

## Rentabilidade e indicadores de desempenho: uma análise do setor hoteleiro segundo as perspectivas do balanced scorecard

**Aldo Leonardo Cunha Callado** <sup>i</sup>

Universidade Federal da Paraíba (Brasil)

**Rodrigo Debus Soares** <sup>ii</sup>

Universidade Federal de Santa Maria (Brasil)

**Antônio André Cunha Callado** <sup>iii</sup>

Universidade Federal Rural de Pernambuco (Brasil)

**Fernanda Marques de Almeida Holanda** <sup>iv</sup>

Universidade de Brasília (Brasil)

---

**Resumo:** Nos últimos anos o setor hoteleiro vem crescendo de modo que a competitividade tem ficado cada dia mais acirrada, dentro deste contexto a medição de desempenho pode identificar além de problemas financeiros, outros envolvendo a satisfação dos clientes e de outros participantes (internos e/ou externos) da empresa. Sendo assim, o objetivo deste artigo foi analisar a relação entre níveis de rentabilidade e as perspectivas do Balanced Scorecard no âmbito do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa. Esta pesquisa analisou 31 hotéis. Os procedimentos foram realizados através do auxílio do aplicativo estatístico STATISTICA for Windows. Os resultados apontaram evidências empíricas da existência de relações entre alguns dos indicadores investigados e níveis superiores de rentabilidade.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard; Medição de desempenho; Setor hoteleiro; Indicadores de desempenho; Análise quantitativa.

---

**Title:** Profitability and performance indicators: an analysis of the hotel industry in the perspective of the balanced scorecard.

**Abstract:** In recent years the hotel industry is growing so much that competitiveness has become ever more fierce, in this context the measurement of performance can identify besides financial problems, others involving the satisfaction of customers and other stakeholders (internal and / or external) of the company. Therefore, the objective of this article was to analyze the relationship between levels of profitability and prospects of the Balanced Scorecard within the hotel industry of João Pessoa. This research analyzed 31 hotels. The procedures were performed through STATISTICA for Windows. The results have shown empirical evidence of the existence of links between some of the indicators investigated and higher levels of profitability.

**Key-words:** Balanced Scorecard; Performance measurement; Hotel sector; Performance indicators; Quantitative analysis.

---

<sup>i</sup> Doutor em Agronegócios – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Finanças de Empresas – Universidade Federal da Paraíba. Professor do Departamento de Finanças e Contabilidade da Universidade Federal da Paraíba. Email: aldo-callado@yahoo.com.br

<sup>ii</sup> Doutorando em Agronegócios – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Controladoria e Contabilidade – Universidade de São Paulo. Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria. Email: rodrigodebus@yahoo.com.br

<sup>iii</sup> Doutor em Administração – Universidade Federal de Pernambuco. Doutor em Estratégias Empresariais – Universidade Federal da Paraíba. Mestre em Finanças de Empresas – Universidade Federal da Paraíba. Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Email: andrecallado@yahoo.com.br

<sup>iv</sup> Mestre em Ciências Contábeis – Universidade de Brasília. E-mail: fernanda.mah@gmail.com

## Introdução

A medição de desempenho é uma operação estratégica que pode gerar informações centrais de gestão. Através dela, a empresa pode obter relatórios e indicadores que demonstram como ela está em relação às metas estabelecidas. Assim, a empresa pode controlar e conhecer seu desempenho econômico-financeiro e a eficiência operacional, bem como sua capacidade de proporcionar satisfação a todos os stakeholders.

Saber definir o que deve ser medido e avaliado nas diferentes atividades realizadas por uma empresa não é uma tarefa simples. Determinar quais as medidas que devem ser realizadas depende da complexidade do processo que se deseja avaliar, da sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa e da expectativa de posteriores usos gerenciais destes dados.

Na gestão estratégica empresarial, as informações sobre seu desempenho, quem seja no ambiente interno ou externo, norteiam sua tomada de decisão visando à eficácia empresarial e sua posição competitiva no mercado. Além disso, as informações direcionam as mudanças e aprimoram as previsões sobre o futuro.

Gonçalves (2002) ressalta que todas as empresas, de um modo geral, necessitam de um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que a realização contínua do processo de avaliação permite que a empresa conheça a eficiência e a eficácia de suas ações, bem como o comportamento das pessoas, os processos e os programas da organização.

