

Avaliação de Desempenho Organizacional: medição de desempenho em hotéis do estado de São Paulo

Leonardo Fabris Lugoboni¹
Flavio De Santana Fontes²
Davi Alysson da Cruz Andrade³

Resumo: A crescente demanda do setor hoteleiro e o grande número de novos empreendimentos levanta a questão de conhecer como são feitas as análises de desempenho organizacional. Para isso, com o objetivo de identificar quais as dimensões de desempenho têm sido utilizadas pelos hotéis localizados no Estado de São Paulo, foi realizado um survey com 16 hotéis. Constatou-se que “econômicas e financeiras, clientes e operações” são as dimensões mais frequentes na mensuração do desempenho destas empresas enquanto “clientes, operações e econômicos e financeiros” são tidas como as mais importantes, assim como as dimensões “econômicas e financeiras, clientes e operações” são as dimensões mais utilizadas para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Hotelaria. Indicadores. Dimensões

Introdução

Segundo projeções do Ministério do Turismo Brasileiro (Mtur, 2014), há expectativa de crescimento da demanda internacional de turistas entre 6% e 8% nos próximos anos. Para atender à demanda crescente de turistas que devem vir ao país nos próximos anos, estão sendo construídos pelo menos 422 novos empreendimentos de hospedagem, sendo que pelo menos 164 deverão estar prontos até a Copa de 2014. Um incremento de 70.531 unidades habitacionais (Mtur, 2014).

Dessa forma entende-se que o setor hoteleiro está envolvido em um ambiente altamente competitivo (Callado; Almeida; Callado, 2008) onde é preciso de informações fidedignas para a adequada gestão das atividades. (Haktanir e Harris, 2005). As empresas hoteleiras, assim como qualquer outra organização, podem se utilizar de medidas ou indicadores de desempenho para gerar informações para o processo de tomada de decisão de seus gestores, visando melhorar o desempenho do negócio. (Teles, Lunkes e Gomes, 2013).

Toda empresa necessita de um processo contínuo de avaliação de desempenho, afinal, “o que não é medido não é gerenciado” (Kaplan e Norton, 1997, p.21). A correta definição a respeito de um indicador de desempenho é que a primeira investida para o seu entendimento é seu significado institucional, bem como a visualização da amplitude de sua aplicação. (Callado, Almeida e Callado, 2008).

¹ Doutorando em Administração - FEA/USP.

² ----

³ Doutorando em Administração - FEA/USP. Bolsista da FAPEMA. Professor do Departamento de Turismo e Hotelaria da UFMA. E-mail: daviandrade@usp.br

Para Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003), os indicadores são ferramentas centrais que possibilitam um acompanhamento das mais importantes opções de interesse da companhia e por isso permitem o planejamento de ações que visam às melhorias de desempenho. Martins (1999) aponta que as metas da empresa determinam e também motivam os objetivos das medidas de desempenho e, assim sendo, as medidas de desempenho acusam o quanto destas foram atingidos.

Neste contexto os indicadores de desempenho são fundamentais para a gestão e tomada de decisões em hotéis (Treter, 2010) e visto a importância e a competitividade do segmento busca-se contribuir, em termos acadêmicos e práticos, no delineamento da identificação das dimensões avaliadas no segmento hoteleiro. Assim, busca-se neste artigo identificar as dimensões e os indicadores de desempenho que têm sido utilizadas pelos hotéis localizados no Estado de São Paulo.

Avaliação e Indicadores de Desempenho Organizacional

Neely, Adms e Kennerly (2002) afirmam que tanto programar um conjunto de indicadores de desempenho como medir desempenho podem ser considerados um processo estruturado para coletar, descrever e representar informações, com objetivo de abastecer de informações, para diferentes tipos de usuários, a respeito das múltiplas dimensões de desempenho.

Medir o desempenho pode servir de apoio ao processo de gestão e requer visão interna e externa além de poder ser realizada através da análise comparativa a média observada no mercado ou aos referenciais de excelência obtidos por meio do *benchmarking*, mas também aos objetivos internos (Breitenbach, Alves e Deihl, 2010). A esse respeito Martins (1999), afirma que o sistema de medição de desempenho exerce um papel de grande importância na gestão das organizações, entretanto, é preciso ser consciente que o sistema de avaliação de desempenho não é solução para todos os problemas que afligem a gestão de uma organização.

