestores avaliam desempenho financeiro e/ou não-financeiro do hotel?	102
4.2.8 Questão 08 – Os gestores do hotel conhecem e utilizam o conceito de <i>Balanced Scorecard</i> ?	108
4.2.9 Questão 09 – Na sua opinião, o hotel avalia?.....	110
4.2.10 Questão 10 – Qual a missão do hotel?	112
4.2.11 Questão 11 – O hotel esclarece e traduz sua missão a todos os colaboradores?	114
4.2.12 Questão 12 – O hotel esclarece e traduz a visão e a estratégia a toda sua alta administração?	116
4.2.13 Questão 13 – Qual o prazo que o hotel estabelece para atingir as metas dos objetivos traçados?	118
4.2.14 Questão 14 – O hotel estabelece metas que operacionalizam sua visão?.....	121
4.2.15 Questão 15 – Os objetivos e medidas estratégicas são transmitidos a empresa inteira?.....	123
4.2.16 Questão 16 - A empresa possui alguma forma de obter retorno (feedback) de informações, se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos?	126

<i>4.2.17 Questão 17 - Com relação ao desempenho financeiro a empresa possui alguma forma de avaliar, se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos?</i>	<i>129</i>
<i>4.2.18 Questão 18 - A empresa, ao avaliar sua gestão financeira, leva em consideração?</i>	<i>134</i>
<i>4.2.19 Questão 19 - A empresa, ao avaliar suas estratégias de crescimento, leva em consideração?</i>	<i>137</i>
<i>4.2.20 Questão 20 - Quais as medidas que o hotel utiliza para avaliar seu desempenho não-financeiro com relação aos seus clientes?</i>	<i>139</i>
<i>4.2.21 Questão 21 - Qual indicador o hotel utiliza para avaliar seu desempenho não-financeiro com relação a perspectiva dos processos internos?</i>	<i>144</i>
<i>4.2.22 Questão 22 - O hotel utiliza algum indicador não-financeiro que evidencie os objetivos e medidas no sentido de orientar o aprendizado e o crescimento organizacional?</i>	<i>148</i>
<i>4.2.23 Questão 23 - Para o hotel satisfazer bem seus proprietários e clientes, em que atividade deve alcançar a excelência?</i>	<i>151</i>
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	157
REFERÊNCIAS	164
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	171
ANEXOS	178
ANEXO 1 - RELAÇÃO DE HÓTEIS DE MÉDIO PORTE	179
ANEXO 2 - RELAÇÃO DE HÓTEIS DE GRANDE PORTE	180
ANEXO 3 - RELAÇÃO DE HÓTEIS QUE FICARAM DE FORA DA PESQUISA.....	181
ANEXO 4 - FORMULÁRIO	182

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Localização dos Hotéis	88
Gráfico 2 - Distribuição do Tamanho dos Hotéis.....	91
Gráfico 3 - Categoria de Meios de Hospedagem.....	94
Gráfico 4 – Propriedade dos Meios de Hospedagem	96
Gráfico 5 – Posição Hierárquica de Quem Responde ao Formulário.....	98
Gráfico 6 – Avaliação de Desempenho Global do Hotel	100
Gráfico 7 – Avaliação de Desempenho Financeiro	102
Gráfico 8 – Avaliação de Desempenho Não-Financeiro	105
Gráfico 9 – Conhecimento e Utilização do Conceito do <i>Balanced Scorecard</i>	108
Gráfico 10 – Utilização de Indicadores de Tendência <i>versus</i> Indicadores de Ocorrência	110
Gráfico 11 – Qual a Missão do Hotel?	112
Gráfico 12 - Esclarece e Traduz a Missão do Hotel a Todos os Colaboradores?.....	114
Gráfico 13 – Esclarece e Traduz a Visão e a Estratégia a Toda sua Alta Administração?	116
Gráfico 14 – Qual o Prazo que o Hotel Estabelece para Atingir as Metas dos Objetivos Traçados?.....	118
Gráfico 15 – O Hotel Estabelece Metas que Operacionalizam sua Visão?.....	121
Gráfico 16 – Estabelecimento de Objetivos e Medidas Estratégicas para a Empresa Inteira	124
Gráfico 17 – Retorno (<i>Feedback</i>) de Informações	127
Gráfico 18 – Desempenho Financeiro	129
Gráfico 19 – Lucro e Risco	134
Gráfico 20 – Avaliação das Estratégias de Crescimento.....	137
Gráfico 21 – Desempenho Não-Financeiro com Relação aos seus Clientes.....	140
Gráfico 22 – Desempenho Não-Financeiro com Relação a Perspectiva dos Processos Internos	145
Gráfico 23 – Desempenho Não-Financeiro com Relação a Perspectiva De Aprendizado e Crescimento Organizacional.....	149
Gráfico 24 – Para o hotel satisfazer bem seus proprietários, em que atividade deve alcançar a excelência	152
Gráfico 25 – Para o hotel satisfazer bem seus clientes, em que atividade deve alcançar a excelência	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – TAMANHO DOS HOTÉIS EXISTENTES.....	81
Quadro 2 – HOTÉIS EXISTENTES X HOTÉIS ENTREVISTADOS	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica	48
Figura 2 – Características de uma declaração de visão eficaz.....	54
Figura 3 – Perspectivas do Balanced Scorecard.....	57
Figura 4 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais	64
Figura 5 – Indicadores essenciais de resultados	68
Figura 6 – Conectando a estratégia aos orçamentos em procedimentos de descida.....	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição da Localização dos Hotéis	87
Tabela 2 – Distribuição do Tamanho dos Hotéis	91
Tabela 3 – Categoria de Meios de Hospedagem	94
Tabela 4 – Propriedade dos meios de hospedagem	96
Tabela 5 – Posição Hierárquica de quem Responde ao Formulário	98
Tabela 6 – Avaliação de Desempenho Global do Hotel.....	100
Tabela 7 – Avaliação de Desempenho Financeiro	102
Tabela 8 – Avaliação de Desempenho Não-Financeiro	104
Tabela 9 – Conhecimento e Utilização do conceito de <i>Balanced Scorecard</i>	108
Tabela 10 – Utilização de indicadores de tendência <i>versus</i> indicadores de ocorrência	110
Tabela 11 – Missão do Hotel.....	112
Tabela 12 – Esclarece e Traduz sua Missão a todos os colaboradores.....	114
Tabela 13 – Esclarece e Traduz a Visão e a Estratégia a toda sua alta administração	116
Tabela 14 – Qual o Prazo que o Hotel Estabelece para atingir as metas dos objetivos traçados	118
Tabela 15 – O Hotel Estabelece metas que operacionalizam sua visão	121
Tabela 16 – Quais metas operacionalizam sua visão	121
Tabela 17 – Estabelecimento de Objetivos e Medidas Estratégicas para a Empresa Inteira..	123
Tabela 18 – Retorno (Feedback) de informações.....	126
Tabela 19 – Tipos de Retorno (Feedback) de informações encontrados.....	126
Tabela 20 – Desempenho Financeiro	129
Tabela 21 – Lucro e risco	134
Tabela 22 – Avaliação das Estratégias de Crescimento	137
Tabela 23 – Desempenho Não-Financeiro com Relação aos seus Clientes	139
Tabela 24 – Desempenho Não-Financeiro com Relação a Perspectiva dos Processos Internos	144
Tabela 25 – Desempenho Não-Financeiro com Relação a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento Organizacional.....	148
Tabela 26 – Para o hotel satisfazer bem seus proprietários, em que atividade deve alcançar a excelência	151
Tabela 27 – Para o hotel satisfazer bem seus clientes, em que atividade deve alcançar a excelência	155

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Toda pesquisa possui uma finalidade, que é a busca de conhecimento para compreender a realidade e, como atividade, está ligada ao contexto social no qual está inserido aquele que a realiza (valores, ideologias, concepções de mundo). Essa introdução do sujeito na realidade faz com que os significados atribuídos aos diferentes fenômenos observados estejam condicionados ao referencial interpretativo do pesquisador no momento da realização da sua pesquisa.

Com base nesse pressuposto, esta dissertação trata de aspectos que devem ser abordados na utilização de indicadores financeiros e não-financeiros para fins de avaliação do desempenho dos hotéis do Estado do Rio Grande do Norte, buscando oferecer uma contribuição ao estudo *in loco* de tais práticas de avaliação.

Para tanto, embora seja comum no cotidiano das empresas, avaliar resultados e desempenhos não é uma tarefa simplória. Faz-se necessário uma contextualização maior dos resultados contábil-financeiros do hotel, com variáveis endógenas e exógenas da gestão do hotel, o que pode ser obtido através de tecnologias atualmente disponíveis, como por exemplo, o *Activity-Based Management* - ABM, o *Balanced Scorecard* - BSC, o *Economic Value Added* - EVA[®] e o *Total Quality Control* - TQC, entre outros.

Contextualização esta, que fundamentamos com Martin (2002, p.7), quando ele escreve que,

neste início do século XXI, já se tornou óbvio que, no ambiente moderno dos negócios, uma contabilidade gerencial que tenha por base um modelo exclusivamente financeiro, não mais consegue propiciar as informações necessárias para dar apoio à gestão das empresas nas suas mais importantes decisões.

Sendo assim, em consequência das modificações que vêm ocorrendo no mundo dos negócios, como por exemplo, o deslocamento das prioridades empresariais, antes voltadas para o seu interior (gestores e acionistas), para uma focalização externa no atendimento ao consumidor; a contabilidade precisa adaptar-se para manter sua relevância decisória, e o modelo contábil-financeiro precisa ser estendido e flexibilizado, incorporando e integrando novas dimensões e novos instrumentos de pesquisa e avaliação para atender à demanda dos gestores, que têm assumido uma atitude estratégica (ARAÚJO, 2001, p.1) em face a essa nova ordem.

Nesse ambiente turbulento de mudanças profundas e contínuas, tanto o exercício da gestão empresarial como as necessidades de informação para a tomada de decisões sofreram substanciais modificações na última década. Diante disso, estudos precisam ser empreendidos na forma de como produzir, distribuir e consumir informações para atingir a eficácia das organizações. Daí por que as críticas que hoje se fazem à contabilidade se concentram em sua relevância nesse novo ambiente (MARTIN, 2002, p.10).

Esse cenário atual, na área contábil, leva-nos a questionar o simples uso de indicadores financeiros para mensuração de desempenho e altera as bases para uma tomada de decisão eficiente, já que a utilização de tais indicadores é de extrema relatividade (necessidades diferentes muitas vezes exigem informações diferentes), não levando a entidade que as emprega ao atendimento dos seus objetivos e metas.

Dizendo de outro modo, o simples uso de indicadores financeiros é uma tentativa insuficiente de melhorar a qualidade informativa dos demonstrativos contábeis, porque não está vinculada a um quadro geral e consistente de representação da realidade empresarial e de aferição de seu desempenho.

Para a era industrial, o sucesso das organizações foi determinado por fatores de vantagem competitiva como economia de escala e escopo, além de ser baseada em ativos tangíveis onde a medição de desempenho das organizações à luz de indicadores financeiros cumpria satisfatoriamente sua função.

Entretanto, no ambiente da era da informação ou do conhecimento (esse novo cenário se faz presente em função, basicamente, da tecnologia da informação e das telecomunicações, que criaram novos mercados e serviços) passou a exigir, fundamentalmente, a utilização dos ativos intangíveis das organizações, o que tornou impraticável a simples utilização de medidas contábil-financeiras para medição de capacidades futuras das condições econômicas nas organizações. Ou seja, os sistemas de medição de desempenho passaram a ser exigidos não apenas com relação ao desempenho financeiro, mas também com relação a outras dimensões que a era da informação demanda.

Kaplan & Norton, atentos a todas essas mudanças no cenário empresarial, iniciaram um grupo de estudos que, em 1990, desenvolveram um novo sistema de medição de desempenho, intitulado *Balanced Scorecard* - modelo integrado de medição de desempenho - seria esse quadro geral e consistente de representação que aspira atender mais satisfatoriamente às atuais condições da contabilidade.

O *Balanced Scorecard*, foi desenvolvido para completar o sistema tradicional, baseado em medidas contábil-financeiras. Proposto por Kaplan e Norton ¹, ele

preserva as medidas financeiras tradicionais com medidas que melhor antecipem o desempenho da empresa no futuro, pois integra os três grupos de ações que conduzem a este fim - estratégicas, operacionais e organizacionais - estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização.

¹ “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, Harvard Business Review, Boston, v.70, Iss. 1, pp 71-79, Jan./Feb. 1992.

Em outras palavras, o *Balanced Scorecard* propõe aos gestores a necessidade de, não só avaliar o desempenho a partir de medidas contábeis, mas também de saber se eles estão criando valor futuro. Explorando uma dimensão de valores não-financeiros em um processo alinhado de ações voltadas para a criação e perpetuação de valor na organização.

Essas novas dimensões, quando associadas ao modelo contábil-financeiro, formam um quadro geral de avaliação do desempenho, que não apenas tem poder explicativo sobre o atual estado da empresa, mas também permite projeções e simulações de cenários futuros, dando lugar à exploração de oportunidades e a proteção ou *hedge*² contra riscos, ambas de vital interesse para os *stakeholders*³ de qualquer empresa (vide MARTIN, 2002, p.7).

Fundamentados nessa perspectiva teórica, entende-se que se deve incluir, de acordo com cada situação específica, a medição de desempenho (financeiro e não-financeiro) na gestão das empresas pesquisadas neste estudo, para dirimir uma série de questões que requerem uma análise cuidadosa dos problemas de tomadas de decisões fundamentais. Esses problemas serão apresentados sob a forma de questionamentos do tipo:

Por que medir?

O que medir?

Como medir?

Ao respondermos esses questionamentos, teremos como verdadeiro que a complementação do sistema tradicional, baseado em medidas contábil-financeiras, por vários indicadores de desempenho não-financeiros, como o hotel é visto pelos acionistas, processos de negócios (as atividades em que o hotel deve se exceder), satisfação do cliente (o hotel do ponto de vista do cliente) e evolução organizacional (formas pelas quais o hotel pode melhorar e gerar valor), formam uma cadeia de relações de causa e efeito, funcionando como fatores impulsionadores uns dos outros.

² Para Migliavacca (1999, p.130), são investimentos para transferir riscos de mercado a terceiros, cobertura.

³ Para Migliavacca (1999, p.236), são os acionistas.

O trabalho desenvolvido nesta dissertação está estruturado da seguinte forma:

No Capítulo 1 apresenta-se a introdução que contempla os critérios metodológicos exigidos para trabalhos dessa natureza.

No Capítulo 2 apresenta-se uma simplificação fundamentada dos conceitos das empresas hoteleiras e a estrutura conceitual do *Balanced Scorecard*.

No Capítulo 3 apontou-se os procedimentos metodológicos que conduzem esta dissertação.

No Capítulo 4 verificou-se o que existe realmente de avaliação de desempenho nos hotéis pesquisados.

Por fim, no Capítulo 5 procede-se as considerações finais, onde evidencia-se a análise conclusiva sobre o presente trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do *Balanced Scorecard* como objeto do estudo que ora evidenciamos, justifica-se na sua relevância para uma possível atualização do modelo contábil-financeiro ainda empregado nas empresas compreendidas na dissertação, bem como razões de ordem teórica e/ou prática que viabilizem a realização da pesquisa e a oportunidade desse estudo.

Para Gil (1996, p.145),

no caso de pesquisas de natureza científica ou acadêmica, a justificativa deve indicar:

- a) o estágio de desenvolvimento dos conhecimentos referentes ao tema;
- b) as contribuições que a pesquisa pode trazer com vistas a proporcionar respostas aos problemas propostos ou ampliar as formulações teóricas a esse respeito;
- c) a relevância social do problema a ser investigado; e
- d) a possibilidade de sugerir modificações no âmbito da realidade abarcada pelo tema.

Desta forma, buscamos apresentar, em linhas gerais, discutir os seguintes aspectos:

- Utilização científica e empírica dos conhecimentos sobre o tema;
- Porque a empresa necessita de um painel de indicadores;
- Utilidade e necessidade sócio-econômica da realização da pesquisa;
- Elementos inovadores que serão trabalhados;
- Explicação sobre a viabilidade da execução da proposta.

Diante de todos os desafios existentes no mundo moderno (concorrência em escala mundial, serviços de alta qualidade e de baixos custos e a exigente busca pela eficiência no oferecimento de novos serviços e novas características de produtos), começamos a questionar quão bem os indicadores financeiros de desempenho fornecem informações necessárias à tomada de decisões gerenciais.

Considera-se, de uma forma generalizada, que as empresas necessitam de um painel de indicadores porque medir é estabelecer relação quantitativa entre aspectos previamente determinados de satisfação, custo, desempenho, qualidade e resultados. A medida é a fonte objetiva para tomada de decisão.

As empresas necessitam de processos contínuos de avaliação de desempenho. Afinal, medir é importante: “O que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.21).

A preocupação com a citação acima é de mostrar a importância de se trabalhar a avaliação de desempenho no ambiente organizacional como um “processo” de gestão do desempenho e não apenas preencher um formulário em determinada data, sem conseqüências para o desenvolvimento da organização, funcionando apenas como um mecanismo frágil e muitas vezes duvidoso de concessão de prêmios, incentivos, recompensas...

Em virtude do acima exposto, encontramos em Harrington (1993) os diversos motivos da importância da medição:

- Concentra a atenção em fatores que contribuem para a realização da missão⁴ da organização;
- Mostra a eficiência com que empregamos nossos recursos;
- Ajuda a estabelecer metas e monitorar tendências;
- Fornece dados para determinar as causas básicas e as origens dos erros;
- Identifica oportunidades;
- Proporciona aos colaboradores uma sensação de realização;
- Fornece meios de se saber se está ganhando ou perdendo; e
- Ajuda a monitorar o desenvolvimento.

Sendo assim, o motivo que nos leva à escolha do tema proposto vem da observação em estudos anteriores (Silva, 1997; Araújo, 2000; Lima *et al*, 2002), da incapacidade das organizações modernas de evidenciar pelas medidas financeiras a captação e o reflexo das atividades criadoras de valor, a necessidade de implementação de novas estratégias e de se movimentar em novas direções, principalmente naquelas de criação de valor para o cliente.

Como ambiente para a realização deste estudo, foi escolhido o hoteleiro devido ao estabelecimento de alguns fatos, como:

- Segundo previsões da *World Tourism Organization-WTO* (Organização Mundial de Turismo - OMT)⁵ e *World Travel and Tourism Council - WTTC*, o turismo se desenvolverá a um ritmo de cerca de 4% a 5% ao ano até o ano de 2005, sendo convertido desde o ano de 1999 no setor de exportações mais importante do mundo, gerando, naquele ano, US\$ 4,5 trilhões de faturamento e, estima-se 212 milhões de empregos (10,7% da força mundial de trabalho) no mesmo período;

- Para a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH Nacional)⁶, o segmento de hotéis econômicos é o que apresenta o maior crescimento na hotelaria latino-americana, com expectativa de crescimento de 10% ao ano até 2010, contra um aumento global do setor de apenas 3%. Na Europa, 61% da oferta hoteleira já se concentra no segmento econômico, com diárias de até US\$ 50, enquanto esse percentual é de aproximadamente 47% na América Latina.

- O Brasil está entrando no mapa mundial do turismo. Em 2000, segundo matriz insumo produto do IBGE, o setor movimentou US\$ 20 bilhões. Além disso, impacta 52 segmentos diferentes da economia e emprega, em sua cadeia, desde mão-de-obra mais qualificada, em áreas que se utilizam de alta tecnologia até as de menor qualificação, tanto no emprego formal quanto no informal. Dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), classificam o país como o que mais se desenvolve no setor, saltando de 43º (quadragésima terceira) para 25º (vigésima quinta) posição no ranking mundial entre 1995 e 1999;

⁴ Para Nakagawa (1993, p.25), a missão de uma empresa é sua razão de ser, sendo expressa, ainda, em termos de uma necessidade existente de produtos.

⁵ OMT – Organização Mundial de Turismo. Disponível em: < http://www.abih.com.br/historia/estat_022201_dados_hotel.htm >. Acesso em : 22 set. 2001.

⁶ AMAZONAS, E. Dados da Hotelaria Nacional. Disponível em: < http://www.abih.com.br/historia/estat_022201_dados_hotel.htm >. Acesso em: 22 set. 2001.

Para Araújo (2001, p.7), trata-se de um segmento de grande significado sócio-econômico para o Brasil, que tem enfrentado os efeitos da internacionalização do capital e apresenta certa fragilidade, tendo em vista as tendências de oligopólio, além de certa ineficiência interna nas organizações.

Caixeta (2001, p.42), calcula que empresas privadas terão aplicado um total de 6 bilhões de dólares em obras turísticas entre 1998 e 2002. Tradução: 140.000 empregos diretos e 420.000 indiretos, que vão somar-se ao milhão de pessoas já vinculadas ao setor hoteleiro em função do turismo no país.

- Dados divulgados pela EMBRATUR⁷ mostram que o crescimento do turismo internacional foi um resultado direto do aumento da oferta hoteleira nacional, com a criação de diversos novos pólos de turismo, além da cidade do Rio de Janeiro, tais como a cidade de São Paulo (negócios e convenções), a Serra Gaúcha, a cidade de Blumenau, as praias de Santa Catarina e do Nordeste, com destaque para as da Bahia, **Rio Grande do Norte**⁸, Pernambuco e Ceará.

Considere-se ainda que o Estado do Rio Grande do Norte faz parte de uma região onde a importância da “*industria sem chaminé*” se faz presente no atual cenário econômico.

Apenas para se ter uma idéia, o SEBRAE/RN (2003, p.5) divulgou os números do Inventário de Equipamentos Turísticos do Rio Grande do Norte. A pesquisa foi realizada, no ano de 2002, em 56 municípios considerados turísticos registrando 563 equipamentos de hospedagem, entre eles 162 hotéis, 341 pousadas e 11 chalés, com uma oferta de 34.015 leitos, distribuídos em 11.549 apartamentos ou quartos. O inventário evidencia o crescimento do número de hotéis e leitos na capital do Estado do Rio Grande do Norte, que a coloca,

⁷ EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. Estudo Econômico-Financeiro dos Meios de Hospedagem e Parques Temáticos no Brasil. FADE – Fundação de Apoio ao desenvolvimento da UFPE. Pernambuco, 1998.

⁸ Grifo nosso.

segundo Cavalcanti (2003, p.1), “proporcionalmente, como a capital com maior número de leitos em toda a Região Nordeste”. São 19.721 leitos distribuídos em 6.834 apartamentos ou quartos em 94 hotéis, 68 pousadas, 21 *flats* e 02 albergues, números do ano de 2002, que gera emprego direto e indireto para 18.554 trabalhadores.

Portanto, investigar a prática da gestão hoteleira é uma forma de agregar conhecimento à avaliação de desempenho dos meios de hospedagem deste Estado, que ampliou a oferta de leitos (19.789 em 1997 para 26.353 em 2001)⁹, abrindo novos postos de trabalho e procura consolidar de vez sua vocação natural para o turismo. Percebe-se que os frutos do esforço feito no passado começam a ser colhidos. Segundo dados da Secretaria Estadual de Turismo (SETUR), na segunda metade da década de 1990, o fluxo de turistas teve um aumento de 119,5%. Passou de 583 mil em 1996, para 1,2 milhão no ano 2000.

Segundo a **SETUR**¹⁰,

como se pode observar este é um mercado que cresce numa velocidade espantosa. Até o ano de 2015, o Estado deverá receber um investimento de US\$ 530 milhões para incrementar o setor turístico. Onze dos maiores empreendedores de todo o mundo estão em fase de negociação com as autoridades locais na intenção de implementar novos negócios no Rio Grande do Norte. Frente ao quadro, muito antes do que se imagina, Natal estará batendo a casa dos 5 milhões de visitantes ao ano.

O evidenciado crescimento da hotelaria no Estado do Rio Grande do Norte não tem sido completamente avaliado nos últimos anos, existindo apenas análises parciais fragmentadas. Nota-se uma tendência nos últimos estudos técnicos e científicos sobre a hotelaria, que é a de identificar alguns impactos sobre a geração de emprego e renda, ampliação da arrecadação e efeito multiplicador sobre outras atividades.

A necessidade de se realizar uma pesquisa sobre os impactos da utilização de indicadores financeiros e não-financeiros na gestão de hotéis no Rio Grande do Norte é de

⁹ Guia para investimentos turísticos no Rio Grande do Norte – Secretaria de Estado do Turismo do Rio Grande do Norte – SETUR, (2000, p.22)

¹⁰ Jornal Tribuna do Norte, Caderno RN Cresce – Turismo, Dia 24 de março de 2002, p.2.

extrema importância, uma vez que não existem dados que realmente avaliem a eficácia da gestão na exploração da atividade hoteleira do referido Estado.

Para Miranda *et al* (2001, p.3), o elemento inovador na avaliação de desempenho fica por conta de que o *Balanced Scorecard*:

após as definições das metas financeiras e do cliente, a empresa precisa identificar objetivos e medidas para seus processos internos, dando ênfase a um melhor desempenho para cliente e acionistas, quando os sistemas tradicionais se concentravam na melhoria dos custos, ciclos e qualidade dos processos existentes. Essa é a primeira filosofia (Kaplan e Norton, 1997, p.9) do Scorecard que corresponde a esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.

Nesse sentido, o estudo de avaliação de desempenho no contexto hoteleiro do Estado do Rio Grande do Norte, representa uma oportunidade para a geração de informações até então pouco utilizadas pelos usuários da informação contábil, de forma que se passe a conhecer a realidade da informação que está sendo gerada e não distribuída por um setor essencial para a economia do Estado, o setor hoteleiro.

Outro motivo, por fim, para a escolha dos hotéis, limitando-se geograficamente ao Estado do Rio Grande do Norte, foram os gastos da pesquisa. Uma vez que esta foi realizada com recursos próprios e em virtude da limitação citada, reduziu principalmente os custos com locomoção.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Esta dissertação é fundamentada e metodologicamente construída objetivando a resolução ou o esclarecimento de um problema.

Do ponto de vista semântico, problema é uma dificuldade ainda sem solução, a qual faz-se necessário determinar com precisão para tentar, em seguida, seu exame, avaliação, crítica e solução.

Vinculada a essa idéia, toda pesquisa científica começa pela “*formulação de um problema*” e tem por objetivo buscar a solução do mesmo (RUDIO, 1986, p.87).

Carosi (1963, p.375), diz que “uma questão é um enunciado acerca de um dado objeto, proposto de maneira interrogativa, de modo que se possa responder por dois termos de uma alternativa, contraditoriamente opostos entre si”.

Citando Lakatos e Marconi (2001, p.103), esta é a parte onde responde-se à pergunta “o que”?

1.3.1 Área de Concentração

Considerando-se o tema a ser estudado e os objetivos pretendidos, o presente estudo está concentrado na área: Mensuração Contábil – Modelos de Custos e Informações Gerenciais.

1.3.2 Tema

Há, sem dúvida, uma grande quantidade de temas a serem explorados no ambiente contábil das entidades, assim como há sempre problemas a se resolver ou oportunidades a se explorar em seu interior. Porém, os problemas diferem tendo em vista certas contingências, tais como o tamanho, a tecnologia e as operações envolvidas. A entidade também é variável em função da incerteza ambiental, tendo em vista a economia, a sociedade, a política governamental, o mercado de trabalho e de produtos.

Levando em consideração esses fatores, e surgida a curiosidade científica, considerando ainda a importância e utilidade do conhecimento relativos à questão, o tema a ser abordado nesse estudo será o *Balanced Scorecard (BSC)*.

Para Dencker (2001, p.61),

a escolha do tema define a área de interesse que será pesquisada. O tema deve ser do interesse do pesquisador e estar situado em sua área de conhecimento. Para desenvolver de maneira adequada um tema de pesquisa, é necessário que o pesquisador domine o assunto e esteja apto a manejar as fontes de consulta bibliográfica.

A novidade do tema escolhido reside no tratamento próprio de conhecimentos antigos.

Para Costa (2001, p.94),

Kaplan & Norton, ao longo das obras publicadas sobre o assunto repensam processos gerenciais antigos, exploram as interligações existentes entre eles e decodificam a complexidade delas em uma linguagem simples e integrada. O próprio Kaplan (1994-b) apontou para essa direção quando afirmou que o *Balanced Scorecard* reúne pontos simples mais vitais que não estavam articulados claramente na literatura.

Neste sentido o que o BSC traz de inovador é que, ao invés de orientar, genericamente, as empresas a escolherem os objetivos e medidas que direcionam para a estratégia, como faz o *Tableau de Bord*, o BSC fornece um ponto de partida para as empresa: que são as quatro perspectivas que não podem ser negligenciadas na gestão estratégica, ou seja, alertar que as perspectivas relacionadas aos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e crescimento, direcionam o desempenho futuro da perspectiva financeira.

1.3.3 Delimitação do Tema

Definido o tema, passemos à sua delimitação.

Segundo Salvador apud Lakatos e Marconi (2001, p.45), a delimitação do assunto implica:

A) Distinguir o sujeito e o objeto da questão. “O sujeito é a realidade a respeito da qual se deseja saber alguma coisa. É o universo de referência. Pode ser constituída de objetos, fatos, fenômenos ou pessoas a cujo respeito faz-se o estudo com dois objetivos principais: ou de melhor apreendê-los ou com a intenção de agir sobre eles.”

B) Especificar os limites da extensão tanto do sujeito quanto do objeto. Pode ser realizado através de adjetivos explicativos ou restritivos, complementos nominais de especificação e determinação das circunstâncias.

Desta forma, o tema desta dissertação consiste na *utilização de indicadores financeiros e não-financeiros na gestão de hotéis no Rio Grande do Norte: Um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard*.

Dados constantes da Pesquisa sobre o impacto sócio-econômico do turismo na Grande Natal, mostram que, no Rio Grande do Norte, os hotéis compõem o principal elemento da infra-estrutura turística, sendo hoje um negócio rentável, considerando, sobretudo, a crescente demanda de turistas para Natal e os incentivos dos órgãos públicos e financeiros. É bom destacar que a oferta hoteleira apresenta-se ainda tímida, contando, recentemente, com um total de 162 meios de hospedagem (incluindo hotéis, pousadas, chalés, albergues e apart-hotéis).

A opção pelo setor de hotéis deve-se à sua importância e relevância na economia do Estado do Rio Grande do Norte, uma vez que as melhorias constantes de infra-estrutura, de serviços públicos e privados têm, cada vez mais, no curso dos últimos tempos, atraído turistas para esse Estado. Isto é constatado pela evolução do fluxo turístico e da renda turística (receita turística), nos últimos anos. Com relação ao fluxo turístico global de brasileiros e estrangeiros no Estado (1991 a 1999), temos uma evolução de 455.044 em 1991 para 1.423.886 em 2002. Outro indicador, a receita gerada pelo turismo no Estado do Rio Grande do Norte que representou no ano de 1991, US\$ 54.993.884,00 saltou em 2002 para US\$ 216.131.752,00.¹¹

¹¹ Fonte: Governo do Estado do Rio Grande do Norte/Secretaria de Estado do Turismo – SETUR, Indicadores Básicos do Turismo no Rio Grande do Norte 1999/2002.

1.3.4 Definição do Problema de Pesquisa

Enuncia-se o que seja problema de pesquisa, como uma questão não resolvida cuja resposta deverá estar expressa formalmente, desenvolvida, com clareza e explicada ao longo do estudo.

Um problema de pesquisa pode ser definido tanto a partir da observação como da teoria, ou ainda de um método que se queira testar, diz-nos Roesch (1996, p.83). Segundo ele, no contexto de um estudo de prática profissional, um problema é uma questão não resolvida, mas também pode ser a identificação de oportunidades até então não percebidas por uma organização.

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p.103) a formulação do problema prende-se ao tema proposto: ela esclarece a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa.

Para chegarmos a indagação do problema desta pesquisa, definimos metodologicamente o que vem a ser problema e concluiremos com a elucidação do que vem a ser avaliação de desempenho (*Performance Measurement*).

Para Anthony e Govindarajan (2001, p.556), avaliar desempenho é a comparação dos resultados obtidos com metas orçadas, a função de um sistema de medição é assegurar que o trabalho seja feito eficiente e eficazmente, tendo como finalidade o auxílio a obediência de estratégias.

Desse modo, no contexto da pesquisa que buscamos empreender, o problema pode ser depreendido a partir dos seguintes questionamentos:

- Como é feita a avaliação de desempenho¹² no contexto da gestão hoteleira do Estado do Rio Grande do Norte?
- Até que ponto os tradicionais métodos¹³ de avaliação de desempenho evidenciam o giro operacional do negócio?
- O que é avaliado tem algum significado para a gestão de hotéis no Estado do Rio Grande do Norte?
- A atual avaliação de desempenho responde às novas exigências do cenário econômico, havendo compromisso com resultados?

Isto posto, o seguinte problema de pesquisa pode ser enunciado neste estudo:

O procedimento de avaliação de desempenho financeiro/econômico no contexto da gestão hoteleira do Estado do Rio Grande do Norte assemelha-se, de alguma forma, ao Balanced Scorecard, mesmo que isso não se dê de forma deliberada e proposital?

1.3.5 Objetivos

Assim, apresentamos os *objetivos norteadores* para a realização desta dissertação:

1.3.5.1 Objetivo geral

O que se pretende atingir com esta dissertação está ligado a uma visão global e abrangente do tema abordado, cuja definição tem duas implicações importantes a se destacar.

A primeira é que, ao formular objetivos, o pesquisador está fixando padrões de sucesso pelos

¹² LUCENA (1992, p.32). Metodologia que possibilita o confronto entre resultados alcançados e metas anteriormente estabelecidas.

quais seu trabalho será avaliado; a segunda é que a formulação de objetivos leva o pesquisador a perceber as etapas contidas em seu trabalho, ou seja, os objetivos orientam a revisão da literatura e a metodologia da dissertação.

De acordo com Dencker (2001, p.71), o objetivo define de modo claro e direto que aspecto da problemática constitui o interesse central da pesquisa. O objetivo e problema da pesquisa possuem relações estreitas e em muitos casos repetem, estando a diferença no caráter afirmativo dos objetos.

Este trabalho, buscando situar-se no contexto dessa referência, tem por objetivo geral *investigar 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.*

1.3.5.2 Objetivos específicos

Detalhando a investigação dos sistemas de medição de desempenho dos hotéis no Rio Grande do Norte, falaremos sobre os objetivos que têm ação direta, especial e relativa sobre o problema aqui levantado.

Martins (1994, p.25), ensina que se pode determinar um objetivo geral e enunciar outros específicos, porque assim se possibilita menor risco de fugas por parte do pesquisador.

Para Lakatos e Marconi (2001, p.102), os objetivos específicos apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar este a situações particulares.

¹³ Indicadores Financeiros

Como objetivos específicos da pesquisa, encontram-se a identificação dos indicadores que evidenciam:

1. os melhores segmentos de clientes onde os hotéis desejam atuar (para essa perspectiva devem ser definidas e analisadas medidas de participação no mercado, retenção/captação/satisfação/lucratividade dos clientes);
2. a mensuração dos processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e usuários externos, ou seja, que medidas refletem a melhoria contínua (para essa perspectiva devem ser definidas e analisadas medidas de custo, qualidade, produtividade e tempo);
3. as possibilidades de aprendizado e crescimento dos empregados dos hotéis, assim como os investimentos em recursos humanos; e
4. a criação de valor e melhoria do desempenho financeiros dos hotéis.

1.3.6 Hipóteses

Nesta parte da dissertação, responderemos as suposições colocadas como respostas razoáveis e provisórias para o problema desta pesquisa.

Definindo hipótese, Dencker (2001, p.72) diz: “é a resposta provável do problema que será testada na pesquisa”. Afirma ainda, “a hipótese é uma relação esperada deduzida da teoria, e o pesquisador deve procurar situações nas quais esta relação possa ser verificada”.

Neste sentido, Lakatos e Marconi (2001, p. 104) ensinam que o ponto básico do tema, individualizado e especificado na formulação do problema, sendo uma dificuldade sentida,

compreendida e definida, necessita de uma resposta “*provável, suposta e provisória*”, isto é, uma hipótese.

Para Dencker (2001, p.73), existem diferentes tipos de hipóteses, conforme o problema que se pretende investigar:

Hipóteses casuísticas. São aquelas que se referem a um caso único. É o caso da pesquisa histórica, que se dedica ao esclarecimento de fatos únicos operando com hipóteses casuísticas.

Hipóteses sobre frequência de acontecimentos. Afirmações acerca de tendências de ocorrência de fenômenos.

Hipóteses sobre relação de associação. Afirmações que estabelecem correlações entre ocorrência de dois ou mais fenômenos.

Hipóteses com estabelecimento de relação de dependência. Podem ser:

- relações de causalidade: quando um fenômeno é a causa determinante de outro. Nas ciências sociais não é indicada a formulação de relações causais.
- relações assimétricas: a ocorrência de um fenômeno depende da influência de outros. São as relações mais procuradas no turismo e nas ciências sociais em geral.

Consideradas essas probabilidades, definiu-se para este trabalho o uso das *hipóteses com estabelecimento de relações assimétricas de dependência*, em virtude da realidade determinável de indicadores financeiros e não-financeiros na mensuração do desempenho buscando antecipar respostas para o problema formulado, sendo:

H_1 : hipótese alternativa – os hotéis utilizam sistemas (estruturados ou não) de avaliação de desempenho que auxiliem seu processo de gestão, disponibilizando-lhes indicadores “*exclusivamente*” financeiros, para esta finalidade;

H_0 : hipótese de nulidade – os hotéis utilizam sistemas (estruturados ou não) de avaliação de desempenho que auxiliem seu processo de gestão, disponibilizando-lhes indicadores “*financeiros, perspectiva de processos internos, de aprendizagem e crescimento e de valor para o cliente*”, para esta finalidade.