Nos últimos anos o setor hoteleiro vem crescendo bastante, de modo que a competitividade tem ficado cada dia mais acirrada. Segundo dados publicados pela Associação Brasileira de Agências de Viagens (2007), o turismo ocupa o terceiro lugar na balança comercial brasileira.

Caldas (2005) apresenta que a atividade turística ocupa atualmente um papel de fundamental importância na economia mundial, contribuindo relevantemente para a geração de empregos e conseqüente aumento do fluxo da circulação de riquezas, ocasionando uma elevação da renda per capita e geração de divisas. Neste contexto o Brasil, privilegiado com suas belezas naturais, atrai turistas de todo o mundo e, conseqüentemente, faz com que exista uma movimentação da economia.

A Associação Brasileira de Indústria de Hotéis (2007) apresenta que a indústria hoteleira brasileira possui aproximadamente 18 mil meios de hospedagens, é responsável pela geração de cerca de um

milhão de empregos, entre diretos e indiretos, gera uma receita bruta em torno de U\$ 2 bilhões e possui um Patrimônio imobilizado em torno de U\$ 10 bilhões, além de ser fonte arrecadadora de mais de U\$ 400 milhões em impostos e taxas.

Para Catarino (1999), a gestão hoteleira baseada exclusivamente na maximização da taxa de ocupação tornou-se obsoleta. Visto que, segundo este autor, é necessário criar estratégias de gestão do negócio voltadas para a previsibilidade. Uma delas é extrair dos sistemas de informação internos o conhecimento integral dos segmentos de mercado e os reflexos no hotel, otimizando assim o lucro gerado pelos serviços e produtos hoteleiros.

Através de um efetivo controle gerencial, com base em sistemas de medição de desempenho dos hotéis, torna-se possível melhorar, gradativamente, o desempenho da empresa, fazendo com que ela mantenha-se competitiva. Com a medição de desempenho podem ser identificados problemas financeiros, bem como aqueles envolvendo a satisfação dos clientes e de outros participantes da empresa.

Na opinião de Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003), os indicadores são ferramentas centrais por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitar o planejamento de ações visando melhorias de desempenho.

Ching (1999), ao contextualizar o Balanced Scorecard como um conjunto de indicadores para a mensuração de desempenho que refletem a direção dos negócios, afirma que não existe um conjunto pré-determinado específico de medidas de desempenho que se encaixem em todas as situações de negócio possíveis.

A definição dos indicadores de desempenho a serem utilizados faz parte de uma seqüência lógica de procedimentos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho. Estas medidas devem ser orientadas para o futuro, buscando definir objetivos que traduzam as metas da organização.

Neste sentido, os sistemas de medição de desempenho podem auxiliar os gestores que atuam no setor hoteleiro não somente nos aspectos financeiros, mas também nas demais questões de grande importância para formular, reformular ou avaliar o processo administrativo de suas organizações.

Os indicadores de desempenho são elementos fundamentais para a mensuração de desempenho, bem como na definição das variáveis que melhor representem o

desempenho geral de uma empresa.

Para cada setor de atividades, podem ser elaborados grupos distintos de indicadores de desempenho, obedecendo a suas próprias características específicas, assim como da assimilação de conceitos metodológicos pelos profissionais responsáveis por sua elaboração.

O objetivo deste artigo é analisar a relação entre níveis de rentabilidade e as perspectivas do Balanced Scorecard no âmbito do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa.

Além desta seção introdutória, o presente artigo possui mais três seções. Na seguinte, foram apresentados os fundamentos do modelo de desempenho do Balanced Scorecard, bem como uma breve revisão de pesquisas que utilizaram este modelo no Brasil. Na terceira são discutidos os aspectos metodológicos desta pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados encontrados nesta pesquisa. E, por fim, são apresentadas as conclusões da pesquisa.

## Balanced Scorecard

### Perspectivas e Princípios do Balanced Scorecard

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o nome Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (leading) e ocorrência (lagging) e entre perspectivas internas e externas de desempenho.

No início, os estudos estavam voltados para sistemas inovadores de mensuração de desempenho, mas, com o decorrer do tempo, as experiências demonstraram que medidas associadas às quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) poderiam comunicar e auxiliar a implementar uma estratégia consistente. A avaliação de desempenho, sob a ótica do Balanced Scorecard manifesta-se sob quatro perspectivas:

**Perspectiva Financeira** - A perspectiva financeira exerce um papel duplo: indicar se a estratégia da empresa e a sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados, bem como servir de meta principal para os objetivos e medidas das outras três perspectivas.