De acordo com Kaplan e Norton (1992), o sistema de medição de desempenho adotado pela organização afeta fortemente o comportamento dos executivos e dos funcionários. Executivos também entendem que medidas financeiras tradicionais como retorno sobre investimento e lucro por ação podem dar sinais enganosos para melhoria contínua e inovação. As tradicionais medidas de desempenho financeiro funcionaram bem na era industrial, mas elas estão fora de sintonia no tocante às habilidades e competências que as empresas tentam dominar hoje. Gestores e acadêmicos tem tentado remediar as insuficiências dos sistemas atuais de medição de desempenho, para isso alguns tem focado em fazer medidas mais relevantes. Eles percebem que nenhuma medida pode fornecer uma meta de desempenho clara ou chamar a atenção à área crítica do negócio. Os gerentes querem uma apresentação equilibrada de ambos os indicadores financeiros e operacionais (Kaplan e Norton, 1992).

A utilização dos indicadores de desempenho é um meio para verificar a qualidade da *performance* da organização e também servem para nortear os gestores no processo de tomada

de decisão, principalmente nas estratégias da organização, uma vez que contém informações específicas para fins gerenciais. Bonfim et al. (2003) apontam para uma tendência de combinação entre indicadores financeiros e não financeiros.

Banker et al. (2000) afirmam que os melhores indicadores para avaliação de desempenho futuro são as medidas não financeiras, uma vez que levam os administradores ao planejamento de longo prazo. Ao argumentarem que indicadores financeiros são inadequados para demonstrar a completa definição do planejamento de longo prazo em um ambiente competitivo, Kaplan e Norton (1997) defendem que indicadores financeiros norteiam somente parte das ações passadas e não tudo.

Segundo Miranda et al. (2001), no passado, as organizações tomavam decisões baseadas somente em informações financeiras, obtidas na contabilidade das empresas. Entretanto, atualmente, houve uma mudança na tomada de decisões e envolvem um maior número de variáveis, entre eles a satisfação dos clientes, qualidade dos produtos oferecidos, *market share*, retenção de clientes, inovação e habilidades estratégicas.

De acordo com Martins (1999) as medidas de desempenho sofrem contingência da estrutura organizacional da empresa, do ambiente operacional e da estrutura de recompensas. O autor conclui que são 11 as características mais comuns de um modelo de avaliação de desempenho que se adéqua às novas condições ambientais internas e externas das empresas são: (1) Ser congruente com a estratégia competitiva; (2) Ter medidas financeiras e não financeiras; (3) Direcionar e suportar a melhoria contínua; (4) Identificar tendências e progressos; (5) Facilitar o entendimento das relações de causa e efeito; (6) Ser facilmente inteligível para os funcionários; (7) Abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente; (8) Informações disponíveis em tempo real para toda a organização; (9) Ser dinâmico; (10) Influenciar a atitude dos funcionários, e (11) Avaliar o grupo e não o indivíduo.

Para MacArthur (1996), indicador de desempenho é a determinação de como estão sendo realizadas as atividades pelas organizações, comparado com as metas específicas (parâmetros já definidos). Neely et al. (1996) definem indicador de desempenho como uma maneira para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão.

Sendo assim, o estabelecimento de indicadores de desempenho permite às organizações terem consciência do que estão fazendo e quais os resultados de suas ações. Os indicadores de desempenho desejáveis estão ligados às mensurações definidas que, de fato, devem ser consideradas e em que áreas devem ser identificadas as medidas de desempenho relevantes, que serão adotadas como base para comparação de avaliação (Miranda e Silva, 2002).

Os indicadores de desempenho devem ser estabelecidos por mostrarem os impactos gerados na empresa, sendo que, de acordo com Andersen (1999), esses podem ter uma faceta quantitativa (ligados diretamente aos resultados), qualitativa (representa resultados mais subjetivos que precisam de comparações para serem compreendidos) e comportamental (analisa comportamento de indivíduos e grupos).

A escolha dos indicadores de desempenho a serem utilizados nas empresas envolve uma combinação lógica de procedimentos para definição e implementação de um sistema de medição e avaliação de desempenho. O primeiro passo para tal deve ser o entendimento do seu *core business*, bem como o entendimento da amplitude de aplicação. (Callado, Callado e Almeida, 2008).

