

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E TRANSPORTES

BSC EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO SETOR HOTELEIRO

CESAR AUGUSTO MATIOTTI

Orientador: Cláudio José Müller

PORTO ALEGRE

FEVEREIRO/2024

Resumo

Este trabalho teve o objetivo de estruturar uma matriz de desempenho e um mapa estratégico a partir da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) em uma empresa de pequeno porte do setor hoteleiro. Essa aplicação prática teve como principais motivações o contexto na qual está inserida a empresa em análise, pois o setor hoteleiro foi um dos setores da economia mais afetados pela crise sanitária ocorrida entre 2020 e 2022, e, além disso, a possibilidade de apresentar e utilizar uma metodologia consolidada, tal qual o BSC, em uma empresa de pequeno porte. Logo, para a realização desta aplicação, foi realizada uma revisão teórica da metodologia a ser utilizada. Além disso, foi realizada uma visita técnica para observar as operações da empresa e para entrevistar colaboradores com a finalidade de coletar o maior número possível de informações referentes ao hotel. Após a aplicação prática da metodologia, foi possível estruturar uma série de objetivos, indicadores, metas e ações que poderão ser de relevante importância para o desenvolvimento e evolução da empresa ao longo dos anos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, *Balanced Scorecard*, Hotel, Empresa de pequeno porte.

1.Introdução

As empresas com atividades operacionais dedicadas ao setor hoteleiro ou de hospedagem foram agressivamente impactadas pelas consequências negativas da pandemia de SARS-COVID-19 durante os anos de 2020 e 2021. Devido à considerável redução de viagens e circulação de pessoas ao longo desse período, e a consequente redução em 50 % na oferta de leitos imposta por lei (SOARES; MAZON, 2020), empresas desse setor tiveram que adotar estratégias para se adaptar à criticidade daquele contexto, e, principalmente, manter seus indicadores financeiros com índices suficientes para garantir a viabilidade de suas operações.

Em meio a esse cenário desfavorável, muitas empresas do setor hoteleiro precisaram desenvolver soluções para evitar endividamento, ou até mesmo, em casos mais críticos, falências. Consequentemente, uma estratégia adotada por muitos empresários do setor foi a redução dos custos operacionais dos estabelecimentos, visto que, na comparação com períodos prévios à pandemia, a ocupação média dos leitos estava muito abaixo do normal. Dessa forma, foram reduzidas as despesas com alimentos, bebidas, lavanderias, e, em alguns casos, até mesmo a disponibilidade de quartos foi diminuída com a finalidade de reduzir custos operacionais mensais.

Dentro desse contexto, está inserida a empresa que será objeto de análise e estudo neste trabalho, um hotel de pequeno porte localizado em Santa Catarina que tem como principal estratégia competitiva oferecer diárias de boa relação entre custo e benefício para seus clientes. Além das adversidades contextuais relatadas anteriormente, a organização, que servirá como objeto de análise neste trabalho, caracteriza-se por não apresentar maturidade na avaliação de seus processos internos e nem uma definição consolidada de indicadores de desempenho que possam servir como parâmetro para o alcance de objetivos estratégicos.

Essa deficiência em termos de análise interna e de definição de metas, que estejam alinhadas com estratégias de longo prazo, caracteriza parte considerável das empresas de pequeno porte brasileiras e, na maioria dos casos, independentemente do contexto econômico-social, prejudica o desempenho mercadológico e financeiro dessas organizações. Em acréscimo a esses fatores críticos, o hotel a ser analisado caracterizou-se ao longo de sua história por priorizar suas ações de acordo com as adversidades contextuais que enfrentava, e, durante o período pandêmico, essa característica acentuou-se ainda mais, devido às medidas de isolamento social que impactaram fortemente o faturamento da empresa.

Consequentemente, esse contexto crítico impôs à empresa a necessidade de implementação de uma série de medidas para manter a sua viabilidade financeira como, por exemplo, reduzir despesas, simplificar ou eliminar serviços que anteriormente eram oferecidos, alugar instalações do hotel para eventos e reuniões empresariais transmitidas virtualmente e, principalmente, a adoção de análises mais rigorosas e frequentes dos indicadores financeiros internos por meio da aplicação de metas mais rígidas e de um controle mais crítico e rigoroso de seus balanços contábeis.

Essas ações implementadas para assegurar a viabilidade financeira do hotel durante o período de isolamento social, além de úteis e eficientes durante o período de receita reduzida, têm proporcionado bons resultados financeiros para a empresa desde o início do retorno da atividade econômica à normalidade. Contudo, apesar dos índices financeiros positivos apresentados pela empresa atualmente, a gerência do hotel tem percebido que, devido à necessidade de priorizar indicadores financeiros durante o período pandêmico, algumas perspectivas de análise de desempenho da empresa foram prejudicadas como, por exemplo, a percepção de qualidade dos clientes frente aos serviços oferecidos, a eficiência dos processos internos do hotel, e a aderência da capacitação dos colaboradores às demandas do mercado hoteleiro.

Logo, a partir dessa ausência de desdobramentos estratégicos, é possível perceber que a estruturação de um *Balanced Scorecard* seria eficaz e relevante para auxiliar a empresa na formatação de objetivos estratégicos, pois o BSC é uma ferramenta de análise de medição de desempenho que contempla quatro perspectivas de análise, as quais são perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva de inovação e aprendizado. Dessa forma, a partir de uma estruturação de BSC da empresa em questão, será possível compreender melhor os níveis de desempenho das outras áreas da empresa que ficaram em segundo plano durante o período pandêmico.

A realização da estruturação de BSC em questão será o principal objetivo deste trabalho e contemplará a compreensão do funcionamento da empresa que servirá como cenário de estudo. Consequentemente, será apresentada a estrutura hierárquica, a identidade organizacional, os problemas operacionais e os objetivos do hotel. Logo, a partir dessas informações será possível analisar o funcionamento da organização sob as perspectivas do *Balanced Scorecard*, e, a partir disso, apontar uma estruturação analítica baseada na metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton e também indicar como a estruturação realizada poderá oferecer para o hotel em estudo a possibilidade de otimizar a análise das áreas que foram desfavorecidas durante o período de medidas de isolamento social, além de oferecer para a empresa a possibilidade de avaliar com mais criticidade

suas operações e de vislumbrar possíveis desdobramentos para seus objetivos estratégicos.

2. Referencial Teórico

2.1. Fundamentos teóricos do BSC

As deficiências e potenciais consequências de determinados sistemas de medição de desempenho têm sido debatidas na literatura há mais de sessenta anos (NEELY *et al.*, 2008). Por toda década de 1980 e posteriormente, autores criticaram fortemente o uso de tais sistemas e, conseqüentemente, a forma como as organizações avaliavam seus desempenhos (JOHNSON; KAPLAN, 1987).

Nesse sentido, a confiança histórica e exclusiva em métricas financeiras para avaliar desempenhos organizacionais tem sido severamente criticada nas últimas décadas por diversas razões. Primeiramente, elas são consideradas inadequadas porque são orientadas para prazos curtos, de difícil questionamento, além de sujeitas a manipulações (ATKINSON; BROWN, 2001, JOHNSON; KAPLAN, 1987, PHILLIPS, 1999). Em segundo lugar, as medidas financeiras não identificam áreas de melhoria estratégica e inovação, as quais são atividades que podem ser consideradas extremamente importantes para a competitividade em ambientes modernos (ITTNER; LARCKER, 1998, McPHAIL *et al.*, 2008, NEELY, 1999, SAINAGHI, 2010b). Em terceiro lugar, as métricas financeiras são consideradas insuficientes para gerir as organizações atuais, em particular os hotéis, que ao longo do tempo, têm-se tornado mais orientados para os clientes e estão interessados, também, em beneficiarem-se de seu capital humano por meio da aquisição de conhecimento (KAPLAN; NORTON, 2001).

Da mesma forma, de acordo com Johnson e Kaplan (1987), a importância das métricas financeiras de curto prazo foi reduzida pelo novo ambiente de negócios, que é caracterizado pela diminuição da dependência frente ao trabalho proveniente de mão de obra direta, concomitante, à influência crescente do capital intelectual e de outros recursos intangíveis. Além disso, considerando o histórico de priorização das medidas financeiras, elas também apresentam a limitação de analisarem apenas ações passadas de organizações e não apresentarem indícios de suas perspectivas futuras. Por isso, as organizações têm sido incentivadas a avaliar seus desempenhos por meio de análises não financeiras que apresentam a possibilidade de fornecerem uma melhor visão de longo prazo do desempenho empresarial do que aquela cedida por medidas financeiras de curto prazo (ELBANNA, 2013).

Em resposta a essas críticas, tem havido, desde meados da década de 1980, um aumento da atenção de acadêmicos e de profissionais para o desenvolvimento de vários sistemas de medição de desempenho, com a finalidade de fornecer a gestores melhores informações sobre a eficiência dos processos e atividades das suas organizações e, assim, auxiliá-los no aprimoramento das operações de negócios com o objetivo de melhorar a eficácia organizacional (CHENHALL, 2005; HALL, 2008). Esses sistemas de avaliação de desempenho incluem, por exemplo, a matriz de medição de desempenho (KEEGAN *et al.*, 1989), o SMART pirâmide (LYNCH; CROSS, 1991) e o BSC (KAPLAN;

NORTON, 1992). Este último tem sido considerado por muitos estudiosos como o sistema de medição de desempenho multidimensional mais influente do mundo (RANTANEN et al., 2007).

Considerando dados de implementação de BSC, a metodologia tem sido utilizada por um número crescente de organizações, por exemplo, em países como o Reino Unido, 57% das empresas já adotaram a metodologia, assim como, 46% das empresas norte-americanas e 26% das empresas nas regiões da Alemanha e da Áustria (NEELY et al., 2008).