O teste de hipóteses se inicia com alguma teoria, demanda ou afirmativa sobre determinado parâmetro de uma população (LEVINE *et al*, 2000, p.330). Para fins de análise estatística, escolheremos, como hipótese inicial, que os hotéis utilizam sistemas de medição

de desempenho que auxiliem seu processo de gestão, disponibilizando-lhes somente de indicadores financeiros para sua avaliação de desempenho; isto é, nenhuma ação corretiva é necessária. A hipótese de que o parâmetro da população seja igual à especificação da pesquisa é identificada como *hipótese nula*.

Para Levine *et al* (2000, p.330), uma hipótese nula é sempre correspondente ao *status quo* ou a nenhuma diferença. Frequentemente, identificamos a hipótese nula pelo símbolo H_0 .

Sempre que especifica-se uma hipótese nula, também precisa-se especificar uma *hipótese alternativa* (também chamada de hipótese de pesquisa ou de trabalho), uma hipótese que deva ser verdadeira caso a hipótese nula seja considerada falsa. A *hipótese alternativa* (H_1) é o oposto da *hipótese nula* (H_0).

Para resumir alguns pontos-chave, temos:

- A hipótese nula (H_0) é a hipótese que é sempre testada, ou seja, afirmativa sobre um ou mais parâmetros de uma população submetida a teste estatístico.
- A hipótese alternativa (H_1) é desenvolvida como o oposto da hipótese nula (H_0) e representa a conclusão apoiada, se a hipótese nula for rejeitada.

1.3.7 Variáveis

Ao termos formulado o problema e estabelecido as hipóteses, definiremos o conjunto de variáveis da pesquisa. As variáveis têm por objetivo expor a teoria em contato com os fatos empíricos para obtenção de respostas significativas.

Lakatos e Marconi (2001, p.104) ensinam que:

Toda hipótese é o enunciado geral de relações entre, pelo menos, duas variáveis. Por sua vez, variável é um conceito que contém ou apresenta valores, tais como: quantidades, qualidades, características, magnitudes, traços etc., sendo o conceito um objeto, processo, agente, fenômeno, problema, etc.

A pesquisa que desenvolvemos trabalha com a utilização das seguintes variáveis, já que melhor refletem as características da população, através de indicadores:

do desempenho do valor para o cliente, que são:

- medida de captação de clientes (novos clientes);
- medida de satisfação de clientes (pesquisa);
- número médio de produtos operados pelo cliente;
- permanência média dos clientes;
- receita gerada por novos clientes sobre a receita total e
- total de clientes ativos sobre o total de clientes cadastrados;

do desempenho com relação à perspectiva de processos internos, que são:

- índices de produtividade por funcionário;
- medidas de qualidade;
- receita total sobre o número de funcionários;
- tempo de espera e
- tempo médio de fechamento até a efetivação financeira, por produto.

do desempenho da perspectiva de aprendizagem e crescimento, que são:

- número médio de horas de treinamento por funcionário;
- número de promoções por mérito;
- rotatividade média por funcionário (*Turn-Over*);
- satisfação dos funcionários; e
- absorção de mão-de-obra proveniente de instituições de ensino especializadas.

do desempenho das medidas financeiras, que são:

- evolução das receitas operacionais;
- índice de rentabilidade por produto;
- nível de inadimplência na carteira de clientes;
- relação receita/custo das áreas de resultado;
- retorno sobre o patrimônio líquido (evolução e comparativo com o mercado);
- retorno sobre o total de ativos;
- total de receitas sobre o total de custos;

Desta forma, acreditamos que os valores das variáveis acima descritas, expõem sobremaneira a teoria de base dessa dissertação em contato com as práticas gerenciais de mensuração de desempenho encontradas nos hotéis pesquisados, teoria de base que evidenciamos a seguir.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico de uma dissertação representa a teoria de base que apoiará os supostos teóricos, ou seja, a teoria que fornecerá a orientação geral da pesquisa, se constituindo (segundo vários autores, como por exemplo, Dencker, Gil, Lakatos e Marconi, Martins, Rúdio e Vergara) numa das partes mais importantes que compõe a dissertação.

Esta dissertação foi desenvolvida à luz da avaliação do desempenho empresarial na área hoteleira, cuja teoria, extraímos a complementação às medidas financeiras de desempenho, pelo uso de indicadores não-financeiros de desempenho (*Balanced Scorecard*).

Neste sentido temos.

2.1 DEFINIÇÕES E CLASSIFICAÇÕES DAS EMPRESAS HOTELEIRAS

Antes de estabelecer alguma definição acerca do que vem a ser uma empresa hoteleira e suas classificações, evidenciamos a opinião de Vallen e Vallen (2003, p.26), quando escrevem que:

Administrar um meio de hospedagem é uma das profissões mais antigas da humanidade, datando de milhares de anos atrás, desde a caverna pré-histórica. O turismo, do qual o hotel é parte integrante, é um dos mais novos empreendimentos da humanidade. Assim sendo, a hotelaria é uma atividade antiga com um futuro novo, construída por meio de longas tradições, mesmo em um momento de transformações dinâmicas e, muitas vezes, inesperadas.

Desta forma, procuramos mostrar o setor de hospedagem como parte integrante da explosão turística mundial, um elemento fundamental na ampliação global das empresas e uma presença contínua na vida social, política e cultural do Estado do Rio Grande do Norte, cuja base territorial é o espaço delimitado da pesquisa.

2.1.1 Definições

Ao pesquisarmos o setor de hospedagem, visualizamos ser um empreendimento tão amplo no mundo todo, e tão diversificado, que não encontramos uma definição única que pudesse englobar culturas e costumes diferenciados. Ao pesquisarmos as principais definições sobre o meio hoteleiro, encontramos na Deliberação Normativa Nº 387 de 28/01/98 da EMBRATUR, o Regulamento e Matriz de Classificação dos Meios de Hospedagem e Turismo que dispõe sobre os Meios de Hospedagem e sua classificação, Um referencial conceitual de cunho oficial, que evidenciaremos as principais definições usadas na gestão hoteleira no Brasil.

Como já dissemos, vários são os conceitos utilizados na definição de hotel. Serson (1999, p.41) o define como sendo uma “edificação onde se alugam quartos ou apartamentos mobiliados, podendo esse aluguel estar acompanhado de serviços de alimentação, arrumação ou outros”. De forma menos ampliada à legislação portuguesa o define como um “estabelecimento que tem por finalidade propiciar alojamento, contra uma dada remuneração, com ou sem o fornecimento de refeições e outros serviços acessórios (Portugal, Decreto Lei nº 49.3990)”. Na legislação brasileira, por empresa hoteleira, o INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO (1998, p.18), considera “a pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira”. Em virtude do acima exposto, utilizaremos nesta dissertação a definição da EMBRATUR, uma vez que acreditamos ser a mais completa e pragmática delas.

Dentro da definição acima, dada pela EMBRATUR, encontramos a utilização de meio de hospedagem - MH, que, para Duarte (1996, p.20), é “todo estabelecimento que em sua atividade comercial oferece o produto unidade habitacional, como os hotéis em todas as suas categorias: *flat* ou *apart-hotel* ou residencial, pousada, motel, colônia de férias, albergue, etc”.

Dessa feita, unidade habitacional – UH, para o INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO (1998, p.19),

é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso. Quanto ao tipo, as UH dos meios de hospedagem são as seguintes:

- apartamento – UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servida por banheiro privativo; e
- suíte – UH especial constituída de apartamento, acrescido de sala de estar.

Esclarecido, o que vem a ser hotel ou empresa hoteleira, meio de hospedagem e unidade habitacional, passaremos a evidenciar as classificações encontradas para o setor.

2.1.2 Classificações das Empresas Hoteleiras

Consoante com o desenvolvimento dos meios de transportes e de comunicação, molas que dão impulso ao aumento do turismo no mundo, e que em seqüência lógica, da ampliação hoteleira no mundo, os governos passaram a enxergar uma porção irrestrita de riqueza onde encontram condições especiais de desenvolvimento e com isso passaram a ter uma necessidade de controle maior das empresas hoteleiras, por meio de órgãos públicos (como a EMBRATUR, SETUR e etc), visando assegurar ao hóspede, melhor qualidade dos serviços, melhor conforto, além de uma fonte regular de recolhimento de tributos.

Apesar da velocidade das transformações, muitas das classificações tradicionais resistiram ao teste do tempo. Para classificar os estabelecimentos de hospedagem, nos dias atuais, tem de se levar em consideração os vários tipos e diferentes categorias dos meios de hospedagem, produto, mercado, capital social, formas de administração, tamanho do empreendimento e outras segmentações que sejam úteis para o estudo dos empreendimentos hoteleiros. Neste sentido, Vallen e Vallen (2003, p.38), aduzem provas da verdade quando “em termos mundiais, existem quase 100 sistemas de classificação. Eles vão desde o plano de

auto-avaliação da Suíça até a graduação obrigatória da África do Sul, onde incentivos fiscais estimulam as propriedades a melhorar”. Destarte fez-se necessário estabelecer uma classificação.

Neste estudo para classificarmos os hotéis, utilizaremos Vládir Duarte (1996), em virtude de estabelecer uma classificação mais empírica acerca do assunto que segue.

2.1.2.1 Classificação quanto ao tipo dos meios de hospedagem

A planilha de classificação a seguir estratifica os equipamentos hoteleiros nos grupos comerciais apontados no quadro abaixo:

Classificação quanto ao tipo

ABREVIATURA	TIPOS
H	HOTEL
HL	HOTEL DE LAZER
P	POUSADA
HH	HOTEL HISTÓRICO

Sumarizando cada tipo da classificação acima, temos de acordo com o INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO (1998, p.21) no Regulamento e matriz de classificação dos meios de hospedagem e turismo, em seu Art. 11, a definição dos tipos básicos de meios de hospedagem de turismo, que são as seguintes:

- I - Hotel - meio de hospedagem do tipo convencional e mais comum, normalmente localizado em perímetro urbano e destinado a atender turistas, tanto em viagens de lazer, quanto em viagens de negócios;
- II - Hotel Histórico - meio de hospedagem instalado, total ou parcialmente, em edificação de valor histórico ou de significado regional ou local reconhecido pelo Poder Público e que, em razão disto, está normalmente sujeito a restrições de natureza arquitetônica e construtiva;
- III - Hotel de Lazer - meio de hospedagem normalmente localizado fora dos centros urbanos, com áreas não edificadas amplas e com aspectos arquitetônicos e

construtivos, instalações, equipamentos e serviços especificamente destinados à recreação e ao entretenimento, que o tornam prioritariamente destinado ao turista em viagem de lazer;

IV - Pousada - meio de hospedagem de aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços mais simplificados, normalmente limitados, apenas, ao necessário à hospedagem do turista para aproveitamento do atrativo turístico junto ao qual o estabelecimento se situa.

2.1.2.2 Classificação quanto à categoria

Existe no mercado brasileiro a classificação de acordo com a pontuação predefinida para os aspectos construtivos, de equipamentos e pela variedade e qualidade dos serviços ofertados. E que, segundo Duarte (1996, p.26), a classificação da categoria dos hotéis de acordo com o número de estrelas “é originária dos países europeus e foi implantada no Brasil sob a administração do Instituto Brasileiro de Turismo, posteriormente alterado para Empresa Brasileira de Turismo – EMBRATUR”.

Com a publicação da Deliberação Normativa n.º 429 da EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo, de 23 de abril de 2002, que instituiu o novo Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem, ficou assim classificado:

Categoria	Símbolo	Tipos de Meios de Hospedagem		
Super Luxo	★★★★★ SL	H	HL	HH
Luxo	★★★★★	H	HL	HH
Superior	★★★★	H	HL	HH
Turístico	★★★	H	HL	HH
Econômico	★★	H	HL	HH
Simples	★	H	HL	HH

Cabe destaque, a informação da SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO DO RIO GRANDE DO NORTE (1999, p.3), que mostra em 1996, o incremento da oferta de UH's e qualificação da hotelaria no Estado do Rio Grande do Norte, devido à inauguração do primeiro 5 estrelas de Natal, que acentuou um aumento na oferta de UH's e leitos em meios de hospedagem no Estado.

2.1.2.3 Classificação do principal produto

Conforme já evidenciamos anteriormente, o principal produto do hotel é a unidade habitacional e ele pode ser apenas um quarto. Desta forma a unidade habitacional pode ser classificada em:

- Apartamento tipo, onde os hoteleiros denomina-o de Standard e serve de padrão de preço para a definição do valor das diárias;
- Apartamento luxo, produto diferenciado, geralmente com acabamento interno melhor ou uma localização privilegiada do apartamento tipo e, conseqüentemente, preço mais elevado; e
- Suíte, produto onde se encontra além do quarto e do banho exclusivo oferece-se um ambiente como sala, efetivando desta forma um conforto superior para justificar preço diferenciado.

2.1.2.4 Classificação quanto ao mercado

Os hóspedes procuram hospedagem por muitas razões diferentes, mas na verdade elas resumem-se a duas: ou o hotel é a destinação última do viajante, ou oferece hospedagem em trânsito. Duarte (1996, p.31), “segmenta os principais equipamentos hoteleiros em função de seu principal público consumidor”. Como hotéis executivos e hotéis de lazer ou saúde. Os hotéis executivos também conhecidos por hotéis de trânsito, são locais para hóspedes de estada curta, em trânsito, temporários, com razões variadas para a viagem, especialmente os negócios. Os hotéis de lazer ou saúde são tipos de hotéis que tem como objetivo tornar a estada do hóspede o mais confortável possível.

Destacando a importância desta classificação, Vallen e Vallen (2003, p.63), mostram que “identificar e atender o setor de grupos é uma das características que mais diferencia o hotel moderno do antigo, de beira de estrada”. E que mostra um dos predicados essenciais do prestador de serviços que busca sua excelência, que é a heterogeneidade das necessidades e dos desejos por parte dos clientes.

2.1.2.5 Classificação quanto à administração

Em virtude das transformações ocorridas no setor hoteleiro, principalmente nas estruturas de propriedade e métodos de se obter dinheiro, surgiram novos padrões de gerenciamento, onde ainda encontramos a existência de empresas independentes (de propriedade individual) e de hotéis de cadeia ou rede de hotéis caracterizados por administração de mais de um equipamento hoteleiro, às vezes atuando em um só mercado (rede nacional) ou vários mercados (rede internacional) e tendo as mais diferentes categorias.

Salientando as características dos hotéis de cadeia ou rede de hotéis, Duarte (1996, p.34), mostra que,

a administração desses equipamentos deve ser padronizada, obedecendo às categorias de cada equipamento. Sua administração contábil seguirá um só modelo e seus indicadores operacionais terão as mesmas estruturas contábeis e extra-contábeis (contabilidade gerencial), de tal forma que se possa consolidar seus resultados, apesar de sempre existirem diferenças entre cada um dos equipamentos hoteleiros e seus públicos.

Destarte, podemos aceitar como verdade que, no desempenho das atividades práticas do dia-a-dia, as grandes corporações e cadeias de hotéis tendem a apresentar regras de comportamento e operações padronizadas, observando as características regionais e culturais de cada lugar em que mantêm um estabelecimento.

Importante ressaltar que, com a concorrência em mercados internacionais, surge a necessidade de construção de prédios enormes e caros, exigindo a profissionalização administrativa e os recursos financeiros que apenas as grandes companhias de capital aberto e redes hoteleiras podem proporcionar.

Tendo cumprido o objetivo de evidenciar as definições e classificações básicas das empresas hoteleiras e que tomaremos como padrão para este trabalho, passaremos a referenciar conceitualmente a estrutura do BSC a seguir.

2.2 ESTRUTURA CONCEITUAL DO *BALANCED SCORECARD*

2.2.1 Histórico

A economia no mundo tem passado por mudanças. O mesmo tem acontecido com as organizações que estão se tornando mais flexíveis e suscetíveis a seus ambientes.

No mundo atual, a existência de um mercado globalizado; as grandes melhorias nos transportes; as revoluções tecnológicas, especialmente nas áreas de computação, telecomunicação e informação; crescimento de alguns setores de trabalho; diversidade cultural; aumento do empreendedorismo e clientes mais inconstantes e exigentes, levaram as empresas a um mercado global amplo e demasiado competitivo.

No período da era industrial, o sucesso empresarial foi determinado por um manancial de vantagens competitivas tais como economia de escala¹⁴ e escopo¹⁵. Sendo assim, para

¹⁴ Numa empresa, inicialmente os custos médios caem à medida que aumenta o nível de produção, para após começar a crescer por conta do acréscimo dos custos variáveis. No entanto, a compensação pela economia obtida na relação entre os custos fixos e a quantidade produzida é maior. Quando os custos médios caem, se diz que existe *economia de escala* ou *rendimentos crescentes em escala*, entendendo-se por isto que aumentando-se a

aquele período, a medição de desempenho das entidades feita à luz de indicadores estritamente financeiros cumpria plenamente seu papel, isto justifica-se, pois para Schnorrenberger (2003, p.21), “o ambiente em que atuavam era relativamente estável e pouco vulnerável às variáveis externas”.

Com o advento da era da informação, a partir da segunda metade da década de 70 (Schnorrenberger, 2003, p.21), “esse ambiente econômico foi alterado em virtude do aumento da competitividade, dinâmica do mercado, volatilidade dos capitais, conscientização dos clientes, fornecedores, funcionários e comunidade em geral”. A partir desse momento, tornou-se fundamental por em utilização os ativos intangíveis das entidades. Nesta nova economia, baseada principalmente em ativos intangíveis, a utilização da medição de desempenho das entidades, feita à luz de indicadores puramente financeiros, passou a não mais atender com perfeição o cumprimento pleno de seu papel. Onde para Hirschfeld (2000, p.239), “existem ocasiões em que as características intangíveis de alternativas devem ser levadas em consideração para uma avaliação adequada e poder chegar-se a conclusões aceitáveis”. Ou seja, os sistemas de medição devem estar preparados para medir não só o desempenho financeiro, mas também outras extensões em sentido amplo das entidades que a era de informação demanda.

No atual cenário, as informações contábeis são requeridas para fins do processo decisório, sendo substanciado por uma estratégia que contemple todas as possíveis variáveis internas e externas.

escala de produção, o custo por unidade tende a cair. Fonte:<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/moreira/cap4.html>

¹⁵ Normalmente as empresas produzem mais de um produto. A decisão de produzi-los pode obedecer à estratégias da empresa no mercado, mas também podem ser por razões de ordem tecnológica e de custos que aconselhem a produção de dois ou mais bens em uma mesma firma. Quando o custo de produção conjunto de dois ou mais bens é menor do que a soma da produção de cada um de forma separada, tem-se a chamada *economia de alcance ou escopo*. Isto é bem observado nas atividades denominadas “*public utilities*” tais como em telecomunicações (chamadas de curta e longa distâncias), geração de energia elétrica (horas de pico e de baixa), linhas aéreas e ferrovias (transporte de carga e passageiros), saneamento (água, esgoto). Fonte:<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/moreira/cap4.html> .

Dando como exemplo, temos uma extensão dessa incompleta medição de desempenho, que se dá, pelo fato de que o giro operacional das empresas, freqüentemente avaliado por indicadores puramente financeiros de desempenho, por si só não conseguem evidenciar a criação de valor¹⁶. Desta forma as informações do desempenho fornecidas pelos antigos sistemas de contabilidade, são, na melhor das hipóteses, imperfeitas.

Corroborando com este pensamento, Eccles (2000, p.31), quando critica que, “a dependência em relação ao departamento de contabilidade para antever o futuro da empresa deixará a organização desesperadamente atolada no passado”. Ou seja, a contabilidade precisa estar apta para evidenciar as habilidades criativas e inventivas, valores, atitudes, motivação das pessoas, bem como os demais ativos intangíveis das organizações. Pois são eles que auxiliam e garantem a continuidade das organizações nesta nova era.

Atentos a estas mudanças, Kaplan e Norton (1997, p.VII), deram origem ao Painel de Indicadores Equilibrados (*Balanced Scorecard*) no ano de 1990,

quando o Instituto Nolan Norton, a unidade de pesquisa da KPMG¹⁷, patrocinou um estudo de um ano entre diversas empresas, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. O estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro. David Norton, executivo principal do Nolan Norton, foi o líder do estudo, que teve Robert Kaplan como consultor acadêmico.

¹⁶ Para Padoveze (1999, p.45), conceitua-se como criação de valor a geração ou aumento do *valor econômico* de um recurso ou ativo.

¹⁷ KPMG - é a abreviação dos nomes de seus principais fundadores. **K** representa Klynveld. Piet Klynveld foi o fundador da firma holandesa Klynveld Kraayenhof & Co., hoje KPMG Netherlands. Em 1979, Klynveld fundiu-se à Deutsche Treuhand-Gesellschaft e à McClintock Main Lafrentz, dando origem à Klynveld Main Goerdeler (KMG). **P** representa Peat. A William Barclay Peat & Co. foi fundada por William Barclay Peat em Londres, no ano de 1870. **M** representa Marwick. James Marwick e Roger Mitchell criaram a Marwick, Mitchell & Co. em Nova Iorque, em 1897. Em 1911, a firma fundiu-se à Barclay Peat & Co., formando a Peat Marwick Mitchell & Co., que depois tornou-se a Peat Marwick International (PMI), uma das maiores firmas internacionais de auditoria e contabilidade. **G** representa Goerdeler. O Dr. Reinhard Goerdeler foi presidente da Deutsche Treuhand-Gesellschaft e, posteriormente, da KMG. Ele foi um dos grandes incentivadores da fusão com a PMI. Em 1987, a KMG e a PMI fizeram a primeira mega-fusão do mercado de serviços de auditoria, criando a KPMG. A KPMG está presente em 159 países e conta com mais de 100.000 profissionais altamente qualificados ao redor do mundo.

Neste sentido a criação de um grupo de estudos formado por representantes de dezenas de empresas - de manufatura e serviços, da indústria pesada e da alta tecnologia – levaram a criação do que se chama de “*Balanced Scorecard*”, baseado em torno de quatro perspectivas diversas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado.

Kaplan & Norton apresentaram o delineamento sistemático da idéia do *Balanced Scorecard* em três artigos principais publicados pela *Harvard Business Review*. O primeiro artigo publicado em janeiro-fevereiro de 1992 foi, “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”¹⁸. Em seguida, setembro-outubro de 1993, publicaram “*Putting the Balanced Scorecard to Work*”¹⁹ e finalmente, na edição de janeiro-fevereiro de 1996, “*Using the balance scorecard as a strategic management system*”²⁰. Nestes artigos, tais autores propuseram uma metodologia simplificada de elaboração do BSC, que posteriormente foi ampliada e detalhada no livro “*The Balanced Scorecard*”, que foi publicado no Brasil sob o título “A estratégia em ação: *balanced scorecard*”. A metodologia apresenta uma elaboração realizada por executivos e altos gerentes de uma unidade de negócios, que estabelecem os planos de ação a serem realizados em níveis organizacionais menores.

Kaplan e Norton (1997, p.VIII), sustentam que

o nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Alguns participantes experimentaram protótipos de *Balanced Scorecard* em setores de suas empresas. A conclusão do estudo, em dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica.

Desta forma, temos um painel de indicadores balanceados (objetivos de curto e longo prazos), de medidas financeiras complementadas por medidas não financeiras e que

¹⁸ *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance* – BSC - Meios que conduzem a execução.

¹⁹ *Putting the Balanced Scorecard to Work* – Colocando o BSC para trabalhar.

²⁰ *Using the balance scorecard as a strategic management system* – Usando o BSC para um sistema de gestão estratégica.

contemplam as variáveis internas e externas da empresa em sua avaliação de desempenho. Podemos sintetizar a existência do equilíbrio (balanceamento) das seguintes formas:

- Medidas financeiras e não financeiras. Destaca-se que, ainda que haja outras medidas não financeiras, aspectos de finanças continuam sendo importantes para a estrutura, quer sejam finalidade ou meio entre os objetivos da empresa. Disso deve-se balancear a estrutura pelo uso de indicadores de ambos os grupos;

- Curto prazo e longo prazo. Os indicadores devem estar balanceados entre medições com impactos no curto e longo prazo. Os resultados acontecendo no futuro próximo não são garantia de resultados favoráveis no longo prazo, havendo necessidade de ponderar-se medidas que levem aos dois;

- Indicadores de tendência e ocorrência. Entende-se por indicadores de ocorrência, aqueles que apresentariam informações sobre resultados obtidos pela organização, enquanto que indicadores de tendência, aqueles com ação indireta, mas relevantes para o alcance dos resultados, vetores para o futuro; e

- Indicadores genéricos e específicos. Existem algumas medidas cujo monitoramento sempre será relevante para as organizações, como medidas financeiras, satisfação do cliente e etc. Essas medidas são, de certa forma, independentes da sua estratégia, o que, contudo, não reduz sua importância.

Indicadores que satisfazem dessa forma, as duas exigências que os sistemas de avaliação de desempenho tem que cumprir, segundo Atkinson *et al.* (2000, p.594), que são: refletir o entendimento da empresa das causas do desempenho bem-sucedido de seus objetivos e avaliar os aspectos mais críticos ou os diferenciadores de desempenho da empresa.

A estrutura deve então estar balanceada entre medidas específicas da organização, relacionadas conforme já dito à sua estratégia, assim como genéricas.

Para Atkinson *et al.* (2000, p.592),

o *balance scorecard* reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. ... Existem três objetivos primários dos sistemas de avaliação de desempenho, atendidos pelo *Balanced Scorecard*:

1. Enfocar a atenção dos tomadores de decisão sobre as causas/direcionadores de desempenho nos objetivos primários da entidade;
2. Assegurar que tanto aqueles de fora e de dentro da entidade entendam as estratégias da empresa para alcançar seus objetivos primários; e
3. Prover sinais e medidas de diagnóstico para tomar decisões na entidade que permitam entender como os processos subjacentes direcionam o desempenho do objetivo primário da entidade e fornecem um base para a aprendizagem da entidade.

Antes de evidenciarmos os conceitos fundamentais do painel de indicadores equilibrados (*Balanced Scorecard*), mostraremos a seguir a importância da avaliação de desempenho.

2.2.2 Avaliação de desempenho

Ao discorrermos sobre avaliação de desempenho visualizamos Drucker (2002, p.154), quando expõe que “dirigir as entidades [...] com os olhos voltados para o seu desempenho constituirá cada vez mais o grande desafio à área da administração nos países desenvolvidos, bem como sua maior necessidade”.

Reconhecer a grandeza, a intensidade, a força do cumprimento de suas atividades, é de acordo com Pereira (1999, p.188), “inerente à própria natureza humana; é o exercício da análise e do julgamento sobre qualquer situação que exija uma apreciação de fatos, idéias, objetivos e, também, uma tomada de decisão a fim de se atingir uma situação desejada”. Ou seja, o ato de avaliar o desempenho está no comportamento humano, desde o seu nascimento até o fim da sua existência.

Mas, o que é medir? Para que possamos de alguma forma evidenciar o que vem a ser medição, se faz mister definirmos valor, uma vez que é a finalidade da medição. Valor, em contabilidade, pode-se dizer que seja a representação monetária de um ente.

Para Martins (2001, p.22) é a atribuição de quantidade de moeda a algum ativo ou a alguma obrigação; conseqüentemente, a toda e qualquer receita ou despesa, ou então ganho ou perda. Finalmente, ao lucro (ou prejuízo).

Desta forma, medir desempenho, é a atribuição de valor, ao processo de eficiência objetivando a eficácia. Miranda e Silva (2002, p.131) complementam esta informação quando dizem que “outro aspecto importante das medições de desempenho é que, na sua maioria, elas são medidas relativas”. Ou seja, ao medirmos o desempenho de um determinado hotel X e encontrarmos um valor, simplesmente, não poderemos compará-lo ao valor encontrado pela medição de desempenho de um hotel Y, se não levarmos em consideração as mesmas premissas utilizadas na medição de ambos hotéis.

Esta perspectiva quando inserida no contexto empresarial, como um processo formalizado, requer para atingir sua eficácia, uma eficiente harmonia com o modelo de gestão da empresa no intuito maior de servir como instrumento capaz de proporcionar uma gestão eficaz de suas atividades.

Neste sentido, Kaplan & Norton (1997, p.21) defendem a importância da medição de desempenho na seguinte expressão, “medir é importante: O que não é medido não é gerenciado.” O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

A avaliação de como as atividades e os processos estão sendo executados é fundamental para os esforços da gestão em melhorar a rentabilidade. Medidas de desempenho da atividade existem em indicadores financeiros e não-financeiros. E a existência desses indicadores se dá para a avaliação da execução de uma atividade e os resultados obtidos.

Para Hansen e Mowen (2001, p.480),

as medidas de desempenho da atividade se concentram em três dimensões principais: eficiência, qualidade e tempo. A eficiência focaliza o relacionamento de entradas e saídas da atividade, ou seja, produzir a mesma saída de atividade por um custo mais baixo para as entradas consumidas. A qualidade se preocupa em fazer a atividade certa da primeira vez que ela é realizada. O tempo exigido para a realização de uma atividade também é crítico. Tempos mais longos normalmente significam maior consumo de recursos e menor habilidade em reagir às demandas dos clientes.

Neste sentido, esclarecemos que o desempenho das atividades assume diversas dimensões, quando relacionado, por exemplo, à empresa em sua totalidade; aos aspectos operacionais, econômicos e financeiros das atividades, às atividades planejadas e às realizadas.

Face ao sentido da expressão avaliação de desempenho, Pereira (1999, p.189), define que

avaliar um desempenho passa a ser, assim, um meio para se tomar decisões adequadas. Constitui um processo complexo que incorpora, além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, requisitos essenciais para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle.

Ou seja, avaliar um desempenho não significa apenas atribuir-lhe um conceito diante de expectativas preestabelecidas, mas também de corrigir os rumos em direção as metas preestabelecidas.

Com relação a dicotomia avaliação de desempenho *versus* mensuração de desempenho, Pereira (1999, p.191), mostra “que o uso da expressão *mensuração de desempenho*, intercambiavelmente com *avaliação de desempenho*, limitaria o sentido dessa última, não devendo ser equiparada”. Neste sentido a mensuração do desempenho pode ser

entendida como uma simples quantificação, fornecendo bases comparativas para a avaliação de desempenho.

2.2.3 Ativos: Tangíveis e Intangíveis

Uma vez definida, avaliação de desempenho, complementaremos o referencial com a aclaração do que vem a ser ativos: tangíveis e intangíveis. Desta forma, para esclarecer o que vem a ser ativo, recorreremos à definição contábil mais conservadora e tradicionalista de ativo, que segundo Martins (1972, p.26) vem de Anthony, onde ele afirma que ativos são recursos que possuem valor, adquiridos por uma empresa e que possuem custo mensurável (*“Assets are valuable resources owned by a business which were acquired at a measurable money cost”*)²¹. Definição que reflete a visão profundamente conservadora que dominou a classe por muitos e muitos anos e ainda a domina em boa parte. Esta Definição que deixa-nos com restrições no seu uso, devido a limitação com relação a possibilidade de qualificação de um elemento como ativo (exclui todo e qualquer bem, direito ou outro valor que não tenha sido adquirido com um certo custo), muito bem exemplificado por Martins (1972, p.27), onde um bem recebido gratuitamente, não seria qualificado como ativo, mesmo que tivesse valor econômico e pertencesse à empresa.

Martins (1972, p.30), simplifica ao adotar a seguinte definição: ativo é o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente.

Não totalmente satisfeito com relação às definições acima, procuramos demarcação com Hendriksen e Van Breda (1999, p. 283), onde utilizam o pronunciamento do FASB²² no

²¹ ANTHONY, Robert N., *Management Accounting – Text and Cases*, 4. ed., R. D. Irwin, Homewood, Illinois, 1970, p.36.

²² FASB – *Financial Accounting Standards Boards*.

SFAC 6, da seguinte forma: benefícios econômicos futuros prováveis, obtidos ou controlados por uma dada entidade em consequência de transações ou eventos passados.²³

Esta é apenas uma pequena amostra do sentido do que é ativo, queremos apenas deixar claro que não temos a intenção e possibilidade de se fazer aqui uma rígida e final disposição deste elemento patrimonial, sendo, ao nosso ver, preferencial a utilização da definição acima dada pelo FASB no SFAC 6.

Ao explanarmos sobre ativo intangível, que fique registrado ser uma das áreas mais complexas da teoria da contabilidade, em parte em virtude das dificuldades de definição, mas principalmente por causa das incertezas a respeito da mensuração de seus valores e da estimativa de suas vidas úteis, opinião em que apoiamos Hendriksen e Van Breda (1999, p.388).

Esclarecendo a origem da palavra intangível, que vem do latim *tangere*, que quer dizer tocar. O ativos intangíveis, portanto, são bens intocáveis no sentido físico da palavra, pois não são corpóreos.

Neste sentido, Sveiby (1998, p. 9) esclarece que:

o preço de mercado das ações de uma empresa é a valorização de mercado das ações integrantes do patrimônio da empresa. Cada certificado de ação representa uma cota de participação no patrimônio ou no valor contábil da empresa. Quando o preço de mercado é maior que o valor contábil, a teoria convencional do mercado acionário considera o ágio uma avaliação de mercado do potencial de ganhos futuros, potencial este convertido em fundo de comércio se a empresa for comprada. Portanto, deve haver algo entre os ativos da empresa que, no futuro, venha a render acima dos juros bancários. Esses ativos são invisíveis porque não são contabilizados. São intangíveis por não se tratar de tijolo, cimento, nem dinheiro; ou sela, não são concretos, palpáveis.

Todavia, esses ativos invisíveis, intangíveis, não precisam ser nenhum mistério. Todos têm sua origem no pessoal de uma organização.

As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas - quer tangíveis ou intangíveis - são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir.

²³ SFAC – *Statement of Financial Accounting Concepts* n. 6, parágrafo 25.

Diversos ativos são, estritamente falando, intangíveis. Além do *goodwill*²⁴, a lista inclui nomes de produtos, direitos de autoria, franquias, interesses futuros, licenças, direitos de operação, patentes, matrizes de gravação, processos secretos, marcas de comércio, marcas de produtos, *know-how*²⁵, etc.

Em suma, Sveiby (1998, p.09), classifica os ativos intangíveis constantes no balanço patrimonial como um grupo de 03 elementos: competência do funcionário (por ser impossível conceber uma organização sem pessoas), estrutura interna (patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos) e estrutura externa (relações com clientes e fornecedores).

Com relação aos serviços prestados pelos hotéis, por mais intangível que os serviços possam parecer, sempre haverá, por menor que seja a sua participação ou importância, a presença de algum elemento tangível/palpável quando da prestação do serviço. O que queremos dizer com isso é que a intangibilidade não constitui fator de diferenciação entre produtos e serviços.

Esclarecendo, os ativos intangíveis constantes no balanço patrimonial de uma organização devem ser reconhecidos sempre que preenchem as condições de reconhecimento de todo e qualquer ativo, ou seja, devem atender à definição de um ativo, devem ser mensuráveis e devem ser relevantes e precisos. Uma vez que, em razão da intangibilidade, o cliente, mesmo, ao sair de mãos vazias, mas, ainda assim, satisfeito por ter sido suprido à sua necessidade ou desejo.

²⁴ *Goodwill* é o exemplo mais comum de ativo intangível não identificável. Por não existir uma tradução que possa ter um significado perfeito para esta palavra inglesa, trataremos este termo dentro de uma atividade econômica qualquer como a capacidade de ganho acima do normal, o resultado de um super negócio, ou seja, um super-lucro.

²⁵ Know-How – Experiência, Prática.

Portanto, um *Balanced Scorecard* deve conter uma combinação de medidas de resultado (tangíveis) e vetores de desempenho (intangíveis) da estratégia de negócios da entidade.

Os indicadores de ocorrência (*lagging*) monitoram a capacidade e conquista de *ativos tangíveis* (medidas de resultado) que foram necessários para o crescimento *passado* das entidades. Por sua vez os indicadores de tendência (*leading Indicators*) monitoram a capacidade e conquista de *ativos intangíveis* (vetores de desempenho) que são necessários para o crescimento *futuro* das entidades.

Desta forma Kaplan e Norton (1997, p.32), orientam que:

as medidas de resultado sem os vetores de desempenho não comunicam a maneira como os resultados são alcançados, além de não oferecerem uma indicação clara de que a estratégia esteja sendo implementada com sucesso ou não. Por outro lado, os vetores de desempenho sem as medidas de resultado podem permitir que a unidade de negócios alcance melhorias operacionais a curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias representam a expansão de negócios com clientes existentes e novos e, conseqüentemente, um melhor desempenho financeiro.

Resumindo, é importante a complementação e articulação das medidas acima descritas para definir tanto os objetivos estratégicos de longo prazo quanto os mecanismos para alcançar esses objetivos.

Evidenciado o que vem a ser as definições e classificações das empresas hoteleiras, avaliação de desempenho, ativos tangíveis e ativos intangíveis, passamos neste momento a direcionar o referencial para os conceitos a cerca do tema.

2.2.4 Balanced Scorecard - BSC

Neste tópico expressaremos, as construções teóricas que contribuíram para o surgimento e avanço da contabilidade gerencial (até o surgimento do *Balanced Scorecard*).

A Contabilidade gerencial teve sua propulsão em linhas gerais, devido ao crescimento e mudança da natureza dos negócios com a revolução industrial.

Crescimento este, segundo Schmidt (2000, p.112),

em tamanho, em complexidade e em diversidade geográfica ocorrido no século XIX levou os administradores a aperfeiçoar seus sistemas contábeis para possibilitar o fornecimento de informações gerenciais necessárias para as várias decisões gerenciais, incluindo desempenho, avaliação, planejamento e controle.

Em virtude dessa necessidade, o estudo e a prática da Contabilidade gerencial foram desenvolvidos com o intuito de produzir sistemas que pudessem fornecer informações para a tomada de decisões.