Dimensões de Desempenho e Multidimensionalidade

A análise por dimensões é uma maneira de investigar os padrões revelados pelo instrumento indicando uma riqueza diagnóstica (Hair, Anderson, Tatham e Black, 2005). Essa análise investiga os perfis obtidos e os agrupa em razão da semelhança, constituindo grupos com avaliações semelhantes em todo instrumento.

De acordo com Primi e Moraes (2005), quando dimensões de desempenho são usadas é esperado que os seus resultados possam conseguir indicar eventuais áreas de menor performance para que se possa pensar em ações para corrigir as fraquezas. Essa ideia também é condizente com uma concepção multidimensional de desempenho já que pressupõe uma independência de diferentes aspectos de modo que possa haver um desempenho fraco em uma área, mas bom em outra.

Crispim e Lugoboni (2012) demonstram a relação dos principais Modelos de Avaliação de Desempenho, os indicadores de cada aspecto e suas abordagens, conforme apresentado no quadro 1.

Modelos de Avaliação de Desempenho	Cliente e Mercado		Econômico Financeiro				Gestão e Organização							Recursos Humanos		Sociedade em Geral		
	1 – Mercado	2 – Clientes	3 - Econômicos e financeiros	4 - Considerações das políticas fiscais existentes	5 - Recursos físicos necessários	6 - Acionistas	7 - Avaliação de planos e objetivos	8 - Parcerias e alianças estabelecidas	9 - Qualidade e eficiência na produção	10 - Pesquisa e desenvolvimento e inovação	11 - Ativos intangíveis e não financeiros	12 - Relações de causa-efeito	13 - Direção da organização	14 - Estrutura organizacional	15 - Desempenho dos executivos	16 - Desenvolvimento dos funcionários	17 - Capacidade de adaptação ao ambiente	18 - Sociedade em geral
Painel de controle de bordo (<i>Tableau de Bord</i>)			X		X		X		X		X	X	X					
Administração por objetivos	X		X		X		X		X		X	X		X	X			X

Método das Áreas-Chave de Resultado	X	X	X				X		X	X	X		X	X	X	X		X
O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa – MADE-O	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X		X	X	X	X
BSC – <i>Balanced Scorecard</i>	X	X	X			X	X		X	X	X	X	X			X		
PMQ – <i>Performance Measure Questionnaire</i>						X			X			X		X	X	X		
SMART – <i>Strategic Measurement and Reporting Technique</i>	X	X	X		X		X		X			X	X	X		X		
MQMD – Modelo Quantum de Medição de Desempenho		X				X	X		X		X		X			X		X
SKANDIA NAVIGATOR	X	X	X				X		X	X		X	X		X	X		
SIGMA Sustainability Scorecard	X	X	X			X	X		X		X		X			X		X
VCS - <i>Value Chain Scoreboard</i>						X				X	X		X					
PP – <i>Performance Prism</i>		X				X	X		X	X		X	X			X		
PNQ- Prêmio nacional de qualidade		X	X				X		X		X	X	X			X		X

Quadro 1: Modelos de avaliação de desempenho e características

Fonte: Crispim e Lugoboni (2012)

Este quadro demonstra que cada modelo possui suas características de aplicação, seus benefícios e suas limitações. É possível observar que alguns modelos consideram mais aspectos e outros menos, do mesmo jeito que os aspectos são abordados de formas diferentes pelos modelos.

A ideia de multidimensionalidade ajuda a pensar a experiência como possuidora de múltiplas naturezas e focar em uma e sustentar seus argumentos restringe as contribuições que o conceito de multidimensionalidade pode trazer. (Reimer, 2003).

Segundo Lugoboni et al. (2014) os modelos de avaliação de desempenho organizacional surgem como principais métodos para medir o controle gerencial e seu alinhamento estratégico. Crispim e Lugoboni (2012) afirmam que as medidas de desempenho são influenciadas pelas perspectivas da organização, sendo elas a estrutura organizacional, o sistema de recompensas e o ambiente operacional. Os autores apontam os 19 principais modelos de avaliação de desempenho: Painel de Controle de Bordo (*Tableau de Bord*); Administração por Objetivos (APO); Método das Áreas Chaves de Sucesso; Método de Buchele; Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa; *The Balanced Scorecard* (BSC); *Performance Measure Questionnaire* (PMQ); *Strategic Measurement and Reporting Technique* (SMART); Sete Critérios de Desempenho (SCD); Modelo Quantum de Medição de Desempenho (MQDM); Método de Rummler e Branche; *Integral and Dynamic Performance Measurement System* (IDPMSB); *Skandia*

Navigator; Sigma Sustainability Scorecard; Value Explorer (VE); Value Chain Scoreboards (VCS); Performance Prism (PP); e Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ).