Kaplan e Norton apresentaram o BSC como um quadro de mensuração de desempenho multidimensional em que os aspectos financeiros e não financeiros são combinados em um único modelo de análise de desempenho. A finalidade deste sistema de avaliação de desempenho é criar uma motivação para que executivos e funcionários de outros níveis hierárquicos busquem objetivos financeiros e não financeiros, fator que ofereceria a possibilidade de atingir um equilíbrio entre interesses de curto e longo prazo (ELBANNA, 2012). Além disso, o BSC foi aplicado com sucesso e produziu resultados promissores em muitos ambientes de pesquisa diferentes, como indústrias (HOQUE, 2005; HOQUE; JAMES, 2000), governos locais e municípios (BIANCHI; MONTEMAGGIORE, 2008, HOQUE; ADAMS, 2011), bancos e companhias de seguros (KAPLAN; NORTON, 1996b) e hospitais e centros de saúde (STEWART; BESTOR, 2000).

2.2 Perspectivas do BSC

O BSC contém um conjunto diversificado de medidas de desempenho que abordam as seguintes quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e, por fim, inovação e aprendizagem (KAPLAN; NORTON, 1992, 2001).

A perspectiva financeira é composta por itens que medem como a empresa vislumbra ser vista pelos seus acionistas. Portanto, esta perspectiva normalmente inclui vários indicadores de rentabilidade e medidas de crescimento, como retorno sobre vendas ou investimento, lucro operacional e crescimento de vendas.

Quanto à perspectiva cliente, essa identifica como a empresa se diferencia dos concorrentes em termos de imagem e reputação, quanto ao seus mix de produtos e serviços oferecidos e, também, em termos de relacionamento da empresa com os clientes. Além disso, abrange medidas como satisfação, taxa de retenção de clientes e participação de mercado.

Na medida em que a empresa apresenta uma imagem clara de suas perspectivas financeiras e de clientes, ela pode determinar os processos que devem ser otimizados para satisfazer seus acionistas e clientes (KAPLAN; NORTON, 2001). A perspectiva de processos internos destaca os processos críticos, que se enquadram sob diversas categorias de objetivos, como atingir a excelência em gestão operacional (KAPLAN; NORTON, 2001).

Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento inclui as mudanças e melhorias necessárias para uma empresa, caso ela queira incorporar esse parâmetro de análise. Essa perspectiva inclui métricas que auxiliam na avaliação dos níveis de inovação

dos produtos e processos, assim como métricas para avaliar as capacidades e habilidades dos funcionários (KAPLAN; NORTON, 2001).

Uma característica relevante do BSC e de suas perspectivas é a relação causal entre as suas dimensões de análise quando incorporadas a um mapa estratégico (KAPLAN; NORTON, 2000, 2001, 2004). Um exemplo apresentado por Kaplan em uma de suas publicações (KAPLAN, 2010) afirma que funcionários que forem treinados de maneira mais eficiente em ferramentas de gestão da qualidade, tais quais aprendizagem e crescimento, podem ajudar a reduzir tempos de ciclo de processos e o número de defeitos ou falhas de determinadas atividades. Essa melhoria tem a capacidade de reduzir o lead time ao cliente, de melhorar prazos de entrega, e de reduzir o número de defeitos vivenciados pelos clientes. Logo, quanto melhor for o serviço, quanto menor for o tempo de ciclo, e quanto maior for a qualidade de um produto ou de um serviço, maior será a satisfação dos clientes e retenção de seus gastos, fator que induz às empresas a maiores receitas e margens de lucro (KANG, 2015). A partir desse exemplo, pode-se afirmar que todas as perspectivas do BSC estão ligadas entre si por relação de causa e efeito, a qual inicia por meio do aprimoramento dos funcionários que induz à otimização de processos, fator que facilita a aproximação de clientes, e, a partir disso, melhores resultados financeiros podem ser atingidos. As perspectivas de aprendizado e crescimento, de processos internos, e a perspectiva dos clientes são definidas como indicadores antecedentes à medida que os seus efeitos refletem na perspectiva Financeira (KANG, 2015).

2.3 Mapa estratégico

Em uma evolução do BSC, Kaplan e Norton (1992) propuseram a adoção de um mapa estratégico com a finalidade de firmar o conceito do BSC nas atividades das empresas e conectá-lo, também, às estratégias das organizações (KAPLAN; NORTON, 2004). Como sugerido por Norreklit (2000), um dos objetivos do BSC é gerar relações efetivas entre as estratégias empresariais e as consequentes ações gerenciais. Além disso, o mesmo autor também sugere que a metodologia se oferece como uma ferramenta de controle de sistemas com a capacidade de oferecer uma visão futura de decisões e estratégias previamente adotadas por meio das relações de causa e efeito entre estratégias, indicadores e resultados.

De acordo com Hoque e James (2000), a utilização do *Balanced Scorecard* não significa apenas a adoção de um número maior de indicadores de desempenho, mas a união de um conjunto de medidas de performance em uma única análise de uma maneira na qual as relações de causa e efeito se tornam mais evidentes. A elaboração de um mapa estratégico em conjunto com o BSC é essencial para o alcance dos objetivos almejados por cada organização que deseja implementar a metodologia. Segundo Kaplan e Norton (2001), a tradução das estratégias de uma empresa para a lógica de um mapa estratégico pode oferecer para a organização a possibilidade de compartilhar a sua visão estratégica com todos colaboradores e unidades operacionais. Um exemplo de mapa estratégico é apresentado na Figura 1.

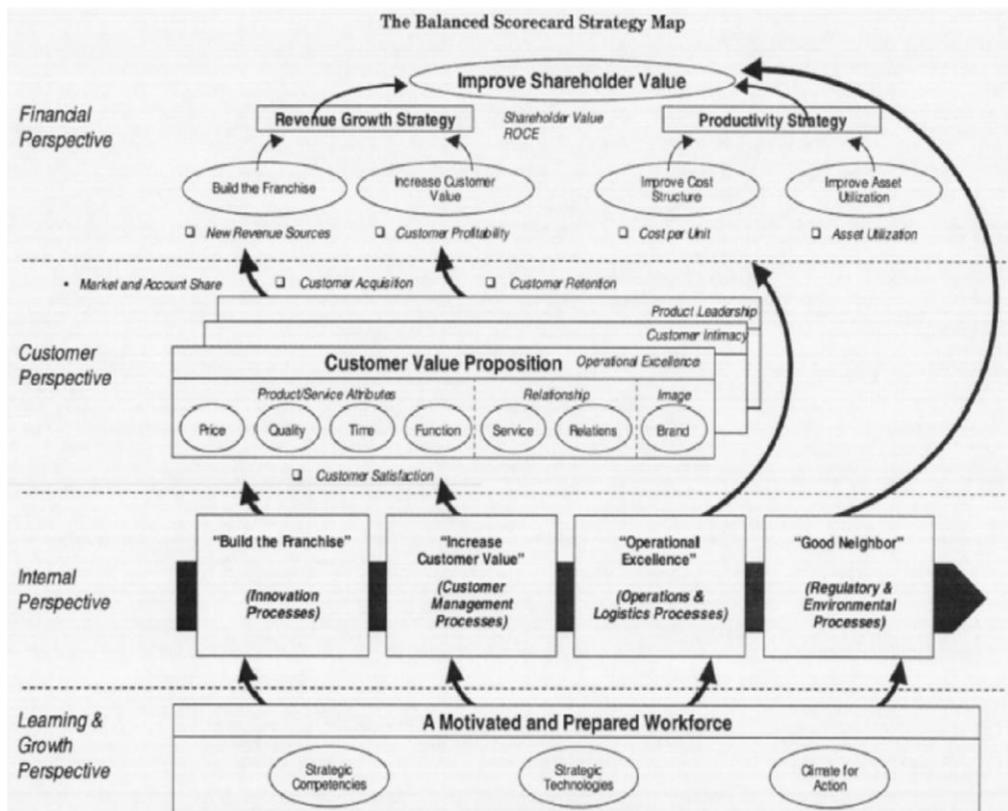


Figura 1: Exemplo de mapa estratégico
 Fonte: Kaplan e Norton (2001)

Marr (2005) observou que as empresas que utilizam um modelo causal, baseado em um mapa estratégico, tiveram um desempenho superior ao longo do tempo em comparação com aquelas que não o utilizaram. Os dados de sua pesquisa apontaram que 54% dos participantes observaram relações causais entre seus indicadores de desempenho por meio da utilização de diagramas de causa e efeito, tais como mapas estratégicos, ainda que apenas metade destes afirmassem visualizar relações causais entre as suas medidas de desempenho.

Conforme afirmado por Franco-Santos e Bourne (2005) e por Merchant (2007), os mapas estratégicos podem ajudar a formalizar os modelos de negócios dos gestores e podem servir como uma ferramenta para a criação de uma estratégia confiável. Esses mapas, quando desenvolvidos, podem ser usados para distribuir métricas de desempenho, para implementar a estratégia desejada pela empresa e para verificar o conteúdo e a validade prática da estratégia.

2.4 Método de implantação/estruturação

De acordo com Kaplan e Norton (2001), a aplicação de um BSC em uma empresa deve evoluir de um sistema de informação para um sistema de gerenciamento estratégico. Consequentemente, um BSC estruturado e completamente desenvolvido não deve se limitar a somente descrever as estratégias de uma empresa, por meio de relações de causa e efeito, mas deve servir também para a implementação prática de suas estratégias. Segundo os mesmos autores, 1996, a verdadeira capacidade de melhoria do BSC existirá

na prática somente quando a utilização dele não se limitar apenas a um sistema de avaliação de desempenho, mas quando servir também como um sistema de gerenciamento. Logo, caso esse princípio não seja implementado, as estratégias das empresas permanecerão distantes de suas operações de rotina, fator que pode gerar uma falta de alinhamento entre as estratégias delimitadas e planejadas e o padrão de ação das operações rotineiras (MINTZBERG,1994).