**Perspectiva dos Clientes** - O primeiro passo para chegar aos objetivos financeiros é direcionar o foco para o cliente. Entender os clientes e atender às suas necessidades é fundamental para garantir a sobrevivência no mercado competitivo. Segundo o Balanced Scorecard, as empresas precisam identificar os segmentos de clientes e mercado

nos quais deseja atuar e, partindo daí, definir as suas metas de prazo, qualidade e de desempenho e serviço, para depois converter as metas em indicadores de desempenho.

**Perspectiva dos Processos Internos** - esta perspectiva ressalta a importância dos processos de inovação, os processos de operações e serviços pós-venda como formas de agregar valor aos produtos/serviços na visão do cliente.

**Perspectiva do Aprendizado e Crescimento** - Desenvolver medidas para que a empresa possa aprender e crescer é o objetivo da última perspectiva do Balanced Scorecard. Esta perspectiva é a base para que os resultados das outras três anteriores possam ser atingidos. O aprendizado e crescimento provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos operacionais.

Como todo sistema possui suas bases conceituais, para o Balanced Scorecard não seria diferente e com o intuito de esclarecer alguns conceitos são apresentados os três princípios/conceitos que permitem a integração entre as medidas de resultados com os vetores de desempenho do Balanced Scorecard:

**Relação de causa e efeito** - Para Kaplan e Norton (1997), estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. Esse sistema deve identificar e tornar clara a seqüência de suposições sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e vetores de desempenho desses resultados, levando em consideração todas as perspectivas do que fazem parte do Balanced Scorecard.

Medidas de resultados e vetores de desempenho, para o sucesso do Balanced Scorecard, devem existir uma harmonia entre as medidas de resultado e vetores de desempenho, que fica esclarecido quando Kaplan e Norton (1997) evidenciam que as medidas de resultado, refletem as metas comuns de muitas estratégias, bem como estruturas semelhantes entre os setores e empresas. Deste modo, os vetores de desempenho, são indicadores de tendência, geralmente específicos para uma determinada unidade de negócios. Sobre as medidas de resultado, que geralmente medem resultados essenciais e são definidas como indicadores de ocorrência (lagging indicators), podem evidenciar lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários.

Os vetores de desempenho, definidos por indicadores de tendências (leading indicators) indicam como um determinado resultado estabelecido, poderá ser atingido. Cabe destacar, que ao passo que os indicadores de ocorrências são comuns (genéricos) a diversos tipos de organizações em diferentes setores e mercados, os indicadores de tendência são específicos para cada tipo de organização e/ou até mesmo para cada unidade de negócios.

Relação com os fatores financeiros, para finalizar os três princípios/conceitos que permitem a integração entre as medidas de resultados com os vetores de desempenho do Balanced Scorecard, tem que enfatizar a busca dos resultados, principalmente, os financeiros, fazendo uma vinculação de programas como a gestão da qualidade total, redução do tempo de ciclo, reengenharia e empowerment, considerando resultados que influenciam diretamente os clientes e geram desempenho financeiro futuro.

#### **Pesquisas abordando o Balanced Scorecard no Brasil**

Desde o final da década de noventa, inúmeros artigos que abordam as perspectivas metodológicas propostas pelo Balanced Scorecard e que contribuem de maneira significativa para a melhoria de sua compreensão e utilização, têm sido publicados no Brasil.

Walter e Kliemann Neto (2000) investigaram a aplicação do Balanced Scorecard em uma indústria processadora de derivados do frango identificando que o desenvolvimento de projetos de investimento, a análise da viabilidade técnica/financeira dos projetos e o desenvolvimento de novos produtos, foram as atividades relacionadas à visão estratégica.

Araújo, Carneiro e Araújo (2001) analisaram a aplicação do Balanced Scorecard no âmbito de uma organização do terceiro setor através de uma investigação do caso de uma instituição hospitalar, percebendo que são necessários ajustes e adequações para atender às especificidades do setor.

Costa e Miranda (2002) investigaram a utilização do Balanced Scorecard em uma indústria têxtil como ferramenta de gestão integrada a outras dimensões e verificaram que ele trouxe significativas contribuições sobre o aprendizado, bem como sobre a gestão estratégica como um todo.

Saheli (2002), ao analisar o Balanced Scorecard na Suzano através das perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem, verificou diversos benefícios qualitativos alcançados sobre o desempenho econômico e financeiro

daquela empresa.