Para Schmidt (2000, p.113), uma das primeiras contribuições neste campo foi feita na Inglaterra, em 1887, por Elime Garcke e J. M. Fells, que escreveram *Factory Accountants: Their Principles and Practice*, onde apresentavam formas de cálculo do custo de produção real, incluindo custos indiretos e alocação de despesas indiretas.

O período entre o final do século XIX e o início do século XX fica marcado pelo surgimento de novas idéias e abordagens com relação ao gerenciamento e controle das atividades, evidenciando a procura da eficiência da produtividade e com isso a necessidade premente de informações sobre os custos de produção.

Os escalões gerenciais (dos grandes complexos) exigiam cada vez mais um controle rigoroso das operações industriais. O Papel da Contabilidade nas grandes empresas cresceu em tamanho e complexidade, acompanhando o crescimento considerável, na época, de empresas como: a *Dupont*, a *General Motors*, a *Standard Oil* e outros grupos norte-americanos.

Os esforços para melhorar o sistema, entretanto, estavam essencialmente centrados em tornar as informações contábeis financeiras mais úteis aos usuários internos em vez de

produzir um conjunto novo de informações e procedimentos separados do sistema de relatório externo.

Cabe destacar, utilizando Schmidt (2000, p.115), o trabalho de David Solomons, denominado *Divisional Performance Measurement and Control*. Neste estudo, Solomons examina as dificuldades para o desenvolvimento de sistemas de “*avaliação de desempenho*” como instrumento motivacional para a melhora do desempenho dos administradores.

O ambiente econômico atual criou a necessidade de uma reestruturação da gestão empresarial. Pressões competitivas mundiais, o crescimento do setor de serviços e os avanços nas tecnologias de informação e de manufatura mudaram a natureza de nossa economia e fizeram com que muitos empresários mudassem drasticamente sua maneira de operar seus negócios. Por sua vez, essas mudanças deram início ao desenvolvimento de práticas inovadoras e relevantes para a gestão das empresas.

Para Miranda *et al.* (2001, p.1),

no final da década de 80 surgiu um interesse em novas medidas de desempenho, mas a vasta maioria das pessoas discutia o sistema de mensuração de desempenho organizacional de forma isolada. Falava-se em introduzir medidas sobre: lucro econômico, satisfação do cliente, satisfação dos empregados, performance operacional interna, capital e ativo intangível. Neste período, cada uma destas medidas isoladas de performance eram projetadas para complementar as medidas financeiras existentes.

O foco dos sistemas de contabilidade gerencial foi ampliado para possibilitar que os gestores pudessem melhor atender às necessidades dos clientes e gerir a cadeia de valores das empresas. É devido a este entendimento, que os gerentes de acordo com Drucker (2002) precisam de um sistema de informação integrado com a estratégia, em vez de ferramentas individuais que têm sido tão amplamente usadas no registro do passado.

Face ao entendimento das mudanças acima explanadas, Costa (2001, p.7) mostra que,

embora a contabilidade não pudesse desempenhar o papel principal de promover ou implementar inovações tecnológicas e mudanças organizacionais, ela podia desempenhar um papel crítico nesse esforço, desenvolvendo novas medidas não

financeiras de desempenho, tais como produtividade, qualidade, custos de inventário entre outras, para avaliar o progresso da empresa em relação àquelas mudanças. Mais ainda, o estudo da estrutura de mercado, da inovação tecnológica e das relações fornecedor-consumidor estavam requerendo *insights* da ciência econômica.

O *Balanced Scorecard*, indicando sobre o que deve ser medido e como o resultado dessa medição pode ser disposta de forma que se possa ter uma maior utilidade na gestão das empresas, apresenta-se em Kaplan & Norton em 1990.

Fechando este tópico, temos como certo que o mundo transformou-se e seguem-se várias contribuições científicas até chegarmos aos dias atuais, e fica cada vez mais consolidado o seguinte pensamento de Sá (1997, p.20):

A contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela; talvez, por isso, seus progressos quase sempre tenham coincidido com os que caracterizam os da própria evolução do ser humano.

2.2.5 Princípios do *Balanced Scorecard*

Como todo sistema possui suas bases conceituais, para o BSC não seria diferente e com o intuito de esclarecer alguns conceitos que farão parte cada vez mais desta dissertação, abordamos os três princípios/conceitos que permitem a integração entre as medidas de resultados com os vetores de desempenho do *Balanced Scorecard* - BSC:

- da relação de causa e efeito;
- dos resultados e vetores de desempenho; e
- da relação com os fatores financeiros.

2.2.5.1 Relação de causa e efeito

Para Kaplan & Norton (1997, p.30), “Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas”.

Ainda sobre estratégia, Porter (1996, p.77), ensina que:

A estratégia torna escolher o que não fazer tão importante quanto escolher o que fazer. De fato, estabelecer limites é uma outra função da liderança. Decidir qual o grupo-alvo de clientes, variedades e necessidades que a empresa deve atender é fundamental para se elaborar uma estratégia. Mas igualmente fundamental é decidir não atender outros clientes ou necessidades, e não oferecer certas características ou serviços. Na realidade, uma das funções mais importantes de uma estratégia explícita e bem divulgada é orientar os funcionários nas escolhas que decorrem dos *trade-offs*²⁶ que surgem em suas atividades e decisões do dia-a-dia (tradução livre).²⁷

Em virtude dessas afirmações, entendemos que o sistema deve identificar e tornar clara a seqüência de suposições sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e vetores de desempenho desses resultados, levando em consideração todas as perspectivas do que fazem parte do *scorecard*.

2.2.5.2 Medidas de resultados e vetores de desempenho

Para o sucesso do *scorecard* deve existir uma harmonia entre as medidas de resultados e vetores de desempenho, que fica melhor esclarecido quando Kaplan & Norton (1997, p.156), evidenciam que as medidas de resultado, “refletem as metas comuns de muitas

²⁶ *Trade-off*: Tipo de deliberação que considera mais os resultados de uma decisão do que os fatores que a constituem.

²⁷ *Strategy renders choices about what not to do as important as choices about what to do. Indeed, setting limits is another function of leadership. Deciding which target group of customers, varieties, and needs the company should serve is fundamental to developing a strategy. But so is deciding not to serve other customers or needs and not to offer certain features or services. Indeed, one of the most important functions of an explicit, communicated strategy is to guide employees in making choices that arise because of trade-offs in their individual activities and in day-to-day decisions* (Fonte: Porter, M. What is strategy? Harvard Business Review. Nov.-Dez./1996, p.77).

estratégias, bem como estruturas semelhantes entre os setores e empresas”. Desta feita, os vetores de desempenho, são indicadores de tendência geralmente específicos para uma determinada unidade de negócios e que podemos citar com exemplo, os segmentos de mercado ou clientes que a unidade de negócios opta por competir.

Sobre as medidas de resultado, que geralmente medem resultados essenciais e são definidas como indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), podendo evidenciar lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários.

Os vetores de desempenho, definidos por indicadores de tendências (*leading indicators*) indicam como um determinado resultado estabelecido, poderá ser atingido.

Cabe destacar, que ao passo que os indicadores de ocorrências são comuns (genéricos) a diversos tipos de organizações em diferentes setores e mercados, os indicadores de tendência são específicos para cada tipo de organização e/ou até mesmo para cada unidade de negócios.

2.2.5.3 Relação com os fatores financeiros

Para finalizar os três princípios/conceitos que permitem a integração entre as medidas de resultados com os vetores de desempenho do *Balanced Scorecard*, temos que enfatizar a busca dos resultados, principalmente, os financeiros, como o retorno sobre o capital empregado ou o valor econômico agregado. Ou seja, tem que existir uma vinculação de programas como a gestão da qualidade total, redução do tempo de ciclo, reengenharia e

*empowerment*²⁸ a resultados que influenciam diretamente os clientes e geram desempenho financeiro futuro.

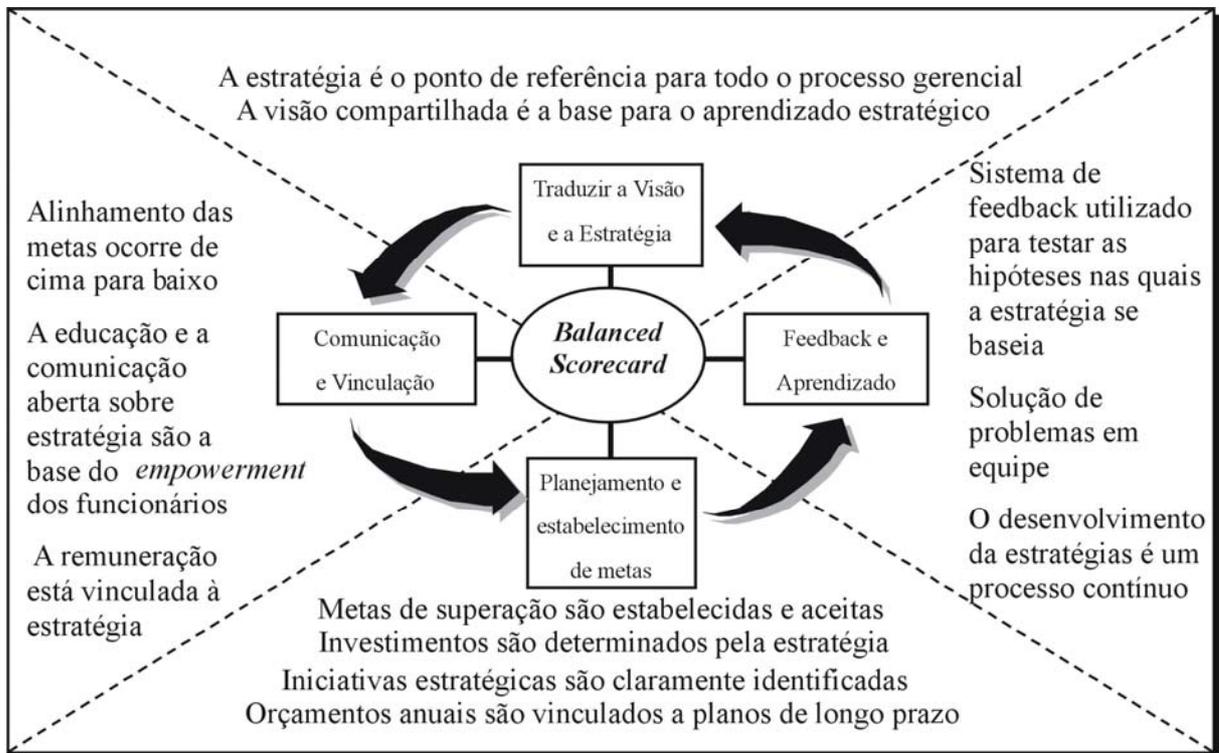
Em virtude das bases conceituais acima definidas, mostraremos a seguir os objetivos a que a constituição do *Balanced Scorecard* persegue.

2.2.6 Objetivos do *Balanced Scorecard*

Os principais objetivos de um *balanced scorecard*, segundo Kaplan & Norton (1997, p.24), são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas; e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico, conforme ilustrado na Figura 1.

²⁸ *Empowerment* – É um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard e ex-editora da Harvard Business Review. Se existisse a palavra em português, poderia ser traduzido por “empoderamento” ou concessão de poder. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores, reduzindo os níveis decisórios, são as que estão melhor posicionadas para competir a longo prazo. Outorga de poder, “na qual o chefe só tem o poder se o delegar aos seus subordinados, pois só assim as decisões fluirão mais rapidamente e o chefe não ficará atolado com a centralização de todas as decisões” (OLIVEIRA, 2000, P.55).

Figura 1 – O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica



FONTE: Adaptado de KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**, Trad. de Afonso Luiz Euclides Trindade FRAZÃO FILHO. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.12.

De acordo com a Figura 1, o processo de construção de um BSC tem início com a tradução e posterior implementação da visão e estratégia; posteriormente, os objetivos e medidas de resultados são transmitidos a toda a organização. Onde logo após, há uma comunicação a todos, inicia-se o processo de estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas e, por fim, busca-se o “*feedback*” e aprendizado e crescimento estratégico, o que possibilitará o crescimento individual e até mesmo da organização como um todo.

2.2.6.1 Esclarecer e Traduzir a Visão e a Estratégia

Scott *et al* (1998, p.3), ensinam que “o processo de criação da visão significa clarificar valores, focar uma missão e ampliar o horizonte da visão para o futuro”. Desta forma, a declaração de filosofia, razão de ser de uma entidade, assume, sem medo de errar, um

destacado papel para a consecução da eficácia de sua gestão, mas somente isto não é suficiente. Se faz necessário que toda a gerência esteja organizada e voltada para atingir tais objetivos e não é um processo de um único encontro em que um grupo participa e depois esquece. Este processo tem etapas que são realizadas durante um período, estimulando soluções criativas para os desafios da empresa e incentiva a evolução e a aprendizagem contínuas na empresa.

Para Drucker (2002, p.42), três são as tarefas básicas da administração.

A 1ª é ponderar com cuidado e decidir qual é a finalidade e a missão específica da organização;
A 2ª é fazer com que o trabalho seja produtivo e o trabalhador se realize; e
A 3ª é administrar as responsabilidades sociais da entidade e suas repercussões sociais de suas atividades.

Desta forma, evidenciamos a importância de ponderar com cuidado e decidir qual é a finalidade e a missão específica da organização.

Para Nakagawa (1993, p.25), “a missão de uma empresa é sua razão de ser e pode ser expressa em diversos níveis de abstração. A missão pode ser, ainda, expressa em termos de uma necessidade existente de produtos”.

As boas declarações de missão de uma organização são curtas, claras e fáceis de entender, nos ensina Robbins (2002, p.119). Definem o propósito de uma organização e respondem a questões do tipo “Em que ramo estamos?” e “O que estamos tentando realizar?”. Oferecendo informações importantes a gerentes e funcionários para se concentrarem em uma direção estratégica.

O hotel ao criar e estabelecer uma filosofia organizacional comum a todos os colaboradores precisa, segundo Rinke (1998, p.55), cumprir um *check-list*²⁹ de seis passos, o

²⁹ *Check-list* – lista de controle

qual, se cumprido, ajudará a criar e estabelecer uma filosofia de delegação de poder comum a toda a organização.

Passo 1: Determine o propósito de sua organização; Passo 2: Estabeleça a visão da organização; Passo 3: Defina os valores da organização; Passo 4: Traduza a filosofia em um slogan; Passo 5: Comunique a filosofia; e Passo 6: Desenvolva planos de ação.

Nakagawa (1993, p.26), enfatiza que para atingir tais objetivos se faz necessário o atendimento as seguintes condições:

- Os gerentes precisam ter perfeito conhecimento da missão da empresa.
- Todas as unidades da empresa precisam estar estruturadas de tal maneira que sejam capazes de enfatizar os propósitos básicos da empresa.
- As relações entre as unidades e a empresa devem viabilizar a otimização de seu potencial sinérgico.
- Os processos de planejamento e controle precisam ser adequados e facilitadores da eficácia da empresa.
- As pessoas devem estar qualificadas para exercerem suas funções e responsabilidades de acordo com a cultura da empresa, para direcionarem suas energias para os objetivos da mesma.

Muitas obras têm sido publicadas sobre visão e sobre estratégia, mas poucas ressaltam o fato de que os objetivos referentes às mesmas só podem ser fixados depois de tomadas duas decisões básicas: a decisão de concentrar-se e a decisão relativa à posição da empresa no mercado, é o que nos expõe Drucker (2002, p.106). Em outras palavras a missão e visão da empresa.

Oliveira (2002, p.31), faz os seguintes questionamentos: “Será que significa a visão de futuro do negócio e do ambiente competitivo no qual a empresa está inserida? Ou qual a abordagem da empresa no futuro? Ou a forma de transição da passagem de onde ela está hoje no presente e como deveria ser no futuro?”

Visão que é uma palavra muito utilizada pelos gestores na atualidade, porém um pouco indefinida quando se trata de gestão de mudança. Principalmente quando procuramos a integração da visão com a missão e a estratégia.

Neste sentido, entendemos que para definirmos plenamente o que vem a ser visão, precisamos combinar três avaliações:

1. Avaliação de eventos passados e presentes que demonstram a posição atual da empresa e a posição desejada no futuro.
2. Avaliação do cenário que se manifesta no presente e que criam uma aspiração com relação ao presente e a futura posição desejada.
3. Avaliação de cenários que se manifestam no futuro e que criam uma aspiração com relação ao presente e a futura posição desejada.

Em virtude do exposto, propomos a seguinte definição sobre visão, como sendo a avaliação da realidade presente com a avaliação futura de cenários, onde o gestor possa dispor de metas e de objetivos a serem alcançados pela entidade.

Quando falamos de estratégia, a decisão de concentrar-se constitui diretriz básica. Uma vez que será decidido o cenário onde a empresa irá atuar frente sua concorrência. Sem isso não haverá medidas destinadas (estratégia) a alcançar os propósitos que se aspiraram (visão).

Os gestores das empresas, ao esclarecerem e traduzirem a sua visão e a estratégia a toda sua alta administração, situam-se no começo da corrente de causas e efeitos que leva do cliente para o desempenho final. Segundo Maximiano (1995, p.118), “ao lado de outras práticas e políticas de recursos humanos, os métodos da participação procuram criar o ambiente propício à satisfação no trabalho”. Esse ambiente propício à satisfação no trabalho, acreditamos ser o instrumento para a ligação do sistema satisfação dos funcionários-satisfação dos clientes-satisfação da empresa e dos acionistas.

Interessante mostrar a tradução dos objetivos da empresa pela visão de Marshall (1999, p.78) onde ele divide nos estágios a seguir:

Estágio 1. Traduzir objetivos da empresa em passos de ação com prazos – Para conduzir a Fase 1 em sua organização, crie uma folha de exercícios do tipo “preencha a lacuna” para os participantes. No alto de cada folha, relacione uma meta ou objetivo. Deixe o resto da folha em branco para que os participantes possam anotar passos de ação à medida que forem sendo debatidos e identificados.

Estágio 2. Decompor os principais passos de ação em sub-passos específicos - Após o desenvolvimento dos passos de ação, o grupo trabalha em conjunto para identificar os sub-passos necessários no âmbito de cada um daqueles passos de ação.

Estágio 3. Atribuir sub-passos a funções, com prazos – Após terem sido identificados, os sub-passos são atribuídos às funções na empresa que serão responsáveis pela sua execução.

No final da reunião, datilografê esse esboço e faça com que circule entre os gerentes participantes. Relacione atividades, funções responsáveis e prazos.

Desta forma, temos a possibilidade de se construir um Painel de Indicadores Balanceados com objetivos relativamente restritos e que Kaplan & Norton (1997, p.20), assim evidenciam: “esclarecer, obter consenso e focalizar estratégia, e depois comunicá-la a toda a empresa”.

2.2.6.2 Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas

Os objetivos e medidas estratégicas são transmitidos a toda a entidade através de *newsletters*³⁰, quadro de avisos, vídeos e até por via eletrônica usando softwares de trabalhos em grupo e computadores ligados em rede. Esta comunicação serve para mostrar a todos os integrantes da equipe os objetivos críticos que devem ser atingidos, fazendo uso da estratégia da empresa. Desta forma, segundo Kaplan & Norton (1997, p.14), “o *scorecard* incentiva o diálogo entre as unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa, não apenas com relação aos objetivos de curto prazo, mas também com relação à formulação e a implementação de uma estratégia destinada a produzir um desempenho excepcional no futuro”. Desta forma ao final do processo de comunicação e associação dos objetivos, todos

³⁰ *Newsletters* - jornais, periódicos.

na empresa devem ter adquirido uma clara compreensão das metas de longo prazo da unidade de negócios, bem como da estratégia adequada para alcançá-las.

2.2.6.3 Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas

Um processo gerencial, onde as entidades elaboram um plano ou estabelecimento de metas, permite a quantificação dos resultados pretendidos de longo prazo; identificação de mecanismos e fornecimento de recursos para que os resultados sejam alcançados; estabelecimento de referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

As metas devem representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios. Exemplificando, Kaplan e Norton (1997, p.235) citam que se uma “unidade de negócios for uma empresa pública, a realização da meta deve, no mínimo, duplicar o preço das ações. Metas financeiras típicas são a duplicação do retorno sobre o capital investido, ou um aumento de 150% das vendas durante os cinco anos seguintes”.

Segundo Rinke (1998, p.50) “para ser eficaz, a visão precisa ter significado para todos os seus funcionários e clientes; ela deve ser inesquecível, prontamente interiorizada, curta e motivadora, de forma que todos os membros da equipe possam memorizá-la facilmente” (Figura 2).

Figura 2 – Características de uma declaração de visão eficaz

Uma visão organizacional eficaz deve:

- Descrever o futuro desejado
- Engajar as emoções das pessoas
- Descrever algo que valha a pena buscar
- Dar sentido ao trabalho

Além disso, declarações de visão eficazes também são:

- Um pouco nebulosas
 - Simples
 - Motivadoras
 - Inesquecíveis
 - Descrições ideais da viagem, não do destino
-

Com relação ao estabelecimento das metas a serem atingidas pela organização, deve-se iniciar com a determinação de qual deve ser o porte do plano e do alvo iniciais. Para O’Dell e Jr. (2000, p.232) existem dois caminhos possíveis: “começar com projetos e aprender com eles, jamais esquecendo o objetivo final e a necessidade de uma abordagem integrada; ou então, logo no começo elaborar um grande plano, planejar a infra-estrutura e expandir gradativamente”. Entendemos que os autores acima citados deixam a seguinte mensagem: seja ambicioso, mas comece devagar.

Para Kaplan & Norton (1997, p.15),

O Balanced Scorecard permite também que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação. Quando definem metas de superação de 3 a 5 anos para as medidas estratégicas, os executivos projetam também marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal – até onde pretendem ir durante os 12 meses do primeiro ano do plano. Esses referenciais de curto prazo, dentro da trajetória estratégica de longo prazo da unidade de negócios.

Desta forma, o BSC produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional.

2.2.6.4 Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico

O quarto processo (objetivo) gerencial - Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico - é o aspecto mais importante e inovador de todo o *scorecard*, onde segundo Kaplan & Norton (1997, p.16): cria instrumentos de aprendizado organizacional em nível executivo. Os três processos (objetivos) gerenciais críticos, evidenciados anteriormente, são vitais para a implantação da estratégia, porém, sozinhos, são insuficientes, em virtude da turbulência e complexidade do mundo dos negócios na atualidade, ou seja, para as empresas da era da informação as estratégias não podem ser tão lineares ou estáveis.

Com relação a *feedback*, Kaplan e Norton,³¹ alertam que

os altos executivos precisam receber *feedback* sobre estratégias mais complexas e ambientes competitivos mais turbulentos, A estratégia planejada, embora elaborada com as melhores das intenções e com as melhores informações disponíveis, talvez não seja mais adequada ou válida para as condições atuais.

Para Kaplan & Norton (1997, p.17), a metáfora mais próxima para bem evidenciar este processo se dá:

em uma regata altamente competitiva, sob condições instáveis de tempo e mar, do que de um navio navegando em condições estáveis rumo a um destino. Na regata, existe ainda uma cadeia de comando. Mas o comandante está constantemente monitorando o ambiente, sempre atento e respondendo tática e estrategicamente, as mudanças no comportamento, nas equipes e no desempenho dos barcos adversários, nas condições de vento e nas correntes marítimas. Deve também receber informações de diversas fontes: como observação pessoal, instrumentos, indicadores e, principalmente, a orientação tática dos companheiros de bordo, que também estão atentos a tudo, para que seja possível aproveitar as mudanças ambientais e neutralizar o comportamento dos adversários.

Sendo assim, as organizações precisam adquirir a capacidade de aprender num “circuito” duplo, que ocorre quando os gestores questionam pressupostos e avaliam se as teorias com que estão trabalhando continuam coerentes com os indícios, as observações e experiências vindas da realidade empresarial.

³¹ KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 262.

Concluindo este raciocínio, utilizamos o pensamento de Beuren (2000, p.46), onde ela salienta acreditar que

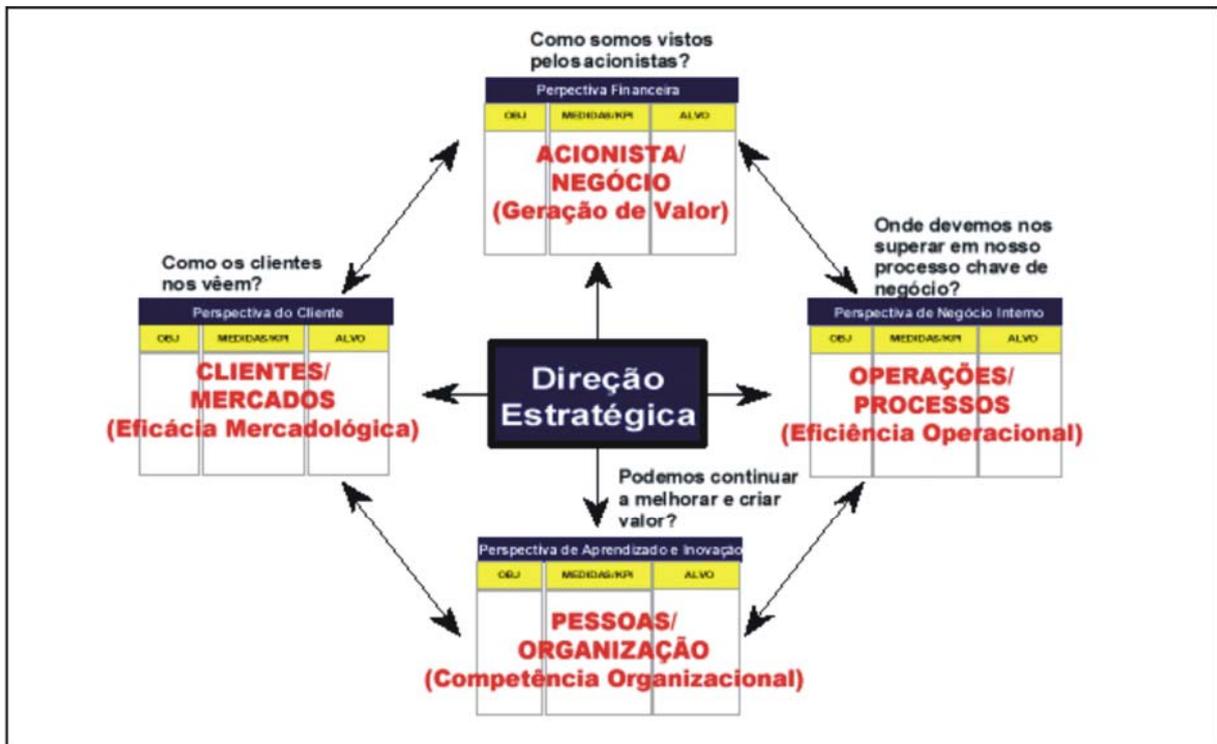
o tipo de estratégia que orientará a organização é determinante do escopo para alcançá-la e que os responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial, a fim de identificar tanto as ameaças quanto as oportunidades em potencial para a empresa, requerem informações de uma variedade de fontes e com uma densidade de características.

Entendemos a partir do acima exposto, que o sucesso em acompanhar se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos por meio de obter retorno (*feedback*) de informações se encontra na interface das informações sobre a organização e o ambiente externo da empresa com a definição da estratégia empresarial.

2.2.7 Perspectivas do “Scorecard”

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho se concentram basicamente na melhoria dos custos, qualidade e ciclos dos processos existentes. O *Balanced Scorecard* é um novo sistema que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Vetores esses, que abrangem, além da perspectiva financeira, as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, que surgem de uma força rigorosa e consciente da tradução da estratégia empresarial em objetivos e metas tangíveis. Quando integradas, estas quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura da performance do negócio, conforme vemos na figura 3, abaixo.

Figura 3 – Perspectivas do Balanced Scorecard



A seguir apresentamos todas as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* de forma mais detalhada.

2.2.7.1 Perspectiva Financeira

A finalidade principal dessa perspectiva é a de satisfazer as necessidades dos acionistas. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*, por isso, qualquer medida selecionada para fazer parte do BSC ao final deve culminar com a melhoria do desempenho financeiro.

No atual estágio de transformação da economia global – a era industrial está se transformando na competitiva era da informação - os gestores não podem mais se basear simplesmente em sistema de indicadores de natureza financeira.

Kaplan e Norton (1997, p.7), corroboram com este pensamento quando afirmam, “o modelo venerável da contabilidade financeira ainda está sendo utilizado por empresas da era da informação, ao mesmo tempo em que tentam construir ativos e capacidade internas e criar relações e alianças estratégicas com entidades externas”.

Da mesma forma que temos como verdadeira a era da informação, é premissa básica a existência nos ambientes empresariais de ativos intangíveis e intelectuais.

Ao final do século XX, o aspecto financeiro do desempenho das unidades de negócio atingiu um ponto máximo de sofisticação. Contudo, muitos analistas vêm criticando o uso externo, e até exclusivo, de medidas financeiras nos negócios, diz-nos Kaplan e Norton (1997, p.22).

Por vezes, empiricamente, a dificuldade de se atribuir um valor financeiro confiável a esses ativos, como as novas habilidades, processos inovadores, motivação dos funcionários, lealdade dos clientes; é uma realidade.

Todavia, são esses os ativos e capacidades essenciais para o êxito empresarial no ambiente competitivo de hoje e amanhã.

Kaplan & Norton, (1997, p.26), contemplam que os “objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade, medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado”.

No tocante à utilização do lucro contábil como base de valor, Iudícibus (1994, p.54-55), assim se expressa:

... a avaliação conservadora, baseada no custo original, falha, nos demonstrativos financeiros, como elemento preditivo de tendências futuras para os usuários externos... Neste ponto, a contabilidade a valores de realização seria mais informativa para o usuário, pois, não se sabendo até que ponto irá a “continuidade”

da entidade (pelas normas atuais de avaliação), talvez fosse fácil depreender quão próxima está a descontinuidade.

Corroborando e evidenciando mais explicitamente este pensamento, Silva (2003, p.1-2), quando critica que:

Os compêndios de economia, mesmo os mais recentes, consideram que o objetivo de uma empresa num mercado competitivo seja a maximização do lucro.³² Entretanto, o uso deste objetivo fora dos modelos restritos da microeconomia, em especial na contabilidade de custos, tem provocado uma visão errônea sobre a estratégia da empresa.

Na verdade, a busca do lucro não representa um objetivo operacionalmente útil na administração de empresas, e estes problemas podem ser semânticos ou operacionais.³³ Em linhas gerais, o lucro como medida da finalidade de uma empresa possui cinco problemas.

Em primeiro lugar, maximização do lucro é um termo vago que pode conduzir a dúvidas quanto a seu significado. A concordância sobre o significado deste termo provavelmente é difícil e talvez a tentativa de obtê-la não leve a lugar nenhum pois vários são os lucros e inúmeras as formas de mensurá-lo. Além disto, a definição também pressupõe um conceito prévio e aceitável de receita e custo, com a necessária definição prévia de algumas regras, o que nem sempre é algo onde se obtém a concordância geral.

O segundo problema é que a utilização do lucro não é o melhor critério quando se tem duas ou mais decisões com benefícios diferentes gerados em prazos diferentes. Um exemplo disto é a decisão de compra de um ativo, onde o administrador possui dois equipamentos com vida útil diferente. Este fato torna-se mais grave quando se sabe que o valor do dinheiro no tempo não é geralmente levado em consideração no processo de mensuração do lucro.

Em terceiro lugar, a informação do lucro informa pouco sobre o grau de certeza dos benefícios que serão gerados pela empresa e o nível de risco envolvido. Duas empresas com idênticas perspectivas futuras quanto ao resultado a ser gerado podem ser completamente diferentes no que diz respeito a sua probabilidade.

O quarto problema é que o lucro não considera o investimento realizado para a obtenção do resultado. De uma maneira geral, este investimento é capitalizado no momento de ocorrência, sendo confrontado com a receita gerada durante a sua vida útil através da sua amortização. Esta amortização na prática é determinada através de um cálculo que dificilmente expressa o desgaste do ativo.

Finalmente, o uso do lucro não considera a política de dividendo da empresa.³⁴

Complementando as opiniões acima expostas, acreditamos ser incompleta a utilização única deste tipo de avaliação nos hotéis, uma vez que, as informações evidenciadas por esta forma de avaliação, apesar de serem bastante objetivas e apresentarem a situação financeira alcançada, não traz informações concretas quanto a sua capacidade futura de geração de resultados a longo prazo.

³² Ver, por exemplo, MANKIWI, N. Gregory. *Principles of Economics*. Fort Worth: Dryden, 1998, p.286: "The goal of a competitive firm is to maximize profit, which equals total revenue minus total costs."

³³ Este comentário é de Ezra Solomon na obra *The theory of financial management*, originalmente publicado em 1963. Os problemas do lucro como medida de eficácia empresarial são inspiradas nesta obra. SOLOMON, Ezra. Teoria da administração financeira. Rio de Janeiro: Zahar, 1977, p.33

De acordo com Yoshikawa (1997, p.90), as informações estritamente financeiras apesar de serem extremamente importantes, restringem a visão dos gestores a apenas uma perspectiva, não evidenciando o relacionamento com as demais, que também são essenciais na busca dos objetivos estabelecidos pela estratégia.

É verdadeira, a importância do uso dos indicadores financeiros, apenas restringimos o uso único, pois é improvável que uma única medida financeira seja adequada para evidenciar a riqueza econômica agregada por objetivos distintos de unidades de negócios diferentes. Desta forma, os gestores devem identificar as medidas financeiras adequadas à sua estratégia. Onde, para Kaplan & Norton (1996, p.50), “os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*”.

Verificamos que, para se delinear as estratégias de crescimento (o próprio crescimento), sustentação (lucratividade) e colheita (fluxo de caixa), que para Kaplan & Norton (1997) são as fases básicas do ciclo de vida de uma empresa e evidenciam a existência de três temas financeiros básicos que orientam a estratégia empresarial. Os referidos autores defendem que na maioria das empresas, temas financeiros relacionados ao aumento de receita, à melhoria de custos e produtividade, à maior utilização dos ativos e à redução dos riscos oferecerão os elos de ligação necessários entre as quatro perspectivas do *scorecard*.

Kaplan e Norton (1997, p.54) explanam os três temas básicos que orientam a estratégia empresarial, da seguinte maneira:

- Crescimento e *mix* de receita - referem-se à aplicação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços de produtos e serviços.
- Redução de custos/melhoria de produtividade - os objetivos de redução de custos e melhoria de produtividade referem-se a iniciativas no sentido de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócios.

³⁴ RAPPAPORT, Alfred. *Creating shareholder value*. New York: Free Press, 1986, p. 26-27.

- Utilização dos ativos/estratégias de investimento - no caso da utilização dos ativos, os executivos tentam reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e *mix* de negócios.

Neste contexto, uma importante ferramenta de gestão é o *Economic Value Added* (EVA[®]). Conhecido no Brasil por Valor Econômico Agregado (VEA), que desvendaremos com a exposição de Silva (2003, p.1-2):

O uso do Valor Econômico Agregado (EVA^{®35}), é derivado do conceito de lucro econômico e que tem recebido uma grande atenção da imprensa econômica nos últimos anos. Calcula-se o EVA através da seguinte expressão:

$$EVA = (r - c) \times \text{Capital}$$

Sendo *r* a taxa de retorno e *c* o custo do capital. Neste contexto, o conceito de valor agregado é bastante intuitivo: uma empresa somente agregará valor se a taxa de retorno operacional for superior ao custo do capital.

Quando isto não ocorre, a empresa estará destruindo valor dos seus financiadores pois não consegue remunerá-los adequadamente. Nesta situação a empresa tem três alternativas disponíveis para reverter este quadro. Uma primeira opção é a empresa procurar aumentar a rentabilidade operacional, *r* da expressão, de modo a torná-la superior ao custo do capital. Uma adequada gestão do custo poderá ser relevante neste ponto. Uma segunda alternativa é a empresa reduzir aqueles investimentos que não conseguem uma rentabilidade mínima, sendo que esta rentabilidade está definida no conceito de valor econômico agregado a partir do custo do capital.

Complementando a exposição acima, Lopo *et al.* (2001, p.247), abordam outro indicador e destacam seu relacionamento com o EVA[®], o *Market Value Added* (MVA[®]).

Onde o MVA[®], relembra ao gestor duas atitudes básicas associadas à criação de valor para o acionista. São elas:

1. exploração eficaz dos recursos captados (o aumento do capital total implica a diminuição do indicador), consistentemente com o EVA[®]; e
2. busca de um canal de comunicação com o mercado, objetivando influenciar sua percepção a respeito do valor do empreendimento.

É nessa conjuntura que EVA[®] e MVA[®] se relacionam. Entretanto, enquanto o MVA[®] mede a indicação do mercado sobre os esforços realizados pelos gestores para gerar riqueza, o EVA[®] é o elo de comunicação, entre os agentes internos e externos, do compromisso corporativo com diretrizes que agregam valor para os sócios, bem como dos resultados alcançados.

Interessante falar, da medida financeira conhecida no mercado por *Ebitda*. Sigla que vem do inglês, *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation/Depletion and Amortization*,

que traduzindo em português resulta em algo como **Lucro Antes dos Juros, Impostos** (sobre lucros), **Depreciações/exaustões** e **Amortizações** e que no Brasil também é conhecida por **Lajida**.

Sua existência no Brasil e adoção é elucidada por Braga e Iço (2001, p.1), quando,

esclarece-se que a sua adoção repentina decorreu da desvalorização cambial³⁵ do real em janeiro de 1998 [SIC], bem assim, a elevação da taxa de juros para mais de 45% a.a., ocasionando perdas financeiras vultosas, principalmente para as empresas com dívidas em dólar, refletidas no resultado negativo do exercício ou, no mínimo, muito abaixo do planejado.