Kaplan e Norton desenvolveram um processo de quatro etapas para formatar um sistema de gerenciamento estratégico que aplique os princípios do BSC. Essas etapas são as seguintes:

- **Definição da visão da empresa:** a definição da visão da empresa ajuda na elaboração da estratégia da corporação a partir de um consenso de seus executivos quanto a este critério. Por isso, a partir desse conceito, pode se afirmar que frases de efeito que definam a missão de uma empresa não são facilmente traduzidas em termos operacionais que forneçam diretrizes úteis de ação para todos os níveis de uma corporação. Logo, para ser possível a implementação prática da visão da empresa, as afirmações referentes à sua missão devem ser expressas de uma forma que inclua um conjunto integrado de objetivos e indicadores de desempenho, que tenham sido definidos em conjunto por seus executivos, além de servirem como uma descrição para suas metas de longo prazo;

- **Comunicação e conexão:** os gestores de uma organização devem expor suas estratégias para todos os níveis da empresa e estabelecer uma conexão entre os objetivos dos departamentos e os objetivos individuais. Seguindo uma visão tradicional, os departamentos normalmente são avaliados a partir de seus desempenhos financeiros e metas individuais que são parametrizadas de acordo com objetivos financeiros de curto prazo. Em oposição a isso, o BSC oferece a possibilidade de que todos os níveis hierárquicos de uma organização conheçam suas estratégias de longo prazo, e de que as metas individuais e as metas de seus departamentos estejam alinhadas com esses objetivos de longo prazo;

- **Planejamento de Negócio:** esse princípio oferece à empresa a possibilidade de integrar suas metas de negócio e financeiras. Os autores apontam que é comum em muitas empresas a implementação de mudanças estratégicas e operacionais internas, que são, frequentemente, simultâneas e realizadas em diversos setores. Consequentemente, gestores de empresas caracterizadas por essas situações enfrentam dificuldades para integrar essas iniciativas a objetivos estratégicos anteriormente definidos. Esse tipo de situação geralmente induz a frustrações, pois as mudanças realizadas não possuem alinhamento com os objetivos estratégicos. Contudo, quando os gestores conduzem eventuais mudanças internas a partir dos objetivos e metas definidos pelo BSC, eles permitem apenas a implementação de mudanças alinhadas com as estratégias de longo prazo previamente definidas;

- **Feedback e Aprendizado:** esse princípio oferece à empresa a capacidade de aprendizado estratégico. Quando uma corporação utiliza o BSC em seu sistema de gestão, resultados de curto prazo são monitorados em conjunto com as quatro perspectivas do sistema. Dessa forma, a partir disso é possível analisar criticamente as estratégias implementadas de acordo com performances recentes. Logo, torna-se possível modificar estratégias de acordo com o aprendizado proporcionado por eventos recentes.

Em complemento ao modelo proposto por Kaplan e Norton, diversos autores apresentaram artigos e teses com a finalidade de apresentar maneiras eficazes e precisas de implementação do BSC. Kopecka (2015) indicou que, durante a fase de definição de missão e objetivos, cada empresa deve indicar suas estratégias e objetivos de maneira subdividida de acordo com os níveis de sua estrutura hierárquica. A partir dessa visão, deve haver um mapa estratégico específico e definido para o nível gerencial, outro mapa estratégico alinhado com os objetivos de unidades ou setores distintos da organização, e, por fim, um mapa estratégico exclusivo de cada colaborador envolvido diretamente com a produção ou execução de um serviço. De acordo com a autora, essa divisão em subníveis oferece a possibilidade de ampliação da compreensão dos objetivos corporativos e do engajamento dos colaboradores com as estratégias da corporação, pois, assim, colaboradores de diversos níveis podem associar os objetivos da empresa a suas rotinas de trabalho.

Dentro do modelo de implementação mencionado anteriormente, existem 4 etapas essenciais para uma implementação eficiente de BSC:

- **Elaboração de um planejamento financeiro:** a empresa deve apresentar organização suficiente para mapear os custos associados a suas atividades operacionais, tal qual a aquisição de matéria prima, os fluxos de caixa proveniente de vendas, e, além disso, avaliar estrategicamente o potencial de geração de valor de eventuais projetos a serem implantados;
- **Estratégia no aproveitamento de recursos humanos:** a empresa deve saber reconhecer as habilidades de seus funcionários e ter a capacidade de alinhá-las com as competências necessárias para o desempenho prático das estratégias previamente definidas. Em complemento a esse princípio, a empresa também deve incentivar características como liderança e compartilhamento de conhecimento;
- **Política de Comunicação:** a empresa deve continuamente comunicar para todos os níveis hierárquicos sua estratégia organizacional. Dessa forma, cada colaborador poderá entender melhor os efeitos de suas ações e alinhá-las ao BSC implementado, além de auxiliá-los na compreensão dos potenciais benefícios dessa política interna (KRAUS, 2010);
- **Gerenciamento Real:** a gerência de uma empresa deve estar atenta ao grau de adesão prático da companhia ao seu BSC, visto que, em circunstâncias nas quais as corporações não seguem na prática os parâmetros definidos pelo mapa estratégico, os colaboradores dos níveis operacionais podem perceber a ausência de adesão prática ao mapa estratégico e não se sentirem responsáveis pela falta de adesão a ele, fator que pode causar discrepâncias internas quanto à aplicação prática da estratégia definida.

Quezada (2009) avaliou simultaneamente os métodos de aplicação de BSC em doze organizações diferentes e a partir disso foi possível classificá-las em três subgrupos:

- **Método 1:** realiza um planejamento estratégico, incluindo a definição de uma visão e missão, interna e externa a partir da análise de uma matriz SWOT (pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças) que serve para a definição de objetivos estratégicos. Esse método simplifica o diagnóstico para a definição de estratégias, além de identificar a posição atual e a capacidade de resposta da empresa;
- **Método 2:** apresenta uma aplicação semelhante ao método 1, mas apresenta a diferença de subdivisão entre objetivos globais e específicos. Nesse caso, os objetivos globais são definidos a partir da missão e visão da empresa, enquanto os objetivos específicos são definidos a partir de uma matriz SWOT;
- **Método 3:** define a estratégia de implementação a partir da missão e visão de uma organização, os quais serão a base para a definição de objetivos estratégicos. Contudo, devido à ausência de uma avaliação prática do funcionamento da empresa, esses objetivos previamente definidos podem não estar alinhados com as atividades práticas da empresa.

2.5 BSC aplicado em turismo, hotéis e pequenas empresas

No que diz respeito à indústria hoteleira, algumas cadeias hoteleiras dos EUA, como White Lodging Services, franqueado Hilton e a cadeia Marriott, relataram ter utilizado o BSC (DENTON; WHITE, 2000, HUCKESTEIN; DUBOFF, 1999). Os resultados, de forma geral, indicam que a implementação deste sistema tem incentivado gestores a focar suas ações tanto em indicadores de curto como em de longo prazo, além de valorizar o trabalho em equipe e compartilhar boas práticas com outros hotéis (HUCKESTEIN; DUBOFF, 1999). Em um estudo relacionado, Doran et al. (2002) argumentam que os casos de sucesso relatados nos dois hotéis norte-americanos podem ser atribuídos às suas características únicas em termos de reputação, estratégias, oportunidades e restrições. Consequentemente, Doran et al. (2002) sugerem que é essencial criticidade e detalhamento para a aplicação do BSC, pois é necessário incluir no processo analítico as características específicas de cada empresa que o realizar.

Além disso, Harris e Mongiello (2001) afirmam que, embora os hotéis sejam geralmente classificados como empresas de serviços, eles contêm, na realidade, três tipos diferentes de atividades industriais que podem ser elencadas como hospedagem, alimentação e bebidas, as quais podem apresentar diferentes estruturas de custos e orientações de negócios. Essa diversidade de atividades e suas estruturas de custos associadas têm, em última análise, exigido um conjunto diversificado de medidas de desempenho, que uma ferramenta como o BSC pode incorporar. Também pode ser acrescentado a essa questão o fato de que, considerando-se que o nível de concorrência no mercado hoteleiro tem sido crescente nos últimos anos, tal competição criou a demanda por um processo de planejamento estratégico cada vez mais eficaz (ELBANNA, 2016, PHILLIPS; MOUTINHO, 2014). Um dos principais requisitos essenciais ao desenvolvimento de um processo que possa atingir tamanha eficácia é ter um sistema de medição de desempenho que esteja vinculado ao planejamento estratégico do hotel, ao

seu ambiente competitivo, à gestão de suas receitas e à sua orientação mercadológica (HAKTANIR; HARRIS, 2005).

3 Procedimentos metodológicos

3.1 Objeto de pesquisa

A empresa objeto do estudo é um hotel de pequeno porte localizado na região serrana de Santa Catarina que tem como principal estratégia competitiva oferecer diárias de boa relação entre custo e benefício para seus clientes. As atividades operacionais do hotel são altamente focalizadas nos seus principais potenciais consumidores: pessoas em viagens turísticas na região da serra catarinense. O hotel utilizado como cenário desta pesquisa conta com trinta e um funcionários, enquadrando-se como pequena empresa, de acordo com a classificação de porte empresarial convencionada pelo IBGE. Esses funcionários estão divididos da seguinte maneira: equipe de limpeza, composta por seis camareiras responsáveis pela organização e higiene dos quartos e por quatro funcionários de limpeza responsáveis pela higiene das áreas comuns; equipe de culinária, composta por um chefe de cozinha responsável pelo menu do café da manhã e por quatro auxiliares de cozinha responsáveis por preparar e servir as refeições matinais; equipe da recepção, composta por sete recepcionistas que juntos trabalham em todos os turnos diurnos e noturnos; equipe de auxiliares de escritório, composta por dois auxiliares administrativos; contabilidade, composta por um contador responsável pelo balanço contábil da empresa e por dois auxiliares de contabilidade que o auxiliam; equipe financeira e administrativa, composta por dois economistas e um administrador, e, por fim, a gerência que é composta pelo gerente do hotel. O organograma do hotel é apresentado na Figura 2.