Avaliação de Desempenho no Setor Hoteleiro

Para Gohr, Moretto Neto e Santana (2002), as maiores transformações que aconteceram nas últimas décadas no setor hoteleiro estão relacionadas às mudanças nas condições de oferta e demanda, à globalização da economia, aos avanços tecnológicos e aos problemas ecológicos. Essas alterações abriram novas oportunidades e trouxeram ameaças para todos os segmentos produtivos, inclusive para o hoteleiro e, por este motivo, as empresas hoteleiras necessitam continuamente buscar a competitividade. É importante lembrar que a competitividade atualmente é sinônimo de sobrevivência e está ligada à capacidade da empresa criar e por em prática estratégias que lhe possibilitem manter ou aumentar uma posição sustentável no mercado.

O turismo é uma das principais atividades econômicas que mais apresenta condições intrínsecas favoráveis à conciliação de sua atividade com o meio ambiente, e é também um dos setores que contribui para o desenvolvimento socioeconômico e cultural de um país. (Santos et al., 2005).

Os hotéis são organizações de serviços que possuem características próprias, cujas finalidades são: o fornecimento de hospedagem, a segurança, a alimentação e demais serviços inerentes à atividade de acomodação, mediante o recebimento de diárias. (Saab e Daemon, 2002). Castelli (2000, p.56), define uma empresa hoteleira como sendo “uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento a diversos tipos de clientes”. Ele apresenta ainda que empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meio de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira. A empresa hoteleira constitui um elemento importantíssimo dentro da infraestrutura da atividade turística, tornando-se um dos pilares principais para o desenvolvimento e a fixação desse mercado (Castelli, 2000).

Para que os hotéis melhorem sua performance nos negócios e devolvam aos seus acionistas um retorno adequado, é necessário um conjunto de medidas relacionadas ao desempenho financeiro e organizacional para avaliação, análise dos resultados e gerenciamento dos objetivos. Nessa análise, devem ser envolvidas todas as partes da estrutura do hotel: *stakeholders, shareholders*, gestores, acionistas e clientes. Em todo esse processo, deve-se buscar primeiramente atender ao requisito do lucro ser condizente com o capital investido. A partir dos resultados obtidos com essa análise, deverão ser descritas medidas a serem traçadas de maneira a se buscar maior eficiência, eficácia e a se buscar modos diferentes para se ajustar constantemente aos novos desafios que possam surgir.

Segundo Teles, Lunkes e Gomes (2013), visando avaliar o resultado do negócio e fornecer informações aos acionistas e credores, pode-se utilizar diversas medidas de desempenho financeiras em conjunto, entre elas o *Economic Value Added (EVA)* e Retorno Sobre Investimento

(ROI), de modo que elas se complementem e forneçam mais informações gerenciais. Para isso, a rede hoteleira pode selecionar indicadores adequados à sua estratégia de gestão.

No quadro 2 são apresentados os principais indicadores de desempenho que são utilizados pelo setor hoteleiro, descritos na literatura, e agrupados em dimensões.

DIMENSÃO	INDICADORES	AUTORES
Econômica-financeira	Evolução da lucratividade	Machado; Machado; Holanda (2007)/ Celistino (2003)
	Fluxo de caixa	Callado et al. (2008)
	Margem de lucro	Suárez e Ferrer,(2008)
	Rentabilidade	Callado et al. (2008)
	Receita total	Sainaghi (2009)
	Retorno sobre o investimento	Tajeddini (2009)
	Valor Econômico Agregado (EVA)	Teixeira (2012) / Celistino (2003) / Ricci; Escrivão (2009)
	Diária Média	Planas; Rebull & Clavé (2008)
	Valor de Mercado Agregado (MVA)	Celistino (2003)
	Liquidez geral	Khatchaturian; Treter (2010)
	RevPAR	Planas; Rebull & Clavé (2008)
Operações	Taxa de ocupação	Sun & Lu (2005) / Teixeira (2012) / Tajeddini (2009)
	Evolução no número de clientes	Teixeira (2012) / Peixoto (2012)
	Porcentagem de metas atendidas	Sainaghi (2009)
	Índice de adequação microbiológica (análise dos alimentos)	Moysés & Zilber (2005)
Stakeholders	Concorrentes	
	Posicionamento no segmento	Mello, Pimentel & Silva (2010) / Coriolano (1999)
	Market Share	Miranda et al. (2001) / Marcondes et al. (2009)
	Clientes	
	Número de clientes fidelizados	Miranda et al. (2001) / Branco; Ribeiro; Tinoco (2010)
	Nível de satisfação	Junior, et al. (2012) / Schroeder, et al. (2011)
	Proporção de reclamações	Schroeder, et al. (2011) / Branco; Ribeiro; Tinoco (2010)
	Receita gerada (ticket médio)	Leitão (2002) / Mello; Goldenstein (2011)
	Sociedade	
	Imagem diante da sociedade	Branco; Ribeiro; Tinoco (2010)
	Nível de relacionamento	Nunes (2006)