Para Assaf Neto (2001, p.207), “o *Ebitda* equivale ao conceito restrito de fluxo de caixa operacional da empresa, apurado antes do cálculo do imposto de renda”. A crítica ao uso desta medida, existe porque segundo Assaf Neto (2001, p.207), “parte das receitas consideradas no *Ebitda* pode não ter sido recebida, assim como parte das despesas incorridas pode ainda estar pendente de pagamento”. O que nos indica que esta medida financeira não representa o volume monetário efetivo de caixa, sendo melhor interpretada como uma medida de geração de caixa proveniente de ativos operacionais.

A utilização do *Ebitda* requer um conhecimento prévio, em virtude do que opina Oliveira (*apud* GRADILONE, 2000, p.3), “as pessoas começam a usar o *Ebitda* como se fosse uma medida exata de valor de empresa, mas ele é um instrumento que mostra, quando muito, se o negócio deve ou não ser analisado a fundo”. Além disso, o *Ebitda* não considera o endividamento, o que pode ser um problema quando o capital é caro e não é abundante.

³⁵ Apesar do conceito de valor econômico agregado ser bastante antigo, sua popularização se deu através da seguinte obra: STEWART, G. Bennett. *The Quest for Value*. New York: Harper, 1991.

³⁶ Para o DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos, o processo de especulação financeira, iniciado em julho de 1998, foi caracterizado por volumosas saídas de reservas internacionais. As medidas governamentais em reação a esse processo envolveram a oficialização de acordos do governo brasileiro com um consórcio de instituições e monitoramento do Fundo Monetário Internacional (FMI), de modo a garantir, com recursos de empréstimos dessas instituições, a recomposição das reservas; a tentativa de criação de um sistema de bandas cambiais; a passagem de três presidentes pelo Banco Central, em menos de dois meses; a maxidesvalorização da moeda brasileira, no final do mês de janeiro de 1999; e, finalmente, a instituição, em caráter oficial, do sistema de livre flutuação da taxa de câmbio. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/cambio/cambio.html>>. Acesso em: 14 maio 2003.

O importante é que, como nos mostra Drucker (2002, p.119), haja planejamento da lucratividade mínima necessária e não palavras sem sentido como a “maximização do lucro” e sim um aumento real do patrimônio líquido da empresa ou pelo menos a manutenção do capital intacto em termos do valor descontado do fluxo de recebimentos líquidos futuros. Esse ponto mínimo pode bem situar-se muito acima das metas que muitas empresas propõem para seus lucros, quanto mais aos lucros que realmente conseguem.

Finalizando esta perspectiva, acreditamos que gerar retornos a partir do capital investido, seja meta vital para qualquer tipo de empresa e em qualquer ambiente. Com o uso do BSC, o que realmente existe, é a permissão de tornar os objetivos financeiros evidentes, explícitos; e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. Os tradicionais objetivos financeiros relacionados à lucratividade, ao retorno sobre ativos e ao aumento de receita existem, segundo Kaplan & Norton (1997, p.64), “em qualquer *scorecard*”. Desta forma, fica evidente que ao usar o *scorecard*, a empresa possui a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à seqüência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim, de funcionários e sistemas com o objetivo de produzir a riqueza econômica desejada a longo prazo.

Evidenciaremos a seguir, as demais perspectivas do BSC.

2.2.7.2 Perspectiva dos Clientes

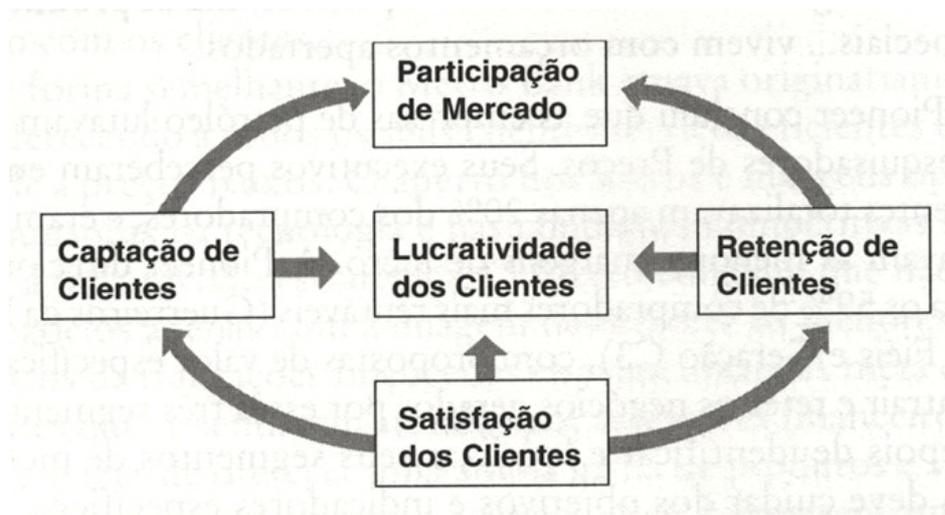
A criação de valor dos produtos é julgada pelos clientes a partir das suas próprias percepções. Estas percepções se formam por meio de características e atributos, que adicionam valor para os clientes, criam ou aumentam sua satisfação, determinam suas

necessidades e os tornam fiéis à marca, ao produto ou à entidade. A gestão centrada nos clientes é, pois, um conceito estratégico, voltado para a captação e retenção de clientes.

No que diz respeito a essa perspectiva, encontramos ainda a possibilidade de alinhar as medidas essenciais de avaliação da satisfação, fidelidade, retenção, captação e rentabilidade para os segmentos específicos de mercados e clientes, como também a possibilidade de identificação das principais tendências do mercado, permitindo que a organização desenvolva produtos e/ou serviços de valor para os seus clientes. Essas propostas de valor (produtos e/ou serviços) são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

Para Kaplan e Norton (1997, p.72), “essas medidas essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito,” conforme mostramos abaixo. (ver Figura 4).

Figura 4 – A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais



FONTE: KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**, Trad. de Afonso Luiz Euclides Trindade FRAZÃO FILHO. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.72.

Esclarecemos que, para que exista uma força máxima da congruência dessas cinco medidas, é importante que as entidades selecionem os segmentos específicos de clientes ou

mercado, direcionando dessa forma para grupos específicos de clientes com os quais a entidade espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

Ao conhecermos a existência dessas cinco medidas básicas, passamos a destacar teoricamente cada uma delas.

A participação de mercado, reflete o percentual de negócios em um determinado mercado em relação aos concorrentes, em termos de clientes, valores gastos ou volume vendido. Passa a ser um indicador simples de ser utilizado quando o grupo de clientes ou segmento de mercado seja conhecido pela entidade. A forma pela qual se pode obter conhecimento das estimativas do tamanho total do mercado é pela utilização de levantamentos estatísticos feitos por grupos setoriais públicos ou privados, associações comerciais, órgãos do governo (federal, estadual e municipal) e etc.

O indicador de retenção de clientes, reflete, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. Por meio deste indicador, a empresa pode assegurar a retenção dos clientes atuais nos segmentos que opera e que segundo Kaplan e Norton (1997, p.73) os atuais estudos sobre a cadeia de lucros de serviços demonstram a importância deste indicador. As muitas empresas que conseguem identificar de pronto seus clientes, possuem importantes informações para a medição da fidelidade por meio do percentual de crescimento dos negócios realizados com eles em determinado(s) período(s) de tempo.

As empresas, ao pensarem em atendimento das necessidades dos clientes, estão evidenciando o indicativo de captação de clientes, uma vez que, tanto a retenção quanto a captação, são determinadas pelo atendimento às necessidades dos clientes e que segundo Kaplan & Norton (1997, p.74) define que a captação de clientes, mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes

ou negócios, podendo ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes.

Os indicadores de satisfação de clientes, medem o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor e são na verdade quem melhor fornecem feedback sobre o desempenho da empresa. Kaplan & Norton (1997, p.74) relatam que “a importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada” e vão mais além quando falam que “pesquisas recentes evidenciam que somente quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias a empresa pode contar com a repetição”.

Com relação a pesquisas de satisfação de clientes, mostramos a utilização, em geral de três técnicas: pesquisas de opinião (por correio, ou por meios eletrônicos), entrevistas e acompanhamento do cliente por telefone e visitas pessoais aos clientes (principalmente para grupos específicos de clientes com os quais a entidade espera obter seu maior crescimento e lucratividade). Informação confirmada por Kaplan e Norton (1997, p.75) quando mostram a importância e o uso das pesquisas de satisfação dos clientes, onde constituem-se numa das áreas mais ativas para as empresas de pesquisa de mercado, pois, somente nos Estados Unidos, esse tipo de serviço fatura anualmente algo na ordem de US\$ 200 milhões e um crescimento anual de 25%.

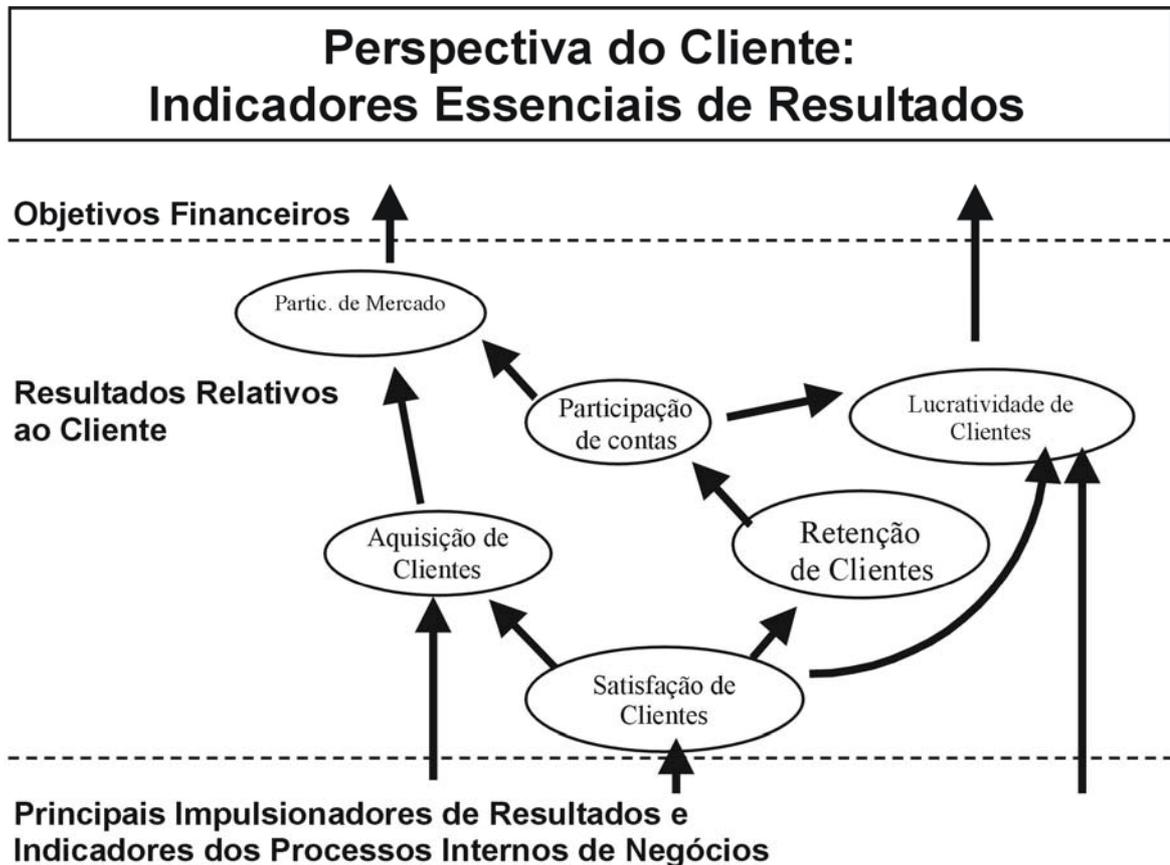
A medida lucratividade dos clientes mostra a sua importância por medir o lucro líquido por cliente ou segmento, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes ou segmento, quando revela que determinados clientes-alvo são ou não lucrativos (custo benefício do esforço de manutenção destes).

Ficou evidenciado e embasado pelo referencial teórico (KAPLAN e NORTON, 1997, p.90), que as medidas representativas de desempenho para a satisfação do cliente, precisam

envolver parâmetros de tempo (atendimento com rapidez e confiabilidade), qualidade (dimensão competitiva) e preço (o que leva a uma dicotomia, ao reduzir a própria margem de lucratividade para que a dos clientes aumente pode resultar em clientes satisfeitos e fieis, mas desagradar a acionistas, desta forma destacamos a importância do valor de mercado).

Desta forma, o conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da organização. Sendo assim, a gestão terá de estar centrada nos clientes quando essas necessidades estão claras para toda a organização. As estratégias, planos e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes, conforme vemos na figura 5, abaixo.

Figura 5 – Indicadores essenciais de resultados



Para um uso completo e correto, os gestores das entidades devem fazer uso da seleção dos objetivos e medidas em três classes de atributos, que para Kaplan & Norton (1997, p.90), são os “atributos de produtos e serviços (funcionalidade, qualidade e preço); o relacionamento com os clientes (qualidade da experiência de compra e das relações pessoais); e a imagem e reputação” que, se atendidos, permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios com grupos específicos de clientes para os quais a entidade espera obter seu maior crescimento e lucratividade.

2.2.7.3 Perspectiva dos Processos Internos

Ao se fazer uso desta perspectiva, as entidades devem procurar questionar, ao montar em seu *scorecard*, qual indicador os gestores utilizam para avaliar seu desempenho não-financeiro com relação à perspectiva dos processos internos, procurando identificar, dessa forma, os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

Neste sentido, Kaplan e Norton (1997, p.97) recomendam que, os empresários “definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação, prossiga com os processos de operações e termine com o serviço pós-venda”.

Em face do acima exposto, entendemos o processo de inovação como sendo o processo propriamente dito da criação de valor, em que as entidades identificam e desenvolvem novos mercados/clientes e apuram as necessidades prementes de seus clientes existentes. O processo de prosseguimento das operações, nada mais é que o recebimento, processamento e entrega dos produtos e serviços, importante se faz a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos fabricados e serviços prestados aos clientes. Sobre o serviço pós-venda, podemos dizer que é a fase final da cadeia de valor, onde integram serviços como garantia (correção de defeitos), conserto e devolução do(s) produto(s) ou serviço(s) por parte do cliente quando for o caso.

O referencial teórico³⁷ ao complementar os processos internos que fazem parte da cadeia de valor interna das entidades, apresenta indicadores para melhor identificar seus processos, que são eles:

³⁷ KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A estratégia em ação : *balanced scorecard***. Trad. de Luiz Euclides Trindade Frazão FILHO. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.122.

- Medidas de tempo de espera, onde se valoriza o tempo transcorrido entre o momento em que é feito o pedido até o momento em que o serviço solicitado é totalmente prestado. Desta forma pode-se fazer uso da redução do tempo de ciclo, que para Oliveira (2000, p.125), “diminui o tempo despendido pela companhia para desempenhar as atividades que fazem parte da cadeia de valor”. Este ferramental se utiliza de técnicas analíticas para diminuir o tempo de espera, eliminar atividades que não agregam valor, ampliar processos paralelos e tornar mais rápidos os processos decisórios da empresa.

Para elucidar o pensamento acima acerca do que vem a ser o *Cycle time reduction*, recorreremos a *Bain & Company*, que evidencia da seguinte forma:

A redução do tempo de ciclo diminui o tempo que a companhia leva para executar as atividades chaves durante todo sua cadeia de valor. A redução do tempo de ciclo usa técnicas analíticas para minimizar o tempo de espera, eliminar as atividades que não adicionam valor, aumentam processos paralelos e aceleram os processos de decisão dentro de uma organização. As estratégias baseadas no tempo enfatizam freqüentemente a produção flexível, a resposta rápida e a inovação a fim de atrair os clientes mais rentáveis (tradução livre).³⁸

No ambiente hoteleiro encontramos alguns serviços onde podemos indicar medidas de tempo de espera - Reserva, Entrada/*Check-in*, Saída/*Check-out*, Atendimento Restaurante, Serviço de Quarto/*Room Service*, Lavanderia- que se bem controlados permitem que clientes valiosos não enfrentem filas no início ou no fim do processo de prestação do serviço;

- Medidas da qualidade do processo, no tocante à qualidade do processo, registramos iniciativas e programas para a qualidade, sempre direcionando para o ambiente estudado. Uma medida da qualidade do processo, particularmente, muito difundida é o *Total quality management*, para explicarmos o que vem a ser, recorreremos a *Bain & Company* que descreve como,

³⁸ *Cycle Time Reduction decreases the time it takes a company to perform key activities throughout its value chain. Cycle Time Reduction uses analytic techniques to minimize waiting time, eliminate activities that do not add value, increase parallel processes, and speed up decision processes within an organization. Time-based strategies often emphasize flexible manufacturing, rapid response, and innovation in order to attract the most profitable customers.*

(Fonte: http://www.bain.com/bainweb/expertise/tools/mtt/cycle_time.asp)

uma aproximação sistemática, que une as exigências de desempenho do cliente com relação aos produtos e serviços com suas especificações. A TQM aponta então para a produção das especificações com defeitos zero. Isto cria um ciclo virtuoso da melhoria contínua que impulsiona a produção, satisfação de clientes e lucratividade (tradução livre).³⁹

Isto posto, estudos anteriores mostram uma certa tendência deste ambiente econômico. Esta tendência enfatiza que, em decorrência da internacionalização do mercado, a hotelaria e as demais atividades ligadas ao turismo também teriam sido impactadas. Impacto norteado por um padrão global de qualidade, de conformidade com a *International Organization for Standardization* - ISO 9.000, ISO 9.002 e ISO 14.000, que representa um consenso em vários países do mundo, quanto à necessidade de adequação de produtos e serviços e que encontramos vários hotéis neste Estado pesquisado, fazendo uso das normas e padrões da *International Organization for Standardization-ISO*.

Visualizamos estes indicadores da qualidade dos processos das seguintes formas: Índice de insatisfação com o Atendimento, Desperdício, Perdas, Retrabalho - informações imprecisas, solicitação não atendida e serviço pós-venda (devoluções); e

- Medidas do Custo dos Processos, Kaplan e Norton (1997, p.130) ao apresentarem indicadores para melhor identificar seus processos na cadeia de valor interna da empresa, complementam com a utilização da análise de custos baseados em atividades no intuito de evidenciar o custo do processos que, juntamente com a medição da qualidade e do tempo de ciclo oferecem informações importantes para a caracterização do custo-benefício dos processos importantes na cadeia de valor da empresa. Assim sendo, evidenciamos o *Business Process Reengineering-BPR* (Reengenharia de Processos de Negócios) ou simplesmente reengenharia, que apesar de ser uma palavra atrativa, está ainda envolta num certo mistério, não porque encerra algum mecanismo obscuro, mas porque não está suficientemente

³⁹ is a systematic approach that marries customer performance requirements for products and services to their specifications. TQM then aims to produce to specifications with zero defects. This creates a virtuous cycle of

disseminado o seu significado. Evidenciamos o que vem a ser Reengenharia colocando sua definição original, onde seus criadores Hammer e Champy (2002) expõem que “é o processo de mudar fundamentalmente a maneira como o trabalho é executado de modo a obter melhorias radicais de performance da empresa em velocidade, custo, qualidade, participação de mercado e retorno sobre o investimento”. Estando focada nos processos de grande amplitude, dentro de uma empresa, principalmente nos processos que atravessam várias áreas funcionais.

Complementando o que vem a ser *Reengineering*, utilizamos a explicação sucinta da *Bain & Company* que evidencia da seguinte maneira:

O processo de reengenharia envolve o redesenho radical de processos do núcleo do negócio para conseguir melhorias dramáticas na produtividade, nos tempos de ciclo e na qualidade.

Na reengenharia, as companhias começam com uma folha de papel em branco e repensam processos existentes para agregarem mais valor ao cliente. Adotam tipicamente um sistema novo de valor que aumenta a ênfase nas necessidades dos clientes. As companhias reduzem estruturas organizacionais e eliminam atividades improdutivas em duas áreas chaves. Primeiramente, re-planejam organizações funcionais em equipes multifuncionais. Em segundo, usam a tecnologia para melhorar a disseminação de dados e a tomada de decisão (tradução livre).⁴⁰

Portanto, uma ação de Reengenharia não pode ser iniciada, ou suportada, na base ou na hierarquia intermediária de uma empresa. Tem de ser implementada no seu topo e é aí que tem de ser suportada com convicção, em virtude de que as pessoas, e conseqüentemente as empresas, não são muito receptivas às mudanças. E isso constitui um grande obstáculo à implementação de ações de reengenharia. Mas, por outro lado, as empresas que não se adaptarem aos novos métodos de comércio e satisfação de clientes não poderão durar no mercado comum onde todos estão incluídos e a concorrência é intensa.

continuous improvement that boosts production, customer satisfaction, and profits.
(Fonte: http://www.bain.com/bainweb/expertise/tools/mtt/total_quality.asp)

⁴⁰ *Business Process Reengineering involves the radical redesign of core business processes to achieve dramatic improvements in productivity, cycle times, and quality. In Business Process Reengineering, companies start with a blank sheet of paper and rethink existing processes to deliver more value to the customer. They typically adopt a new value system that places increased emphasis on customer needs. Companies reduce organizational layers and eliminate unproductive activities in two key areas. First, they redesign functional organizations into cross-functional teams. Second, they use technology to improve data dissemination and decision-making.*

2.2.7.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Para a última perspectiva do *Balanced Scorecard* – Aprendizado e Crescimento – Kaplan e Norton (1997, p.131) defendem que

os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Quando falamos de aprendizado e crescimento de uma empresa, que fique claro que estamos falando da capacidade de seus colaboradores, da capacidade dos sistemas de informação e processos organizacionais (envolvendo a motivação, *empowerment* e alinhamento, que a seguir delinearemos.

Com relação às capacidades dos funcionários, verificam-se três medidas essenciais: satisfação (objetiva reconhecer que o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são considerados nos dias atuais altamente importantes, funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço ao clientes), retenção (evidencia o objetivo de reter aqueles funcionários nos quais a empresa tem interesse a longo prazo, onde funcionários antigos e leais guardam valores da empresa) e produtividade dos funcionários (mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos).

A capacidade do sistema de informação é uma ferramenta que serve para que os funcionários desempenhem com eficácia no atual ambiente competitivo, utilizando informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.

Estes indicadores, motivação, *empowerment*⁴¹ e alinhamento, são a tradução do clima organizacional para motivação e a iniciativa dos funcionários.

2.2.8 Por que Indicadores Não-Financeiros?

O uso mais significativo de indicadores de desempenho não-financeiro ocorreu após a disseminação na década de 80 dos movimentos de qualidade, originados nas indústrias japonesas. Dentre os indicadores não financeiros utilizados pelos programas de controle de qualidade estão índices de desperdício, taxas de defeitos e tempos de respostas dos fluxos de produção.

A fundamentação empírica da metodologia é apresentada na realidade por executivos e altos gerentes de várias unidades de negócios em todo o mundo econômico.

É sempre tentadora a intenção de criar um sistema de avaliação equivalente à contabilidade da partida dobrada tendo o valor monetário como denominador comum. Para Sveiby (1998, p.186), é uma estrutura consagrada com definições e padrões e, por isso, representativa do consenso geral. Mas essa é exatamente a razão pela qual devemos eliminá-la. Ao avaliarmos o novo com as ferramentas do antigo, não teremos como perceber o novo. A falta de uma estrutura teórica *coerente* que se adeque aos setores emergentes do conhecimento é característica do desenvolvimento atual.

⁴¹ *Empowerment* – É um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard e ex-editora da Harvard Business Review. Se existisse a palavra em português, poderia ser traduzido por “empoderamento” ou concessão de poder. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores, reduzindo os níveis decisórios, são as que estão melhor posicionadas para competir a longo prazo. outorga de poder, “na qual o chefe só tem o poder se o delegar aos seus subordinados, pois só assim as decisões fluirão mais rapidamente e o chefe não ficará atolado com a centralização de todas as decisões” (OLIVEIRA, 2000, P.55).

O mundo empírico das entidades avalia pelo menos alguns de seus ativos intangíveis e se utiliza de indicadores não-financeiros para avaliar a eficiência operacional de suas atividades. Os hotéis, por exemplo, avaliam sua eficiência operacional pela ocupação de leitos por determinado período. E fica evidente que outros ativos intangíveis começam a ser avaliados: as relações com os clientes, são avaliadas em forma de níveis de satisfação, e a avaliação da competência é feita também sob a forma de satisfação e retenção de funcionários (baixo *Turn-Over*⁴²).

Conforme Atkinson *et al* (2000),

o BSC reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. Existem três objetivos primários dos sistemas de avaliação de desempenho, atendidos pelo *Balanced Scorecard*:

- enfocar a atenção dos tomadores de decisão sobre as causas/direcionadores de desempenho nos objetivos primários da empresa;
- assegurar que tanto internamente quanto externamente, as estratégias da companhia para alcançar seus objetivos primários sejam entendidas; e
- prover sinais e medidas de diagnóstico para tomar decisões na entidade que permitam entender como os processos subjacentes direcionam o desempenho do objetivo primário da empresa e fornecem uma base para a aprendizagem na mesma.

As tradicionais medidas financeiras e mesmo as inovações ocorridas no campo contábil, tais como valor econômico adicionado (EVA[®]), refletem transações que já ocorreram. Elas constituem-se, portanto, em indicadores de ocorrências (*lagging*). A criação de valores futuros exige a exploração de valores intangíveis e na era da informação, saber explorar ativos intangíveis é mais importante que saber investir e administrar ativos físicos.

Em virtude desse tipo de conhecimento empírico, Kaplan & Norton concluíram que, partindo da visão e da estratégia da empresa e definindo indicadores de desempenho que traduzissem essa estratégia, estruturados em quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), as empresas passariam a dispor de um sistema abrangente de avaliação. E, com estudos em várias empresas, perceberam que, mais

⁴² Rotatividade média por funcionário de uma empresa.

do que um sistema de avaliação de desempenho que define indicadores em quatro perspectivas a partir da estratégia, o BSC pode tornar-se um novo sistema estratégico de gestão, que quando utilizado pela empresa em todos os níveis, será capaz de promover feedback e aprendizado estratégico.

Desta forma, Kaplan e Norton (2000) anotam que:

- o *Balanced Scorecard* fornece um referencial de análise da estratégia utilizada para a criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas:
- financeira - a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista.
- cliente - a estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente.
- processos de negócio internos - as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas.
- aprendizado e crescimento - as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

Assim, justificado o por que do uso de indicadores não-financeiros e finalizando a estrutura conceitual do *balanced scorecard*, passamos a mostrar os procedimentos metodológicos que nortearam este estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método é o caminho pelo qual se atinge um objetivo, ou seja descreve como a dissertação é realizada. Na tarefa de desenvolver ações de pesquisa, em primeiro lugar é necessário proceder-se ao delineamento desse processo que consiste, segundo Gil (1999, p.64), no planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto à previsão de análise e interpretação de dados. O delineamento considera também o ambiente em que serão coletados os dados: é a etapa em que o pesquisador passa a utilizar os chamados métodos particulares, já que estará voltado necessariamente com os meios técnicos da investigação.

Ao dar força a este pensamento Roesch (1996, p.117), diz: neste ponto, é bom distinguir entre o delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados a utilizar.

De acordo com Gil (1999. p.65) podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por “pessoas”. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental; no segundo a pesquisa experimental, o levantamento e o estudo de caso.

Para desenvolvimento dos estudos e pesquisa deste trabalho serão utilizados os seguintes delineamentos – as pesquisas *bibliográfica*, *documental* e *censitária* e transferência dos conhecimentos de *Balanced Scorecard* e sua aplicação nas ações estratégicas de criação de valor para as entidades hoteleiras.

- a *pesquisa bibliográfica* foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento

de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2000, p.48), reside no fato de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Assim, procurou-se selecionar autores que desenvolveram estudos relativos a processos de *Avaliação de Desempenho, Gestão Estratégica, Criação de Valor Agregado, Administração de Serviços e Sistemas de Controle Gerencial*, em especial, seja relatando os aspectos evolutivos da avaliação de desempenho, seja apresentando discussões e estudos de casos sobre como implementá-la. Na fase de exploração das fontes bibliográficas, foram consultadas obras disponíveis nas bibliotecas do Campus da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN/CCSA), Universidade Potiguar (UnP/Campus III), Universidade de São Paulo (FEA/USP), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/PPGEP/LED) e Fundação Dom Cabral (FDC/CTE), além de efetuar levantamento nos *sites* nacionais como da Revista de administração de Empresas – RAE (www.rae.com.br), Revista HSM Management (www.hsmmanagement.com.br), Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR (www.embratur.gov.br), Instituto da Hospitalidade (www.hospitalidade.org.br), Balanced Scorecard Collaborative (www.bscol.com.br) e *sites* internacionais como: Business Association of Latin American Studies (www.balas.org), ProQuest^{®43} Information and Learning UMI (www.umi.com), Harvard Business Review (www.hbsp.harvard.edu), Quarterly Journal of Economics (www.mitpress.mit.edu), American Hotel & Lodging Association (www.ahma.com), World Travel & Tourism Council (www.wttc.com), International Hotel Restaurant Association, Hospitality Industry, Eurhotec: IH & RA (www.ih-ra.com), World Tourism Organization (www.world-tourism.org), Science Direct (www.sciencedirect.com), entre outros. Como resultado da pesquisa bibliográfica levada a

⁴³ © 2001 Bell & Howell Information and Learning Company. All rights Reserved.

efeito foram identificadas aproximadamente 150 (cento e cinquenta) publicações e, dentre essas, efetuamos a seleção de 136 (cento e trinta e seis) contribuições de maior relevância ao desenvolvimento do estudo em questão.

- a *pesquisa (ou investigação) documental*, assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica: a diferença está na natureza das fontes. Vergara (2000, p.48) destaca que, enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinados assuntos, disponível para o público em geral, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que podem ainda ser re-elaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. No caso específico do presente estudo, optou-se pela realização da pesquisa documental nos vídeos disponíveis na biblioteca da Universidade Potiguar - UnP, onde tivemos conhecimento de que essa instituição possui um acervo de vídeos sobre a temática do *Balanced Scorecard*, como por exemplo: *Measuring Corporate Performance: The Balanced Scorecard - Managing Future Performance*, autoria de Robert S. Kaplan e Editado pela *Harvard Business School Publishing*, Série *Building Tomorrow's Company: Avaliação da Performance Empresarial* (Programa em vídeo: série exclusiva de documentários da BBC, baseada no trabalho do *The Centre for Tomorrow's Company*), autoria de Warren Bennis, Jerry Porras e Paul Burden e *Criando sistemas de desempenho máximo*, autoria de R. Scholtes.

- No que se refere à *pesquisa censitária*, esta compreendeu a totalidade dos componentes do universo, uma vez que o universo de investigação é geometricamente concentrado e pouco numeroso, permitindo que sejam pesquisados todos os elementos e tornando com isso a pesquisa mais rica em termos qualitativos. As principais vantagens deste tipo de levantamento referem-se: ao conhecimento direto da realidade; à economia, rapidez e quantificação. No que tange a utilização da pesquisa censitária, se fará uso da observação direta extensiva sob a forma de *formulário*, o qual foi aplicado nos hotéis delimitados no

ANEXO 4 desta dissertação. Neste sentido, a definição do âmbito da pesquisa censitária de estabelecimentos hoteleiros buscará caracterizar da forma mais precisa possível o que existe de avaliação de desempenho neste ambiente econômico do Estado do Rio Grande do Norte.

3.1 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO (descrição da população)

Quanto a delimitação do universo desta dissertação, cabe primeiramente explicar o significado deste termo.

Para Lakatos e Marconi (2001, p.108), a delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertence, comunidade onde vivem etc.

Desta forma, neste trabalho, temos as seguintes delimitações:

A primeira delimitação é com relação ao aspecto de ser um estudo de contabilidade e não de hotelaria. Neste sentido fica explícito que o trabalho fica limitado ao estudo da avaliação do desempenho por meio do uso de indicadores financeiros e não-financeiros, não incluindo portanto aspectos que estão ligados à administração hoteleira.

A segunda delimitação será que a pesquisa se fará convergir ao seu limite para hotéis de médio e grande porte, registrados na Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Norte. O tamanho dos hotéis obedecerá ao seguinte critério usado por esta secretaria, conforme mostramos no quadro 1.

Quadro 1 – TAMANHO DOS HOTÉIS EXISTENTES

Tamanho	Número de UH's ⁴⁴
Grande	Acima de 100
Médio	de 51 a 100
Pequeno	Até 50

Seguindo a delimitação acima, existem registrados na SETUR⁴⁵ o número de quarenta e dois (42) hotéis de médio e grande porte, sendo este o número da população a ser investigada.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO FORMULÁRIO

O instrumento de pesquisa a ser utilizado é o formulário, tendo em vista o tamanho da população e características do trabalho.

O intuito de aplicação deste formulário é realizar um levantamento de dados para estabelecimento de indicadores, a nível setorial, objetivando a determinação de parâmetros que possam nos balizar quanto ao controle, melhoria e determinação do desempenho da hotelaria de médio e grande porte (conforme critério utilizada pela SETUR/RN) no Estado do Rio Grande do Norte.

Inicialmente, foi feito um pré-teste com três hotéis; sendo um de três estrelas, um de quatro estrelas e um de cinco estrelas, escolhidos de acordo com a conveniência do

⁴⁴ Segundo YÁZIGI (2000, p.74), Unidade Habitacional – UH é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso.

⁴⁵ Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Norte.

pesquisador. Tendo como objetivo testar a clareza e objetividade das perguntas, encaixar uma seqüência nas perguntas e visualizar a qualidade de apresentação.

Esse pré-teste foi repetido duas vezes, o que serviu, inclusive, para o pesquisador conhecer informalmente a prática do gerenciamento nos hotéis visitados.

Ao tempo da aplicação do pré-teste, recebemos inúmeras sugestões que resultaram em alterações no instrumento original, em especial na quantidade e entendimento objetivo das questões.

O formulário (versão final) utilizado na coleta de dados consta no **ANEXO 4**.

A técnica de coleta de dados foi a entrevista.

O formulário subdivide-se em 2 (dois) módulos:

- **Caracterização do Hotel**

Este módulo refere-se às informações sobre o hotel como um todo, onde estão previstos itens de informações consideradas essenciais para sua identificação e áreas de atuação. A responsabilidade pelas informações é a de um representante da instituição, que atua como pessoa de contato para eventuais esclarecimentos necessários a este levantamento.

- **Indicadores Utilizados**

Este módulo refere-se às informações sobre os indicadores de desempenho utilizados pelo hotel, bem como a sua caracterização. O representante da instituição foi o facilitador do acesso a este módulo através de alguma documentação pertinente ao tema ora desenvolvido.

3.3 TRATAMENTO ESTATÍSTICO

3.3.1 Instrumento de coleta de dados

Os dados serão coletados por meio de formulário constante no **ANEXO 4**, contendo 23 questões e tendo como fundamentação o referencial teórico anteriormente citado.

3.3.2 Coleta e validação dos dados

A pesquisa de campo foi realizada durante os meses de novembro/2002 e fevereiro/2003.

Dos 42 hotéis registrados na Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Norte, como sendo de médio e grande porte, somente 37 (88,10%) foram entrevistados, muito embora, para isso, tenham sido necessários diversos contatos telefônicos, contatos pessoais e muitas horas de espera.

Os 05 hotéis não entrevistados, se deram pelos seguintes motivos: 02 - hotéis fechados-vendidos (Casa de Hóspedes de Ponta Negra e Redinha Praia Hotel) ; 01 - hotel de pequeno porte - 45 UH's (Mar Azul Praia Hotel); 01 – Flat (Petrópolis Residence) e 01 - Não quis atender o pesquisador nos diversos contatos estabelecidos (Visual Praia Hotel).

O quadro abaixo evidencia a relação percentual entre os hotéis relacionados e hotéis entrevistados.

Quadro 2 – HOTÉIS EXISTENTES X HOTÉIS ENTREVISTADOS

CLASSIFICAÇÃO (EM UH's)	A - HOTÉIS RELACIONADOS	B – HOTÉIS ENTREVISTADOS	B/A %
De 51 A 100 – Médio Porte	25	22	88,00
Acima de 100 – Grande Porte	17	15	88,24
TOTAL	42	37	88,10

Por fim, na entrevista e aplicação dos formulários, foi analisado, primordialmente, se as pessoas que responderam tinham competência para isso, por se tratar de um tema que exige conhecimentos das atividades operacionais e estratégicas do hotel.

3.3.3 Tratamento estatístico

Posteriormente à coleta de dados, procedemos a análise dos mesmos, objetivando a obtenção de estatísticas descritivas. Momento em que foi utilizado o *software* SPSS⁴⁶ (*Statistical Package for the Social Sciences*), que permite realizar cálculos estatísticos, principalmente voltados para Ciências Sociais (mas não somente para esta área) permitindo uma agilização nos trabalhos de pesquisa bem como na ajuda no que tange à análise de dados obtidos através da pesquisa que realizamos. Ele apresenta diversos recursos estatísticos que vão desde as simples tabelas de frequências e histogramas, até a sofisticados procedimentos de análises multivariadas. A utilização do SPSS contribuiu sobremaneira com a rápida análise dos dados coletados nos formulários.

⁴⁶ Statistical Package for the Social Sciences - SPSS - Copyright © 2002, SPSS Inc. All rights reserved.

Evidenciado o caminho pelo qual foi delineada esta pesquisa, passaremos a seguir para a etapa mostrar a análise e interpretação dos dados pesquisados.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

De acordo com o descrito na metodologia, buscamos evidenciar as práticas de avaliação de desempenho financeiro e não-financeiro (mesmo que se dê de um forma não sistematizada e informal), nos hotéis de médio e grande porte, registrados na Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Norte.