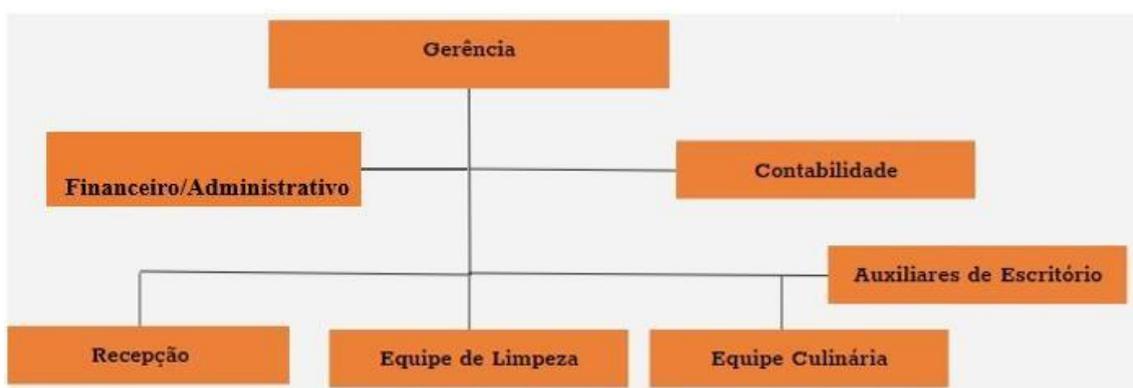


Figura 2: Estrutura organizacional do hotel

A gestão do hotel segue um modelo de administração que divide as responsabilidades de acordo com as competências dos profissionais envolvidos. Esse modelo de gestão foi observado como preponderante no setor hoteleiro catarinense, segundo levantamento realizado pela Fecomércio do estado em 2018. Isso pode ser justificado pela estrutura pequena dessas empresas, que compõem mais de 90% dos meios de hospedagem do estado de acordo com a mesma pesquisa.

Durante o período pandêmico, a empresa em questão, assim como grande parte dos hotéis, sofreu uma redução abrupta no seu índice de ocupação de leitos. Por conseguinte, foi necessário para a empresa adotar uma série de medidas para manter a sua viabilidade financeira como, por exemplo, reduzir despesas, simplificar ou eliminar serviços que anteriormente eram oferecidos, alugar instalações do hotel para eventos e reuniões empresariais e, principalmente, a adoção de análises mais rigorosas e frequentes dos indicadores financeiros internos por meio da aplicação de metas mais rígidas e de um controle mais crítico e rigoroso de seus balanços contábeis.

Após o período mais grave da pandemia, o hotel em análise voltou a apresentar bons índices de ocupação, e, associado a isso, a disciplina em termos de análise de indicadores financeiros adotada durante o período pandêmico foi eficiente, não apenas para manter a viabilidade operacional da empresa durante aquele período, mas também para proporcionar uma considerável lucratividade após o fim das medidas de isolamento social para prevenção contra a SARS-COVID-19. Contudo, apesar dos índices financeiros positivos apresentados pela empresa atualmente, a gerência do hotel tem percebido que, devido à necessidade de priorizar indicadores financeiros durante o período pandêmico, algumas perspectivas de análise de desempenho da empresa foram prejudicadas como, por exemplo, a percepção de qualidade dos clientes frente aos serviços oferecidos, a eficiência dos processos internos do hotel, e a aderência da capacitação dos colaboradores às demandas do mercado hoteleiro. Logo, a partir disso, é possível perceber que uma análise de BSC seria interessante, pois o BSC é uma ferramenta de análise de medição de desempenho que contempla quatro perspectivas de análise, as quais são perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva de inovação e aprendizado. Dessa forma, a partir de uma aplicação de análise de BSC da empresa em questão, será possível compreender melhor os níveis de desempenho das outras áreas da empresa que ficaram em segundo plano durante o período pandêmico.

A análise de BSC em questão contemplará a compreensão do funcionamento da empresa que servirá como cenário de estudo deste trabalho. Consequentemente, será apresentada a estrutura organizacional, os principais processos operacionais do hotel em questão e as suas principais ferramentas de análise de desempenho interno utilizadas atualmente. Logo, a partir dessas informações será possível analisar o funcionamento da organização sob as perspectivas do *Balanced Scorecard*, e, a partir disso, apontar uma estruturação analítica de desempenho baseada na metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton que oferecerá para o hotel em estudo a possibilidade de se desenvolver nas áreas que foram desfavorecidas durante o período de contingenciamento de custos ao longo do período pandêmico.

3.2 Método de pesquisa

Esta pesquisa é classificada como aplicada em relação à natureza, visto que apresenta um propósito imediato, que é estruturar um BSC e um mapa estratégico para a empresa objeto de análise. Quanto à abordagem, a pesquisa classifica-se como qualitativa, pois apresenta o foco na obtenção de informações por meio da realização de questionários

e de observações de cunho qualitativo e subjetivo. Em relação aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, devido ao processo de observação, coleta e organização das informações referentes ao hotel com o intuito de desenvolver uma nova perspectiva de planejamento. Ademais, classifica-se como pesquisa-ação, pois haverá o desenvolvimento de um modelo estratégico a ser implementado a partir das informações levantadas sobre a organização e, além disso, o autor participará ativamente da pesquisa (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

3.3 Método de trabalho

A metodologia utilizada é dividida em 3 Fases e 10 Etapas, apresentadas a seguir (Figura 3):

Fase 1: revisar o PE

1. Revisão da definição da Identidade Organizacional (missão, valores e visão): nesta etapa a empresa estabelece a identidade organizacional;

2. Revisão da definição de objetivos gerais: são gerados a partir da visão e missão da empresa;

3. Revisão da análise interna e externa: análise estratégica interna e externa são realizadas através de uma análise SWOT;

4. Geração de ações específicas derivados da matriz SWOT;

Fase 2: Construir o BSC

5. Definição das perspectivas e geração de objetivos por perspectiva;

6. Geração de indicadores de desempenho para cada objetivo;

7. Definição de Metas;

8. Definição de Ações;

Fase 3: Consolidar o BSC

9. Matriz de desempenho do BSC;

10. Geração do mapa estratégico.

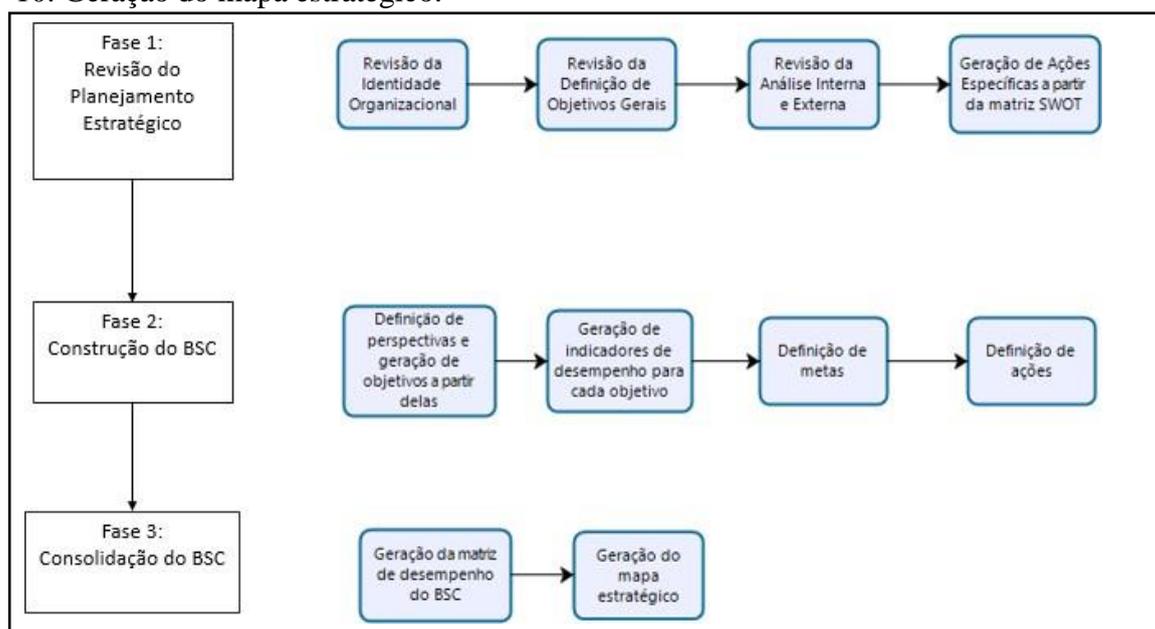


Figura 3: Fluxograma do método de trabalho

4. Resultados e Discussão

Nesta seção será apresentada a aplicação da metodologia utilizada neste trabalho, os resultados obtidos e a análise desses resultados. O principal objetivo das observações realizadas era compreender e identificar as necessidades do hotel.

Com a finalidade de coletar o maior número possível de informações referentes às operações do hotel e a suas possíveis necessidades, foi realizada uma visita técnica, de duração de 8 horas, à empresa com o objetivo de observar seu fluxo operacional, seu ambiente externo e interno, sua divisão de atividades, seus principais pontos fortes, e seus pontos que demandam melhorias. Durante a visita técnica, observaram-se as principais atividades de cada setor da estrutura organizacional da empresa com a finalidade de compreender as atividades intrínsecas à rotina de trabalho, seus fluxos de ação, os níveis de criticidade de cada ação, a relação de cada atividade com a percepção de satisfação dos clientes e eventuais possibilidades de implementações de planos de ação com a finalidade de alcance de melhorias.

Ao longo da visita técnica realizaram-se breves entrevistas com, no mínimo, um profissional de cada setor da empresa. As perguntas realizadas tinham a finalidade de obter informações para auxiliar na compreensão das principais atividades do hotel e obtenção de dados para a estruturação da matriz SWOT da empresa, a qual é uma das etapas da metodologia de aplicação analítica deste trabalho.

Além disso, foi realizada uma entrevista específica e baseada no método de estruturação de BSC a ser utilizado neste trabalho junto ao gerente e sócio proprietário do hotel. Durante essa entrevista, além das perguntas intrínsecas aos objetivos desse trabalho, foram realizadas, também, perguntas que tinham a finalidade de compreender a evolução da empresa ao longo dos seus anos de atividade, as metodologias gerenciais aplicadas no presente e no passado, e a visão do empreendedor quanto aos desafios e dificuldades do mercado de hotelaria atualmente. Portanto, a partir das observações realizadas na visita técnica e das informações provenientes das entrevistas, foi possível prosseguir com a aplicação da metodologia prática deste trabalho, a qual servirá para a estruturação de um BSC. A seguir são apresentadas as etapas realizadas.