DIMENSÃO	INDICADORES	AUTORES
	Investidores	
	Retorno do investimento	Mello; Goldenstein (2011)
	Satisfação com o investimento	Castro (2012)
	Fornecedores	
	Qualidade dos produtos/serviços	Carvalho; Abreu; Zago (2010)
	Índice de Atendimento aos prazos	Mello; Goldenstein (2011)
	Governo	
	Nível de relacionamento	Faria, et al. (2011)
	Nível de participação em políticas públicas	Maia (2005)
Recursos Humanos	Taxa de Turnover	Alves; Wada (2012)
	Horas em treinamentos oferecidos	Alves; Wada (2012)
	Proporção de horas de treinamento por funcionário	Alves; Wada (2012)
	Nível de Satisfação dos funcionários	Junior; Mendes (2011) / Bertho (2010)
	Nível de qualificação dos funcionários	Schroeder, et al. (2011)
	Redução do absenteísmo	Castro (2007)
	Nível de Motivação dos funcionários	Junior; Mendes (2011) / Bertho (2010)
Socioambiental	Quantidade de ações de responsabilidade social	Felix & Santos (2013)
	Quantidade de ações de responsabilidade ambiental	Felix & Santos (2013)
	Impactos positivos gerados	Felix & Santos (2013) / Gomes et al. (2005)
	Impactos negativos gerados	Gomes et al. (2005)
	Possui certificação específica	Oliveira & Rossetto (2012)
	Índice de envolvimento dos <u>funcionários</u> nas ações de Responsabilidade Social e Ambiental	Moratelli & Souza (2006)
	Índice de envolvimento dos <u>clientes</u> nas ações de Responsabilidade Social e Ambiental	Gomes et al. (2005)
Infraestrutura	Investimento em Acessibilidade	Tavitiyaman et al. (2012)
	Frequência da Manutenção preventiva	Peres & Lima (2008)
	Investimento em Renovação da infraestrutura	Tavitiyaman et al. (2012)
	Investimento em Renovação dos equipamentos	Sainaghi et al. (2013)
	Tempo de vida dos equipamentos	Tavitiyaman et al. (2012)
Inovação	Quantidade de sugestões implementadas (clientes)	Sainaghi (2009)
	Quantidade de sugestões implementadas (funcionários)	Sainaghi (2009)
	Frequência de atualização de softwares de gestão	Sin Oih Yu & Klement (2008)
	Investimento em novos canais de marketing	Sin Oih Yu & Klement (2008)
	Investimento em novos canais de distribuição	Sin Oih Yu & Klement (2008)
	Definição de novos Processos	Sin Oih Yu & Klement (2008)

Quadro 2: Indicadores de desempenho utilizados no setor hoteleiro e dimensões

Fonte: Organizado pelos autores

Método

A pesquisa é de natureza quantitativa e classifica-se como descritiva. Essa, segundo Sampiere, Collado e Lúcio (2006), tem o objetivo de coletar dados que mostrem um evento, uma comunidade, um fenômeno, feito, contexto ou situação que ocorre, enquanto que a pesquisa quantitativa busca delinear características distintas e correlacioná-las com o objeto de pesquisa (Lakatos e Marconi, 2010).