Rocha e Beuren (2002) investigaram o Balanced Scorecard no âmbito de uma indústria têxtil ressaltando as melhorias decorrentes de sua implantação, bem destacaram aspectos facilitadores e dificuldades, concluindo que esta ferramenta contribuiu para uma maior integração do processo de gestão.

Silva, Miranda e Barbosa Jr (2003) investigaram a utilização do Balanced Scorecard em uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e verificaram que indicam que as entidades do terceiro setor também podem se beneficiar da implantação de sistemas de medição de desempenho.

Bartz, Reginato e Vanti (2004) analisaram a utilização do Balanced Scorecard para identificar indicadores de mensuração do capital humano no âmbito de uma Instituição de Ensino Superior através da perspectiva de aprendizagem, identificando diversos fatores apropriados para atingir seu objetivo.

Galas e Ponte (2004) investigaram a utilização do Balanced Scorecard entre empresas cearenses considerando as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem através de uma pesquisa qualitativa sobre cinco empresas. Os resultados apontaram certo desequilíbrio dentro do elenco de indicadores utilizados, bem como um desalinhamento em comparação aos preceitos originalmente propostos para esta ferramenta gerencial.

Oliveira Filho, Libonati e Rodrigues (2005) analisaram a informação gerencial baseada nas perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem do Balanced Scorecard em uma distribuidora de combustíveis e seus resultados apontam diversos aspectos positivos referentes ao uso desta ferramenta para suprir o processo decisório com informações gerenciais relevantes.

Castro e Prochnik (2006) investigaram a implantação e o uso do Balanced Scorecard no Banco Daimler-Chrysler destacando seus processos internos de implantação, sua comunicação interna e externa, a reação dos funcionários e a mensuração dos resultados e, concluindo, seus resultados não são discrepantes de outras investigações semelhantes.

Fernandes e Fonseca (2007) analisaram a implantação do Balanced Scorecard em empresas brasileiras sob a perspectiva da cultura nacional através de um estudo de casos múltiplos e seus resultados apontam para a influência das diferenças culturais durante o processo

de implantação.

## Procedimentos Metodológicos

Essa seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. Inicialmente são definidos o universo e amostra analisados. Em seguida são apresentadas as variáveis investigadas. E, por último, são apresentados os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados da pesquisa.

### Universo e Amostra

De acordo com Leite (1998), para a definição do universo, pode-se delimitar o campo de pesquisa em termos temporais, geográficos, setoriais ou qualquer outra dimensão cabível com base na disponibilidade ou obtenibilidade de dados ou com o fundamento nos objetivos e nos custos da execução da pesquisa.

Para acessar informações sobre o universo a ser investigado, Silver (2000) propõe a utilização de listas especializadas como fonte de consulta. A fonte utilizada na presente pesquisa foi o cadastro da Secretaria de Turismo do Estado da Paraíba publicado em 2006. O universo desta pesquisa foi composto pelos 46 hotéis listados neste cadastro e que estão localizados na Cidade de João Pessoa.

Pela impossibilidade de investigar todos os hotéis que compõem o universo da pesquisa, foi necessário definir-se por uma amostra representativa da população que atendessem tanto às restrições orçamentárias da pesquisa, como também aos requisitos científicos para que eles fossem válidos.

De acordo com Gil (1996), para que os dados obtidos em levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra seja constituída por um número adequado de elementos.

Para a presente pesquisa, foi utilizada uma margem de erro de 4,6%, pois segundo Richardson (1999), quanto maior a exatidão desejada, menor o erro e maior o tamanho da amostra, usualmente, trabalha-se com um erro de 4 ou 5%, uma vez que nas pesquisas sociais, não se aceita um erro maior que 6%.

Sendo assim, a amostra da pesquisa foi composta por 31 hotéis localizados em João Pessoa, representando 67,4% do universo da pesquisa.

### Variáveis Investigadas

Diante do objetivo proposto por esta pesquisa, buscou-se investigar a relação entre diferentes níveis de rentabilidade e as perspectivas do Balanced Scorecard no âmbito

do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa.

Foi considerado o desempenho das empresas investigadas como variável dependente. Esta variável foi representada pelo nível de rentabilidade após a implantação do sistema de mensuração de desempenho em comparação ao nível de rentabilidade anterior.