Foram visitados 42 (quarenta e dois) estabelecimentos hoteleiros de médio e grande portes e responderam à entrevista 37 (trinta e sete), por motivos, acima já descritos e que a seguir delinearemos visando a solução do problema proposto.

Para análise dos dados são usadas as técnicas estatísticas apresentadas no **CAPÍTULO 3**.

Com o objetivo de promover a operacionalização da análise, separamos e agrupamos os questionamentos. A saber:

- a) as questões 1, 2, 3, 4 e 5 buscam caracterizar o universo trabalhado bem como a população que lhe deu origem;
- b) as questões 6, 7, 8 e 9 relacionam-se à evidenciar a existência de avaliação de desempenho financeiro e/ou não-financeiro e conhecimento do *Balanced Scorecard*;
- c) as questões 10, 11, 12, 13, 14, 14 e 16 correspondem à existência e ao uso da missão, visão, metas, estratégias e prazos, evidenciando o uso do referencial conceitual;
- d) as questões 17, 18 e 19 buscam revelar aspectos de avaliação de desempenho financeiro;

e) as questões 20, 21, 22 e 23 buscam revelar aspectos de avaliação de desempenho não-financeiro.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA

4.2.1 Questão 01 – Qual a região de localização do hotel?

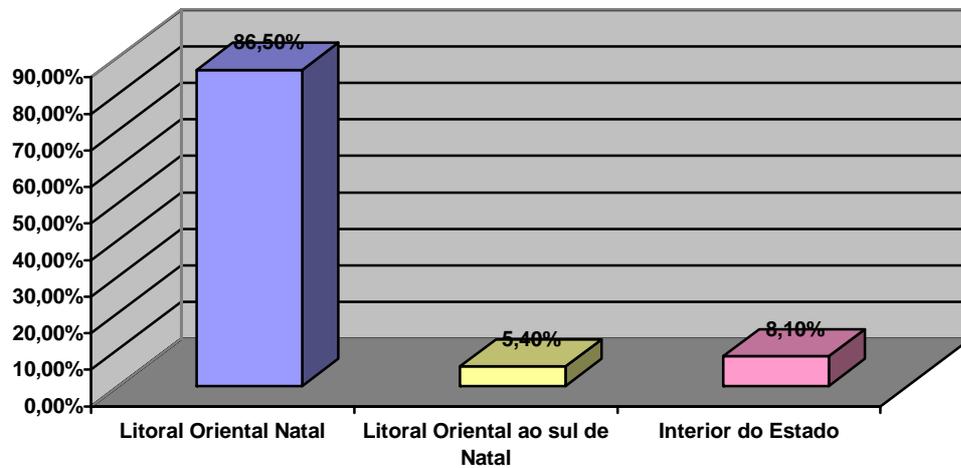
<u>1. QUAL A REGIÃO DE LOCALIZAÇÃO DO HOTEL?</u>
<input type="checkbox"/> Litoral Oriental (Natal)
<input type="checkbox"/> Litoral Oriental – ao sul de Natal (Baia Formosa, Canguaretama, Nísia Floresta, Parnamirim e Tibau do Sul)
<input type="checkbox"/> Litoral Oriental – ao Norte de Natal (Ceará Mirim, Extremoz, Maxaranguape e Rio do Fogo)
<input type="checkbox"/> Litoral Norte (Areia Branca, Caiçara do Norte, Galinhos, Grossos, Guamaré, Macau, Pedra Grande, Porto do Mangue, São Bento do Norte, São Miguel do Gostoso, Tibau e Touros)
<input type="checkbox"/> Interior do Estado

Tabela 1 – Distribuição da Localização dos Hotéis

	f^{47}	Percentual	Percentual Acumulado
Litoral Oriental (Natal)	32	86,5	86,5
Litoral Oriental – ao norte de Natal	2	5,4	91,9
Interior do Estado	3	8,1	100,0
Total	37	100,0	

⁴⁷ f indica o número de vezes que a categoria aparece: frequência.

Gráfico 1 - Localização dos Hotéis



Através deste questionamento, situamos o estudo em relação à região de localização do hotel. Do total de 37 hotéis de médio e grande porte do Estado, 32 hotéis (86,5%) encontram-se localizados no litoral oriental (Natal); 3 hotéis (8,10%) no interior do estado (Mossoró e Currais Novos); e 2 hotéis (5,40%) no Litoral Oriental – ao Norte de Natal (Ceará Mirim, Extremoz, Maxaranguape e Rio do Fogo).

É nítida a visualização da região de maior aglomeração, quanto à localização dos hotéis de médio e grande portes do Estado em estudo. Os percentuais de respostas por região indicam um peso maior aos hotéis localizados no litoral oriental (Natal), em virtude de possuir um privilegiado potencial, em virtude, também, de sua localização geográfica, e adequada infra-estrutura de que dispõe o litoral oriental – cidade de Natal – sendo um forte instrumento de implantação de empreendimentos hoteleiros no Estado. O que proporciona ao investidor hoteleiro o apoio desta esfera pelo desenvolvimento do turismo.

A adequada infra-estrutura informada se evidencia nos dias atuais pelo:

- sistema de telefonia, que dispõe de terminais convencionais (com centrais digitais), móveis (celulares) e serviços de transmissão de dados de última geração. Já operam no estado inúmeros provedores regulares de Internet;

- Pela empresa concessionária de energia elétrica – COSERN⁴⁸ – que garante energia elétrica com continuidade de suprimento para qualquer novo investimento que venha a implantar-se no Estado, inclusive com tarifas incentivadas que podem reduzir em até 30% o valor do consumo;

- Pela disponibilidade de gás natural como fonte de energia. O Rio Grande do Norte produz 3.500.000 m³ por ano de gás natural automotivo e industrial com a perspectiva de assumir a posição de segundo maior produtor de gás natural em terra no Brasil;

- Pelo porto de Natal, que tem 10 metros de calado (distância vertical da quilha do navio à linha de flutuação), com carga escoada de 300.000 toneladas no ano de 2000, dois berços de atracação (mais um em construção), está ampliando suas instalações com um frigorífico para recepção e embarque de frutas tropicais e outros produtos perecíveis e um pátio de containeres (15.000 m²). Está prevista a construção de um terminal de passageiros;

- Pelo sistema aeroviário do estado que é constituído por dois aeroportos, localizados na Grande Natal e em Mossoró, e 5 aeródromos localizados em Caicó, Currais Novos, Ceará-Mirim, Açú e Pau dos Ferros. Sendo o maior e mais importante, o Aeroporto Internacional Augusto Severo, em Parnamirim, situado a 18 km do centro de Natal, reformado e ampliado recentemente, interliga-se com todas as principais cidades do Brasil, recebendo diariamente 25 vôos domésticos regulares e “charter’s”, operados pelas principais companhias aéreas. Operam, ainda, vôos internacionais regulares e “charter’s”. E encontra-se em fase de terraplenagem o projeto do Terminal de Passageiros e Cargas de São Gonçalo do Amarante

⁴⁸ COSERN – Companhia Energética do Rio Grande do Norte.

que será construído nas margens da BR-406, junto ao Distrito Industrial de Natal e que depois de pronto transformará o Estado do Rio Grande do Norte no principal portão de comércio exterior do Nordeste por via aérea, interligando a América do Sul à Comunidade Européia e aos Estados Unidos; e

- pelo acesso aos seus atrativos turísticos através das rodovias BR-304 e BR-101 além das rodovias estaduais, as quais formam uma malha com destino a todo o Estado. A BR-101, a partir de Natal, para o Litoral Oriental, ao norte de Natal, numa extensão de 100 km, margeia todas as praias a uma distância do mar que varia de 3,5 a 7 km.

A força do turismo nessa região do Rio Grande do Norte, pode ser demonstrada pelo seu parque hoteleiro, considerado um dos melhores do Brasil, contando com mais de 400 hotéis e pousadas e 25.000 leitos. A via Costeira, em Natal, é o único distrito hoteleiro do país, com 11 hotéis já construídos entre o mar e o Parque Estadual das Dunas, a maior área verde natural existente entre as cidades brasileiras.

As características acima descritas são mais do que razoáveis para evidenciar a razão da existência de 32 hotéis (86,5%) estarem localizados no litoral oriental (Natal).

A importância dessas informações para a pesquisa é caracterizar o universo pesquisado e visualizar a infra-estrutura para hotelaria de médio e grande porte no Estado do Rio Grande.

4.2.2 Questão 02 – Qual o número de unidades habitacionais do hotel?

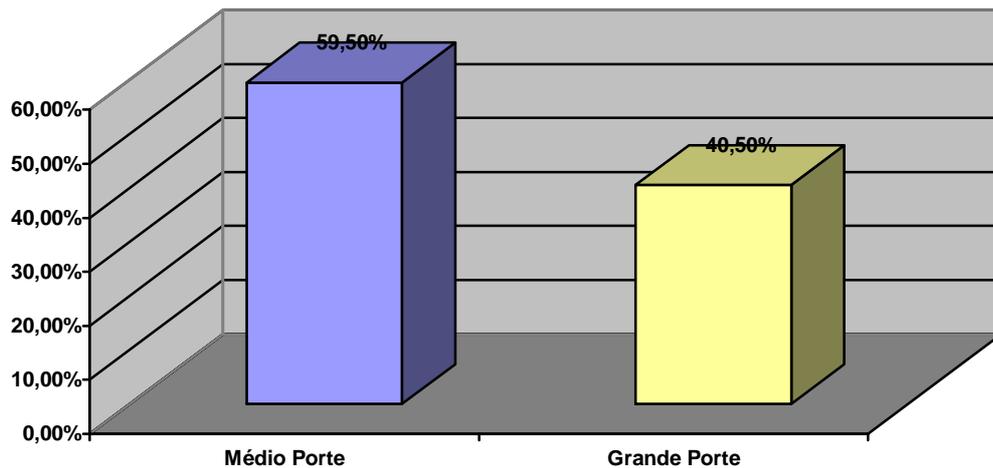
2. QUAL O NÚMERO DE UNIDADES HABITACIONAIS DO HOTEL?

Até 50 – Pequeno Porte De 51 a 100 – Médio Porte Acima de 100 – Grande Porte

Tabela 2 – Distribuição do Tamanho dos Hotéis

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
De 51 a 100 – Médio Porte	22	59,5	59,5
Acima de 100 – Grande Porte	15	40,5	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 2 - Distribuição do Tamanho dos Hotéis



Neste questionamento, buscou-se quantificar a existência de hotéis de médio e grande porte. No que se refere a população pesquisada verifica-se que dos 37 hotéis pesquisados no Estado, 22 hotéis (59,5%) são de médio porte (de 51 a 100 UH's) e 15 hotéis (40,5%) são de grande porte (acima de 100 UH's).

A literatura mais atualizada que trata do marketing em serviços que busca o atendimento ao cliente analisa, dentre outros, os meios de hospedagem e a indústria de entretenimentos e mostra que sobre a hotelaria, Zenke e Shaaf, 1991 (apud SERVIÇO DE

APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RN, 1996, p.35) são enfáticos ao afirmarem que,

o luxo em hotelaria não é mais sinônimo de ostentação, mas de bom atendimento, ou seja, atendimento personalizado, precisão no fechamento das contas no momento da saída dos hóspedes, conhecimento da sua clientela. De conformidade com essa visão eles indicam como causas das deficiências no atendimento:

- a) a carência da habilidade e conhecimento de como gerenciar o atendimento;
- b) a carência do compromisso com a qualidade do atendimento como meta organizacional.

Segundo dados do SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RN, encontramos que dos 450 Meios de Hospedagem existentes no Estado pesquisado, 413 hotéis (91,78%) da oferta hoteleira é constituída por micro, pequenas e médias empresas, ou seja, os hotéis não classificados (pequeno porte) e as pousadas. É interessante esclarecermos um aspecto curioso quanto aos meios de hospedagem citados. A denominação de muitos combinam na razão social e no nome de fantasia “hotel e pousada...”, o que na verdade passou a ser um artifício para no futuro se credenciarem a classificação quando, gradativamente, forem sendo satisfeitos alguns dos itens da Matriz de Classificação, estabelecida pelo INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO no Regulamento e matriz de classificação dos meios de hospedagem e turismo, que já evidenciamos anteriormente.

Outra informação que se faz indispensável, segundo o SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RN (1996, p.38), é que “a construção do parque hoteleiro do Rio Grande do Norte estava associado ao apoio ao comércio e à indústria, isto é, às atividades econômicas predominantes no Rio Grande do Norte em dado momento histórico”. Nos meados da década de setenta a emergência do turismo nos planos governamentais federais (II PND⁴⁹) e regionais (planos Plurianuais da SUDENE⁵⁰ e BNB⁵¹)

⁴⁹ Para ROLLEMBERG(2003), O Programas de desenvolvimento econômico e social que vigoraram nos Governos Médici e Geisel, abrangendo respectivamente os períodos (1972/74 e 1975/79), foram chamados de PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (PNDs I e II), onde em síntese foi anunciado quando já se percebiam os contornos da crise que em seguida abalaria a economia nacional e internacional,

começaram a dar uma nova conotação à hotelaria, na medida em que a implantação dos hotéis tinha por finalidade atender os fluxos turísticos.

Foi com o início da operacionalização dos hotéis da Via Costeira que o turismo local passou a tomar um outro rumo, dada a presença de um pólo aglutinador (governo e empresários) favorecendo a captação de fluxos.

Observou-se que a entrada no mercado dos pequenos hotéis e pousadas existiu em decorrência de fatores adversos, tendo como principal força as diversas construções previstas para a Via Costeira e ainda não totalmente implantadas desde a década de 80 até os dias atuais.

Esses dados indicam que em virtude da existência de 59,5% dos hotéis pesquisados serem de médio porte, sinaliza uma tendência desse padrão de organização em preocupar-se com questões relacionadas a avaliação de desempenho.

Na questão a seguir este item volta a ser abordado.

tendo, como pano de fundo, a elevação dos preços do petróleo. Apesar disso, propunha-se a transformar o Brasil numa "potência emergente", deslocando-o do Terceiro Mundo, subdesenvolvido, para o espaço dos países altamente industrializados. O II PND teve um direcionamento relacionado à substituição das importações; elevar as exportações; e ampliar o mercado interno consumidor... surge, em nossas vidas o famoso MILAGRE BRASILEIRO.

⁵⁰ SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste.

⁵¹ BNB – Banco do Nordeste do Brasil.

4.2.3 Questão 03 – Qual a categoria de meios de hospedagem?

3. QUAL A CATEGORIA DE MEIOS DE HOSPEDAGEM?

Categorias estabelecidas pela EMBRATUR na Deliberação Normativa nº 429 de 23/04/2002.

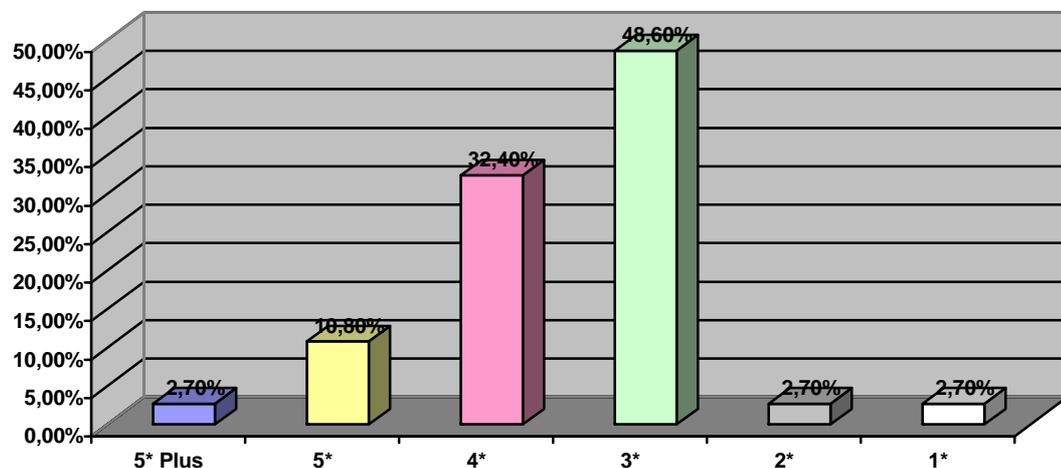
Categoria	Símbolo	Tipos de Meios de Hospedagem		
<input type="checkbox"/> Super Luxo	★★★★★ SL	<input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> HL	<input type="checkbox"/> HH
<input type="checkbox"/> Luxo	★★★★★	<input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> HL	<input type="checkbox"/> HH
<input type="checkbox"/> Superior	★★★★★	<input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> HL	<input type="checkbox"/> HH
<input type="checkbox"/> Turístico	★★★	<input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> HL	<input type="checkbox"/> HH
<input type="checkbox"/> Econômico	★★	<input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> HL	<input type="checkbox"/> HH
<input type="checkbox"/> Simples	★	<input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> HL	<input type="checkbox"/> HH

Obs.: H - Hotel HL - Hotel de Lazer HH - Hotel Histórico

Tabela 3 – Categoria de Meios de Hospedagem

	F	Percentual	Percentual Acumulado
Super Luxo - ★★★★★ SL	1	2,7	2,7
Luxo - ★★★★★	4	10,8	13,5
Standard Superior - ★★★★★	12	32,4	45,9
Turística - ★★★	18	48,6	94,6
Standard - ★★	1	2,7	97,3
Simples - ★	1	2,7	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 3 - Categoria de Meios de Hospedagem



Observa-se que da população investigada, somente, 01 hotel (2,7%) pertence a categoria de Super Luxo (5★ SL), 04 hotéis (10,8%) são de categoria Luxo (5★), 12 hotéis (32,4%) são de categoria Superior (4★), 18 hotéis (48,6%) são de categoria Turística (3★), 01 hotel (2,7%) é de categoria Econômico (2★) e 01 hotel (2,7%) é de categoria Simples (1★). O que nos mostra, o maior índice dos hotéis de 3★ e 4★, pode sinalizar uma tendência desse padrão de organização.

Fica evidenciado neste questionamento, que a oferta hoteleira estudada, é constituída em sua maioria por 20 hotéis (54%) enquadrados fiscalmente em micro, pequenas e médias empresas, sinalizando que destes, 18 hotéis (48,6%) são de categoria Turística (3★), 01 hotel (2,7%) é de categoria Standard (2★) e 01 hotel (2,7%) é de categoria Simples (1★). E que, apesar da existência desses tipos de empresas, acreditamos que o mercado hoteleiro sinaliza para uma tendência de incremento das práticas contábeis e gerenciais adotadas por parte dessas entidades, em virtude da forte concorrência, da escassez de recursos financeiros e principalmente pelo ingresso da rede de hotéis *Carlton*, com a inauguração do Hotel Pestana Natal, que representa a entrada em 2002 de hotéis de categoria Luxo superior (5★ *plus*), evidenciado uma expansão qualitativa do mercado.

Para a pesquisa esse item contribui em situar o estudo com relação aos hotéis pesquisados.

4.2.4 Questão 04 – O hotel pertence a?

4. O HOTEL PERTENCE A?

- Rede Nacional

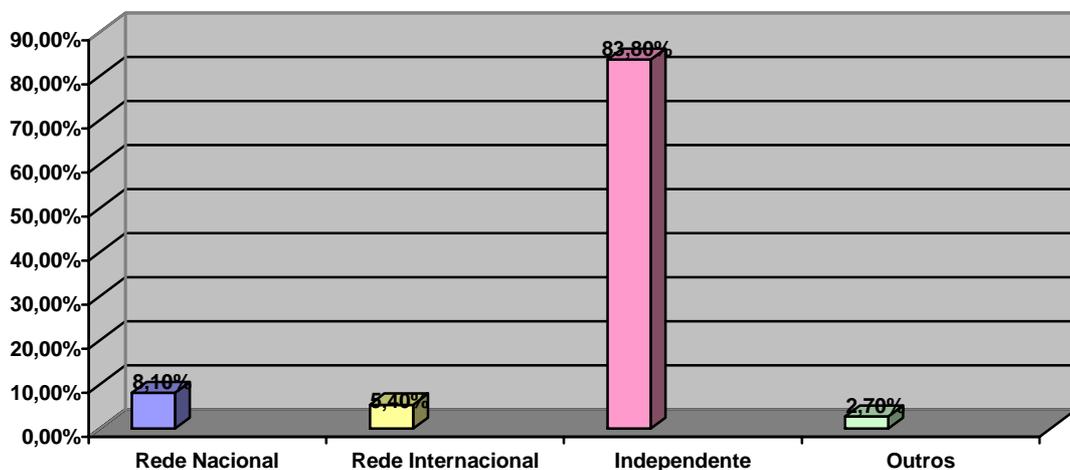
 Rede Internacional

 Independente
 Outro: Especificar

Tabela 4 – Propriedade dos meios de hospedagem

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Rede Nacional	3	8,1	8,1
Rede Internacional	2	5,4	13,5
Independente	31	83,8	97,3
Outros	1	2,7	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 4 – Propriedade dos Meios de Hospedagem



Com relação ao questionamento acima, encontramos que dos 37 hotéis entrevistados, 31 (83,8%) são hotéis independentes, 03 hotéis (8,1%) pertencem a rede nacional, 02 hotéis (5,4%) pertencem a rede internacional e 01 hotel (2,7%) identificado como “outros”, por ser denominado de hotel escola⁵².

⁵² Única escola de hotelaria do Norte e Nordeste, e uma das cinco existentes no Brasil, sendo uma sociedade de economia mista, através da parceria firmada com o SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E

Desta forma há uma predominância dos hotéis considerados independentes. E que segue a uma tendência na Região Nordeste encontrada por Leitão (2003, p.69), onde evidencia que 74,8% dos hotéis no Nordeste são hotéis independentes.

Outro fato que destacamos, é fato de que apesar de pertencerem a redes nacionais e internacionais (13,5%), ao utilizarem de regras de comportamento e práticas padronizadas de gerenciamento, observam as características regionais e culturais do lugar que julgam convenientes.

Finalizando este questionamento, encontramos amparo em Silva (2000, p.119), que nos leva a entender, que o fato de a maioria dos hotéis entrevistados pertencerem à cadeia independente de hotéis (83,8%), podem não possuir acesso da sua direção a técnicas modernas de gestão, às vezes até importadas do exterior (como o *Balanced Scorecard*).

4.2.5 Questão 05 – Qual a posição hierárquica de quem responde ao formulário?

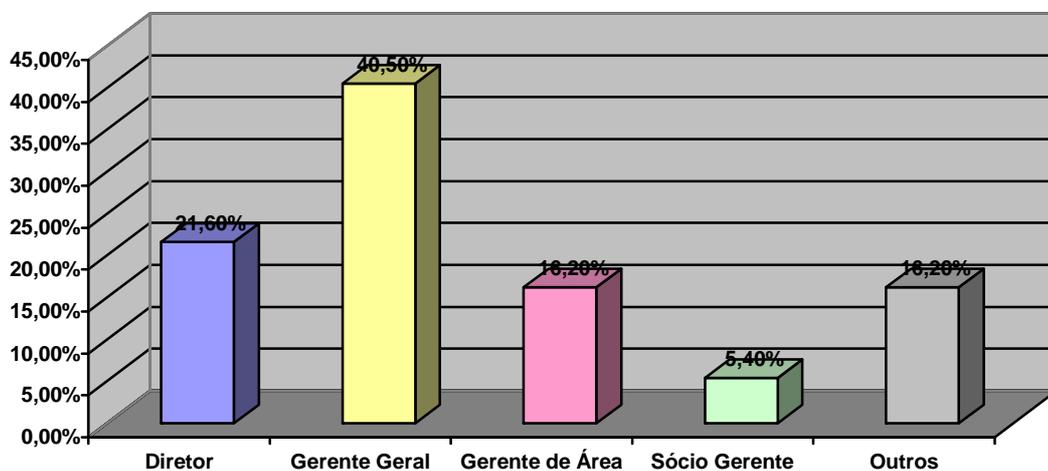
5. QUAL A POSIÇÃO HIERÁRQUICA DE QUEM RESPONDE AO FORMULÁRIO?

- Diretor
 Gerente-Geral
 Gerente de Área
 Sócio Gerente
 Contador
 Outra posição: Especificar

Tabela 5 – Posição Hierárquica de quem Responde ao Formulário

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Diretor	8	21,6	21,6
Gerente Geral	15	40,5	62,2
Gerente de Área	6	16,2	78,4
Sócio Gerente	3	8,1	86,5
Outros	5	13,5	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 5 – Posição Hierárquica de Quem Responde ao Formulário



Percebe-se que 26 (70,27%) dos entrevistados pertencem à alta administração do hotel, confirmando a pesquisa realizada por Silva (2000, p.118), que 76,55% dos respondentes eram diretores e gerentes gerais e que sinaliza uma certa centralização decisória. Visualizamos em virtude do percentual encontrado a existência de uma preocupação do nível estratégico com temas relacionados à gestão organizacional, por outro lado evidencia para uma

centralização decisória do hotel – já que quando nos apresentávamos e informávamos de que se tratava a pesquisa, sempre nos enviavam para a pessoa que realmente parecia ser o tomador de decisões.

Sobre os respondentes identificados como “outros”, destaca-se uma função encontrada em cinco dos hotéis pesquisados (13,5%), a qual era intitulada de “*Assistente Administrativo e Financeiro*” e que eram pessoas ligadas ao assessoramento da gerência e não tomadores de decisão.

Fica evidenciado não existir nesta população, nenhum *Controller*⁵³, ou Contador que pudesse tomar decisões. Informalmente, nos era confidenciado existir uma forte centralização de poder por parte do sócios (quotistas) ou acionistas dos hotéis ou seus gestores.

A importância desse questionamento para a pesquisa fica no sentido de evidenciar se os respondentes pertencem à alta administração dos hotéis, o que sugere preocupação do nível estratégico com temas relacionados à gestão organizacional.

⁵³ Por *Controller* esclarecemos que é geralmente o profissional responsável pelo projeto, implementação e manutenção de um sistema integrado de informações, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidades que decorrem da *accountability* da empresa e seus gestores, é suportada pelas teorias da decisão, mensuração e informação (Nakagawa, 1993, p.13-14).

4.2.6 Questão 06 – Os gestores avaliam o desempenho global do hotel?

6. OS GESTORES AVALIAM O DESEMPENHO GLOBAL DO HOTEL?

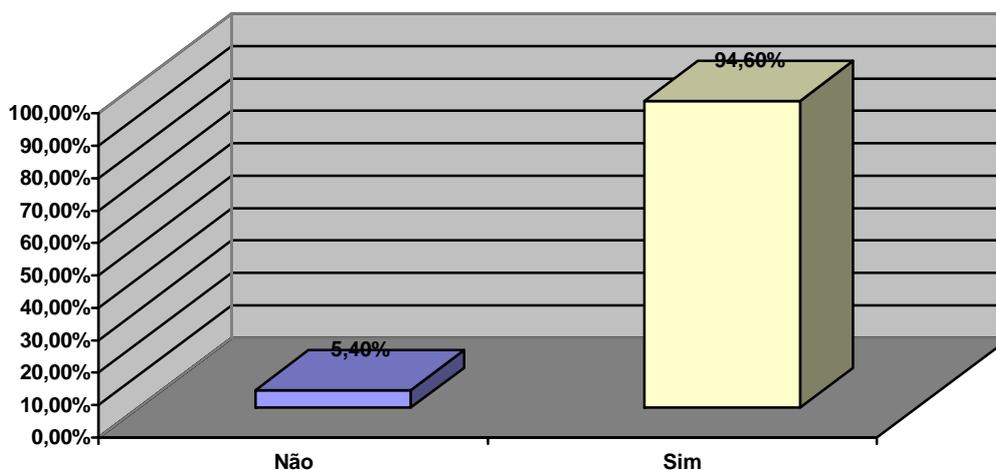
(Por desempenho global, entendemos ser o conjunto de características ou de possibilidades de atuação da empresa)

Não Sim

Tabela 6 – Avaliação de Desempenho Global do Hotel

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Não	2	5,4	5,4
Sim	35	94,6	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 6 – Avaliação de Desempenho Global do Hotel



Dos 37 hotéis entrevistados, 35 hotéis (94,6%) responderam afirmativamente que os gestores avaliam o desempenho global do hotel. Somente 02 hotéis (5,40%), - sendo um hotel de três estrelas e pertencente a rede nacional e o outro um quatro estrelas e independente - responderam negativamente ao questionamento. Mostraremos no próximo questionamento que os 02 hotéis (5,40%) que responderam negativamente ao questionamento “Os gestores avaliam o desempenho global do hotel?”, de alguma forma seus gestores avaliam o desempenho do hotel, uma vez que fazem uso do lucro contábil. Demonstrando, sobre

maneira, a plena existência nos hotéis da utilização de sistemas (estruturados ou não) de avaliação de desempenho que auxiliem seu processo de gestão.

4.2.7 Questão 07 – Os gestores avaliam desempenho financeiro e/ou não-financeiro do hotel?

7. OS GESTORES AVALIAM DESEMPENHO FINANCEIRO E/OU NÃO-FINANCEIRO DO HOTEL?

<input type="checkbox"/> Financeiro	{	<input type="checkbox"/> Lucro Contábil	<input type="checkbox"/> EVA/MVA
		<input type="checkbox"/> EBITDA	
		<input type="checkbox"/> Outros: Especificar	

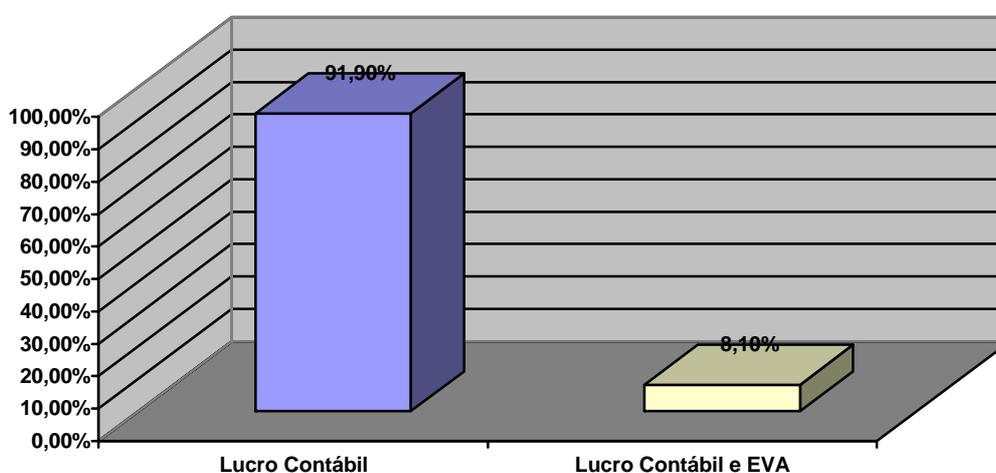
<input type="checkbox"/> Não Financeiro	{	<input type="checkbox"/> Redução de Ciclo	<input type="checkbox"/> Reengenharia
		<input type="checkbox"/> Gestão da Qualidade Total	
		<input type="checkbox"/> Outros: Especificar	

<input type="checkbox"/> Não avaliam

Tabela 7 – Avaliação de Desempenho Financeiro

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Lucro Contábil	34	91,9	91,9
Lucro Contábil e EVA/MVA	3	8,1	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 7 – Avaliação de Desempenho Financeiro



No que se tange à avaliação de desempenho financeiro, verifica-se uma completa tendência (100%) de utilização deste tipo de avaliação nos hotéis pesquisados. O que justifica a nossa afirmação com relação ao questionamento anterior de que todos os hotéis pesquisados utilizam de alguma maneira a avaliação de desempenho na sua gestão.

Ao analisarmos os dados pesquisados, verificamos que, com relação à avaliação de desempenho financeiro, qual técnica contábil mais utilizada, encontramos ser o lucro contábil (100%), ou seja, o resultado apurado, segundo os princípios fundamentais de contabilidade, onde encontramos o conceito de mensuração atrelado ao custo original como base de valor.

Continuando a análise da avaliação de desempenho financeiro e mesmo tendo a utilização do Lucro Contábil como a técnica mais utilizada, encontramos por parte de 3 hotéis (8,1%), a utilização do lucro contábil complementado pela utilização do lucro econômico evidenciado por meio do EVA[®]/MVA, ou seja, a complementação do lucro contábil (fiscal) pelo lucro econômico (gerencial).

Interessante evidenciar, que na população pesquisada não houve um hotel (entrevistado) sequer, que utilizasse a medida financeira conhecida no mercado por *Ebitda*, que no Brasil também é conhecida por Lajida. Ou seja, o conceito restrito de fluxo de caixa operacional da empresa, apurado antes do cálculo do imposto de renda. Acreditamos e conforme já citamos anteriormente que a falta de utilização desta medida, nos hotéis entrevistados, esteja relacionado por ser melhor interpretada como uma medida de geração de caixa proveniente de ativos operacionais e também se deva ao fato do não conhecimento teórico por parte dos entrevistados, uma vez que a utilização do Ebitda requer um conhecimento prévio.

Finalizando a análise para esse questionamento, acreditamos ser o lucro uma medida indispensável para atendimento à legislação brasileira (pertinente ao assunto) e registro do

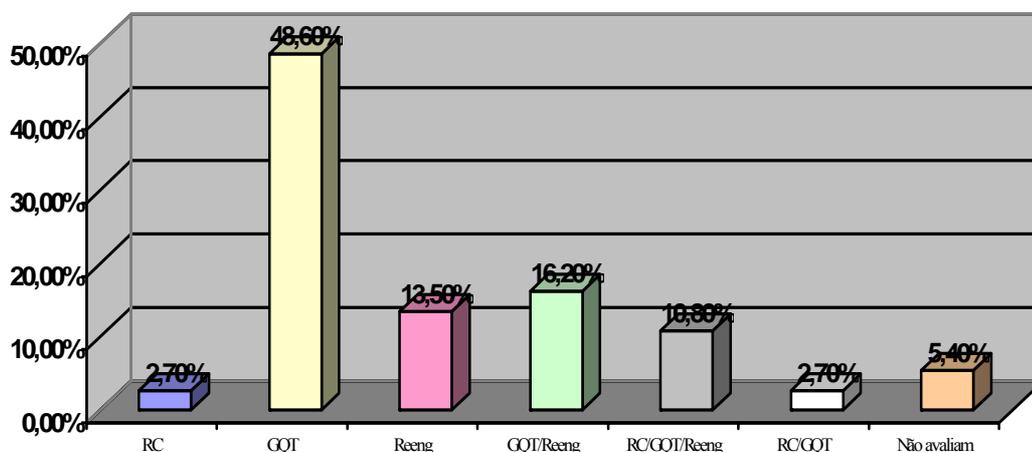
que foi criado de valor no passado, mas incompleto ao ser utilizado para evidenciar a geração de valor futuro (riqueza) e indicador de feedback sobre adequação da estratégia prevista para realidade atual da empresa, onde as medidas financeiras devem definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

Desta forma, a completa tendência (100%) de utilização deste tipo de avaliação nos hotéis, por meio da grande utilização do lucro contábil (91,9%), mostra que não existe a utilização das novas técnicas de avaliação, anteriormente evidenciadas, que possam sobremaneira mostrar a criação de valor futuro, vinculando os objetivos financeiros à estratégia traçada para os negócios da empresa.

Tabela 8 – Avaliação de Desempenho Não-Financeiro

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Redução de Ciclo	1	2,7	2,7
Gestão da Qualidade Total	18	48,6	51,4
Reengenharia	5	13,5	64,9
Gestão da Qualidade Total/ Reengenharia	4	10,8	75,7
Redução de Ciclo/ Gestão da Qualidade Total/ Reengenharia	1	2,7	78,4
Redução de Ciclo/ Gestão da Qualidade Total	2	5,4	83,8
Não avaliam	6	16,2	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 8 – Avaliação de Desempenho Não-Financeiro



Ao analisarmos a utilização da avaliação de desempenho não-financeiro, verificamos que 31 hotéis (83,8%) utilizam este tipo de ferramenta e dentre as técnicas utilizadas, temos, 01 hotel (2,7%) utilizando somente redução do ciclo, 18 hotéis (48,6%) utilizando apenas gestão da qualidade total, 05 hotéis (13,5%) utilizando exclusivamente reengenharia⁵⁴, 04 hotéis (10,8%) utilizando gestão da qualidade total e reengenharia, 02 hotéis (5,4%) empregando redução do ciclo e qualidade total, 01 hotel (2,7%) empregando redução do ciclo, gestão da qualidade total e reengenharia. Apenas 06 hotéis (16,2%) não fazem uso de nenhuma das técnicas de avaliação de desempenho não-financeiro.

Como se pode verificar, o maior interesse é por indicadores de Gestão da Qualidade Total ou *Total Quality Management-TQM*, onde fica evidente que a qualidade em atendimento ao cliente, é uma premissa básica na hotelaria, já incorporada na gestão empresarial de muitos hotéis pela prestação de serviços, comercializando bens intangíveis, desde atrações, até o padrão de atendimento que se supõe como pré-requisito para a tecnologia adotada, incluindo os recursos humanos engajados nas suas várias atividades.

⁵⁴ *Business Process Reengineering-BPR* (Reengenharia de Processos de Negócios) ver item 2.2.7.3.

O *Business Process Reengineering-BPR* (Reengenharia de Processos de Negócios) ou simplesmente reengenharia é utilizada “exclusivamente” por 05 hotéis (13,5%), 04 hotéis (10,8%) utilizando gestão da qualidade total e reengenharia e um hotel (2,7%) empregando redução do ciclo, gestão da qualidade total e reengenharia.

Vale ressaltar, que no decorrer da pesquisa encontramos apenas 01 hotel (2,7%) utilizando somente a redução do ciclo, 02 hotéis (5,4%) empregando redução do ciclo e qualidade total, 01 hotel (2,7%) empregando redução do ciclo, gestão da qualidade total e reengenharia em sua avaliação de desempenho não-financeiro. O que não demonstra a força da utilização desta ferramenta.