4.1. Revisão da definição da Identidade Organizacional

A revisão da identidade organizacional da empresa, objeto de análise deste trabalho, foi feita a partir das informações obtidas durante a entrevista realizada com o sócio proprietário da empresa. Segundo o relato do empreendedor, a empresa possui uma identidade organizacional consolidada há aproximadamente dez anos, e, de acordo com seu ponto de vista, essa consolidação foi relevante para a definição de estratégias mercadológicas da empresa e a expansão do seu faturamento ao longo desse intervalo de tempo. Logo, a partir das respostas do empresário foram obtidas as seguintes respostas para a definição da identidade organizacional da empresa:

- **Missão:** proporcionar aos clientes hospedagens de qualidade com preço justo e oferta de serviços que atendam suas necessidades;
- **Valores:** comprometimento, hospitalidade, conforto e praticidade;

- **Visão:** ser um hotel de referência de qualidade em sua região e que ofereça relevante relação entre custo e benefício para seus clientes, além de expandir a longo prazo seu potencial frente à concorrência;

A partir das respostas obtidas, pode-se observar que um dos principais conceitos da identidade organizacional da empresa é o foco em oferecer aos clientes um serviço com boa relação entre custo e benefício. Além disso, a visão da organização expressa a intenção de evoluir nesse aspecto e a finalidade de expansão mercadológica da empresa ao longo do tempo.

4.2. Revisão da definição de objetivos gerais

Seguindo o mesmo padrão de ação para revisar a identidade organizacional da empresa, a revisão dos objetivos gerais foi feita a partir das respostas do sócio proprietário da empresa em sua entrevista. De acordo com o empreendedor, a empresa encontra-se, atualmente, em uma situação financeira confortável, fator que o motiva em analisar possibilidades de ação que possam expandir o potencial da empresa no mercado frente à concorrência. Além disso, ele afirmou que o mercado de hotelaria atual tem passado por mudanças relevantes e frequentes, o que o faz considerar que a inovação e a atualização da oferta de serviços são fatores críticos na conjuntura recente. Logo, a partir dessas afirmações e considerando o contexto atual foram definidos os seguintes objetivos gerais:

- Evoluir em termos de competitividade frente aos concorrentes com a finalidade de expandir a lucratividade;
- Manter a empresa atualizada frente às necessidades atuais e futuras dos clientes.

Além dos objetivos gerais citados anteriormente, os quais têm uma relação direta com o contexto atual que a empresa vivencia, também foram levantados objetivos gerais que têm relação intrínseca com a identidade organizacional da empresa e que são considerados relevantes pelo proprietário do empreendimento para atingir o que é estabelecido pela missão da empresa. Logo, a partir disso, foram definidos os seguintes objetivos gerais:

- Oferecer serviços de qualidade e em constante melhoria;
- Oferecer praticidade e eficiência no atendimento ao cliente.

A partir da definição desses objetivos gerais, pode se afirmar que a empresa vislumbra sua expansão no mercado hoteleiro de sua região e que sua identidade organizacional tem sido relevante para a operação da empresa ao longo dos anos. Assim, é possível afirmar que a empresa possui, além de uma identidade organizacional definida, um conjunto de objetivos, de curto e longo prazo estabelecidos.

4.3. Revisão da análise interna e externa

A elaboração da matriz SWOT da empresa objeto de análise deste trabalho foi feita a partir da observação de operações pertencentes à rotina de trabalho da empresa, da análise do ambiente externo e interno à empresa, de opiniões de clientes obtidas em

pesquisas de satisfação recentes e, também, por meio da entrevista com o sócio proprietário da empresa. Logo, a partir desse levantamento de informações, foi possível elaborar a seguinte matriz SWOT, apresentada no quadro 1.

<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O hotel disponibiliza um serviço com uma boa relação entre custo e benefício para os clientes; • O setor de gestão financeira atua de maneira eficiente, aplica indicadores técnicos e vêm apresentando resultados positivos há um considerável intervalo de tempo; • Empresa apresenta boa capacidade para se adaptar a momentos adversos e para gerenciar suas conseqüentes adversidades; • Utiliza a estratégia de oferta de preços promocionais em períodos de menor ocupação com a finalidade de manter uma mínima rotatividade. 	<p>Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A estrutura predial do hotel é antiga e afeta negativamente alguns requisitos de conforto; • Alguns processos não são devidamente padronizados, fator que afeta negativamente a qualidade de alguns serviços associados; • Treinamentos de capacitação para funcionários da recepção têm se mostrado pouco eficientes; • Dificuldades para medir e avaliar a percepção de qualidade dos clientes perante os serviços oferecidos; • Sistema online de reservas pouco eficiente que tem gerado mais problemas do que soluções.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de caixa para investimentos em melhorias focadas nos atuais pontos fracos; <ul style="list-style-type: none"> • Expansão do turismo na serra catarinense; • Projeto de ações publicitárias de divulgação do hotel em fase de análise por parte da gerência; • Negociação de parceria em andamento com restaurantes para oferta de almoços e jantares; • Avalia a possibilidade de oferta de serviços intrínsecos ao turismo de negócios. 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencial concorrência de aplicativos de locação de imóveis; • Sazonalidade de clientes associada a períodos específicos do calendário; • Concorrentes diretos com propostas mais modernas e inovadoras; • Localização em rua com bares e boates, fator que gera altos níveis de ruídos durante as madrugadas.

Quadro 1 – Matriz SWOT

Os pontos fortes da empresa estão diretamente associados com sua identidade organizacional e sua estratégia mercadológica, além disso, o aperfeiçoamento da gestão financeira realizado durante o período pandêmico gerou conseqüências positivas que têm relevância até o presente momento. Quanto aos pontos fracos, foi possível observá-los tanto a partir das observações da visita técnica, como também por meio de relatos de colaboradores. Um dos pontos mais críticos é a ausência de padronização de algumas atividades inerentes a alguns serviços oferecidos, tais quais a higienização de ambientes e roupas de cama e banho.

Dessa forma, foi possível verificar que a qualidade da limpeza verificada pelos clientes pode variar de forma relevante e afetar negativamente a percepção desse aspecto por parte de quem se hospedar no hotel. Além disso, a estrutura predial consideravelmente antiga do hotel também tem afetado alguns pontos de percepção de conforto e acarretado em frequentes intervenções de manutenção corretiva para atenuar problemas que ocorrem com determinada frequência. Outro ponto negativo levantado é a baixa eficiência do atendimento da recepção que, de acordo com a gerência, tem relação direta com os treinamentos aplicados aos recepcionistas que foram pouco didáticos e sem aderência aos padrões atuais de atendimento em hotelaria. Além disso, o atendimento da recepção também tem sido afetado negativamente pelo sistema online de reservas da empresa que tem gerado mais incoerências de informações do que agilidade ou simplificação para o cliente na hora de cadastrar uma reserva no hotel.

Quanto às oportunidades, a gerência do hotel relatou que levantamentos recentes das associações de turismo da região indicam a expansão do turismo na região da serra catarinense, fator que aumenta a possibilidade de expansão de receita da empresa. Além disso, considerando essa projeção de cenário favorável, a gerência do hotel tem avaliado diversos projetos que têm como finalidade principal expandir o alcance comercial do hotel e oferecer novas alternativas de serviços, como oferecer espaços das dependências da empresa para congressos ou reuniões de negócio, expandir o investimento em publicidade, e firmar uma parceria para abertura de um restaurante interno ao hotel. Todas essas possibilidades têm sido colocadas em pauta, devido ao interesse do proprietário em expandir a operação da empresa e capacidade de investimento proveniente.

Com relação às ameaças, foram identificadas as variações sazonais no fluxo de clientes, que são decorrentes das estações do ano e das oscilações no número de hóspedes motivados por viagens profissionais. Além disso, a concorrência ao hotel não inclui apenas os concorrentes diretos, mas, também, a oferta de aluguéis em regime de diária proporcionada por aplicativos especializados nessa modalidade de serviço. Outro fator que gera preocupações é a localização do hotel, o qual encontra-se em uma avenida com muitos bares e boates, fator que gera ruídos, e até mesmo tumultos, durante períodos noturnos.

4.4. Geração de ações específicas derivadas da matriz SWOT

A partir da matriz SWOT, dos objetivos gerais e da identidade organizacional da empresa, foi formulado um conjunto de ações específicas. Essas ações estão enumeradas no quadro 2.

As ações específicas foram elaboradas em conjunto com o sócio proprietário da empresa, que também validou a matriz SWOT. Esse conjunto de ações foi definido de maneira a qual fosse possível englobar as principais necessidades do hotel que foram consideradas relevantes para o seu desenvolvimento. Dessa forma, buscou-se potencializar forças, eliminar fraquezas, aproveitar oportunidades e amenizar os riscos das ameaças, de acordo com os elementos da matriz SWOT.

4.5. Definição das perspectivas e geração de objetivos por perspectiva

Essa etapa consistiu na estruturação de objetivos estratégicos de acordo com a metodologia BSC, utilizando-se as mesmas perspectivas propostas originalmente, por meio das informações geradas e consolidadas nas etapas anteriores. Dessa forma, os objetivos estratégicos foram definidos de acordo com o quadro 3.