Para a realização desta pesquisa foram considerados 22 (vinte e dois) indicadores de desempenho como variáveis independentes adaptados para o setor hoteleiro a partir das dimensões do Balanced Scorecard, com seus respectivos indicadores, propostas por Kaplan e Norton (1997), a saber:

- Perspectiva Financeira: esta variável analisou os seguintes indicadores: receita total; retorno sobre o investimento; valor econômico agregado; margem de lucro; evolução da lucratividade; fluxo de caixa; e margem de contribuição.
- Perspectiva dos clientes: esta variável analisou os seguintes indicadores: participação no mercado; tempo de permanência; investimento em propaganda; fidelidade dos clientes; retenção de clientes; número de reclamações; e evolução do número de clientes.
- Perspectiva dos processos internos: esta variável analisou os seguintes indicadores: investimento em treinamento; tempo de atendimento ao cliente; tempo para solução de reclamações; evolução do número de funcionários; e taxa média de ocupação.
- Perspectiva do aprendizado e crescimento: esta variável analisou os seguintes indicadores: número de cancelamento de reservas; qualidade dos serviços; e rotatividade dos funcionários.

Todas as variáveis utilizadas foram expressas de maneira binária. A rentabilidade foi representada nos seguintes termos: rentabilidade superior – 2; e rentabilidade inferior – 1. Os diversos indicadores contidos nas quatro dimensões do Balanced Scorecard investigadas foram representados nos seguintes termos: uso do indicador – 2; e não uso do indicador – 1.

### Métodos de Coleta e análise de dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Sobre questionário, Chizzotti (1991) explica que ele consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto que os informantes saibam opinar ou informar, que constituem o tema da pesquisa.

Esta afirmativa é corroborada por Gil (1996), ao indicar que a sua elaboração consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

Para testar a significância estatística das diferenças encontradas entre o grupo de empresas que adotam estes métodos de avaliação de maneira sistemática e o grupo de empresas que não os adotam. Dada as circunstâncias metodológicas acerca dos grupos investigados na pesquisa, foi utilizado um teste não-paramétrico para a realização desta tarefa.

Sobre os testes não-paramétricos, Bisqueria, Sarriera e Martinez (2004) apontam que a estatística não-paramétrica é definida como sendo o conjunto de provas que se aplicam sem necessidade de fazer qualquer tipo de suposições sobre as distribuições ou origem das variáveis que estão sendo estudadas.

Levin (1987) afirma que os testes não paramétricos possuem atributos operacionais que não exigem normalidade de distribuição ou nível intervalar de mensuração.

Para Stevenson (1986), os testes não-paramétricos são recomendados quando as hipóteses exigidas por outras técnicas não são satisfeitas, ou quando não é possível verificar estas hipóteses devido ao pequeno tamanho das amostras. Neste trabalho, foi utilizado o teste não-paramétrico de Mann-Whitney U. Os procedimentos foram realizados através do auxílio do aplicativo estatístico STATISTICA for Windows.

## Apresentação dos Resultados da Pesquisa

A partir dos procedimentos metodológicos propostos para a realização desta pesquisa, foram coletados os dados referentes às distintas perspectivas investigadas. Foi utilizado o teste não-paramétrico de Mann-Whitney U para avaliar se as eventuais

diferenças de intensidade de utilização dos diversos indicadores de desempenho contidos em cada uma delas estão relacionadas à rentabilidade das empresas contidas na amostra. Os resultados referentes aos indicadores da perspectiva financeira estão apresentados na Tabela 1.

Através desses resultados, pode-se observar que apenas a receita total e o fluxo de caixa mostraram diferenças estatisticamente significativas ao nível de 95% considerando o nível de rentabilidade como variável de comparação. Este resultado indica que, dentre as empresas investigadas, o uso desses dois indicadores está associado aos melhores níveis de rentabilidade empresarial no âmbito do setor investigado.

Também foram obtidos os resultados relativos à relação entre os diversos indicadores da perspectiva dos clientes considerados nesta pesquisa e os níveis de rentabilidade. Os resultados estão dispostos na Tabela 2.

Os resultados obtidos mostram que o acompanhamento da fidelidade dos clientes, o acompanhamento da retenção de clientes e o acompanhamento da evolução do número de clientes tiveram diferenças estatisticamente significativas ao nível de 95%. A partir deste resultado, pode-se afirmar que a adoção destes indicadores está estatisticamente associada a maiores níveis de rentabilidade dentre as empresas analisadas.

Merece ainda ser destacado que as diferenças de rentabilidade consideradas em relação ao uso de indicadores de desempenho sobre a participação no mercado, o tempo de permanência e o investimento em propaganda não foram estatisticamente significativas.