Destacamos ainda que, apenas, 06 hotéis (16,2%) não fazem uso de nenhuma das técnicas de avaliação de desempenho não-financeiro, o que nesse sentido, registramos a existência de referencial teórico que propõe conceitos que interagem entre si, como: redução de ciclo, gestão da qualidade total e Reengenharia.

Ainda com relação, a busca pela excelência em serviços e a inclusão de padrões globais de qualidade, utilizamos a seguinte restrição feita por Serson (1999, p.55) com relação a implantação de cadeias de hotéis habituadas a operar fora do Brasil e

que desejam expandir seus negócios construindo hotéis no Nordeste Brasileiro, deverão observar, quando desenvolver suas atividades operacionais, a característica cultural da população de onde sairá a sua mão-de-obra. Não há meios de se exigir, para a linha de frente do hotel, o mesmo tipo de profissional que existe em um país como a Inglaterra, por exemplo.

Finalizando este questionamento, observa-se que 31 dos hotéis (83,8%) pesquisados, utilizam a avaliação de desempenho não-financeiro. Dentre as técnicas mais utilizadas, surgem a Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management-TQM*) e a Reengenharia (*Reengineering*), demonstrando que os empresários do setor hoteleiro de médio e grande porte na sua grande maioria, apresentam ações no sentido de produzir um desempenho econômico

desejado a longo prazo. Oferecendo desta forma uma ligação a existência de conexões necessárias entre as quatro perspectivas do *scorecard*.

4.2.8 Questão 08 – Os gestores do hotel conhecem e utilizam o conceito de *Balanced Scorecard*?

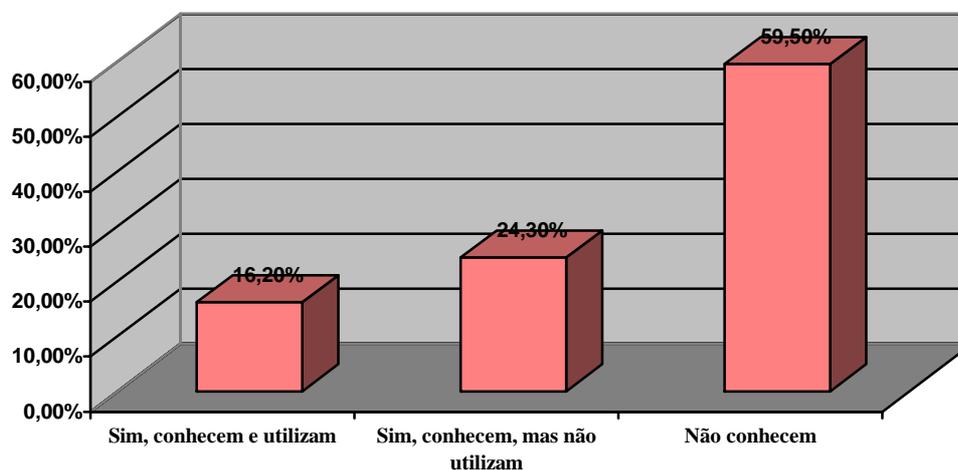
8. OS GESTORES DO HOTEL CONHECEM E UTILIZAM O CONCEITO DE *BALANCED SCORECARD* (PAINEL DE INDICADORES BALANCEADOS)?

- Sim, conhecem e utilizam esse conceito
- Sim, conhecem, mas não utilizam esse conceito
- Não conhecem esse conceito

Tabela 9 – Conhecimento e Utilização do conceito de *Balanced Scorecard*

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Sim, conhecem e utilizam	6	16,2	16,2
Sim, conhecem, mas não utilizam	9	24,3	40,5
Não conhecem	22	59,5	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 9 – Conhecimento e Utilização do Conceito do *Balanced Scorecard*



Observa-se neste questionamento que, 06 hotéis (16,2%) dizem conhecer e utilizar o *Balanced Scorecard*, 09 hotéis (24,3%) dizem conhecer, mas não utilizar e 22 hotéis (59,5%) não conhecem. Nota-se que existe um certo desconhecimento do que vem a ser *Balanced Scorecard*, uma vez que 22 hotéis (59,5%) responderam que não conhecem este tipo de

ferramenta. O que reflete, de certa forma, uma deficiência de conhecimento teórico e empírico sobre a avaliação de desempenho, evidenciando indicadores financeiros complementados por indicadores não-financeiros encontrados na contabilidade gerencial por parte dos gestores hoteleiros de médio e grande portes. O que não é de todo mal, pois encontramos 06 hotéis (16,2%) que conhecem e utilizam e 09 hotéis (24,3%) que conhecem mas não utilizam este conceito, o que demonstra uma certa disseminação deste tipo de conhecimento e que pode estar ligado a internacionalização da estrutura hoteleira e, conseqüentemente, gerencial nesse ambiente econômico do Estado pesquisado, bem como relatado pelos gestores, são fruto de conhecimentos adquiridos pelos gestores nas pós-graduações existentes nesta área de conhecimento, no Estado.

Em virtude do acima exposto, verificamos (por meio de um cruzamento de informações) que dos 06 hotéis (16,2%) que conhecem e utilizam o conceito do *Balanced Scorecard* todos se encontram localizados na região Litoral Oriental (Natal); metade destes são de médio porte e a outra metade de grande porte; 50% pertencem a categoria Superior, 33,33% a categoria Turístico e 16,67% a categoria Simples; 83,33% são hotéis independentes e 16,67% é um Hotel Escola; 100% responderam avaliar desempenho global; 100% fazem uso do lucro contábil e 33,33% complementam com a utilização do EVA/MVA e todos fazem uso de avaliação de desempenho não-financeiro.

De qualquer forma, mostramos a evidência de conhecimento do que vem a ser o *Balanced Scorecard* e utilização intencional nos hotéis de médio e grande porte do Estado pesquisado. Procuraremos evidenciar nas análises seguintes, será a utilização, mesmo que se dê de uma forma não intencional.

4.2.9 Questão 09 – Na sua opinião, o hotel avalia?

9. NA SUA OPINIÃO, O HOTEL AVALIA?

Medidas de desempenho que monitoram a capacidade e conquista de *ativos intangíveis* necessários para o crescimento *futuro* por indicadores de tendência (*leading Indicators*⁵⁵)

Ex: Clientes, Funcionários, qualidade.

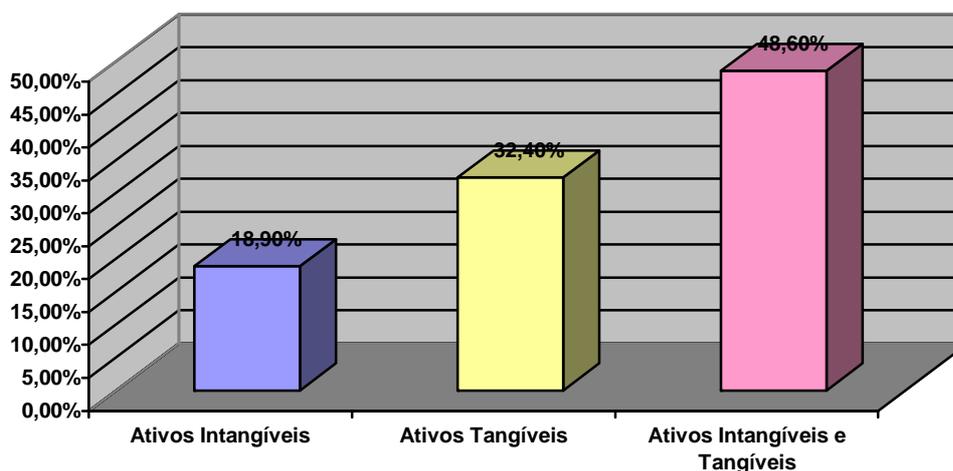
Medidas de desempenho que monitoram a capacidade e conquista de *ativos tangíveis* que foram necessários para o crescimento *passado* por indicadores de ocorrência (*lagging*⁵⁶)

Ex: Faturamento, Lucratividade, EVA[®]

Tabela 10 – Utilização de indicadores de tendência *versus* indicadores de ocorrência

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Ativos Intangíveis	7	18,9	18,9
Ativos Tangíveis	12	32,4	51,4
Ativos Intangíveis e Tangíveis	18	48,6	100,00
Total	37	100,0	

Gráfico 10 – Utilização de Indicadores de Tendência *versus* Indicadores de Ocorrência



Destacamos a interessante posição mostrada pelos entrevistados onde neste questionamento, 07 hotéis (18,9%) utilizam somente medidas de desempenho que monitoram a capacidade e conquista de ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro por

⁵⁵ *Leading Indicators* - indicadores de tendências.

indicadores de tendência (*leading*), 12 hotéis (32,4%) utilizam somente medidas de desempenho que monitoram a capacidade e conquista de ativos tangíveis que foram necessários para o crescimento passado por indicadores de ocorrência (*lagging*) e 18 hotéis (48,6%) se utilizam das duas medidas de desempenho, o que mostra uma conexão com o referencial teórico a respeito do *Balanced Scorecard*.

Com relação aos indicadores de tendência, percebemos a existência da variedade de produtos/serviços geradores de receita, profundidade do relacionamento com os clientes em virtude de pesquisa de opinião sobre satisfação “após a venda”, um ciclo de desenvolvimento de produtos/serviços e alinhamento (desenvolvimento) de metas pessoais.

⁵⁶ *Lagging* – atrasado.

4.2.10 Questão 10 – Qual a missão do hotel?

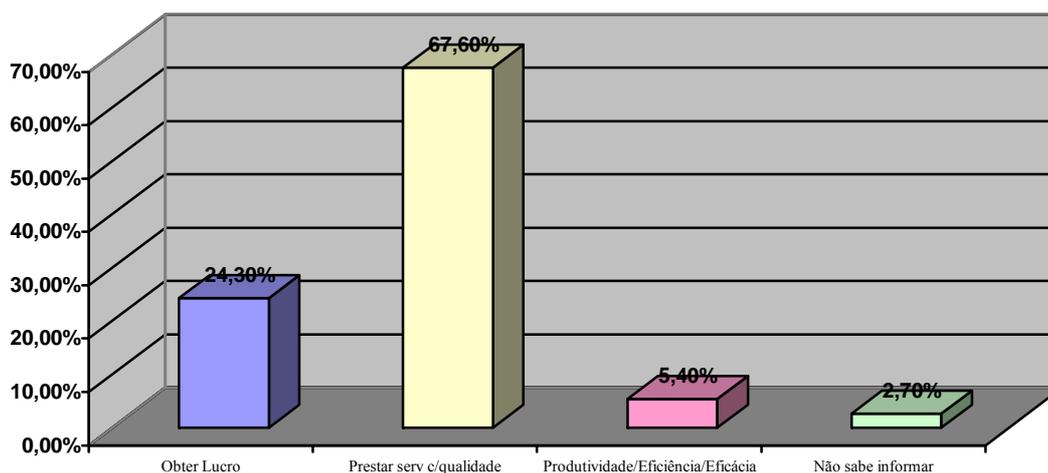
10. QUAL A MISSÃO DO HOTEL?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Obter lucro | <input type="checkbox"/> Redução de custos |
| <input type="checkbox"/> Prestar serviços com qualidade de hospedagem | <input type="checkbox"/> Produtividade/eficiência/eficácia |
| <input type="checkbox"/> Prestar serviços de alimentação | <input type="checkbox"/> Ser o melhor da região |
| <input type="checkbox"/> Prestar serviços de eventos | <input type="checkbox"/> Outros: Especificar _____ |
| <input type="checkbox"/> Não sabe informar | |

Tabela 11 – Missão do Hotel

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Obter Lucro	9	24,3	24,3
Prestar Serviços c/qualidade de hospedagem	25	67,6	91,9
Produtividade/Eficiência/Eficácia	2	5,4	97,3
Não sabe informar	1	2,7	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 11 – Qual a Missão do Hotel?



Ao visualizarmos que, 09 hotéis (24,3%) responderam obter lucro, 02 hotéis (5,4%) responderam ser produtividade/eficiência/eficácia e 01 hotel (2,7%) não soube responder, entendemos que os gestores dos hotéis acima, utilizam a definição de missão da empresa para conduzir sua gestão da mesma maneira que um enfeite no capô conduz um carro e que fica

muito bem relatado por Lucas (1998, p.52) quando ele afirma que a “realidade é que a maior parte das declarações da visão e missão atualmente em uso não estão em uso”, ou seja, os gestores cometem um erro crucial na sua administração, uma vez que sua declaração de missão não passa de uma frase longa que demonstra a incapacidade da gerência em pensar claramente, quem somos.

Em virtude do acima exposto acreditamos que todo ente existe para cumprir determinada razão. Nas empresas, essa razão traduz-se no desempenho econômico e só o desempenho econômico bem sucedido pode gerar lucros e outras satisfações. Sendo assim, para o questionamento acima, a existência da missão mostra uma tendência da existência de *scorecard*. O que fica bem evidenciado ao questionarmos qual a missão do hotel, é que 25 hotéis (67,6%) responderam ser prestar serviços com qualidade de hospedagem, não existindo sobremaneira a ilusão do que vem a ser a missão da empresa.

O aspecto que tem de ser levado em consideração é que o conhecimento da missão é condição primordial para a existência do BSC.

Desta forma, fica claro que em grande parte do hotéis pesquisados existe a descrição do que vem a ser a missão da empresa, o que sinaliza para a correta existência do *Balanced Scorecard*.

4.2.11 Questão 11 – O hotel esclarece e traduz sua missão a todos os colaboradores?

11. O HOTEL ESCLARECE E TRADUZ SUA MISSÃO A TODOS OS COLABORADORES?

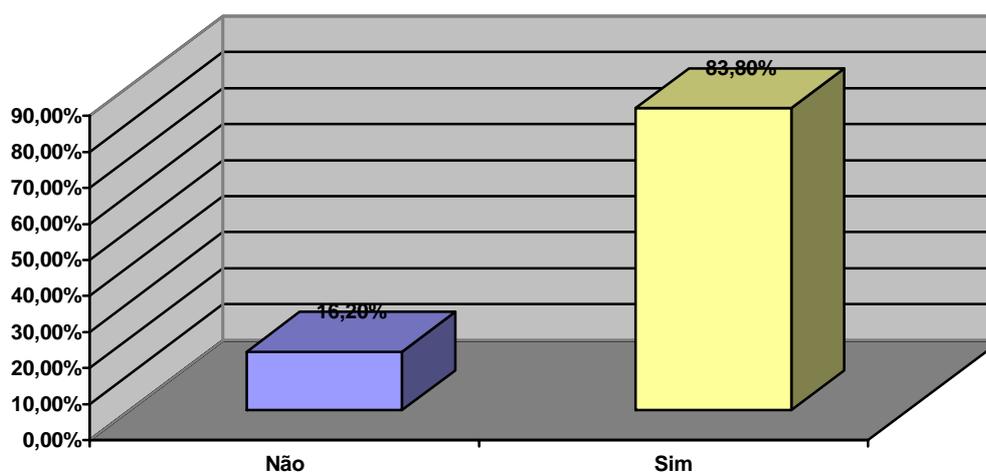
Não

Sim, de que forma:

Tabela 12 – Esclarece e Traduz sua Missão a todos os colaboradores

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Não	6	16,2	16,2
Sim	31	83,8	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 12 - Esclarece e Traduz a Missão do Hotel a Todos os Colaboradores?



Ao analisarmos esse questionamento, evidenciamos que 31 hotéis (83,8%) responderam que sim e 06 hotéis (16,2%) responderam que não.

É preocupante a situação em que se encontram os 06 hotéis (16,2%) que responderam não esclarecer e traduzir sua missão a todos os colaboradores, em virtude de que, segundo Oliveira (2002, p.26), em 1973, Peter F. Drucker observou que a finalidade e a missão da

empresas são tão raramente consideradas, que talvez esta seja a principal causa da frustração e fracasso das empresas.

Em virtude do exposto, aceitamos a importância de o hotel esclarecer e traduzir sua missão a todos os colaboradores, o que complementamos ainda que, 100% dos 31 hotéis (83,8%) que responderam sim, utilizam reuniões e treinamentos regulares com seus gerentes e colaboradores para esclarecer e traduzir sua missão de uma forma contínua, não perdendo nunca seus objetivos de longo prazo e com isso acompanhando o processo de evolução da empresa como sistema.

A contribuição deste questionamento se dá pela busca da implementação da estratégia que começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la, ou seja, a busca do alinhamento estratégico de cima para baixo.

4.2.12 Questão 12 – O hotel esclarece e traduz a visão e a estratégia a toda sua alta administração?

12. O HOTEL ESCLARECE E TRADUZ A VISÃO E A ESTRATÉGIA A TODA SUA ALTA ADMINISTRAÇÃO?

(Por exemplo, ligação do ambiente de negócios, associando objetivos e medidas estratégicas, ou seja, ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa)?

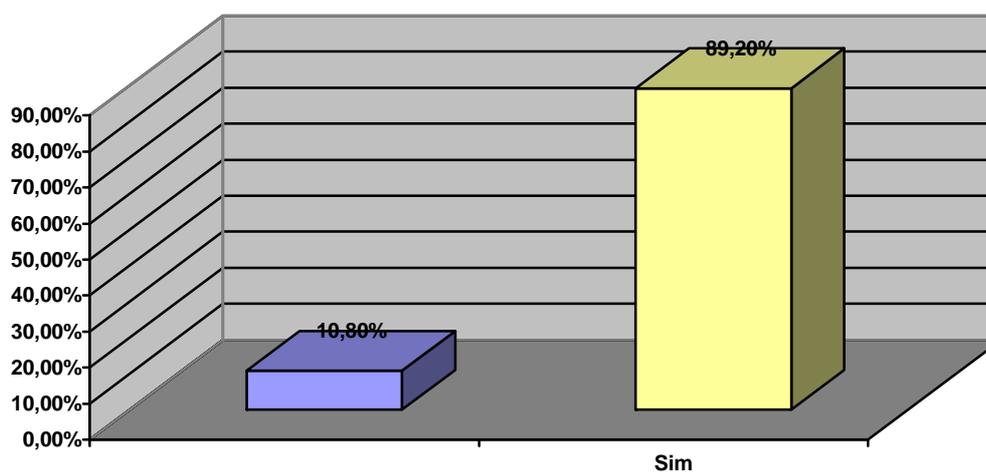
Não

Sim, de que forma:

Tabela 13 – Esclarece e Traduz a Visão e a Estratégia a toda sua alta administração

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Não	4	10,8	10,8
Sim	33	89,2	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 13 – Esclarece e Traduz a Visão e a Estratégia a Toda sua Alta Administração?



No que se refere ao questionamento acima, 33 hotéis (89,2%) responderam que sim e 04 hotéis (10,8%) responderam que não.

Com relação aos 04 hotéis (10,8%) que responderam que não esclarecem e traduzem a Visão e a Estratégia a toda sua alta administração, Lucas (1998, p.56) acredita estarem se iludindo ao pensarem que podem ir a um lugar sem saber onde ele fica, ou que a nossa visão é “implícita” (leia-se: ausente).

Finalizando este questionamento, é profícuo ver que 33 hotéis (89,2%) responderam que sim, os gestores dos hotéis esclarecem e traduzem a sua visão e a estratégia a toda sua alta administração – por meio de reuniões -, pois esta é a primeira barreira à implantação estratégica do *Balanced Scorecard*, não se conseguir traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível.

4.2.13 Questão 13 – Qual o prazo que o hotel estabelece para atingir as metas dos objetivos traçados?

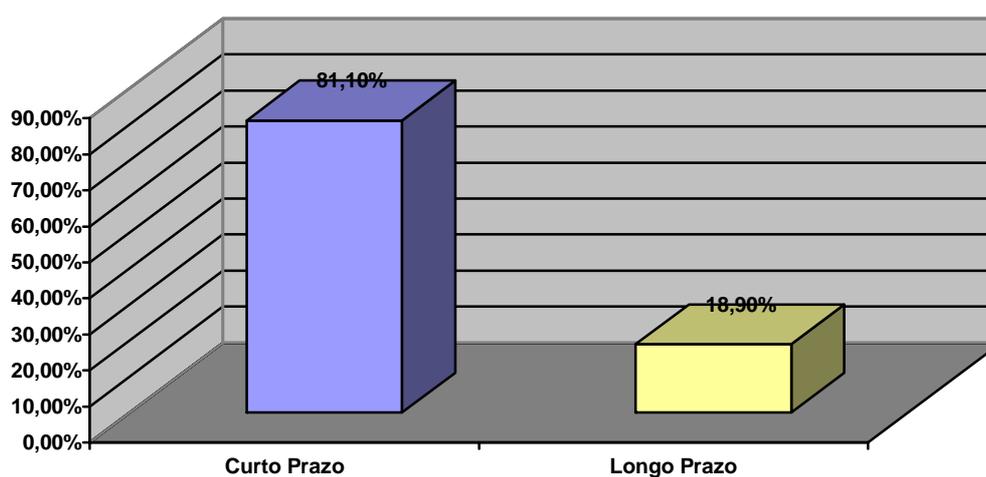
13. QUAL O PRAZO QUE O HOTEL ESTABELECE PARA ATINGIR AS METAS DOS OBJETIVOS TRACADOS?

- de 0 a 02 (dois) anos de antecedência (Curto Prazo)
- de 03 (três) a 05 (cinco) anos de antecedência (Longo Prazo)

Tabela 14 – Qual o Prazo que o Hotel Estabelece para atingir as metas dos objetivos traçados

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Curto Prazo	30	81,1	81,1
Longo Prazo	7	18,9	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 14 – Qual o Prazo que o Hotel Estabelece para Atingir as Metas dos Objetivos Traçados?



Para Falcini (1995, p.32), no Brasil, os contadores costumam descrever os retornos sobre o investimento como de curto, médio e longo prazos. Para eles o curto prazo abrange o período inferior a um ano. O médio é de um até dois anos. E qualquer prazo de três anos

acima é classificado como longo prazo. No dia a dia das empresas os gerentes também têm adotado esta mesma prática para descrever os prazos.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.235), o “*balanced scorecard* é mais eficaz quando utilizado para impulsionar a mudança organizacional”. Para comunicar a necessidade de mudança, os executivos devem estabelecer metas de três a cinco anos à frente, que, se alcançadas, transformarão a empresa.

Em virtude do acima exposto, vemos com preocupação, a atitude de 30 hotéis (81,1%) que estabelecem um prazo de 0 até 02 (dois) anos de antecedência (Curto Prazo) para atingir as metas traçadas, o que pode evidenciar a falta de comprometimento no planejamento estratégico. Uma vez que, para Robbins (2002, p.117), o prazo é importante na classificação do planejamento, em virtude do efeito comprometimento.

Ou seja, quanto mais os planos atuais afetarem comprometer futuros, mais longo será o prazo necessário para os gerentes planejarem. Por isso, o conceito de comprometimento afirma que os planos devem avançar no futuro o suficiente para não perderem de vista os compromissos assumidos no presente. Planejar para um período muito longo ou muito curto é ineficaz.

Kaplan e Norton (1997, p.235), ratificam a eficácia deste comprometimento quando dizem que:

o *Balanced Scorecard* é mais eficaz quando utilizado para impulsionar a mudança organizacional. Para comunicar a necessidade de mudança, os executivos devem estabelecer metas para os indicadores, três a cinco anos à frente, que, se alcançadas, transformarão a empresa. As metas devem representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios.

Cabe destaque, evidenciar que, a maior parte dos executivos são bastante magnânimos ao estabelecer as metas financeiras a serem superadas, importante se faz ser bastante crítico

com relação a este estabelecimento de metas, uma vez que a credibilidade das metas é freqüentemente questionada por aqueles a que caberá alcançá-las.

Neste questionamento observou-se que 30 hotéis (81,1%) estabelece um prazo de 0 a 02 (dois) anos de antecedência (Curto Prazo) para atingir as metas dos objetivos traçados, enquanto que 07 hotéis (18,9%) estabelece de 03 (três) a 05 (cinco) anos de antecedência (Longo Prazo) para atingir as metas dos objetivos traçados.

Evidenciando, desta forma, a cultura dos gestores dos hotéis pesquisados em estabelecer metas com prazos inferiores ou iguais a dois anos. Não estabelecendo, assim, uma cultura mais eficaz na escolha de prazos para comunicação das necessidades de atendimento das metas aos objetivos traçados.

4.2.14 Questão 14 – O hotel estabelece metas que operacionalizam sua visão?

14. O HOTEL ESTABELECE METAS QUE OPERACIONALIZAM SUA VISÃO?

(Objetivos/Valor ou Quantidade/Prazo)

Não Sim, quais?

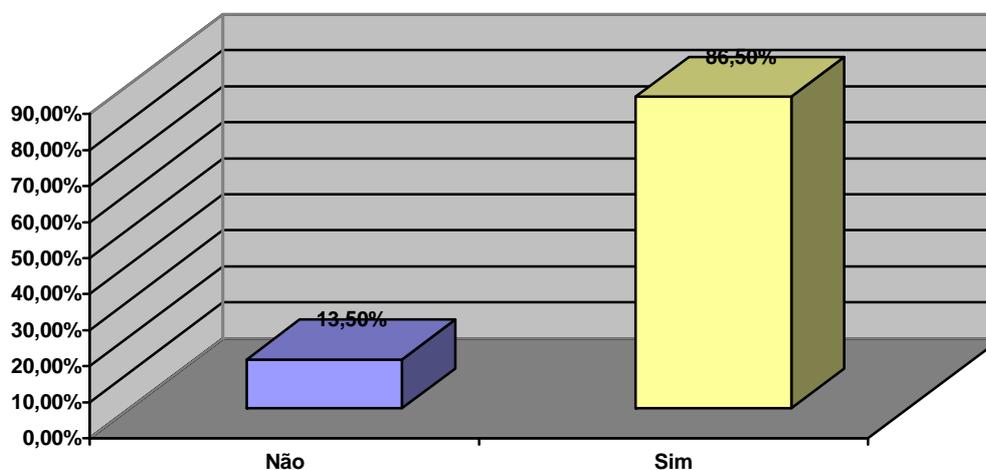
Tabela 15 – O Hotel Estabelece metas que operacionalizam sua visão

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Não	5	13,5	13,5
Sim	32	86,5	100,0
Total	37	100,0	

Tabela 16 – Quais metas operacionalizam sua visão

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Taxa de Ocupação/Faturamento	19	59,4	59,4
Qualidade na Prestação de Serviços	11	34,4	93,8
Metas Financeiras/Lucro	2	6,2	100,0
Total	32	100,0	

Gráfico 15 – O Hotel Estabelece Metas que Operacionalizam sua Visão?



No referencial teórico, a importância de estabelecer metas demonstrada quando Kaplan e Norton (1997, p. 233) evidenciam que “os orçamentos de capital de longo prazo, as iniciativas estratégicas e as despesas anuais discricionárias devem visar à realização de metas ambiciosas para os objetivos e indicadores contidos no *Scorecard* da empresa”.

No nosso entendimento, em virtude principalmente das definições expostas, estabelecer metas que operacionalizam sua visão, nada mais é que a capacidade de imaginar as diferentes e melhores situações ou resultados e os meios de alcançá-los. Visualizando o questionamento acima, encontramos que 32 hotéis (86,5%) responderam sim, estabelecem metas que operacionalizam sua visão e 05 hotéis (13,5%) responderam negativamente a este questionamento.

Dentre as metas estabelecidas pelos 32 hotéis (86,5%) que responderam sim, estabelecem metas que traduzem sua visão, encontramos que 19 hotéis (59,4%) utilizam como metas o estabelecimento de taxa de ocupação e faturamento, 11 hotéis (34,4%) utilizam indicadores de qualidade (ISO) nos serviços prestados e somente 02 hotéis (6,2%) fazem uso de indicadores financeiros (lucro) como metas a serem atingidas.

4.2.15 Questão 15 – Os objetivos e medidas estratégicas são transmitidos a empresa inteira?

15. OS OBJETIVOS E MEDIDAS ESTRATÉGICAS SÃO TRANSMITIDOS À EMPRESA INTEIRA?

(A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida)

Não

Sim, através de: {

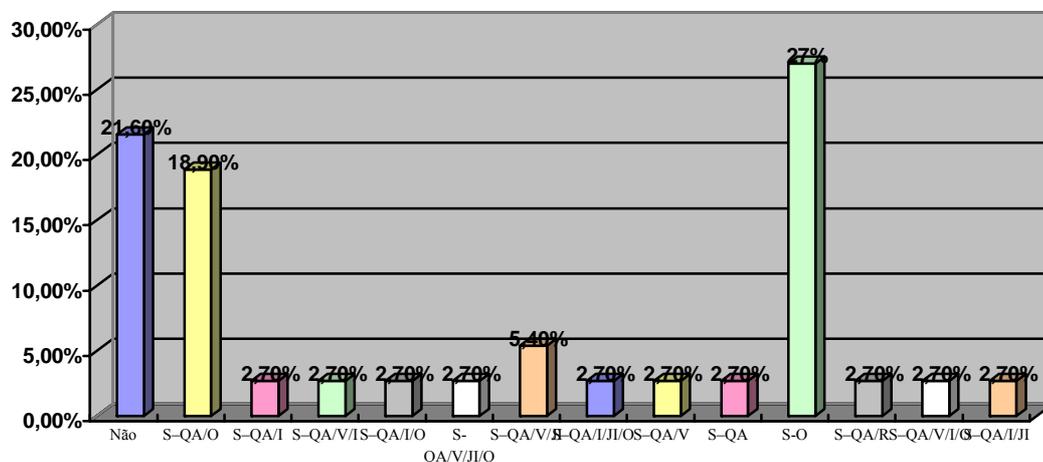
- Quadros de avisos Vídeos
- Intranet Jornal interno
- Outros: Especificar

Tabela 17 – Estabelecimento de Objetivos e Medidas Estratégicas para a Empresa Inteira

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Não	8	21,6	21,6
Sim – Quadro de Avisos/Outros	7	18,9	40,5
Sim – Quadro de Avisos/Intranet	1	2,7	43,2
Sim – Quadro de Avisos/Vídeos/Intranet	1	2,7	45,9
Sim – Quadro de Avisos/Intranet/Outros	1	2,7	48,6
Sim – Quadro de Avisos/Vídeos/Jornal Interno/Outros	1	2,7	51,4
Sim – Quadro de Avisos/Vídeos/Jornal Interno	2	5,4	56,8
Sim – Quadro de Avisos/Intranet/Jornal Interno/Outros	1	2,7	59,5
Sim – Quadro de Avisos/Vídeos	1	2,7	62,2
Sim – Quadro de Avisos	1	2,7	64,9
Sim – Outros	10	27,0	91,9
Sim – Quadro de Avisos/Reuniões	1	2,7	94,6
Sim – Quadro de Avisos/Vídeos/Intranet/Outros	1	2,7	97,3
Sim – Quadro de Avisos/Intranet/Jornal Interno	1	2,7	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 16 – Estabelecimento de Objetivos e Medidas Estratégicas para a Empresa

Inteira



A comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida

Estabelecer os objetivos e medidas estratégicas para a empresa inteira, significa na verdade estabelecer e administrar a estratégia de crescimento da empresa. Ao definir e corroborar com este pensamento Duarte (1996, p.85) mostra que

a elaboração de um plano estratégico é o caminho adotado para sistematizar as informações e estratégias a serem seguidas visando superar a concorrência com os produtos e serviços do hotel, atingido a sua melhor posição no mercado. Nos pequenos e médios hotéis, muitas vezes, esse plano acaba resumindo-se ao orçamento financeiro. Nos grandes e nas redes, o plano é abrangente.

O plano estratégico do hotel deve incluir a definição dos preços de vendas (diárias e de serviços) e as ocupações previstas, a filosofia da empresa, os níveis de qualidade dos serviços, treinamentos e motivações do pessoal, os programas de manutenção e reposição e o marketing, além de outras variáveis menores que possam afetar a posição do hotel no mercado.

Observa-se, ao questionarmos se os objetivos e medidas estratégicas são transmitidos à empresa inteira, que 29 hotéis (78,4%) responderam que sim, os objetivos e medidas estratégicas são transmitidos à empresa inteira.

Complementando a análise acima esclarecemos que os hotéis que responderam transmitir os objetivos e medidas estratégicas à empresa inteira, o fazem por meio de uma profusão de formas. A sua maioria - 10 hotéis (27%) - utilizam corretamente as reuniões - semanais/quinzenais/mensais – uma vez que trata-se de informações estratégicas da empresa, outros 12 hotéis (32,43%) complementam o uso das reuniões com quadros de avisos, intranet, vídeos e jornais internos para transmitir objetivos e medidas estratégicas à empresa inteira.

De qualquer forma somente 08 hotéis (21,6%) responderam que não transmitem objetivos e medidas estratégicas à toda empresa.

4.2.16 Questão 16 - A empresa possui alguma forma de obter retorno (*feedback*) de informações, se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos?

16. A EMPRESA POSSUI ALGUMA FORMA DE OBTER RETORNO (<i>FEEDBACK</i>) DE INFORMAÇÕES, SE OS OBJETIVOS E MEDIDAS ESTRATÉGICAS ESTÃO SENDO ATINGIDOS?	
<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim, através de: <hr/>

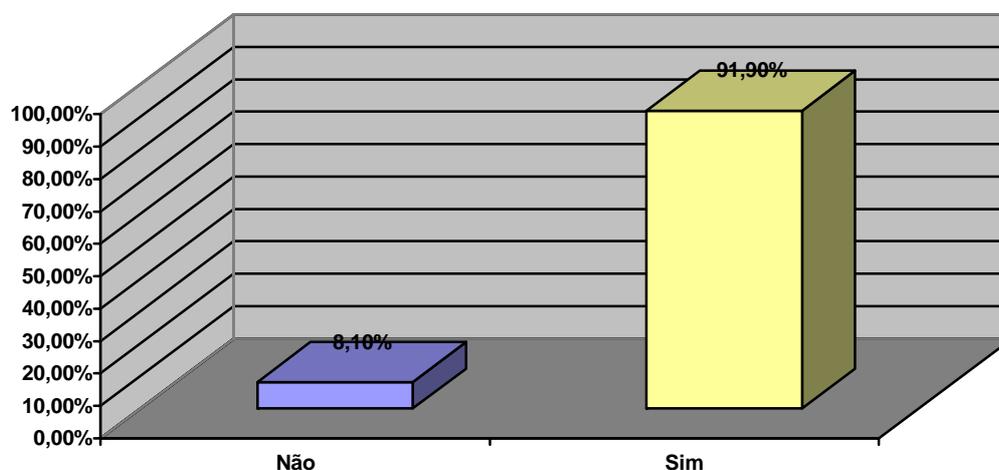
Tabela 18 – Retorno (Feedback) de informações

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Não	3	8,1	8,1
Sim	34	91,9	100,0
Total	37	100,0	

Tabela 19 – Tipos de Retorno (Feedback) de informações encontrados

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Sistema de Informações – <i>Room Nights</i>	4	11,8	11,8
<i>Guest Comments</i> /Opinário/Formulários	23	67,6	79,4
Relatórios Financeiros/Faturamento	5	14,7	94,1
Reuniões Periódicas	2	5,9	100,0
Total	34	100,0	

Gráfico 17 – Retorno (*Feedback*) de Informações



A disposição das estratégias às metas traçadas, iniciativas e orçamentos põe a entidade em movimento. A eficiência deste movimento e a eficácia no alcançar das metas traçadas, devem ser monitoradas e orientadas para o *loop*⁵⁷ orientado pelo *feedback*⁵⁸.

Nota-se que 34 hotéis (91,9%) possuem alguma forma de obter retorno (*feedback*) de informações, se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos e 03 hotéis (8,1%) responderam que não possuem alguma forma de obter retorno (*feedback*) de informações, se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos.

Sendo muito importante para a implantação de um *balanced scorecard* a situação encontrada na pesquisa, onde encontramos que 34 hotéis (91,9%) possuem alguma forma de obter retorno (*feedback*) de informações, se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos e que destes 04 hotéis (11,8%) fazem uso de sistemas de informações que evidenciam os *Room Nights*, 23 hotéis (67,6%) utilizam os *Guest Comments*, pesquisas, opinários, caixa de sugestões e *e-mails* para evidenciar o retorno de informações (*feedback*),

⁵⁷ *Loop* – Abertura.

⁵⁸ *Feedback* – É uma palavra utilizada por profissionais das mais variadas áreas e que está relacionada ao processo de comunicação. Sua origem administrativa remonta aos primórdios da Teoria de Sistemas (junto com o input e o output, compõe o conjunto dos três fluxos fundamentais de um sistema). Ao pé da letra, significa "alimentar de volta" ou seja, "retroalimentar". Todos sabem que, para ser eficiente, a comunicação deve ser uma

05 hotéis (14,7%) fazem uso dos relatórios financeiros e faturamento e 02 hotéis (5,9%) utilizam reuniões periódicas com os funcionários para evidenciar as informações emitidas pelos clientes a respeito da empresa. Evidenciando dessa maneira mais uma afirmação positiva no estabelecimento e uso do *Balanced Scorecard*, os hotéis pesquisados.

4.2.17 Questão 17 - Com relação ao desempenho financeiro a empresa possui alguma forma de avaliar, se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos?