Ações Específicas	Elemento da Matriz SWOT
Aplicar ferramentas gerenciais e de controle para estabelecer padrões de ação e revisão de processos essenciais.	Ponto Fraco: Falta de padronização de processos.
Oferecer almoços e jantnas nas dependências do hotel com qualidade suficiente para atrair hóspedes e o público em geral	Oportunidade: Negociação de parceria com restaurante
Investir em melhorias na estrutura predial; não apenas nos quartos, mas também em áreas comuns, além de sistema hidráulico e elétrico.	Ponto Fraco: Estrutura predial antiga Ponto Forte: Disponibilidade de caixa
Investir em plataformas online de reservas que sejam eficientes e utilizáveis em diversos dispositivos	Ameaça: concorrência de aplicativos de locação de imóveis Ponto Fraco: Sistema de reserva online pouco eficiente
Solicitar, junto a autoridades competentes, regras que estabeleçam horários de silêncio.	Ameaça: localização em rua com alto nível de barulho
Diversificar o escopo de clientes alvo.	Ameaça: sazonalidade de clientes Oportunidade: possibilidade de oferecer serviços intrínsecos ao turismo de negócios
Aplicar pesquisas de satisfação presenciais e que incluam o maior número possível de itens de avaliação.	Ponto Fraco: dificuldade para medir a percepção de qualidade dos clientes
Buscar no mercado de capacitações profissionais ofertas de treinamento mais consolidadas e reconhecidas no mercado de hotelaria	Ponto Fraco: treinamentos de recepcionistas pouco eficientes
Oferecer serviços que atualmente não estão incluídos nas hospedagens e aderentes a necessidades dos clientes	Ameaça: concorrentes diretos com propostas mais modernas e inovadoras
Investir em canais de publicidade e divulgação que atinjam um largo escopo de potenciais clientes	Oportunidade: projeto de ações publicitárias de divulgação Ponto Forte: Disponibilidade de caixa
Manter os bons resultados financeiros a curto prazo e a longo prazo expandir os lucros	Ponto Forte: setor financeiro bem estruturado

Quadro 2 – Ações específicas

Perspectiva	Objetivo Estratégicos
Financeira	Aumentar a lucratividade
	Aprimorar Direcionamento de Receitas para Realização de Investimentos
Clientes	Ampliar a satisfação dos clientes
	Promover a participação dos clientes
	Expandir o valor da marca do hotel no mercado frente aos clientes
Processos Internos	Aprimorar processos críticos
	Aprimorar plataformas online de reservas e comunicação
	Aumentar a eficiência dos atendimentos
	Aprimorar manutenção predial
Aprendizado e Crescimento	Promover a inovação na oferta de serviços
	Desenvolver competências de atendimento
	Aprimorar competências de gestão
	Promover a capacitação contínua

Quadro 3 – Objetivos do BSC

4.6. Geração de indicadores de desempenho para cada objetivo

Após a definição de objetivos estratégicos para cada perspectiva da metodologia BSC, foram estabelecidos indicadores com a finalidade de mensurar o quanto a empresa

objeto de análise deste trabalho estará próxima ou distante dos objetivos estabelecidos. Logo, para a perspectiva financeira foram definidos os seguintes indicadores:

Perspectiva Financeira

Objetivo	Indicador
Aumentar a lucratividade	Margem de Lucro
Aprimorar o direcionamento de receitas para investimentos	Percentual de receita líquida direcionado para investimentos

Os indicadores definidos para mensurar o alcance da empresa com relação aos objetivos intrínsecos da perspectiva financeira são a margem de lucro anual da empresa e o percentual de receita líquida direcionado para investimentos na empresa. A definição desses indicadores associadas a seus respectivos objetivos provém da finalidade do proprietário da empresa de expandir a lucratividade de seu empreendimento concomitantemente à ampliação de investimentos no hotel. Esses investimentos podem incluir tanto investimentos na infraestrutura da empresa, como também investimentos em publicidade, capacitações de funcionários e inovações nos serviços oferecidos. Com relação à perspectiva clientes, foram definidos os seguintes indicadores:

Perspectiva Clientes

Objetivo	Indicador
Ampliar a satisfação dos clientes	Média de Aprovação dos Clientes
Promover a participação dos clientes	Percentual de engajamento de clientes em pesquisas de satisfação
Expandir o valor da marca do hotel frente aos clientes	Percentual do hotel na ocupação hoteleira municipal

O desempenho referente ao alcance dos objetivos da perspectiva clientes será avaliado por meio de indicadores diretamente relacionados à adesão de clientes ao hotel e o nível de satisfação deles. Logo, os indicadores definidos foram a média de aprovação do hotel frente aos clientes, o percentual de engajamento dos clientes com relação às pesquisas de satisfação apresentadas após as hospedagens e o percentual da ocupação hoteleira municipal absorvido pelo hotel. Quanto à perspectiva processos, foram definidos os seguintes indicadores:

Perspectiva Processos

Objetivo	Indicador
Aprimorar processos críticos	Média de Desempenho Atribuída a Processos Realizados
Aprimorar plataformas de reservas online	<ol style="list-style-type: none"> 1. Percentual de reservas online sobre o número total de reservas; 2. Tempo médio de confirmação de reserva;
Aumentar a eficiência dos atendimentos na recepção	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de satisfação dos clientes com os atendimentos; 2. Tempo médio de atendimento na recepção
Aprimorar manutenção predial	Frequência mensal de demandas por manutenção corretiva predial

Para mensurar o desempenho da empresa sob a perspectiva processos, foram definidos indicadores que servirão para mensurar a performance dos processos considerados mais críticos e que poderão ser relevantes para a evolução da empresa, caso atinjam desempenhos melhores que os atuais. Com a finalidade de aprimorar processos e atenuar pontos fracos identificados por meio da matriz SWOT, serão atribuídas notas de avaliação para atividades que atualmente apresentam alta variabilidade em suas percepções de qualidade como, por exemplo, as higienizações de quartos e roupas de banho. Outro indicador utilizado será a frequência mensal de demandas por manutenção preventiva predial, pois este também é um dos pontos fracos do hotel e que afeta negativamente alguns serviços oferecidos pela empresa.

Outros indicadores aplicados estão relacionados com o atendimento direto ao cliente, tal qual o tempo médio de atendimento na recepção, que precisa ser ágil e efetivo, e o índice de satisfação do cliente com esses atendimentos. Além disso, também será mensurado o percentual de reservas confirmadas na plataforma online da empresa em comparação com o número total de reservas. Esse indicador terá a finalidade de avaliar a atratividade do sistema informacional utilizado pela empresa e sua eficiência.

Com relação à perspectiva aprendizado e crescimento, foram definidos, principalmente, indicadores que irão medir o nível de aplicação, engajamento e aprendizado dos colaboradores da empresa em cursos de capacitação e treinamento. Isso se justifica, pois os gestores da empresa tem percebido o baixo desempenho de profissionais em atividades nas quais foram treinados recentemente, logo, se faz necessária a realização de novas capacitações e que o desempenho dos funcionários nelas seja avaliado com mais rigor.

Além da mensuração de desempenho atrelada a capacitações, também será observado o número de novos serviços oferecidos pela empresa. Esse indicador está atrelado ao objetivo da promoção da inovação no escopo de serviços oferecidos pelo hotel. Quanto a esta perspectiva, foram definidos os seguintes indicadores:

Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Objetivo	Indicador
Desenvolver competências de atendimento	Notas dos colaboradores nas avaliações aplicadas nos treinamentos
Promover a inovação na oferta de serviços	Número de novas alternativas de serviços oferecidas anualmente
Aprimorar competências de gestão	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de adesão a ferramentas gerenciais; 2. Número de participações da gerência em cursos de capacitação
Promover a capacitação contínua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Média de cursos e treinamentos realizados por colaboradores 2. Índice de qualidade dos serviços oferecidos

4.7. Definição de Metas

As metas para os objetivos e indicadores citados anteriormente foram definidas em conjunto com o sócio proprietário da empresa e consideram a capacidade temporal da empresa para atingi-las e, principalmente, a visão do empreendedor para o futuro da organização. As metas para o BSC do hotel encontram-se no quadro 4.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Status Atual	Metas			
				Ano+1	Ano+2	Ano+3	Ano+4
Financeira	Aumentar a lucratividade	Margem de Lucro	12%	14%	16%	17%	18%
	Aprimorar o direcionamento de receitas para investimentos	Percentual de Receita Líquida para Investimentos	3%	4%	5%	6%	7%
Cliente	Ampliar a satisfação dos clientes	Média de Aprovação dos Clientes	80%	82,5%	85%	87,5%	90%
	Promover a participação dos clientes	Percentual de engajamento de clientes em pesquisas de satisfação	50%	60%	70%	75%	80%
	Expandir o valor da marca do hotel frente aos clientes	Percentual do hotel na ocupação hoteleira municipal	18%	22%	25%	27,5%	30%
Processos	Aprimorar processos críticos	Média de Desempenho Atribuída a Processos Realizados	Sem nota	75%	80%	85%	90%
	Aprimorar plataformas de reservas online	Percentual de reservas online sobre o número total de reservas	7%	12%	15%	17,5%	20%
	Aprimorar plataformas de reservas online	Tempo médio de confirmação de reserva em minutos;	16	14	11	9	7
	Aumentar a eficiência dos atendimentos na recepção	Índice de satisfação dos clientes com atendimentos	70%	75%	80%	85%	90%
	Aumentar a eficiência dos atendimentos na recepção	Tempo médio de atendimento na recepção em minutos	12	10	8	7	5
	Aprimorar manutenção predial	Frequência mensal de demandas por manutenção corretiva predial	6	4	3	2	1

Quadro 4 – Metas do BSC (continua)

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Status Atual	Metas			
				Ano+1	Ano+2	Ano+3	Ano+4
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver competências de atendimento	Notas dos colaboradores nas avaliações aplicadas nos treinamentos	Sem Nota	80%	85%	87,5%	90%
	Promover a inovação na oferta de serviços	Número de novas alternativas de serviços oferecidas anualmente	1	2	3	4	5
	Aprimorar competências de gestão	Índice de adesão a ferramentas gerenciais	50%	60%	65%	70%	75%
	Aprimorar competências de gestão	Número de participações da gerência em cursos de capacitação	1	3	4	5	7
	Promover a capacitação contínua	Média de cursos e treinamentos realizados por colaboradores	3	4	5	7	9
	Promover a capacitação contínua	Índice de qualidade dos serviços oferecidos	80%	82,5%	85%	87,5%	90%

Quadro 4 – Metas do BSC (continuação)

4.8. Definição de Ações

Após a definição de objetivos, indicadores e metas sob as perspectivas do BSC para a empresa objeto de análise deste trabalho, foram definidas ações que serão essenciais para a evolução da empresa em prol do alcance desses objetivos e metas. Logo, avaliando o contexto interno do hotel e a viabilidade de possíveis ações a serem colocadas em prática, definiu-se o conjunto de ações, apresentadas no quadro 5.

Todas as ações definidas foram consideradas viáveis em termos de realização e validadas pelo proprietário da empresa. Considerando o padrão de evolução parametrizado pelos indicadores e as metas definidos anteriormente, considerou-se possível apresentar melhorias em todas as perspectivas apresentadas, e, além disso, as ações que possuem relação intrínseca com a qualidade dos serviços oferecidos podem oferecer impactos positivos imediatos para a empresa.

Perspectiva	Objetivo	Ação
Financeira	Aumentar a lucratividade	1. Manter a qualidade e rigidez do controle financeiro 2. Ampliar a qualidade do hotel em vários níveis
	Aprimorar o direcionamento de receitas para investimentos	1. Controlar mensalmente os índices percentuais de investimento 2. Analisar frequentemente possibilidades de investimento que possam gerar ganhos para a empresa
Cliente	Ampliar a satisfação dos clientes	Aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos mais críticos para a satisfação dos clientes
	Promover a participação dos clientes	Criar alternativas variadas e práticas para participação nas pesquisas
	Expandir o valor da marca do hotel frente aos clientes	1. Ampliar a divulgação do hotel 2. Otimizar a qualidade dos serviços oferecidos
Processos	Aprimorar processos críticos	1. Estabelecer padrões de execução para processos como higienização e preparação de café da manhã 2. Incluir checklists de qualidade aos processos
	Aprimorar plataformas de reservas online	1. Contratação de equipe de T.I para otimização do site de reservas 2. Investir em nova plataforma online
	Aumentar a eficiência dos atendimentos na recepção	1. Capacitar funcionários da recepção 2. Buscar propostas de consultorias referências em treinamentos de atendimento em hotelaria
	Aprimorar manutenção predial	Estabelecer um plano de manutenção preventiva predial
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver competências de atendimento	1. Oferecer treinamentos para atendimentos e outros serviços oferecidos 2. Aplicação de avaliações periódicas
	Promover a inovação na oferta de serviços	Investir em pesquisas de mercado que gerem informações referentes a necessidades dos clientes
	Aprimorar competências de gestão	1. Incluir ferramentas gerenciais na rotina de trabalho 2. Acompanhar o desempenho das atividades sob as métricas das ferramentas 3. Buscar cursos e capacitações aderentes às necessidades do hotel
	Promover a capacitação contínua	1. Buscar capacitações que supram as atuais deficiências nas áreas de atendimento e serviços 2. Acompanhar com frequência e criticidade os níveis de eficiência e qualidade dos serviços e atendimentos

Quadro 5: Ações do BSC

4.9. Matriz de desempenho do BSC

A construção da matriz de desempenho do BSC estruturado para a empresa objeto de análise foi realizada em partes, as quais envolveram as fases 2 e 3 do método utilizado neste trabalho. A Fase 2 incluiu as etapas de Definição das perspectivas, Classificação dos objetivos por perspectiva, Geração de indicadores de desempenho para cada objetivo, Definição de Metas e, por fim, Definição de Ações. Após isso, foi possível colocar em prática a Fase 3 que incluiu a consolidação da matriz de desempenho do BSC que pode ser observada no quadro 6.

Com a matriz de desempenho do BSC consolidada, é possível observar todos os objetivos, indicadores, metas e ações estabelecidos para a empresa em estudo neste trabalho sob cada perspectiva de análise da metodologia *Balanced Scorecard*. A partir disso, será gerado o mapa estratégico da empresa, o qual consiste na última fase do método deste trabalho.

4.10. Geração do mapa estratégico

A elaboração do mapa estratégico da empresa foi subdividida em duas versões; a primeira delas foi formatada a partir da revisão da identidade organizacional da empresa em estudo. Logo, considerando que a missão, a visão, e os objetivos gerais da empresa incluíam premissas como o foco na qualidade, na competitividade frente à concorrência, na melhoria constante dos serviços prestados, e na atualização deles perante às necessidades dos clientes, foi gerado inicialmente o mapa estratégico apresentado na Figura 4.

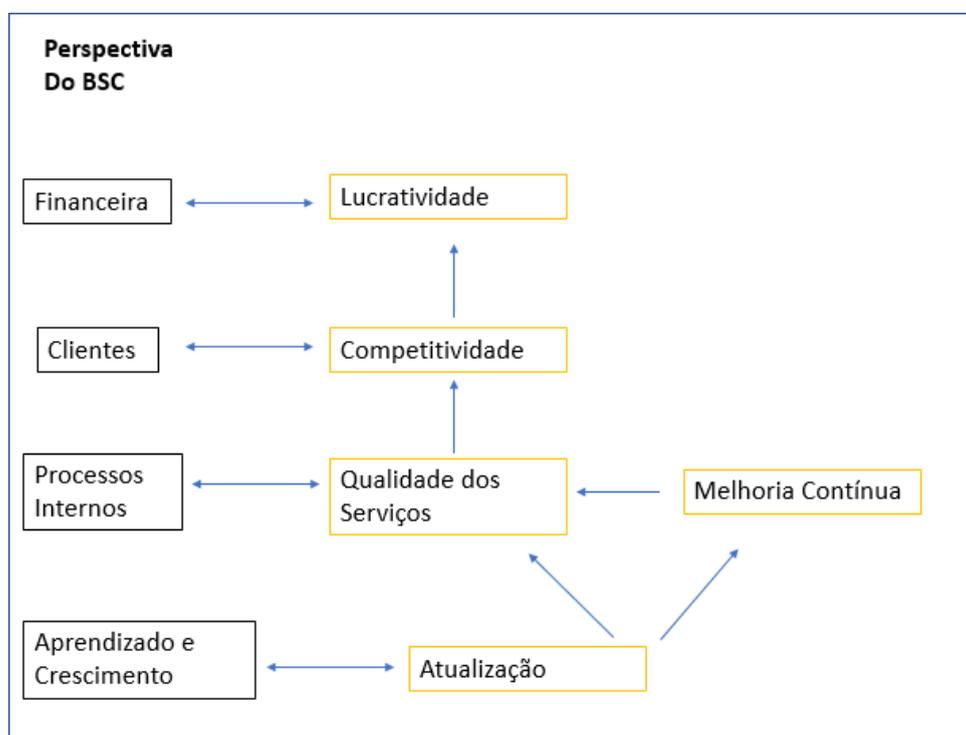


Figura 4 - Versão inicial do mapa estratégico a partir da Identidade Organizacional

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Status	Metas				Ação
				Ano+1	Ano+2	Ano+3	Ano+4	
Financeira	Aumentar a lucratividade	Margem de Lucro	12%	14%	16%	17%	18%	1. Manter a qualidade e rigidez do controle financeiro 2. Ampliar a qualidade do hotel em vários níveis
	Aprimorar o direcionamento de receitas para investimentos	Percentual de Receita Líquida para Investimentos	3%	4%	5%	6%	7%	1. Controlar mensalmente os índices percentuais de investimento 2. Analisar frequentemente possibilidades de investimento que possam gerar ganhos para a empresa.
Cliente	Ampliar a satisfação dos clientes	Média de Aprovação dos Clientes	80%	82,5%	85%	87,5%	90%	Aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos mais críticos para a satisfação dos clientes
	Promover a participação dos clientes	Percentual de engajamento de clientes em pesquisas de satisfação	50%	60%	70%	75%	80%	Criar alternativas variadas e práticas para participação nas pesquisas
	Expandir o valor da marca do hotel frente aos clientes	Percentual do hotel na ocupação hoteleira municipal	18%	22%	25%	27,5%	30%	1. Ampliar a divulgação do hotel 2. Otimizar a qualidade dos serviços oferecidos
Processos	Aprimorar processos críticos	Média de Desempenho Atribuída a Processos Realizados	Sem nota	75%	80%	85%	90%	1. Estabelecer padrões de execução para processos como higienização e preparação de café da manhã 2. Incluir checklists de qualidade aos processos
	Aprimorar plataformas de reservas online	Percentual de reservas online sobre o número total de reservas	7%	12%	15%	17,5%	20%	1. Contratação de equipe de T.I para otimização do site de reservas 2. Investir em nova plataforma online
	Aprimorar plataformas de reservas online	Tempo médio de confirmação de reserva em minutos;	16	14	11	9	7	1. Contratação de equipe de T.I para otimização do site de reservas 2. Investir em nova plataforma online
	Aumentar a eficiência dos atendimentos na recepção	Índice de satisfação dos clientes com atendimentos	70%	75%	80%	85%	90%	1. Capacitar funcionários da recepção 2. Buscar propostas de consultorias referências em treinamentos de atendimento em hotelaria
	Aumentar a eficiência dos atendimentos na recepção	Tempo médio de atendimento na recepção em minutos	12	10	8	7	5	1. Capacitar funcionários da recepção 2. Buscar propostas de consultorias referências em treinamentos de atendimento em hotelaria
	Aprimorar manutenção predial	Frequência mensal de demandas por manutenção corretiva predial	6	4	3	2	1	Estabelecer um plano de manutenção preventiva predial

Quadro 6: Matriz de Desempenho do BSC (continua)

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Status	Metas				Ação
				Ano+1	Ano+2	Ano+3	Ano+4	
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver competências de atendimento	Notas dos colaboradores nas avaliações aplicadas nos treinamentos	Sem Nota	80%	85%	87,5%	90%	1. Oferecer treinamentos para atendimentos e outros serviços oferecidos 2. Aplicação de avaliações periódicas
	Promover a inovação na oferta de serviços	Número de novas alternativas de serviços oferecidas anualmente	1	2	3	4	5	Investir em pesquisas de mercado que gerem informações referentes a necessidades dos clientes
	Aprimorar competências de gestão	Índice de adesão a ferramentas gerenciais	50%	60%	65%	70%	75%	1. Incluir ferramentas gerenciais na rotina de trabalho 2. Acompanhar o desempenho das atividades sob as métricas das ferramentas 3. Buscar cursos e capacitações aderentes às necessidades do hotel
	Aprimorar competências de gestão	Número de participações da gerência em cursos de capacitação	1	3	4	5	7	Buscar cursos e capacitações aderentes às necessidades do hotel
	Promover a capacitação contínua	Média de cursos e treinamentos realizados por colaboradores	3	4	5	7	9	1. Buscar capacitações que supram as atuais deficiências nas áreas de atendimento e serviços
	Promover a capacitação contínua	Índice de qualidade dos serviços oferecidos	80%	82,5%	85%	87,5%	90%	1. Buscar capacitações que supram as atuais deficiências nas áreas de atendimento e serviços 2. Acompanhar com frequência e criticidade os níveis de eficiência e qualidade dos serviços e atendimentos

Quadro 6: Matriz de Desempenho do BSC (continuação)

Após a execução das outras fases da metodologia aplicada neste trabalho que incluiu a definição de objetivos, de indicadores, de metas e de ações específicas para cada perspectiva do BSC, foi possível gerar o mapa estratégico apresentado na Figura 5.