Os resultados obtidos ainda descartam a relevância da relação entre o uso de indicadores de desempenho tradicionais, tais como, participação no mercado,

Indicadores	Soma 1	Soma 2	U	Z	p	Z	p	n1	n2
Receita total*	223,5000	272,5000	70,5000	-1,92517	0,054209	-2,25131	0,024366	17	14
Retorno sobre o investimento	260,5000	235,5000	107,5000	-0,45648	0,648043	-0,71619	0,473875	17	14
Valor econômico agregado	286,0000	210,0000	105,0000	0,55572	0,578403	1,30532	0,191786	17	14
Margem de lucro	233,5000	262,5000	80,5000	-1,52823	0,126457	-1,88648	0,059231	17	14
Evolução da lucratividade	243,5000	252,5000	90,5000	-1,13128	0,257936	-1,56132	0,118449	17	14
Fluxo de caixa*	228,0000	268,0000	75,0000	-1,74655	0,080717	-2,41046	0,015933	17	14
Margem de contribuição	272,0000	224,0000	119,0000	0,00000	1,000000			17	14

Tabela 1 – Teste de significância sobre as diferenças no uso de indicadores de desempenho referentes à perspectiva financeira considerando distintos níveis de rentabilidade. Fonte: Dados calculados; Nota 1: (1) – Performance superior; (2) – Performance inferior; Nota 2: (\*) – significativo para  $p=0,05$ .

Indicadores	Soma 1	Soma 2	Z	p	Z	p	n1	n2
Participação no mercado	257,5000	238,5000	-0,57557	0,564909	-0,73171	0,464348	17	14
Tempo de permanência	249,0000	247,0000	-0,91297	0,361261	-1,12699	0,259747	17	14
Investimento em propaganda	257,5000	238,5000	-0,57557	0,564909	-0,73171	0,464348	17	14
Fidelidade dos clientes*	229,0000	267,0000	-1,70685	0,087851	-1,97090	0,048736	17	14
Retenção de clientes*	246,5000	249,5000	-1,01220	0,311442	-1,97562	0,048199	17	14
Número de reclamações	240,5000	255,5000	-1,25037	0,211166	-1,50800	0,131555	17	14
Evolução do número de clientes*	229,0000	267,0000	-1,70685	0,087851	-1,97090	0,048736	17	14

Tabela 2 – Teste de significância sobre as diferenças no uso de indicadores de desempenho referentes à perspectiva dos clientes considerando distintos níveis de rentabilidade. Fonte: Dados calculados. Nota 1: (1) – Performance superior; (2) – Performance inferior; Nota 2: (\*) – significativo para  $p=0,05$ .

tempo de permanência e investimento em propaganda como determinantes de melhores níveis de rentabilidade. Nenhum desses indicadores obteve valores estatisticamente significativos.

Em seguida, foram calculados os resultados sobre as relações entre o nível de rentabilidade em relação às eventuais diferenças de intensidade de utilização dos diversos indicadores da perspectiva dos processos. Os resultados estão apresentados na Tabela 3.

Pode-se observar através dos resultados que apenas o uso do indicador referente à taxa média de ocupação se mostrou estatisticamente relacionado a melhores níveis de rentabilidade (estatisticamente significativo ao nível de 99%).

Finalmente, foram calculados os resultados relativos à relação entre os diversos indicadores da perspectiva dos processos internos considerados nesta pesquisa e os níveis de rentabilidade. Os resultados estão apresentados pela Tabela 4.

Observou-se que apenas a relação entre níveis de rentabilidade e o uso do indicador relativo à qualidade dos serviços de hotelaria prestados pelas empresas investigadas

se mostrou estatisticamente significativa (ao nível de 95%). As relações entre os níveis de rentabilidade e os demais indicadores referentes a esta perspectiva não obtiveram resultados estatisticamente significativos.

Enfim, foi observado que indicadores de desempenho oriundos das quatro dimensões do Balanced Scorecard se mostraram relacionados a maiores níveis de rentabilidade de maneira estatisticamente significativa, enquanto outros indicadores tradicionalmente utilizados pelo setor investigado não se mostraram relacionados a maiores níveis de rentabilidade.