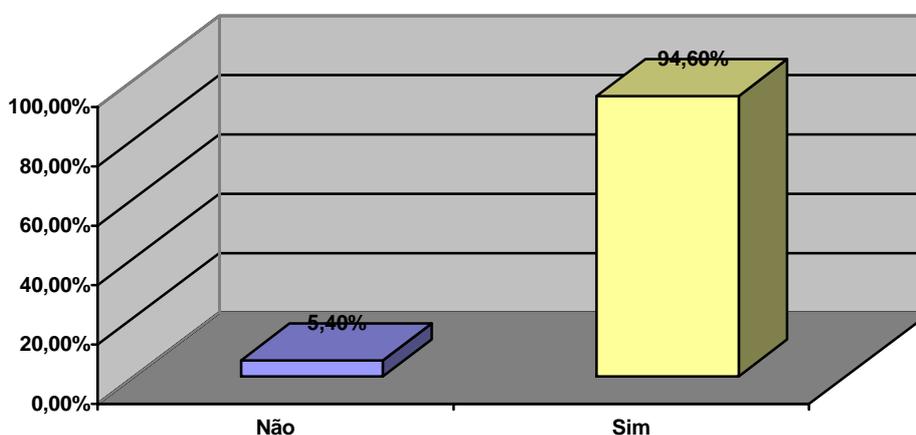
17. COM RELAÇÃO AO DESEMPENHO FINANCEIRO A EMPRESA POSSUI ALGUMA FORMA DE AVALIAR, SE OS OBJETIVOS E MEDIDAS ESTRATÉGICAS ESTÃO SENDO ATINGIDOS?

- Não
- Sim, através de:
- Retorno sobre o capital empregado
 - Fluxo de caixa descontado
 - Valor econômico agregado
 - Outros: Especificar
 - Receita operacional e margem bruta
 - Valor para a acionistas ou cotistas
 - Orçamento de capital

Tabela 20 – Desempenho Financeiro

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Não	2	5,4	5,4
Sim – RO e MB/OC	2	5,4	10,8
Sim – RCE/FCD/VEA	1	2,7	13,5
Sim – RCE/RO e MB/OC	1	2,7	16,2
Sim – VEA/RO e MB/OC	1	2,7	18,9
Sim – RCE/RO e MB/VAC	1	2,7	21,6
Sim – RCE/RO e MB/VAC/FCD/OC	1	2,7	24,3
Sim – RO e MB/VAC/OC	2	5,4	29,7
Sim – RCE	4	10,8	40,5
Sim – RO e MB	17	45,9	86,5
Sim – RCE/RO e MB	5	13,5	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 18 – Desempenho Financeiro



Ao explanarmos sobre o questionamento acima, ou seja, com relação ao desempenho financeiro a empresa possui alguma forma de avaliar se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos, procuramos mostrar de uma forma objetiva sobre cada forma de avaliação questionada.

Sobre o valor econômico agregado (EVA[®]), podemos dizer ser uma cifra e não um índice, uma taxa. É calculado subtraindo-se o encargo sobre o capital aplicado do lucro líquido operacional. Esse encargo é calculado multiplicando-se o valor dos ativos empregados por uma taxa, conforme já exposto por Silva (2003, p.1-2).

Importante destacar que, para Anthony e Govindarajan (2002, p.322) o EVA[®] é conceitualmente superior ao ROI. Não obstante, tornou-se claro, por meio das pesquisas, que o ROI é mais largamente usado que o EVA[®].

Um dado fundamental para a avaliação de uma entidade é a sua receita operacional e margem bruta., Para Damodaran (2002, p.102) a demonstração de rendimentos de cada empresa dá uma medida de sua receita operacional sob forma de lucros antes de juros e impostos (EBIT⁵⁹).

A utilização do fluxo de caixa descontado ou avaliação com base no orçamento de capital, fundamenta-se na análise comparativa do investimento de capital no presente com o fluxo de retornos de capital futuro. Este modelo tem como objetivo principal a determinação do valor máximo que um potencial comprador poderá pagar pela empresa.

Com relação à rentabilidade, Neiva (1999, p.40) apresenta duas formas para medi-la:

- a) calcula-se a taxa de retorno implícita (TIR) do fluxo líquido de caixa, comparando-a com a taxa de retorno exigida (custo de capital);
- b) pela comparação do valor presente do fluxo líquido de caixa (usando-se como taxa de desconto a taxa de retorno requerida) com o valor do investimento.

⁵⁹ EBIT - *Earning Before Interest, Taxes*

Em síntese, este modelo assume que o valor pago pela empresa é função da sua capacidade de geração de lucros futuros para o comprador. Assim, o preço a ser pago deverá refletir estes lucros esperados, o risco do empreendimento e a época de recebimento desses lucros (vide NEIVA, 1999, p.42). Complementando este pensamento, ressaltamos que esta análise deverá sempre levar em consideração todas as alternativas viáveis.

Na abordagem do valor para o acionista ou cotista estima-se o valor econômico de um investimento ao descontar os fluxos de caixa previstos pelo custo de capital. Esses fluxos de caixa, por sua vez, servem como ponto de partida para os retornos dos acionistas com base em dividendos e valorização do preço da ação. Levando sempre em consideração a análise de parâmetros básicos de avaliação (taxa de crescimento em vendas, margem de lucro operacional, alíquota de impostos de renda, investimento em capital de giro, investimento em ativos permanentes, custo de capital e o período de previsão) para incorporar aos cálculos de valor para o acionista.

Ao falarmos de valor econômico total de um investimento, Rappaport (2001, p.50) mostra que

é a soma dos valores de sua dívida e seu patrimônio líquido. Esse valor do negócio é chamado de “valor da empresa”, e o valor da porção do patrimônio líquido é chamado de “valor do acionista”. Em resumo:

$$\boxed{\text{Valor da empresa} = \text{Dívida} + \text{Valor do acionista}}$$

A porção da dívida do valor da empresa inclui o valor de mercado de seus empréstimos, exigibilidades trabalhistas e o valor de mercado de outras reivindicações como ações preferenciais. Reorganizando essa equação para achar o valor do acionista:

$$\boxed{\text{Valor do acionista} = \text{Valor da empresa} - \text{Dívida}}$$

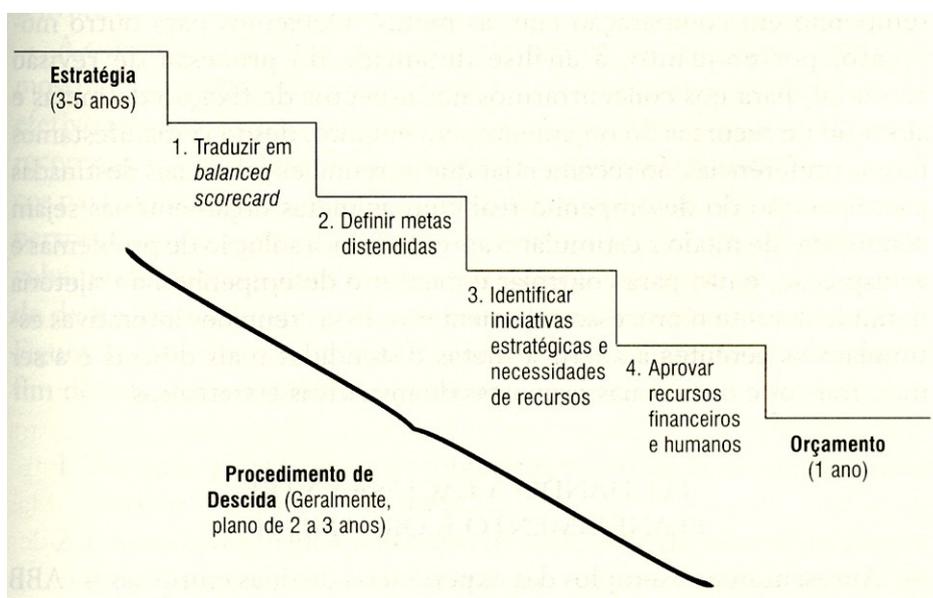
O orçamento de capital é um instrumento importante para o planejamento e o controle das empresas a curto prazo. Geralmente, um orçamento operacional cobre um ano e inclui as receitas e despesas previstas para esse ano.

Segundo Kaplan e Norton (2000, p.291),

a integração do *Balanced Scorecard* com os processos de planejamento e orçamento é *crítica* para a criação da organização focalizada na estratégia. A maioria das organizações utiliza o orçamento como sistema gerencial básico para a definição de metas, alocação de recursos e avaliação de desempenho. Com os orçamentos funcionando como principal ferramenta de controle das organizações, a atenção gerencial se concentra na consecução das metas financeiras de curto prazo.

Esta conexão da estratégia aos orçamentos de operações locais fica melhor entendido através da **figura 6**.

Figura 6 – Conectando a estratégia aos orçamentos em procedimentos de descida



FONTE: KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**, Trad. de Afonso Celso da Cunha SERRA. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.293.

Conforme estes autores, a estratégia e o orçamento devem estar integrados através da visão e da estratégia definida para a organização e ao usar o *Balanced Scorecard* para integrar os processos de planejamento e orçamento, as empresas se tornam capazes de superar importantes barreiras à implementação da estratégia.

Sobre este questionamento, visualizamos que 35 hotéis (94,6%) responderam utilizar alguma das formas de avaliação de desempenho financeiro, dentre as que apresentamos no

formulário, destes 35 hotéis, existem 17 hotéis (45,9%) que utilizam exclusivamente a receita operacional e margem bruta para avaliar seu desempenho financeiro, 05 hotéis (13,5%) que utilizam receita operacional e margem bruta complementam suas avaliações de desempenho com a utilização do retorno do capital empregado, 04 hotéis (10,8%) utilizam somente o retorno do capital empregado, 07 hotéis (18,9%) utilizam orçamento de capital ao mesmo tempo que complementam a sua avaliação de desempenho financeiro com a utilização de modelos como: retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta, fluxo de caixa descontado, valor para acionistas ou cotistas, valor econômico agregado.

Desta parte, somente, 02 hotéis responderam que não possuem alguma forma de avaliar seu desempenho financeiro, o que demonstra uma falta de capacidade técnica ou compromisso por parte de seus gestores.

Finalizando esta análise, visualizamos a pequena utilização do modelo de orçamento de capital, mesmo que complementado a sua utilização por modelos financeiros como: retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta, fluxo de caixa descontado, valor para acionistas ou cotistas, valor econômico agregado, onde somente 07 hotéis (18,9%) utilizam, demonstrando um ponto crítico na utilização do *Balanced Scorecard*.

4.2.18 Questão 18 - A empresa, ao avaliar sua gestão financeira, leva em consideração?

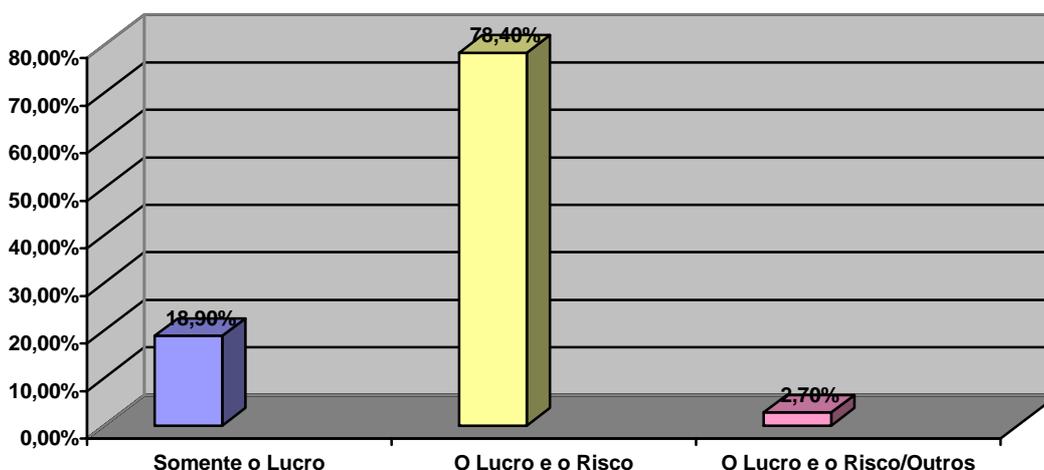
18. A EMPRESA, AO AVALIAR SUA GESTÃO FINANCEIRA, LEVA EM CONSIDERAÇÃO?

- Somente o Lucro
 O Lucro e o Risco
 Nem o Lucro e nem o Risco
 Outros: Especificar

Tabela 21 – Lucro e risco

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Somente o Lucro	7	18,9	18,9
O Lucro e o Risco	29	78,4	97,3
O Lucro e o Risco/Outros	1	2,7	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 19 – Lucro e Risco



A questão que agora abordaremos é se o lucro contábil serve como padrão para avaliar estratégias alternativas e medir o desempenho subsequente, sendo consistente com o objetivo da geração de valor para o acionista. Em outras palavras é se o lucro pode ser usado para medir com confiança a mudança no real valor presente da empresa.

Primeiramente, é preciso evidenciar que a contabilidade das empresas no Brasil é fortemente influenciada por leis e regulamentos que objetivam normalizar os valores apresentados nos Balanços. Para Neiva (1999, p.55) “essa intervenção dos órgãos federais

decorre das características próprias da economia brasileira cujo processo inflacionário provoca grandes distorções no poder de compra da moeda”.

Ao questionar se o mercado responde de forma ingênua aos dados contábeis ou os analisa mais detidamente? Copeland, Koller e Murrin (2002, p.81) respondem este questionamento acreditando que muitos administradores parecem obcecados com os lucros constantes de demonstrações de resultados. Mas as provas são claras: a análise feita pelo mercado vai muito além dos lucros publicados.

Anthony e Govindarajan (2002, p.226) aceitam que o lucro como parâmetro de avaliação de desempenho é especialmente apropriado, pois habilita a alta administração a usar uma medida universal, em vez de vários parâmetros que freqüentemente apontam em várias direções.

Contestando a afirmação acima, Rappaport (2001, p.31) mostra que há “vários importantes motivos pelos quais o lucro falha em medir as mudanças no valor econômico da empresa: métodos contábeis alternativos podem ser empregados, as necessidades de investimento são excluídas e o valor do dinheiro no tempo é ignorado”.

Explanando o valor econômico e o risco com propriedade, Falcini (1995, p.24) acredita que “deve ser levado em conta a estimativa do valor econômico de um investimento deriva de um processo de cálculo de valor presente envolvendo estimativas de benefícios futuros e, portanto, incertos”. Incertos em virtude de gestões, expectativas distintas e níveis de eficiência diferentes, utilizando várias taxas de descontos.

Neste sentido, é certo afirmar que, se as decisões da gestão financeira do hotel devem sempre ser baseadas em função do lucro, mas levando em consideração as condições de incerteza (risco).

Ao analisarmos este questionamento, observa-se que 07 hotéis (18,9%) ao avaliarem sua gestão financeira, levam em consideração somente o lucro, o que mostra uma atitude tradicionalista. Ao passo que 29 hotéis (78,4%) levam em consideração o lucro e o risco e 01 hotel (2,7%) leva em consideração o lucro, risco e outros (por ser um hotel escola leva em consideração a parte social). O que demonstra, dessa forma, um perfil satisfatório de gestores preocupados, com o lucro, mas levando em consideração as condições de incerteza (risco) na geração de valor para a entidade e evidenciando uma das premissas do *Balanced Scorecard*, onde Kaplan e Norton (1997, p.53) dizem que a gestão eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco. Objetivos relacionados ao crescimento, lucratividade e fluxo de caixa enfatizam sempre os melhores retornos sobre o investimento.

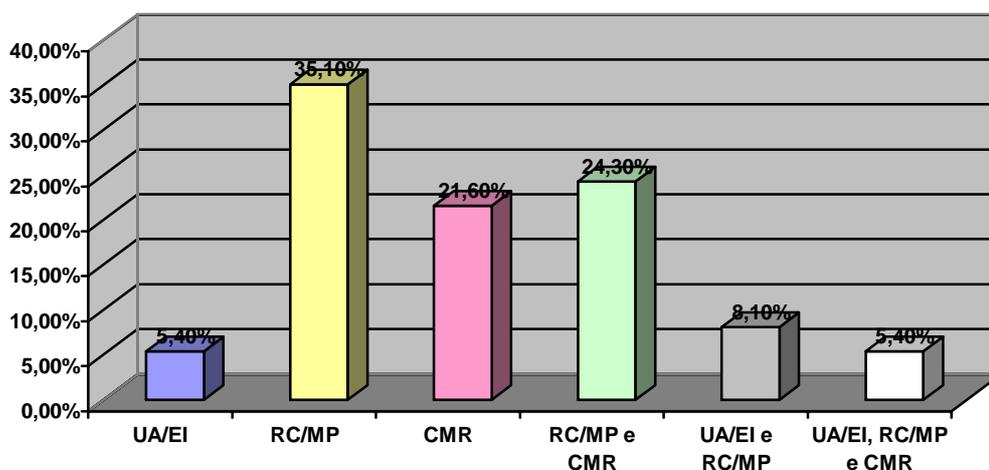
4.2.19 Questão 19 - A empresa, ao avaliar suas estratégias de crescimento, leva em consideração?

19. A EMPRESA, AO AVALIAR SUAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO, LEVA EM CONSIDERAÇÃO?		
<input type="checkbox"/> Utilização dos ativos/estratégia de investimento	<input type="checkbox"/> Redução de custos/melhoria de produtividade	
<input type="checkbox"/> Crescimento e <i>mix</i> de receita	<input type="checkbox"/> Nenhuma das alternativas	<input type="checkbox"/> Outros: Especificar

Tabela 22 – Avaliação das Estratégias de Crescimento

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Utilização Ativos/Estratégias Investimento	2	5,4	5,4
Redução de Custos/Melhoria da Produtividade	13	35,1	40,5
Crescimento e <i>Mix</i> de Receita	8	21,6	62,2
Redução de Custos/Melhoria da Produtividade e Crescimento e <i>Mix</i> de Receita	9	24,3	86,5
Utilização Ativos/Estratégias Investimento e Redução de Custos/Melhoria da Produtividade	3	8,1	94,6
Utilização Ativos/Estratégias Investimento, Redução Custos/Melhoria Produtividade e Crescimento e <i>Mix</i> de Receita	2	5,4	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 20 – Avaliação das Estratégias de Crescimento



Ao visualizarmos a citação anterior, verificamos que, para as estratégias de crescimento (o próprio crescimento), sustentação (lucratividade) e colheita (fluxo de caixa), existem três temas financeiros que orientam a estratégia empresarial e que Kaplan e Norton (1997, p.54) entendem desta forma:

- Crescimento e *mix* de receita - referem-se à aplicação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços de produtos e serviços.
- Redução de custos/melhoria de produtividade - os objetivos de redução de custos e melhoria de produtividade referem-se a iniciativas no sentido de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos com outras unidades de negócios.
- Utilização dos ativos/estratégias de investimento - no caso da utilização dos ativos, os executivos tentam reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e *mix* de negócios.

Partindo do acima explanado, encontramos sobre o questionamento acima que, 02 hotéis (5,4%) levam em consideração somente a utilização dos ativos/estratégia de investimento, 13 hotéis (35,1%) levam em consideração somente a redução de custos/melhoria de produtividade, 08 hotéis (21,6%) levam em consideração somente o crescimento e *mix* de receita, 09 hotéis (24,3%) levam em consideração a redução de custos/melhoria de produtividade e crescimento e *mix* de receita, 03 hotéis (8,1%) levam em consideração a utilização dos ativos/estratégia de investimento e redução de custos/melhoria de produtividade e 02 hotéis (5,4%) levam em consideração utilização dos ativos/estratégia de investimento, redução de custos/melhoria de produtividade e crescimento e *mix* de receita.

A importância desse questionamento para a gestão dos hotéis, se dá pela importância existente destes temas financeiros em nortear a estratégia empresarial.

4.2.20 Questão 20 - Quais as medidas que o hotel utiliza para avaliar seu desempenho não-financeiro com relação aos seus clientes?

20. QUAIS AS MEDIDAS QUE O HOTEL UTILIZA PARA AVALIAR SEU DESEMPENHO NÃO-FINANCEIRO COM RELAÇÃO AOS SEUS CLIENTES?

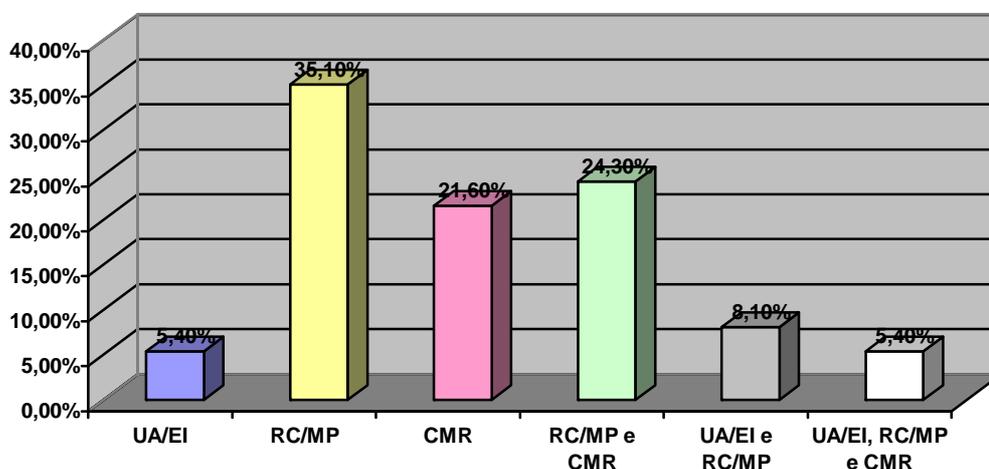
(poderá ser escolhida mais de uma opção)

- % de Participação de Mercado (reflete o percentual de negócios num determinado mercado em relação aos concorrentes (com relação a clientes, valores gastos ou volume unitário vendido)
- Retenção de Clientes (mede, também em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes)
- Captação de Clientes (mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios)
- Satisfação de Clientes (mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor)
- Lucratividade dos Clientes (mede o lucro líquido de cliente ou segmento, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes)
- Não utiliza
- Outras: Especificar

Tabela 23 – Desempenho Não-Financeiro com Relação aos seus Clientes

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
%Participação de Mercado	1	2,7	2,7
Retenção/Satisfação de Clientes	3	8,1	10,8
%Participação/Retenção/Satisfação/Lucratividade de Clientes	1	2,7	13,5
Retenção/Captação/Satisfação/ Lucratividade de Clientes	2	5,4	18,9
%Participação/Retenção/Captação/Satisfação de Clientes	5	13,5	32,4
Retenção/Captação de Clientes	2	5,4	37,8
%Participação/Retenção/Captação/Satisfação/Lucratividade de Clientes	5	13,5	51,4
Retenção/Satisfação/Lucratividade de Clientes	1	2,7	54,1
%Participação/Captação/Satisfação de Clientes	2	5,4	59,5
Satisfação/Lucratividade de Clientes	1	2,7	62,2
%Participação/Satisfação de Clientes	5	13,5	75,7
Captação de Clientes	1	2,7	78,4
Captação/Satisfação de Clientes	3	8,1	86,5
Retenção/Captação/Satisfação de Clientes	5	13,5	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 21 – Desempenho Não-Financeiro com Relação aos seus Clientes



Ao questionarmos sobre quais as medidas que o hotel utiliza para avaliar seu desempenho não-financeiro com relação aos seus clientes, levamos sempre em consideração a existência de um o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes, sendo comum a todos os tipos de empresa e incluindo indicadores essenciais, como: participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes.

Para Kaplan e Norton (1997, p.72), “essas medidas essenciais podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito,” conforme mostramos anteriormente (ver Figura 4).

Esclarecemos que, para que exista uma força máxima dessas cinco medidas, importante se faz que, elas devam ser direcionadas para grupos específicos de clientes com os quais a entidade espera obter seu maior crescimento e lucratividade, podendo desta forma selecionar segmentos específicos de clientes ou mercado.

Ao conhecermos a existências dessas cinco medidas básicas, passaremos a destacar teoricamente cada uma delas.

A participação de mercado e de conta, reflete o percentual de negócios num determinado mercado em relação aos concorrentes, em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido. Passa a ser um indicador simples de ser utilizado quando o grupo de clientes ou segmento de mercado seja conhecido pela entidade. A forma que se pode obter conhecimento das estimativas do tamanho total do mercado é a utilização levantamentos estatísticos feitos por grupos setoriais, associações comerciais e órgãos do governo (federal, estadual e municipal).

O indicador de retenção de clientes, reflete, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes, por meio deste indicador, a empresa pode assegurar a retenção dos clientes atuais nos segmentos que opera, que segundo Kaplan e Norton (1997, p.73) os atuais estudos sobre a cadeia de lucros de serviços demonstram a importância deste indicador. As muitas empresas que conseguem identificar de pronto seus clientes, possuem importantes informações para a medição da fidelidade por meio do percentual de crescimento dos negócios realizados com eles em determinado período de tempo.

Nas empresas, os gestores ao pensarem em atendimento às necessidade dos clientes, estão evidenciando o indicativo de captação de clientes, uma vez que tanto a retenção quanto a captação são determinadas pelo atendimento às necessidades dos clientes e que segundo Kaplan e Norton (1997, p.74) define que a captação de clientes, mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios, podendo ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes.

Os indicadores de satisfação de clientes, medem o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor e são na verdade

quem melhor fornecem feedback sobre o desempenho da empresa. Kaplan e Norton (1997, p.74) avisam que “a importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada” e vão mais além quando falam que “pesquisas recentes evidenciam que somente quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias a empresa pode contar com a repetição”.

Com relação a pesquisas de satisfação de clientes, sentimos na aplicação dos formulários a utilização em geral de três técnicas: pesquisas de opinião (por correio, ou por meios eletrônicos), entrevistas e acompanhamento do cliente por telefone e visitas pessoais aos clientes (principalmente para grupos específicos de clientes com os quais a entidade espera obter seu maior crescimento e lucratividade). Informação confirmada por Kaplan e Norton (1997, p.75) quando mostram a importância e o uso das pesquisas de satisfação dos clientes, onde constituem-se numa das áreas mais ativas para as empresas de pesquisa de mercado, pois, somente nos Estados Unidos, esse tipo de serviço fatura anualmente algo na ordem de US\$ 200 milhões e um crescimento anual de 25%.

A medida lucratividade dos clientes, mostra a sua importância, por medir o lucro líquido de cliente ou segmento, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes, quando revela que determinados clientes-alvo não são lucrativos (custo benefício do esforço de manutenção destes).

Questionamos, também, se os gestores utilizavam outros indicadores e se não utilizavam indicadores para avaliar seu desempenho não-financeiro com relação aos seus clientes e que satisfatoriamente não obtivemos respostas afirmativas para essas duas situações.

Ficou fortemente evidenciado para este pesquisador e embasado pelo referencial teórico (KAPLAN e NORTON, 1997, p.90), que os medidas representativas de desempenho

para a satisfação do cliente, precisam envolver parâmetros de tempo (atendimento com rapidez e confiabilidade), qualidade (dimensão competitiva) e preço (o que leva a uma dicotomia, ao reduzir a própria margem de lucratividade para que a dos clientes aumente pode resultar em clientes satisfeitos e fieis, mas desagradar a acionistas, desta forma destacamos a importância do valor de mercado).

Para um uso completo e correto os gestores das entidades devem fazer uso da seleção dos objetivos e medidas em três classes de atributos que, se atendidos, permitirão que a empresa retenha e amplie seus negócios com grupos específicos de clientes para os quais a entidade espera obter seu maior crescimento e lucratividade

Ao analisarmos este questionamento, mostramos que existe avaliação de desempenho não-financeiro com relação aos seus clientes na totalidade da população e com relação a preferência de qual técnica se utiliza, existe uma certa pulverização, mas, existe uma preferência de uso, pois temos 20 hotéis (54%) utilizando sempre indicadores de participação e satisfação de clientes.

4.2.21 Questão 21 - Qual indicador o hotel utiliza para avaliar seu desempenho não-financeiro com relação a perspectiva dos processos internos?

21. QUAL INDICADOR O HOTEL UTILIZA PARA AVALIAR SEU DESEMPENHO NÃO-FINANCEIRO COM RELAÇÃO A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS?

(poderá ser escolhida mais de uma opção)

- Medidas de tempo de espera (Reserva, Entrada/Check-in, Saída/Check-out, Atendimento Restaurante, Serviço de Quarto/Room Service, Lavanderia)
- Medidas da qualidade do processo (Índice de insatisfação com o Atendimento, Desperdício/perdas, Retrabalho - informações imprecisas, solicitação não atendida, serviço pós-venda)
- Medidas do Custo dos Processos (Custeio por atividades)
- Não utiliza
- Parcialmente, citar quais: _____

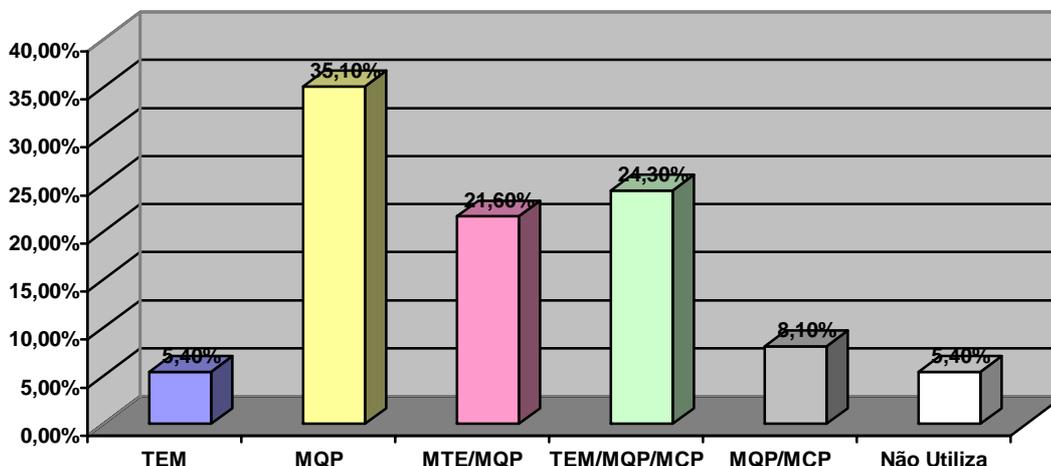
Tabela 24 – Desempenho Não-Financeiro com Relação a Perspectiva dos Processos

Internos

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Tempo e Espera	1	2	2,7
Qualidade do Processo	14	37,8	40,5
MTE/MQP	10	27,0	67,5
MTE/MQP/MCP	10	27,0	94,5
MQP/MCP	1	2,7	97,2
Não Utiliza	1	2,7	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 22 – Desempenho Não-Financeiro com Relação a Perspectiva dos Processos

Internos



Quando questionamos, qual indicador os hotéis utilizam para avaliar seu desempenho não-financeiro com relação à perspectiva dos processos internos, procuramos identificar, os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas.

Dessa forma, Kaplan e Norton (1997, p.97) recomendam que os empresários definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação, prossiga com os processos de operações e termine com o serviço pós-venda.

Em face do acima exposto, entendemos o processo de inovação como sendo o processo propriamente dito da criação de valor, em que as entidades identificam e desenvolvem novos mercados/clientes e apuram as necessidades prementes de seus clientes existentes. O processo de prosseguimento das operações, nada mais é que o recebimento, processamento e entrega dos produtos e serviços, importante se faz a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos fabricados e serviços prestados aos clientes. Sobre o serviço pós-venda, podemos dizer que é a fase final da cadeia de valor, onde integram serviços como garantia (correção de defeitos), conserto e devolução do(s) produto(s) ou serviço(s) por parte do cliente quando for o caso.

O referencial teórico⁶⁰ ao complementar os processos internos que fazem parte da cadeia de valor interna das entidades, apresenta indicadores para melhor identificar seus processos, são eles:

- Medidas de tempo de espera, onde se valoriza o tempo transcorrido entre o momento em que é feito o pedido até o momento em que o serviço solicitado é totalmente prestado. No ambiente hoteleiro evidenciamos alguns serviços onde podemos indicar medidas de tempo de espera - Reserva, Entrada/*Check-in*, Saída/*Check-out*, Atendimento Restaurante, Serviço de Quarto/*Room Service*, Lavanderia- que se bem controlados permitem que clientes valiosos não enfrentem filas no início ou no fim do processo de prestação do serviço;

- Medidas da qualidade do processo, no tocante à qualidade do processo, já registramos em parágrafos anteriores o que vem a ser, aproveitamos o momento para ratificarmos que quase todos os hotéis pesquisados lançaram iniciativas e programas para a qualidade. Sempre direcionando para o ambiente estudado, visualizamos estes indicadores da qualidade dos processos: Índice de insatisfação com o Atendimento, Desperdício, Perdas, Retrabalho - informações imprecisas, solicitação não atendida e serviço pós-venda (devoluções); e

- Medidas do Custo dos Processos, Kaplan e Norton (1997, p.130) ao apresentarem indicadores para melhor identificar seus processos na cadeia de valor interna da empresa, complementam com a utilização da análise de custos baseados em atividades no intuito de evidenciar o custo do processos que, juntamente com a medição da qualidade e do tempo de ciclo oferecem informações importantes para a caracterização do custo-benefício dos processos importantes na cadeia de valor da empresa.

⁶⁰ KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A estratégia em ação : *balanced scorecard***. Trad. de Luiz Euclides Trindade Frazão FILHO. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.122.

Observa-se que, dos 37 hotéis pesquisados, 36 hotéis (97,3%) avaliam desempenho não-financeiro com relação a perspectiva dos processos internos sua gestão, desses, 35 hotéis (94,5%) utilizam medidas da qualidade do processo, sendo que 14 hotéis (37,8%) utilizam somente medidas da qualidade do processo e 21 hotéis (56,7%) utilizam medidas da qualidade do processo com medidas de tempo de espera e medidas do custo dos processos. Ressaltamos que em somente 01 hotel (2,7%) os seus gestores afirmam não existir nenhum tipo de avaliação de desempenho não-financeiro com relação a perspectiva dos processos internos.

Em virtude dos números encontrados, existe nos hotéis pesquisados uma utilização nos processos internos, que fazem parte da cadeia de valor interna das entidades, de indicadores para melhor identificar seus processos.

4.2.22 Questão 22 - O hotel utiliza algum indicador não-financeiro que evidencie os objetivos e medidas no sentido de orientar o aprendizado e o crescimento organizacional?

22. O HOTEL UTILIZA ALGUM INDICADOR NÃO-FINANCEIRO QUE EVIDENCIE OS OBJETIVOS E MEDIDAS NO SENTIDO DE ORIENTAR O APRENDIZADO E O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL?

Não utiliza

Sim, utiliza. Qual?

Capacidades dos funcionários - CF (satisfação, retenção e produtividade dos funcionários)

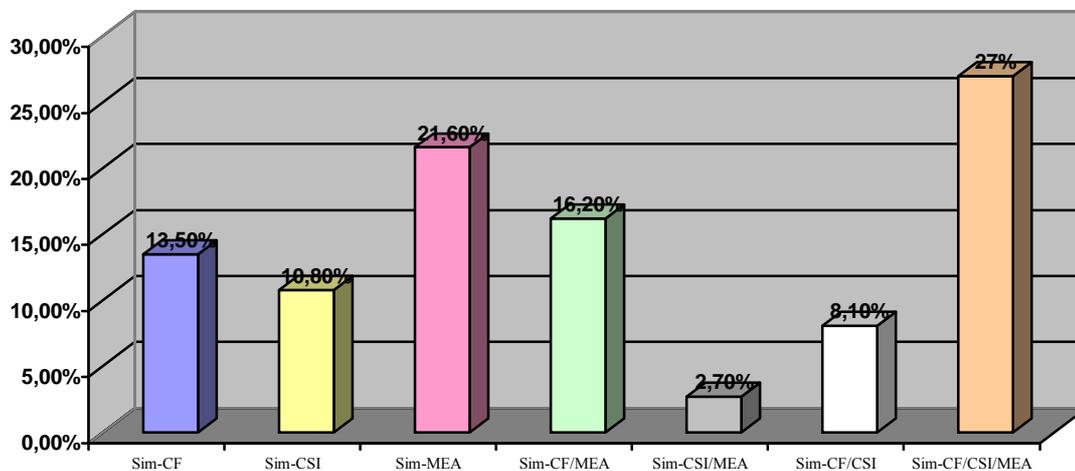
Capacidades dos sistema de informação - CSI (informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões)

Motivação, *empowerment* e alinhamento - MEA (clima organizacional para motivação e a iniciativa dos funcionários)

Tabela 25 – Desempenho Não-Financeiro com Relação a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento Organizacional

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Sim – CF	5	13,5	13,5
Sim – CSI	4	10,8	24,3
Sim – MEA	8	21,6	45,9
Sim – CF/MEA	6	16,2	62,2
Sim – CSI/MEA	1	2,7	64,9
Sim – CF/CSI	3	8,1	73,0
Sim – CF/CSI/MEA	10	27,0	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 23 – Desempenho Não-Financeiro com Relação a Perspectiva De Aprendizado e Crescimento Organizacional



Para a última perspectiva do *Balanced Scorecard* – Aprendizado e Crescimento – Kaplan e Norton (1997, p.131) defendem que

os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Quando falamos de aprendizado e crescimento de uma empresa, gostaríamos de deixar claro que estamos falando da capacidade de seus colaboradores, da capacidade dos sistemas de informação e processos organizacionais (envolvendo a motivação, *empowerment* e alinhamento, que a seguir delinearemos.

Com relação às capacidades dos funcionários, verifica-se três medidas essenciais: satisfação (objetiva reconhecer que o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são considerados nos dias atuais altamente importantes, funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço ao cliente), retenção (evidencia o objetivo de reter aqueles funcionários nos quais a empresa tem interesse a longo prazo, onde funcionários antigos e leais guardam

valores da empresa) e produtividade dos funcionários (mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e do moral dos funcionários, pela inovação, pela melhoria dos processos internos e pelos clientes satisfeitos).

A capacidade dos sistema de informação é uma ferramenta que serve para que os funcionários desempenhem com eficácia no atual ambiente competitivo, utilizando informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.

Estes indicadores, motivação, *empowerment* e alinhamento, são a focalização do clima organizacional para motivação e a iniciativa dos funcionários.