O universo da pesquisa compreende hotéis localizados no estado de São Paulo. Em relação ao procedimento para coleta de dados, foram aplicados questionários autoadministráveis por meio de pesquisa *survey*. Freitas et al. (2000) abordam a pesquisa *survey* como a obtenção de dados ou informações sobre opiniões, ações ou características de um determinado grupo de pessoas, através de um instrumento de pesquisa, sendo esse, normalmente, um questionário. O instrumento tem por objetivo apontar como os hotéis operam com cada aglomerado de indicadores. As perguntas apresentam graus de importância (de cinco níveis) em que deveriam informar o nível de presença e/ou a ausência de cada grupo de indicadores.

A amostra, não probabilística, é composta por 16 hotéis com atuação no estado de São Paulo. Os dados foram coletados entre Abril e Maio de 2014. Sendo que os questionários foram enviados por e-mail aos gestores dos empreendimentos, que após a resposta, reenviaram o questionário.

Análise dos Resultados

Quanto ao porte dos empreendimentos considerados, 3 hotéis tem até 10 UHs, 7 entre 11 e 50UHs, 5 entre 51 e 100 UHs e apenas 1 deles possui mais de 100 UHs. De acordo com os respondentes, 2 estão classificados como 5 estrelas, 3 como 4 estrelas, 5 como 3 estrelas e 6 como 2 estrelas.

Quanto ao cargo/função dos entrevistados, 25% eram supervisores, 56% gerentes e 19% diretores/proprietários. O tempo médio no cargo são 5,9 anos e a escolaridade mais comum foi de graduação completa, com apenas 2 respondentes tendo pós-graduação. Outro ponto analisado foi a quantidade de colaboradores por hotel: 19% até 10 funcionários, 62% de 11 a 50, 6% de 51 a 100 e 13 % afirmaram ter mais de 100 funcionários.

Na pesquisa foi questionado quais modelos de gestão por indicadores eram conhecidos dos respondentes, 50% não assinalaram nenhum dos modelos. Dentre os assinalados, apenas 2 modelos não foram mencionados, sendo eles: Método das Áreas-Chave de Resultado e *Skandia*

Navigator. Dentre os conhecidos, os mais populares são: PNQ - Prêmio Nacional de Qualidade, seguido por BSC - Balanced Scorecard e por fim *Sigma Sustainability Scorecard*.

Para cada dimensões e respectivos indicadores, os respondentes observaram 3 aspectos: (1) qual a frequência da utilização do indicador, cuja resposta poderia ser entre muito presente até nada presente, (2) o grau de importância, cuja resposta poderia ser muito importante, importante, importante de forma mediana, pouco importante e nada importante, e (3) a influência do indicador na tomada de decisão da empresa, cuja resposta poderia também ser classificada em 5 níveis, entre muito utilizado na decisão, utilizado, utilizado de maneira mediana, pouco utilizado e nada utilizado. As respostas eram classificadas de 5 a 1, em ordem decrescente de importância.

Assumindo-se estas respostas como dados paramétricos, as médias de pontuação para cada indicador/aspecto são apresentadas no quadro 3.

Indicador	Média em cada aspecto		
	Presença	Importância	Decisão
Econômicos e financeiros	4,69	4,69	4,81
Os clientes	4,63	4,88	4,69
As operações	4,44	4,75	4,56
A demanda	4,44	4,56	4,31
Políticas fiscais / planejamento tributário	4,13	4,25	4,06
Os fornecedores	3,69	4,00	3,63
A concorrência	3,56	3,63	3,56
Estrutura organizacional	3,88	3,88	3,56
Recursos físicos	3,75	3,81	3,50
Renovação, desenvolvimento e inovação	3,63	3,81	3,44
O meio ambiente	3,50	3,88	3,13
Políticas de desenvolvimento dos funcionários	3,13	3,56	2,94
Sociedade em geral	2,75	3,19	2,75

Quadro 3: Pontuação de cada grupo de indicadores

Fonte: pesquisa de campo, 2014

O uso e a importância dos indicadores na tomada de decisões

Com base na análise do quadro 3, a coluna “presença” demonstra que para essa amostra os indicadores mais presentes são: econômicos e financeiros, clientes e operações. Por outro lado, os aspectos menos presentes são: sociedade em geral, políticas de desenvolvimento dos funcionários e meio ambiente.

Nota-se que há presença de todas as dimensões uma vez que o menor indicador tem valor de 2,75, que é maior do que 2,50 que seria a metade possível. Essa evidência está de acordo com Andersen (1999), ao concluir que as empresas possuem avaliadores de desempenho quantitativos, qualitativos e também de faceta comportamental.