## Conclusões

O objetivo deste artigo foi analisar a relação entre níveis de rentabilidade e as diversas dimensões do Balanced Scorecard no âmbito do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa. Os procedimentos investigativos propostos consideraram indicadores de desempenho referentes à dimensão financeira, à dimensão dos clientes, à dimensão dos processos internos e à dimen-

Indicadores	Soma 1	Soma 2	U	Z	P	Z	p	n1	n2
Investimento em treinamento	266,0000	230,0000	113,0000	-0,23817	0,811753	-0,31408	0,753458	17	14
Tempo de atendimento ao cliente	266,0000	230,0000	113,0000	-0,23817	0,811753	-0,31408	0,753458	17	14
Tempo para solução de reclamações	242,0000	254,0000	89,0000	-1,19083	0,233723	-1,51388	0,130058	17	14
Evolução do número de funcionários	270,5000	225,5000	117,5000	-0,05954	0,952521	-0,13986	0,888774	17	14
Taxa média de ocupação**	210,5000	285,5000	57,5000	-2,44119	0,014639	-2,94419	0,003238	17	14

Tabela 3 – Teste de significância sobre as diferenças no uso de indicadores de desempenho referentes à perspectiva dos processos internos considerando distintos níveis de rentabilidade. Fonte: Dados calculados. Nota 1: (1) – Performance superior; (2) – Performance inferior; Nota 2: (\*\*\*) – significativo para  $p=0,01$ .

Indicadores	Soma 1	Soma 2	U	Z	p	Z	p	n1	n2
Número de cancelamento de reservas	245,0000	251,0000	92,0000	-1,07174	0,283836	-1,68149	0,092669	17	14
Qualidade dos serviços*	227,5000	268,5000	74,5000	-1,76639	0,077331	-2,06564	0,038863	17	14
Rotatividade dos funcionários	253,5000	242,5000	100,5000	-0,73434	0,462740	-1,26404	0,206215	17	14

Tabela 4 – Teste de significância sobre as diferenças no uso de indicadores de desempenho referentes à perspectiva de aprendizado e crescimento considerando distintos níveis de rentabilidade. Fonte: Dados calculados. Nota: (\*) – significativo para  $p=0,05$ .

são da aprendizagem e crescimento.

Os resultados obtidos mostraram que apenas alguns dos indicadores se mostraram relacionados à rentabilidade de maneira estatisticamente significativa, a saber: a receita total e o fluxo de caixa (dentro da dimensão financeira); fidelidade dos clientes, o acompanhamento da retenção de clientes e o acompanhamento da evolução do número de clientes (dentro da dimensão de clientes); taxa média de ocupação (dentro da dimensão de processos internos); e a qualidade dos serviços (dentro da dimensão de aprendizagem e crescimento).

A análise dos níveis de significância estatística das relações evidenciadas entre a rentabilidade e os diversos indicadores de desempenho considerados demonstrou que, individualmente, a taxa média de ocupação obteve o mais alto nível de significância.

Estes resultados revelam indícios particulares referentes às práticas gerenciais e administrativas no âmbito do setor hoteleiro a partir da aplicação do Balanced Scorecard em suas diversas perspectivas. Os resultados obtidos nesta investigação estão de acordo com outros resultados decorrentes de investigações focadas na análise dos fatores direcionadores de desempenho no âmbito de setor específicos. Tais resultados corroboram a expectativa de que a aplicação do Balanced Scorecard requer ajustes específicos ao considerar as características inerentes às empresas nas quais ele será utilizado.

Estudos mais abrangentes podem revelar detalhes mais específicos acerca destas relações, bem como implicações conceituais particulares para cada uma das perspectivas.

## Referências

Araújo, Osório Cavalcante. Carneiro, Célia Maria Braga. y Araújo, Maria Ivany Gomes.

2001 “O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão em organizações do terceiro setor”. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 8, 2001, São Leopoldo. Anais... São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos.

Associação Brasileira de Agências de Viagem.

Disponível em: <<http://www.abav.com.br/>> Acesso em: 10 dez. 2007.

Associação Brasileira de Indústria de Hotéis.

Disponível em: <<http://www.abih.com.br/site.php>> Acesso em: 02 dez. 2007.

Bartz, Daniel. Reginato Luciane. y Vanti, Adolfo Alberto.

2004 “O Balanced Scorecard na mensuração do capital humano: estudo de caso na identificação e validação de indicadores para uma instituição de ensino superior”. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 11, 2004, Porto Seguro. Anais... Porto Seguro: Associação Brasileira de Custos.

Bisquerria, Rafael. Sarriera, Jorge Castella. y Martinez, Francesc.