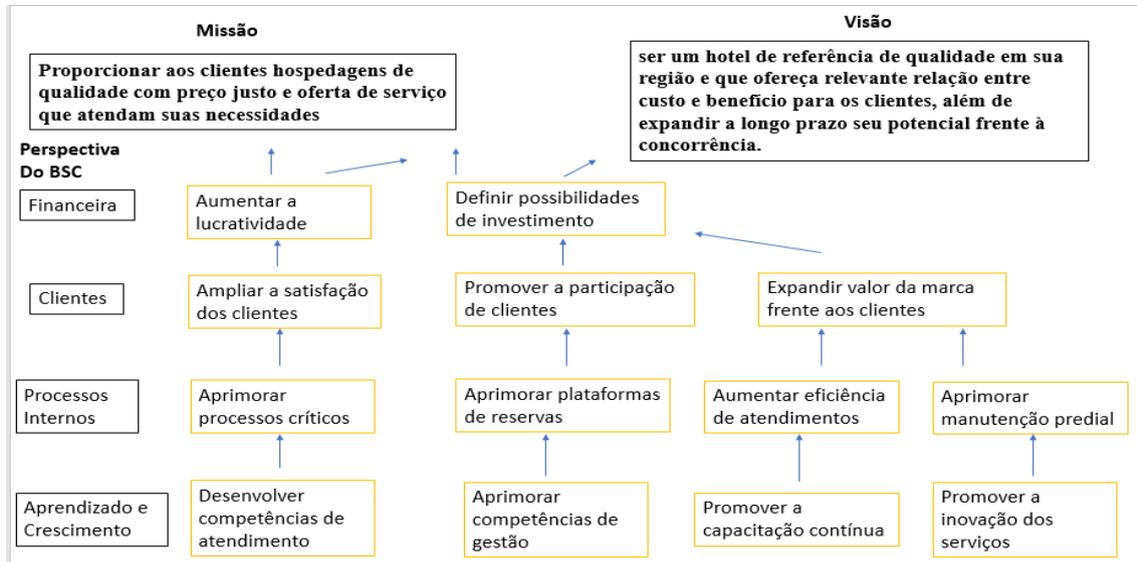


Figura 5 - Versão final do mapa estratégico

A partir do mapa estratégico, que foi elaborado a partir da estruturação da matriz do BSC, considerando, também, a visão e a missão da empresa objeto de estudo, é possível visualizar o conjunto de objetivos do hotel sob as perspectivas do BSC e sua relação com a identidade organizacional da empresa. Logo, a partir do mapa estratégico gerado, a empresa poderá monitorar e observar o quanto suas atividades e operações estarão associadas com seus objetivos e o quanto a organização estará aderente ao alcance deles.

5. Conclusão

O presente trabalho teve a finalidade de estruturar um mapa estratégico e uma matriz de desempenho sob a perspectiva da metodologia *Balanced Scorecard* para um hotel de pequeno porte. Com a finalidade de atingir esse objetivo, foi realizada visita técnica à empresa, a qual incluiu a análise de suas operações, seu ambiente interno e externo, e entrevistas com colaboradores.

A partir desse processo de observação analítica e da aplicação da metodologia BSC, foi possível definir objetivos estratégicos para a empresa, fator que se mostra importante para a incorporação da visão da organização a curto, médio e longo prazo. Convém ressaltar que, se a gestão do hotel decidir por implementar na prática a matriz de desempenho e o mapa estratégico desenvolvidos neste trabalho, deverá acompanhar continuamente a implementação de todas as ações definidas e a evolução de seus respectivos indicadores e metas para avaliar os impactos dessas ações.

A realização deste trabalho demonstrou o quanto a aplicação prática da metodologia BSC pode ser relevante para o desdobramento estratégico e a própria compreensão da operação de uma empresa, visto que algumas deficiências e carências do hotel utilizado como objeto de estudo ainda não haviam sido devidamente observadas, ou não haviam sido analisadas sob a perspectiva de possíveis relações de causa e efeito. Logo, o mapeamento de fraquezas da organização, e, também, de suas forças, servirá como uma referência inicial para a empresa atingir melhorias que proporcionem mais atratividade para a empresa em meio ao concorrido mercado de hospedagem. Por isso, considerando a estruturação desenvolvida, de uma matriz de desempenho, junto a um mapa estratégico, sugere-se que a gestão da empresa opte por implementar as ações desenvolvidas neste trabalho em prol do alcance da evolução necessária para sua expansão mercadológica.

Referências

ATKINSON, H.; BROWN, J.B. (2001). Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13 (3), 128–136

BIANCHI, C.; MONTEMAGGIORE, G.B. (2008). Enhancing strategy design and planning in public utilities through “dynamic” balanced scorecards: insights from a Project in a city water company. **System Dynamics Review**, 24 (2), 175–213.

CHENHALL, R.H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: na exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, 30 (5), 395–422.

DENTON, G.A.; WHITE, B. (2000). Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations: the case of white lodging services. **Cornell Hospitality Quarterly**, 41 (1), 94–107.

DORAN, M.S.; HADDAD, K.; CHOW, C.W. (2002). Maximizing the success of balanced scorecard implementation in the hospitality industry. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 3 (3), 33–58.

ELBANNA, S. (2012). Slack, planning, and organizational performance: evidence from the Arab Middle East. **European Management Review**, 9 (2), 99–115.

ELBANNA, S.; CHILD, J.; DAYAN, M. (2013). A model of antecedents and consequences of intuition in strategic decision-making: evidence from Egypt. **Long Range Planning**, 46 (1–2), 149–176.

ELBANNA, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: an empirical investigation into missing links in the hotel sector. **Tourism Management**, (S2), 210–220

FRANCO-SANTOS, M.; BOURNE, M. (2005). An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. **Production Planning & Control**, 16 (2), 114–124.

HAKTANIR, M.; HARRIS, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 17 (1), 39–50.

HALL, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. **Accounting, Organizations and Society**, 33 (2), 141–163.

HARRIS, P.J.; MONGIELLO, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13 (3), 120–128.

HOQUE, Z.; ADAMS, C. (2011). The rise and use of balanced scorecard measures in Australian government departments. **Financial Accounting Management**, 27 (3), 308–334.

HOQUE, Z.; JAMES, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. **Journal of Management Accounting Research**, 12 (1), 1–17.

HOQUE, Z. (2005). Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. **The British Accounting Review**, 37 (4), 471–481.

HUCKESTEIN, D.; DUBOFF, R. (1999). Hilton hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders. **Cornell Hospitality Quarterly**, 40 (4), 28–38.

ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. (1998). Innovations in performance measurement: trends and research implications. **Journal of Management Accounting Research**, 10 (10), 205–238.

JOHNSON, H.T.; KAPLAN, R.S. (1987). **Relevance lost: the rise and fall of management accounting**. Boston, Harvard Business School Press.

KANG, J.; CHIANG, C.; HUANGTHANAPAN, K.; DOWNING, S. (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotel. **International Journal of Hospitality Management**, 48 (July), 124-134.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, (January–February), 71–79.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. **California Management Review**, 39 (1), 53–79.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. **Accounting Horizons**, 15 (1), 87–104.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2004). **Strategy Maps**. Boston, Harvard Business School Press.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2010). Conceptual foundations of the balanced scorecard (Working Paper), **SSRN Electronic Journal**, Boston, MA: Harvard Business School.

KEEGAN, D.P.; EILER, R.G.; JONES, C.R. (1989). Are your performance measures obsolete. **Management Accounting Research**, 70 (12), 45–50.

KOPECKA, N. (2015). The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of Its Measurement. **Procedia Economics and Finance**, 25 (2015) 59–69.

KRAUS, K.; LIND, J. (2010). The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control: a research note. **Management Accounting Research**, 21 (4), 265–277.

LYNCH, R.L.; CROSS, K.F. (1991). **Measure Up: The Essential Guide to Measuring Performance**. London, Mandarin.

MARR, B. (2005). Business performance measurement: an overview of the current state of use in the USA, **Measuring Business Excellence**, 9 (3), 56–62.

McPHAIL, R.; HERINGTON, C.; GUILDING, C. (2008). Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 27 (4), 623–631.

MERCHANT, K.A. (2007). Evaluating general managers' performances. **Strategic Finance**, May, 12–16.

NEELY, A.; KENNERLEY, M.; ADAMS, C. (2008). Performance measurement frameworks: a review. In: NEELY, A. (Ed.), **Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice**, 2nd ed., Cambridge University Press, Cambridge, pp. 143–162.

NORREKLIT, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, 11 (1), 65–88.

PHILLIPS, P.A. (1999). Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 18 (2), 171–182.

PHILLIPS, P.; MOUTINHO, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. **Annals of Tourism Research**, 48 (Set), 96–120.

QUEZADA, L.E.; CORDOVA, F.M.; PALOMINOS, P.; GODOY, K.; ROSS, J. (2009). Method for identifying strategic objectives in strategy maps. **International Journal of Production Economics**, 122 (1), 492-500.

RANTANEN, H.; KULMALA, H.I.; LÖNNQVIST, A.; KUJANSIVU, P. (2007). Performance measurement systems in the Finnish public sector. **International Journal of Public Sector Management**, 20 (5), 415–433.

SOARES, T. C. & MAZON, G. (2020). As ações de turn around como possibilidade para o declínio organizacional em tempos de Covid-19. **Revista Reúna**, 25(2), 70-84. Doi: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1165>

SAINAGHI, R. (2010). A meta-analysis of hotel performance. Continental or worldwide style, **Tourism Review**, 65 (3), 46–69.

SILVEIRA, D. T.; CORDOVA, F. P. (2009). A Pesquisa Científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009, p. 31-33.

STEWART, L.J.; BESTOR, W.E. (2000). Applying a balanced scorecard to health care organizations. **Journal of Corporate Accounting and Finance**, 11 (3), 75–82.