Quanto à “importância”, as dimensões em destaque são: em primeiro lugar a relacionada aos clientes, logo depois temos as operações e os econômicos e financeiros. Em contra partida, os menos importantes citados na pesquisa foram: sociedade em geral, políticas de desenvolvimento dos funcionários e concorrência. Ressalta-se o fato de que todas as dimensões tiveram valor maior do que 3, ou seja, todas são consideradas importantes, variando apenas sua intensidade.

Percebe-se que a dimensão mais importante não é a econômico-financeira, e sim clientes, seguida pelas operações. Tal afirmação vai de encontro ao pensamento de Banker et al. (2000), quando afirmam que os melhores indicadores para avaliação de desempenho futuro são as medidas não financeiras, uma vez que levam os administradores ao planejamento de longo prazo.

Para a “tomada de decisão”, foi constatado que, os aspectos mais utilizados e situados com valor acima de 4,50 são: econômicos e financeiros, clientes e operações; e o menos utilizado é sociedade em geral, com valor de 2,75.

Dentre as 13 dimensões pesquisadas, 87,5% demonstram ser influentes por serem avaliadas com valor superior a 3. Tais evidências estão de acordo com Miranda et al. (2001), ao demonstrar que a tomada de decisão não envolve apenas os aspectos econômicos e financeiros, mas sim um grande número de variáveis.

A análise conjunta indica que as dimensões com menor presença e menor utilização coincidem: sociedade em geral, políticas de desenvolvimento dos funcionários e meio ambiente.

É possível observar que a dimensão mais importante não é a mais decisiva e nem a mais presente, porém quando observado os três mais importantes, são também os três mais presentes e decisivos, embora em posições diferentes.

De maneira geral, a literatura referenciada demonstrou-se coerente com o resultado da pesquisa e mostra a aptidão constatada por Bonfim et al. (2003), ao apontar para uma tendência de combinação entre indicadores financeiros e não financeiros.

Considerações Finais

Esta pesquisa buscou identificar as dimensões e os indicadores de desempenho que têm sido utilizadas pelos hotéis localizados no Estado de São Paulo. O estudo de análise de desempenho através da multidimensionalidade demonstra a importância de que seus resultados possam conseguir indicar eventuais áreas de menor performance para que se possa pensar em

ações para aprimorar as fraquezas e auxiliar os gestores a também alcançar um desempenho superior em todos os setores da organização.

Através da pesquisa foi possível evidenciar que a dimensão (conjuntos de indicadores) mais presente é a ligada aos aspectos econômicos e financeiros, o conjunto de indicadores mais importantes são os ligados aos clientes e a dimensão mais utilizada para a tomada de decisão é também relacionada aos aspectos econômicos e financeiros.

A contribuição desta pesquisa está relacionada à compreensão de como os hotéis gerenciam seu desempenho, destacando os itens de maior e menor presença, importância e utilização na tomada de decisão.

Como limitação desta pesquisa cita-se a impossibilidade de generalização dos dados uma vez que a amostra conta com um número reduzido de hotéis que responderam a pesquisa e por eles se concentrarem somente no Estado de São Paulo.

Sugere-se para futuras pesquisas considerar um leque mais abrangente de hotéis, e com isso poder identificar se há diferença entre a importância, presença e decisão dentre os hotéis de diferentes categorias (estrelas) e regiões do país. Também é possível verificar as lacunas não preenchidas pela pesquisa, como observações mais qualitativas do processo de utilização dos indicadores no cotidiano das empresas hoteleiras.

Referências

- Andersen, Arthur (1999). **Remuneração estratégica**: uma vantagem competitiva. São Paulo, Atlas.
- Banker, R. D; Potter, G; Srinivasan, D. (2000) An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. **The Accounting Review**, Florida, v.75, n.1, p.65-92, jan.
- Bitici, U.S. (1997). Integrated Performance Measurement Systems – An Audit and Development Guide. **The TQM Magazine**, v. 9, n. 1, p. 46-53.
- Bonfim, R. M.; Souza Filho, H. M. ; Silva, A. L. (2003) Análise do desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho no abastecimento de frutas, legumes e verduras em uma rede varejista no Brasil. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 6, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Callado, A. L. C.; Callado, A. A. C.; Almeida, M. A. (2008). Determinando Padrões de Utilização de Indicadores de Desempenho: Um Estudo em Micro e Pequenas Empresas da Cidade de João Pessoa. **Revista UnB Contábil**, v. 11, n. 1-2, p. 18-29, jan/dez.
- Callado, A.L.C.; Callado, A.A.C.; Holanda, F.M.A. (2011) *Caracterización del uso de indicadores de desempeño no financieros en el sector hotelero*. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 20, n.11, p. 876-890.
- Castelli, G. (2000) **Administração Hoteleira**. 7. ed. Caxias do Sul: EducS.
- Celistino, M. S. (2003). **Utilização de indicadores financeiros e nao-financeiros na gestão de hotéis no Rio Grande do Norte: Estudo sob a ótica do *Balanced Scorecard***. Dissertação de mestrado do Programa Multi-institucional e Inter-regional em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba, de Pernambuco e do Rio Grande do Norte. 196 p.