2004 “Introdução à estatística”. Porto Alegre: Artmed.

Caldas, Patrícia de Oliveira Araújo.

2005 “Uma abordagem na gestão de custos no setor de hospedagem dos hotéis nordestinos: um estudo de caso no Rio Grande do Norte e Pernambuco”. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Natal, Universidade de Brasília.

Castro, Vicente de Camargo Bicudo de. y Prochnik, Victor.

2006 “A implantação e o uso do Balanced Scorecard no Banco Daimler-Chrysler”. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13, 2006, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: Associação Brasileira de Custos.

Catarino, J. A.

1999 “Poised to explode”. Diário Econô-

- mico, Lisboa, 20 de setembro de 1999.
- Ching, Hong Yuh.
- 1999 "Medindo e gerenciando atividades: os modelos de ABC e Balanced Scorecard". In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6, 1999, São Paulo. Anais... São Paulo: Associação Brasileira de Custos.
- Chizzotti, Antônio.
- 1991 "A Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais". São Paulo: Cortez.
- Costa, Ediney Caroline da Cunha Muniz. y Miranda, Luiz Carlos.
- 2002 "O Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica: Estudo de caso". In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 9, 2002, São Paulo. Anais... São Paulo: Associação Brasileira de Custos.
- Fernandes, Frederico Pires Pereira. y Fonseca, Ana Carolina Pimentel Duarte da.
- 2007 "A implantação do Balanced Scorecard em empresas brasileiras sob a perspectiva da cultura nacional". Revista da Associação Brasileira de Custos, vol.2, n.1, p.79-101.
- Galas, Eduardo Santos. y Ponte, Vera Maria Rodrigues.
- 2004 "O equilíbrio dos indicadores do Balanced Scorecard: Um estudo em empresas cearenses". In: Encontro Nacional dos programas de Pós-Graduação em Administração, 28, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração.
- Gil, Antônio Carlos.
- 1996 "Como Elaborar Projetos de Pesquisa". 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, J. P.
- 2002 "Desempenho Organizacional". Seminário Econômico. São Paulo, n. 815, ago/2002.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David. P.
- 1997 "A estratégia em ação: Balanced Scorecard". 9. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Leite, José Alfredo Américo.
- 1998 "Metodologia de Elaboração de Teses". São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil.
- Levin, Jack.
- 1987 "Estatística aplicada a ciências humanas". 2. ed. São Paulo: Harbra.
- Oliveira Filho, Harry Marcos da S. Libonati, Jerônimo José. y Rodrigues, Raimundo Nonato.
- 2005 "Informação gerencial baseada no Balanced Scorecard: Um estudo em uma distribuidora de combustíveis de Pernambuco". In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9, 2005, Florianópolis. Anais... Florianópolis: Instituto Internacional de Custos.
- Richardson, Roberto Jarry.
- 1999 "Pesquisa social: métodos e técnicas". São Paulo: Atlas.
- Rocha, Augusto Cesar Barreto. y Beuren, Ilse Marie.
- 2002 "Aplicação do Balanced Scorecard em uma empresa de porte médio de soluções integrais em uniformização". In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 9, 2002, São Paulo. Anais... São Paulo: Associação Brasileira de Custos.
- Rodrigues, Luis Henrique. Schuch, Cristiano. y Pantaleão, Luis Henrique.
- 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: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração.
- Saheli, Sumaia.
- 2002 "Balanced Scorecard: O exemplo da Suzano". In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 9, 2002, São Paulo. Anais... São Paulo: Associação Brasileira de Custos.
- Silva, Ana Carolina Miranda da. Miranda. Luiz. Carlos. y Barbosa Jr, Adilson Santos.
- 2003 "Aplicação do Balanced Scorecard em Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP: Um Estudo de Caso". In: Encontro Nacional dos programas de Pós-Graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração.
- Silver, Mick
- 2000 "Estatística para Administração". São Paulo: Atlas.
- Stevenson, William J.
- 1986 "Estatística aplicada à administração". São Paulo: Harbra.
- Walter, Fábio. y Kliemann Neto, Francisco José.
- 2000 "Uma proposta de metodologia de elaboração do Balanced Scorecard". In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6, 2000, Recife. Anais... Recife: Associação Brasileira de Custos.

*Recibido:* 13/02/09  
*Reenviado:* 11/10/10  
*Aceptado:* 14/11/10

*Sometido a evaluación por pares anónimos*