Demonstra-se, neste questionamento, que os hotéis na sua totalidade utilizam algum indicador não-financeiro que evidencie os objetivos e medidas no sentido de orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, onde, 05 hotéis (13,5%) utilizam somente de indicadores que evidenciam a capacidade dos funcionários, 04 hotéis (10,8%) utilizam somente de indicadores que evidenciam a capacidade do(s) sistema(s) de informação, 08 hotéis (21,6%) utilizam somente de indicadores que evidenciam a motivação, *empowerment* e alinhamento, 06 hotéis (16,2%) utilizam de indicadores que evidenciam a capacidade dos funcionários e motivação, *empowerment* e alinhamento, somente 01 hotel (2,7%) utiliza de indicadores que evidenciam a capacidade do(s) sistema(s) de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento, 03 hotéis (8,1%) utilizam de indicadores que evidenciam a capacidade dos funcionários e capacidade do(s) sistema(s) de informação e 10 hotéis (27%) utilizam de indicadores que evidenciam a capacidade dos funcionários, capacidade do(s) sistema(s) de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.

4.2.23 Questão 23 - Para o hotel satisfazer bem seus proprietários e clientes, em que atividade deve alcançar a excelência?

23. PARA O HOTEL SATISFAZER BEM SEUS PROPRIETÁRIOS E CLIENTES, EM QUE ATIVIDADE DEVE ALCANÇAR A EXCELÊNCIA?

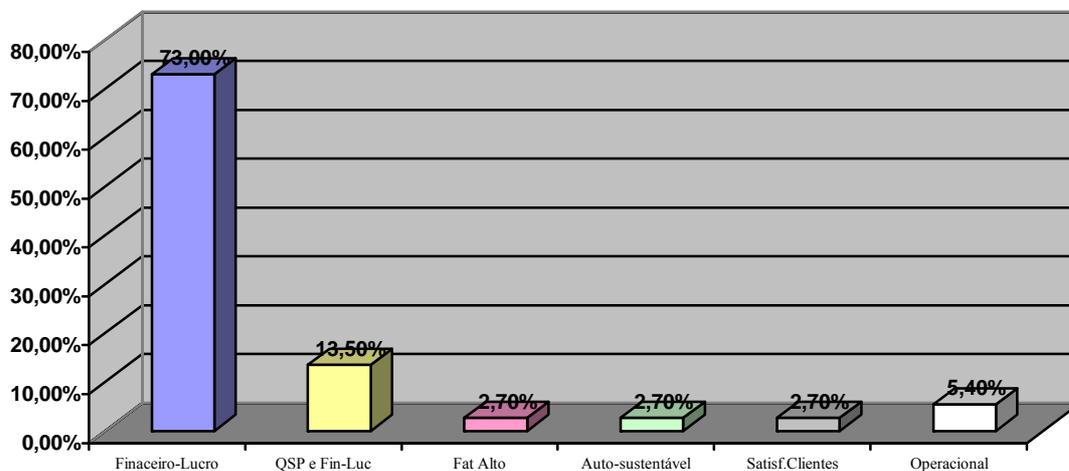
Ao questionar os hotéis sobre qual atividade deve alcançar a excelência para satisfazer bem seus proprietários e clientes, fizemos questão de enfatizar a separação com relação à satisfação dos proprietários (sustentáculo de investimentos na empresa) e a satisfação dos clientes (razão primordial de faturamento da empresa) em virtude de facilitar uma visualização maior de respostas, que pudessem identificar sobremaneira a utilização primordial de existência do *balanced scorecard*.

A primeira análise se dá nas respostas com relação a satisfação dos proprietários a seguir.

Tabela 26 – Para o hotel satisfazer bem seus proprietários, em que atividade deve alcançar a excelência

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Financeiro – Lucro	27	73,0	73,0
Qualidade nos Serviços e Financeiro-Lucro	5	13,5	86,5
Faturamento alto	1	2,7	89,2
Auto-sustentável	1	2,7	91,9
Satisfação dos Clientes	1	2,7	94,6
Operacional	2	5,4	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 24 – Para o hotel satisfazer bem seus proprietários, em que atividade deve alcançar a excelência



Ao utilizar-se o seguinte questionamento, “Para o hotel satisfazer bem seus proprietários, em que processos de negócios deve alcançar a excelência?”, encontramos, que não existe apenas um processo excelente que possa satisfazer os proprietários da empresa, mas um conjunto de práticas, financeiras e não-financeiras, que aderem entre si para consecução final da existência rentável da empresa.

Na metodologia de Kaplan e Norton (1997, p.11), encontramos que,

os sistemas tradicionais de medição de desempenho, mesmo aqueles que se utilizam de indicadores não-financeiros, costumam se concentrar na melhoria dos custos, qualidade e ciclos dos processos existentes. O *Balanced Scorecard* destaca os processos mais críticos para a obtenção de um desempenho superior para clientes e acionista.

Desta forma, em geral, essa identificação revela processos internos totalmente novos nos quais a organização deve buscar excelência para que sua estratégia seja bem-sucedida.

Descrevemos a seguir as práticas encontradas nesse questionamento, onde visualizamos que 27 hotéis (73%) responderam que para o hotel satisfaça bem seus proprietários, deve simples e unicamente ser excelente no processo financeiro apresentando

uma excelente lucratividade e rentabilidade, 01 hotel (2,7%) acreditando ser o faturamento alto. Neste caso Rappaport (2001, p.18-19) declara que “a maximização do valor para o acionista, é agora adotada como a posição “politicamente correta” [...] Entretanto, o principal papel da abordagem do valor para o acionista na alocação de recursos em uma economia baseada em mercado está longe de ser aceito universalmente.”

Ou seja, será que proporcionar fundamentalmente a maximização de retorno para os acionistas e/ou proprietários, utilizando o lucro contábil como medida padrão para avaliar estratégias alternativas e medir o desempenho subsequente é confiável?

Encontramos em Rappaport (2001, p.31) a resposta quando ele enfatiza que existem “vários importantes motivos pelos quais o lucro falha em medir as mudanças no valor econômico da empresa: métodos contábeis alternativos podem ser empregados, as necessidades de investimento são excluídas e o valor do dinheiro no tempo é ignorado. O que aponta para que a maximização de retorno para os acionistas e/ou proprietários, utilizando o lucro contábil como medida padrão que não seja confiável.

Com relação à resposta auto-sustentável, justificamos a existência na população pesquisada de um hotel - Escola de Turismo e Hotelaria Barreira Roxa – ETHBR - que em virtude de sua missão (centro educacional de excelência que busca o desenvolvimento dos segmentos turístico e hoteleiro, através da capacitação, inovação e difusão da cultura empreendedora), busca somente a auto-sustentabilidade.

Visualizamos 05 hotéis (13,5%) responderem que a qualidade nos serviços tendo como objetivo final a lucratividade e rentabilidade, 01 hotel (2,7%) responder a satisfação dos clientes e satisfatoriamente para 02 hotéis (5,4%) são os processos de negócios que o hotel deve alcançar a excelência para satisfazer bem seus proprietários, ou seja, os gestores desses hotéis possuem subsídios que segundo Kaplan e Norton (1997, p.8), “podem avaliar até que

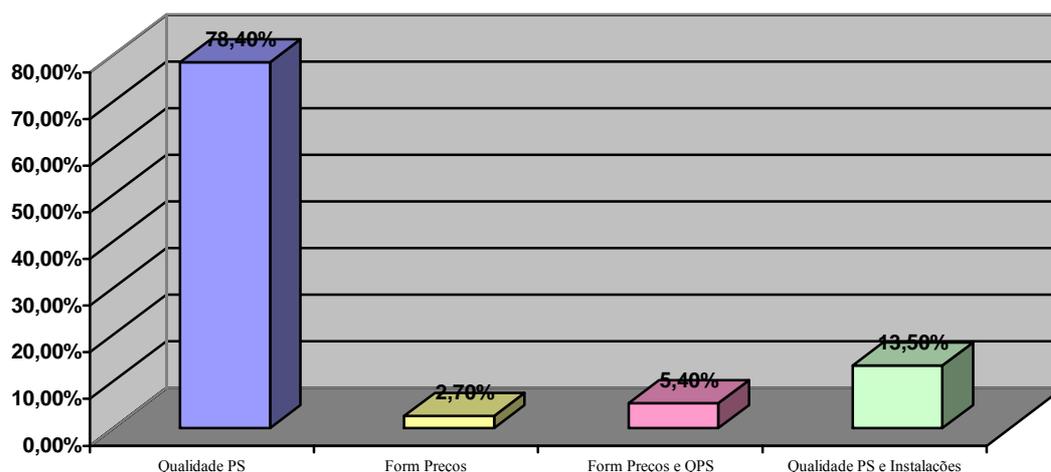
ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro”.

Desta forma, acreditamos que, em virtude das informações acima evidenciadas, a forte tendência (73%) dos gestores hoteleiros em considerar primordialmente a utilização da lucratividade como indicador de desempenho dos hotéis, não priorizando a criação do valor econômico, estabelece-se a crítica tradição de única utilização de indicadores financeiros (situações passadas), que não visualizam a geração de riqueza de um entidade e seu futuro.

Tabela 27 – Para o hotel satisfazer bem seus clientes, em que atividade deve alcançar a excelência

	<i>F</i>	Percentual	Percentual Acumulado
Qualidade na Prestação dos Serviços	29	78,4	78,4
Formação de Preços	1	2,7	81,1
Formação de Preços e Qualidade na Prestação dos Serviços	2	5,4	86,5
Qualidade na Prestação dos Serviços e nas Instalações	5	13,5	100,0
Total	37	100,0	

Gráfico 25 – Para o hotel satisfazer bem seus clientes, em que atividade deve alcançar a excelência



A análise do questionamento, para o hotel satisfazer bem seus clientes, em que atividade deve alcançar a excelência, encontramos que 29 hotéis (78,4%) apostam na qualidade da prestação dos serviços, 02 hotéis (5,4%) responderam ser formação de preços e qualidade da prestação dos serviços e 05 hotéis (13,5%) responderam ser qualidade da prestação dos serviços e conforto nas instalações do hotel. Desta forma fica estabelecido a forte utilização de práticas de qualidade da prestação dos serviços complementadas pela

formação de preços (*mix* de receita) e conforto das instalações, o que sugere a utilização de práticas estabelecidas pelo referencial do *Balanced Scorecard*.

Kaplan e Norton (1997), justificam o pensamento acima quando evidenciam que, ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Mas particularmente no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como objetivo fornecer um referencial teórico para observação dos fenômenos que afetam a avaliação de desempenho de uma organização hoteleira, a partir das relações existentes entre características ou atributos dos fenômenos e a eficácia organizacional.

O seu desenvolvimento teve caráter exploratório, realizando-se a partir das questões orientadoras evidenciadas no Capítulo 1 e que resumimos a seguir.

Como é feita a avaliação de desempenho no contexto da gestão hoteleira do Estado do Rio Grande do Norte? É fato a existência de avaliação de desempenho no contexto hoteleiro de médio e grande porte do Estado do Rio Grande do Norte. Premissa que fica comprovada por meio das repostas encontradas nas questões 06 e 07, onde mostra que da população pesquisada, 94,6% responderam que os gestores avaliam o desempenho global do hotel e que, mesmo os 5,4% da população que responderam negativamente ao questionamento, utilizam de alguma forma a avaliação de desempenho, arremate obtido a partir da questão 07 que mostra o engano nas repostas do questionamento anterior, uma vez que, 100% dos entrevistados utilizam avaliação de desempenho financeiro e/ou não-financeiro.

Desta forma, basicamente, a avaliação de desempenho no contexto hoteleiro de médio e grande portes do Estado do Rio Grande do Norte é feita por 91,9% do hotéis que utilizam única e exclusivamente o indicador financeiro conhecido como Lucro Contábil, sendo complementado por 8,1% dos hotéis que utilizam também a metodologia EVA/MVA. Com

relação à utilização de indicadores não-financeiros, encontramos 45,6% dos hotéis utilizando somente indicadores da Gestão da Qualidade Total (48,6%), sendo também encontrados 18,9% dos hotéis que complementam a utilização de indicadores da Gestão da Qualidade Total agregado de indicadores que evidenciam a redução do tempo de ciclo e a reengenharia.

O que demonstra a existência de avaliação de desempenho financeiro e não-financeiro no contexto hoteleiro de médio e grande portes do Estado do Rio Grande do Norte.

Até que ponto os tradicionais métodos de avaliação de desempenho evidenciam o giro operacional do negócio? Em virtude da forte utilização do Lucro Contábil, como indicador financeiro, fica em parte prejudicada a visualização do giro operacional do negócio, uma vez que já justificamos o porquê das limitações e falhas deste indicador.

Dessa forma, o indicador utilizado não mostra sobremaneira o giro operacional do negócio no presente e no futuro, mas unicamente no passado, o que serve apenas para cumprimento de obrigações fiscais.

O que é avaliado tem algum significado para a gestão de hotéis no Estado do Rio Grande do Norte? Em virtude das condições de competitividade que o setor hoteleiro desse Estado impõe ao gestores hoteleiros, fica cada vez mais evidente a necessidade de adoção de posturas estratégicas de negócios. Condições de competitividade mostradas na questão 03, onde encontramos as categorias dos meios de hospedagem e na questão 4, onde encontramos a visualização da propriedade dos meios de hospedagem.

Os hotéis, expostos a um ambiente de alta competitividade, têm procurado desenvolver mecanismos de avaliação de desempenho, onde a partir da mensuração das informações, possam desenvolver vantagem competitiva relevante no processo da criação de valor.

A atual avaliação de desempenho responde às novas exigências do cenário econômico, havendo compromisso com resultados? Em resposta às novas exigências do cenário econômico, encontramos no referencial teórico que nos modelos de avaliação de desempenho identificados na atualidade, oito mencionam a palavra *estratégia* na definição do objetivo do sistema de medição e todos propõem o uso de medidas não-financeiras, como sugere o *Balanced Scorecard*.

Nesse sentido, evidenciamos no ambiente hoteleiro pesquisado, a existência de avaliação de desempenho utilizando indicadores variados como: lucro contábil utilizado juntamente com o EVA/MVA, redução do tempo de ciclo, gestão da qualidade total, reengenharia, missão, visão, medidas estratégicas, feedback, risco, redução de custos/melhoria de produtividade, crescimento e *mix* de receitas, retenção/captação/satisfação e lucratividade de clientes, medidas de tempo e espera, qualidade do processo, custo dos processos, capacidades dos funcionários, sistemas de informação, motivação, *empowerment* e alinhamento.

Foi definido como objetivo geral deste trabalho, investigar 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.

Já os objetivos específicos do trabalho, foram assim definidos:

- identificar os indicadores que evidenciam os melhores segmentos de clientes onde os hotéis desejam atuar (para essa perspectiva devem ser definidas e analisadas medidas de participação no mercado, retenção/captação/satisfação/lucratividade dos clientes);

- identificar os indicadores que evidenciam a mensuração dos processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e usuários externos, ou seja, que medidas refletem a melhoria contínua (para essa perspectiva devem ser definidas e analisadas medidas de custo, qualidade, produtividade e tempo);
- identificar os indicadores que evidenciam as possibilidades de aprendizado e crescimento dos empregados dos hotéis, assim como os investimentos em recursos humanos; e
- identificar os indicadores que evidenciem a criação de valor e melhoria do desempenho financeiros dos hotéis.

Nesse sentido, a pesquisa revela os seguintes resultados:

- a. Existência da avaliação de desempenho global nos hotéis por parte dos gestores entrevistados, onde encontramos a existência em 100% dos hotéis pesquisados a avaliação de desempenho **financeiro**, substanciado pelos lucro contábil (100%) e EVA/MVA (8,1%) e que em 100% dos hotéis pesquisados encontramos a existência de avaliação de desempenho **não-financeiro**, substanciado pelos seguintes indicadores: redução do tempo de ciclo (2,7%), gestão da qualidade total (48,6%) e reengenharia (13,5%);
- b. Evidências na população pesquisada da existência de 16,2% dos hotéis pesquisados que conhecem e utilizam o *Balanced Scorecard*, 24,3% de hotéis que conhecem mas não utilizam o *Balanced Scorecard* e 59,5% dos hotéis que não conhecem o *Balanced Scorecard*;
- c. No tocante às medidas de desempenho que monitoram a capacidade e conquista de *ativos intangíveis* necessários para o crescimento *futuro* por indicadores de

tendência (*leading Indicators*) e medidas de desempenho que monitoram a capacidade e conquista de *ativos intangíveis* necessários para o crescimento *futuro* por indicadores de tendência (*leading Indicators*), 48,6% dos hotéis fazem uso das duas medidas, 32,4% utilizam somente as medidas de desempenho que monitoram a capacidade e conquista de *ativos intangíveis* e 18,9% utilizam somente as medidas de desempenho que monitoram a capacidade e conquista de *ativos tangíveis*;

d. Que em 67,6% dos hotéis pesquisados visualizamos a correta definição da missão do hotel (prestar serviços com qualidade de hospedagem); em 83,8% dos hotéis existe o esclarecimento e tradução da missão a todos os colaboradores; em 89,2% da população pesquisada, o hotel esclarece e traduz a visão e a estratégia a toda sua alta administração; que em 81,1% dos hotéis, o estabelecimento de prazo para atingir as metas dos objetivos traçados é de curto prazo (0 a 2 anos de antecedência); que em 86,5% dos hotéis existe o estabelecimento de metas que operacionalizam sua visão; que em 78,4% dos hotéis, os objetivos e medidas estratégicas são transmitidos à empresa inteira por meio de quadro de avisos, reuniões, Intranet, vídeos e jornal interno e que em 91,9% dos hotéis pesquisados encontramos a existência de alguma forma de feedback de informações, se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos;

e. Com relação ao desempenho financeiro, encontramos que 94,6% das empresas pesquisadas, utilizam algumas formas de avaliação para evidenciar se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidas como: retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta, fluxo da caixa descontado, valor para acionista, valor econômico agregado e orçamento de capital;

f. Que com relação às estratégias de crescimento, encontramos que 100% dos hotéis pesquisados, levam em consideração algumas das seguintes práticas para evidenciar se

os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidas, são elas: utilização dos ativos/estratégias de investimento, redução de custos/melhoria de produtividade e crescimento e *mix* de receitas;

g. Para a avaliação de desempenho não-financeiro com relação ao seus clientes, encontramos que 100% das empresas pesquisadas, fazem uso das seguintes medidas: percentual de participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes;

h. Na avaliação de desempenho não-financeiro com relação à perspectiva dos processos internos, encontramos que 97,3% dos hotéis pesquisados, fazem uso dos seguintes indicadores: medidas de tempo e espera, medidas da qualidade do processo e medidas do custo dos processos; e

i. Ao avaliarmos a utilização de algum indicador não-financeiro que evidencie os objetivos e medidas no sentido de orientar o aprendizado e o crescimento organizacional nos hotéis pesquisados, encontramos que existe a total utilização de indicadores como: capacidade dos funcionários, capacidades do sistema de informação e motivação/*empowerment*/alinhamento.

Em virtude do acima exposto e resolvendo o problema de pesquisa proposto, os dados encontrados na hotelaria de médio e grande portes do Estado do Rio Grande do Norte, evidenciam que o procedimento de avaliação de desempenho financeiro/econômico no contexto hoteleiro do Estado do Rio Grande do Norte assemelha-se de alguma forma ao Balanced Scorecard, mesmo que isso não se dê integralmente de forma deliberada e proposital.

Por fim, destacamos a importância de mensuração do desempenho obtida através da complementação dos indicadores financeiros pelos uso de medidas não financeiras, provendo

os gestores com uma estrutura compreensiva que traduza a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de performance, modelo esse, evidenciado pelo *Balanced Scorecard*.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V., **Sistemas de controle gerencial**. Trad. de Adalberto Ferreira das NEVES. São Paulo: Atlas, 2001.

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

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRAGA, R. P.; IÇO, J. A. EBITDA: lucro ajustado para fins de avaliação de desempenho operacional. **Revista Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, ano 3, n. 10, nov. 2000/jan. 2001.

CAIXETA, N. A explosão do turismo. **Revista Exame**, ano 35, n. 5, p. 40-51, mar. 2001.

CAROSI, P. **Curso de Filosofia**. São Paulo: Edições Paulinas, 1963. 3v.

CAVALCANTI, H. **Turismo**. Natal, 17 jun. 2003. Disponível em: <http://cabugi.globo.com/colunas/turismo.asp/data_coluna=17/06/2003>. Acesso em: 30 jul. 2003.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas – Valuation: Calculando e gerenciando o valor das empresas**. Trad. de Allan Vidigal Hastings. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

DAMODARAN, A. **A face oculta da avaliação**. Trad. de Allan Vidigal Hastings. São Paulo: Makron Books, 2002.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2001.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. Trad. de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira; Thomson, 2002.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: SENAC, 1996.

ECCLES, R. G. **Medindo o desempenho empresarial: manifesto da mensuração do desempenho**. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FALCINI, P. **Avaliação econômica de empresas: técnica e prática: investimentos de risco, remuneração dos investimentos, geração de fundos de caixa, contabilidade por atividades e por fluxos de caixa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Trad. de Gustavo Severo de Borba *et al.* 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SARDENBERG, D. P.; SILVEIRA, H. N. **Modelos de avaliação de desempenho empresarial**. Belo Horizonte: FUNDAÇÃO DOM CABRAL/CTE, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRADILONE, Cláudio. Para que serve o EBITDA? **Portal Exame**. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/pgMain.jhtml?ch=ch06&sc=sc0601&pg=pgart_0601_>. Acesso em: 26 fev. 2003.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Contabilidade de custos: contabilidade e controle.** Trad. de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira; Thomson Learning, 2001.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.

HIRSCHFELD, H. **Engenharia econômica e análise de custos: aplicações práticas para economistas, engenheiros, analistas de investimentos e administradores.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. **Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil.** Recife: Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da UFPE, 1998a.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. **Legislação básica de meios de hospedagem: Deliberação Normativa Nº 387 de 28 de janeiro de 1998.** Brasília, 1998b.

_____. **Regulamento e matriz de classificação dos meios de hospedagem e turismo.** São Paulo: Suprimentos & Serviços, 1998c.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Trad. de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotem o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITÃO, K. R. S. **Investigação da rentabilidade de clientes: um estudo no setor hoteleiro do Nordeste.** 2003. Dissertação (Mestrado) - UNB/UFRN/UFPE/UFPB, Natal.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística**: teoria e aplicações usando Microsoft[®] Excel em português. Trad. de Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LIMA, G. A. S. F.; EGITO, O. T. e SILVA, J. D. G. **Utilização de informações de custos no processo gerencial**: um estudo comparativo entre a hotelaria do Estado do Rio Grande do Norte e a Região Nordeste sob a ótica da gestão econômico-financeira. In: Congresso Brasileiro de Custos, 9., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo, SP: Congresso Brasileiro de Custos, 2002. 1 CD-ROM.

LOPO, A. *et al.* Custo de oportunidade, custo de capital, juros sobre o capital próprio, EVA e MVA. In: MARTINS, E. (Org.). **Avaliação de empresas**: da mensuração contábil à econômicas. São Paulo: Atlas, 2001. p. 186 - 262.

LUCAS, J. R. **Ilusões gerenciais**: como evitar que as ilusões impeçam o sucesso de sua empresa. Trad. de Nivaldo Montingelli Junior. São Paulo: Futura, 1998.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Avaliação de desempenho**: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MARSHALL, D. R. **Os quatro elementos da administração de sucesso**. Trad. de Carlos Henrique Trieshmann. São Paulo: Futura, 1999.

MARTIN, N. C. Da Contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.1, n.28, p.7-28, jan./abr. 2002.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

MIGLIAVACCA, P.N. **Business dictionary = Dicionário de termos de negócios**: inglês-português, português-inglês. São Paulo: Edicta, 1999.

MIRANDA, L. C. *et al.* **Olhando para fora da empresa:** combinando “Balanced scorecard” com “Supply Chain Management” para considerar o fornecedor na medição de desempenho. In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, SP: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria:** conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NEIVA, R. A. **Valor de mercado da empresa:** modelos de avaliação econômico-financeira de empresas, exemplos de avaliação com cálculos de valores, subsídios para privatização, compra e venda, cisão, fusão e incorporação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

O'DELL, C.; JR., C. J. G. **Ah... se soubéssemos antes o que sabemos agora!** Colaboração de Nilly Essaides. Trad. de Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, J. F. **Sistemas de informação:** um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. São Paulo: Érica, 2000.

PEREIRA, C. A. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 1999. p. 188 - 259.

PORTER, M. What Is Strategy?. **Harvard Business Review**, p. 77, Nov./Dec. 1996.

PORTUGAL. **Decreto Lei 49.3990, cap. 3, seção I, art. 14.**

RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o acionista:** um guia para administradores e investidores. Trad. de Alexandre L. G. Alcântara. São Paulo: Atlas, 2001.

RINKE, W. J. **A empresa vitoriosa:** seis estratégias de gerenciamento. Trad. de Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1998.

ROBBINS, S. P. **Administração:** mudanças e perspectivas. Trad. de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROESCH, S. N. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. Colaboração de Grace Vieira Becker e Maria Ivone de MELLO. São Paulo: Atlas, 1996.

ROLLEMBERG, J. T. Vamos economizar energia elétrica. **PantanalNet**. Disponível em: <<http://www.pantanalnet.com.br/colberg0034.htm>>. Acesso em: 6 mar. 2003.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de Administração financeira**. Trad. de Andréa Maria Accioly Fonseca Minardi. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

SÁ, A. L. **História geral e das doutrinas da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHMIDT, P. **História do pensamento contábil**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SERSON, F. M. **Hotelaria**: a busca da excelência. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RN. **Pesquisa sobre os impactos socioeconômicos do turismo na Grande Natal**. Natal: SEBRAE, 1996.

_____. **Inventário de equipamentos turísticos do Rio Grande do Norte**: 2002. Natal: SEBRAE, 2003. Texto de circulação interna.

SILVA, C. A. T. **Valor e custos**. Brasília, 9 set. 2002. Disponível em: <www.meumundo.americaonline.com.br/tiburciosilva/index.html>. Acesso em: 3 fev. 2003.

SILVA, J. D. G. **Investigação da prática da gestão econômica na atividade hoteleira**. 2000. Tese (Doutorado) - FEA/USP, São Paulo.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Trad. de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YÁZIGI, E. **A pequena hotelaria e o entorno municipal: guia de montagem e administração**. São Paulo: Contexto, 2000.

YOSHIKAWA, D. M. **Contribuição ao estudo da utilização de indicadores estratégicos de gerenciamento – “Scorecards”- pela controladoria em instituições financeiras**. 1997. Dissertação (Mestrado) - FEA/USP, São Paulo.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANTUNES, M. T. P. **Contribuição ao entendimento e mensuração do capital intelectual**. 1999. Dissertação (Mestrado) - FEA/USP, São Paulo.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação - citações em documentos - apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 14724**: informação e documentação – trabalhos acadêmicos - apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 6023**: informação e documentação - referências - elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

AVALIAÇÃO da performance empresarial. Building Tomorrow's Company. São Paulo: Sete, 2001. 1 fita de vídeo (30 min), VHS, Som, Color.

AYRES, M. L. A.; DAEMON, I. G.; FERNANDES, P. C. S. Hotel de negócios. **BNDS Setorial**, Rio de Janeiro, n. 8, p. 193-202, set. 1998.

BADER, G. E.; BLOOM, A. E.; CHANG, R. Y. **Avaliando o desempenho das equipes**. Trad. de Eduardo Lasserre. São Paulo: Futura, 2000.

BASTOS, L. R. *et al.* **Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"**: interligando pessoas, estratégia e performance. Trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRAULE, R. **Estatística aplicada com excel:** para cursos de Administração e Economia. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COLLAZOS, J. M. Control integral de gestion – Caso Compañía Manufacturera – Sector Autopartes. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 6., 1999, Braga. **Anais...** Braga: DigiLex, 1999. 1 CD-ROM.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial:** um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard. 2001. Dissertação (Mestrado) - FEA/USP, São Paulo.

CRIANDO sistemas para desempenho máximo. Peter R. Scholtes. São Paulo: Sete, 2001. 2 fitas de vídeo (112 min), VHS, Som, Color.

DAVENPORT, T. O. **Capital humano:** o que é e por que as pessoas investem nele. Trad. de Rosa S. Krausz. São Paulo: Nobel, 2001.

DENTON, G. A.; WHITE, B. Implementing a Balanced-scorecard approach to Managing Hotel Operations. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 36, n. 5, p. 94-107, Feb. 2000.

DOORLEY, T. L.; DONOVAN, J. M. **Crescimento organizacional baseado em valor:** como elevar o nível de desempenho da sua empresa. Trad. de Ivo Korytowski. São Paulo: Futura, 2000.

ERNST; YOUNG L L P. **The Ernst & young guide to performance measurement for financial institutions:** methods for managing business results. New York: McGraw-Hill, 1995.

FERNANDES, M. S. A. **Custeio baseado em atividades aplicado a categorias de apartamentos em hotelaria.** 2001. Dissertação (Mestrado) - FEA/USP, São Paulo.

FUNDAMENTOS de *Benchmarking*. Produção de Carla O'dell. São Paulo: Sete, 2002. 2 videocassete (112 min), VHS, Son., Color.

GERENCIAMENTO de reengenharia. Produção de James Champy. São Paulo: Sete, 2002. 2 videocassete (112 min), VHS, Son., Color.

GILLEN, T. **Avaliação de desempenho**. Trad. de André M. Andrade. São Paulo: Nobel, 2000.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRAY, W. S.; LIGUORI, S. C. **Hotel and motel management and operations**. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

GREEN, S. B.; SALKIND, N.J.; AKEY, T. M. **Using SPSS for Windows**: analyzing and understand data. 2nd ed. New York: Prentice-Hall, 2000.

HAMMER, M. **A Agenda**: o que as empresas devem fazer para dominar esta década. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HENDRIKSEN, E. S.; BRENDA, M. F. V. **Teoria da Contabilidade**. Trad. de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic management**: an integrated approach. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1992.

HOQUE, Z.; JAMES, W. Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. **Journal of Management Accounting Research**, v. 12, p. 1-18, 2000.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. Trad. de José Luiz paravato. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. **Anuário estatístico 2001**. Brasília: EMBRATUR, 2001. v. 28.

_____. **Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil**. Brasília: EMBRATUR, 1997.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da Contabilidade nas empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPLAN, R. S. Dos custos à performance. **Revista HSM Management**, São Paulo, ano 3, n. 13, p. 6-11, mar./abr. 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A revolução analisada dez anos depois. **Revista HSM Management**, São Paulo, ano 5, n. 27, p. 100-104, jul./ago. 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment.** Boston: Harvard Business School Press, 2001.

_____. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic Management: Part I. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 1, p.87-104, Mar. 2001.

_____. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 2, p.147-160, June 2001.

MAHER, M. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração.** Trad. de José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCOVITCH, J. **Contribuição ao estudo da eficácia organizacional.** 1972. Tese (Doutorado) - FEA/USP, São Paulo.

MARTINS, E. **Contribuição à avaliação do ativo intangível.** 1972. Tese (Doutorado) - FEA/USP, São Paulo.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso.** 1998. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da USP, São Paulo.

MEDEIROS, J. B.; ANDRADE, M. M. **Manual de elaboração de referências bibliográficas: a nova NBR 6023:2000 da ABNT: exemplos e comentários.** São Paulo: Atlas, 2001.

MEDLIK, S.; INGRAM, H. **Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços**. Trad. [da 4. ed. Original] de Fabíola de Carvalho S. Vasconcellos. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MEIGS, R. F.; MEIGS, W. B. **Accounting: the basis for business decisions**. 8th ed. New York: McGraw-Hill, 1990.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 131 - 153.

MOORE, C.; ROWE, B. J.; WIDENER, S. K. HCS: Designing a balanced scorecard in a knowledge-based firm. **Issues in Accounting Education**, v. 16, n. 4, p. 569-601, Nov. 2001.

MOREIRA, D. A. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.

NORMAS para publicação de trabalhos acadêmicos. Disponível em: <www.unimar.br/biblioteca/abnt.htm>. Acesso em: 3 fev. 2003.

NORTON, D. P. Medir a criação de valor, uma tarefa possível. **Revista HSM Management**, São Paulo, ano 4, n. 24, p. 88-94, jan./fev. 2001.

OLIVEIRA, M. A. G. **Análise e solução de problemas de desempenho na empresa: o método ASPD**. São Paulo: Atlas, 1977.

OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. **Performance drives: a practical guide to using the balanced scorecard**. New York: Wiley, 1999.

OSTRENGA, M. R. *et al.* **Guia da Ernst & Young para Gestão Total dos Custos**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmico**. 3. ed. São Paulo: LTr, 1987.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** New York: The Free Press, 1985.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Trad. de Jorge A. Garcia Gomez. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Trad. de Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

QUEIROZ, B. F. **Aplicação dos conceitos fundamentais do sistema de gestão econômica nas atividades hoteleiras.** 1998. Dissertação (Mestrado) - FEA/USP, São Paulo

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia.** Trad. de Kátia Aparecida Roque. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. Flats, apart-hotéis ou hotéis-residência: caracterização e desempenho no Brasil e no Município de São Paulo. **BNDS Setorial**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 137-158, set. 2001.

SANTOS, E. S. Objetividade x relevância: o que o modelo contábil deseja espelhar? **Caderno de Estudos – FIPECAFI**, v. 10, n. 18, p. 9-19, maio/ago. 1998.

SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO DO RIO GRANDE DO NORTE. **Guia para investimentos turísticos no Rio Grande do Norte.** Natal: Banco do Nordeste, 2000.

_____. **Indicadores básicos do turismo no Rio Grande do Norte: 1991 a 1996.** Natal, 1999.

_____. **Indicadores Básicos do Turismo no Rio Grande do Norte: 1999.** Natal, 1999.

SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro.** Trad. de Eliana Chiocheti. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos:** como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. Trad. de Luiz Orlando Coutinho Lemos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SLYWOTZKY, A. J. **Migração do valor.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **A arte do lucro:** 23 estratégias focadas no consumidor. Trad. de Deborah Cristina Vivian Heandes. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. **A estratégia focada no lucro:** Profit zone: desvendando os segredos da lucratividade. Trad. de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

S. NETO, J. M. **O Papel do sistema de mensuração de processos na melhoria do desempenho empresarial.** 1998. Dissertação (Mestrado) - FEA/USP, São Paulo.

SPECTOR, N. **Manual para a redação de teses, projetos de pesquisa e artigos científicos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2001.

VALLEN, G. K.; VALLEN J. J. **Check-in, check-out:** gestão e prestação de serviços em hotelaria. Trad. de Roberto Cataldo Costa. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VASCONCELOS, M. T. C. **Modelo para avaliação de desempenho:** uma aplicação à atividade de extensão universitária. 1999. Tese (Doutorado) - FEA/USP, São Paulo.

ANEXOS

ANEXO 1 - RELAÇÃO DE HÓTEIS DE MÉDIO PORTE

Nº	HÓTEIS	CIDADE
01	ARITUBA PARK HOTEL	NATAL
02	ATLANTICO NORTE LAZER HOTEL	EXTREMOZ
03	BELLO MARE HOTEL	NATAL
04	ESCOLA DE TUR.E HOT. BARREIRA ROXA	NATAL
05	EXTREMOZ LAGUNA HOTEL	EXTREMOZ
06	HOTEL BURITI	NATAL
07	HOTEL COSTA DO ATLÂNTICO	NATAL
08	HOTEL MARINA PRAIA SUL	NATAL
10	HOTEL MIRAMAR	NATAL
11	HOTEL NATAL	NATAL
12	HOTEL NOVO MUNDO (SABINO PALACE)	MOSSORÓ
13	HOTEL OLIMPO	NATAL
14	HOTEL SOL	NATAL
15	HOTEL THERMAS DE MOSSORÓ	MOSSORÓ
16	HOTEL TUGSTÊNIO	CURRAIS NOVOS
17	MONZA PALACE HOTEL	NATAL
18	NATAL CENTER HOTEL	NATAL
19	NATAL DUNNAS HOTEL	NATAL
29	NOVOTEL LADEIRA DO SOL	NATAL
20	OCEAN PALACE RESORT	NATAL
21	PIZZATO PRAIA HOTEL	NATAL
22	YAK PLAZA HOTEL	NATAL

ANEXO 2 - RELAÇÃO DE HÓTEIS DE GRANDE PORTE

Nº	HÓTEIS	CIDADE
01	HOTEL MARSOL	NATAL
02	HOTEL PARQUE DA COSTEIRA	NATAL
03	HOTEL PORTO DO MAR	NATAL
04	HOTEL PRAIA CENTER	NATAL
05	HOTEL RESIDENCE	NATAL
06	HOTEL RESIDENCE PRAIA	NATAL
07	HOTEL TIROL	NATAL
08	HOTEL VILA DO MAR	NATAL
09	IMIRA PLAZA HOTEL	NATAL
10	NATAL MAR HOTEL	NATAL
11	OCEAN PALACE HOTEL	NATAL
12	PESTANA CARLTON NATAL HOTEL	NATAL
13	PIRAMIDE PALACE HOTEL	NATAL
14	PRAIA MAR HOTEL	NATAL
15	RIFOLES PRAIA HOTEL	NATAL

ANEXO 3 - RELAÇÃO DE HÓTEIS QUE FICARAM DE FORA DA PESQUISA

Nº	HÓTEIS	CIDADE	OBS.
01	CASA DE HOSPEDES DE PONTA NEGRA	NATAL	Fechado - Vendido
02	MAR AZUL PRAIA HOTEL	NATAL	Pequeno Porte - 45 UHs
03	PETROPOLIS RESIDENCE	NATAL	FLAT
04	REDINHA PRAIA HOTEL	REDINHA	Fechado - Vendido
05	VISUAL PRAIA HOTEL	NATAL	Não quis atender

ANEXO 4 - FORMULÁRIO