- Crispim, S.; Lugoboni, L. (2012) Avaliação de desempenho organizacional: Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão** 11 (1), 41-54,
- Gohr, C. F.; Neto, L. M.; Santana, E. A. (2002). Estratégias Competitivas: Um Estudo no Setor Hoteleiro de Itapema/SC. Turismo. **Visão e Ação**, ano 4, n. 10, p. 63-90.
- Hair, J. F.; Tatham, R. L.; Anderson, R. E.; Black, W. (2005). **Análise multivariada de dados**. 5ª Ed., Porto Alegre: Artes Médicas.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance **Harvard Business Review**. January-February. p. 10 – 80.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Khatchaturian, O.; Treter, J. (2010). Aplicação da Lógica Fuzzy para Avaliação Econômico-Financeira de Cooperativas de Produção. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. Journal of Information Systems and Technology Management. v. 7, n. 1, p.141-162.
- Macarthur, J. B. (1996) *Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance*. **Journal of Cost Management**. v. 10, n. 3, p. 39-45.
- Machado, M.R.; Machado, M. A. V.; Holanda, F. M. A. (2007) Indicadores de Desempenho Utilizados Pelo Setor Hoteleiro da Cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. **Turismo - Visão e Ação**. v. 9, n.3, p. 393-406 set. /dez.
- Martins, R. A. (1999). **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação de uso**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Miranda, L. C. E Silva, J.D.G. (2002). Medição de Desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman.
- MIRANDA, L. C. ; Silva, J. D. G. Cavalcanti, R. F. V., Aquino, E. M. ; Fellows, C. P. (2001) Olhando para fora da empresa: combinando Balanced Scorecard com Supply Chain Management para considerar o fornecedor na medição de desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD.
- Neely, A. et al. (1996) “Performance Measurement System Design: should Process Based Approaches be adopted”? **International Journal Production Economics**, Amsterdam, v. 46-47, p. 423-431.
- Neely, A.; Adams, C.; Kennerly, M. (2002) **The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success**. Prentice Hall.
- Planas, F. C.; Rebull, M. V. S.; Clavé, S. A. (2008) *Aproximación a lãs prácticas em Contabilidad de Gestión de La Industria de Parques Temáticos españoles*. **Revista iberoamericana de contabilidad de gestión**, n. 11, p. 163-182.
- Primi, R.; Moraes, I. F (2005). Validade de um Instrumento de Avaliação de Desempenho de Docentes do Ensino Superior. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, v.10, n. 3, p. 42-59. Set.
- Ricci, G.L.; Escrivão Filho, E. (2009). Controle organizacional em empresas do setor hoteleiro: uma reflexão sobre a importância da medição de desempenho. **Revista InGepro Inovação Gestao e Produção**.
- Rodrigues, L. H; Schuch, C; Pantaleão, L. H. (2003). Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD.

Saab, W. G. L.; Daemon, I. G. (2007) **Qualidade na hotelaria**: O papel de recursos humanos. Rio de Janeiro: BNDES, dez., 2000, p.6. (Relatório técnico, n. 23, Área de Operações Indústrias. Gerência setorial de Turismo). Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is23.pdf>>. Acesso em: 20 mar.

Santos, C. B. Dos; Souza, M. T. S. De; Barbosa, R. J. (2005) Gestão ambiental em empreendimentos hoteleiros: análise de práticas e de resultados em um estudo de casos múltiplos. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia — SEGeT**

Suárez, H. B; Ferrer, M.Al.; Suárez, H.A. (2008) Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**, v. 14, n. 1, p. 88-109, Janeiro - Abril.

Zilber, M. A; Fischmann, A. A. (2002) Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD.