Mensuração de Desempenho à Luz de Indicadores do BSC: O caso de um Hotel em João Pessoa



Julia Gouveia de Oliveira Silva[1]; Ludinaura Regina Souza dos Santos[2] Alan Santos de Oliveira[3]; Alessandro Alves Galdino[4]

Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ[1] e Universidade Federal do Ceará[2]

RESUMO

Este trabalho se destinou a analisar como os indicadores existentes em um Hotel podem ser usados para mensurar o seu desempenho à luz do BSC. Além de classificar os indicadores existentes conforme as perspectivas do BSC elencou-se alguns objetivos específicos; identificar o cumprimento dos objetivos estratégicos por meio dos indicadores existentes, verificar se as informações geradas pelos indicadores contribuíram para a tomada de decisão. Para tal finalidade foram abordadas a mensuração de desempenho, o balanced scorecard, os indicadores do balanced scorecard e o balanced scorecard no setor hoteleiro. No que se refere à caracterização da pesquisa, apresentou-se como descritiva de abordagem quantitativa, qualitativa e documental. O cenário do estudo de caso foi o de um hotel localizado em João Pessoa, onde foram avaliados os indicadores e seus respectivos resultados. Para realizar a análise de dados foi realizado um levantamento de todos os indicadores e metas, possibilitando a classificação dos indicadores de acordo com as perspectivas do BSC e seu alinhamento com a estratégia da organização. As conclusões denotam que os indicadores existentes, após serem classificados de acordo com as perspectivas do BSC, apresentaram uma visão mais ampla para a empresa estudada sobre o alcance dos objetivos de cada perspectiva, apontando quais as perspectivas precisam ser priorizadas para manter o equilíbrio da organização.

Palavras Chave: *Mensuração de Desempenho, Indicadores, Balanced Scorecard.*

ABSTRACT

This work aimed to analyze how the existing indicators in a hotel can be used to measure their performance in light of the BSC. In addition to classifying the existing indicators according to the BSC's perspectives some specific objectives have been created; identifying the achievement of the strategic objectives through the existing indicators, and check if the information generated by the indicators contributed to the decision making. For this purpose, performance measurement, the balanced scorecard, the balanced scorecard indicators and the balanced scorecard in the hotel sector were addressed. With regard to the characterization of the research, was presented as descriptive of quantitative, qualitative and documentary approach. The scenario of the case study was that of a hotel locatedin João Pessoa, part of a group of companies in Ceará, where the indicators and their respective results were evaluated. To perform the data analysis, a survey of all the indicators and targets was carried out, enabling the classification of the indicators according to the BSC perspectives and their

alignment with the organization's strategy. The conclusions show that the existing indicators, after being classified according to the perspectives of the BSC, presented a broader vision for the company studied about the achievement of the objectives of each perspective, pointing out which perspectives need to be prioritized to maintain the organization's balance.

Keywords: *Performance Measurement, Indicators, Balanced Scorecard.*

1. INTRODUÇÃO

A competição do mercado está fazendo com que as organizações do ramo hoteleiro busquem cada vez mais excelência e especialização em seus serviços. Por esse motivo a busca por ferramentas de gestão para melhoria de estratégias está aumentando de forma acelerada. O Relatório Brasil (2015) do Ministério do Turismo aponta em seus resultados obtidos pelo Índice de Competitividade do Turismo Nacional 2015, que o turismo nacional está num estágio intermediário de desenvolvimento, porém com tendência a atingir o estágio avançado.

Uma das ferramentas mais usadas na gestão de empresas é a mensuração do desempenho, que proporciona as informações necessárias para que um gestor identifique às áreas de atuação na sua organização para melhorar seus resultados. Ao se atingir as metas definidas depois do *feedback* adquirido com a análise da mensuração feita sobre essas mesmas metas, o organismo empresarial vai de encontro com a melhoria (CHING, 2006). É necessário, porém, um alinhamento das metas com os objetivos estratégicos, para não se perder o foco do que é importante mensurar.

Uma das formas de mensuração de desempenho das organizações é o *Balanced Scorecard* (BSC), que surgiu para sistemas inovadores de mensuração de desempenho. A necessidade de se analisar indicadores não somente derivados das demonstrações contábeis e financeiras fez com que fossem vistos com mais importância outros tipos de indicadores, como de produtividade, numa perspectiva interna, e de aceitabilidade de um produto ou serviço prestado, numa perspectiva externa. De acordo com Kaplan e Norton (1997) o BSC representa o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de tendência e ocorrência e também entre as perspectivas internas e externas de desempenho.

Crepaldi e Crepaldi (2017) discorrem que o BSC esclarece a visão estratégica da organização, além de ter como princípio mensurar indicadores ligados às quatro perspectivas do BSC: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva de aprendizagem e crescimento, e alinhar esses

indicadores com a estratégia da empresa. Esses indicadores devem estar interligados entre si e tendo relações de causa e efeito, a fim de melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997); para que isso aconteça, eles devem também estar de acordo com as características qualitativas da informação, no que diz respeito aos indicadores financeiros que serão analisados, e deve haver veracidade na informação das mutações registradas nos indicadores não financeiros que os influenciam.

O interesse por esse estudo surgiu da necessidade da análise dos indicadores de um hotel da cidade de João Pessoa nas perspectivas do BSC. A escolha por esse tipo de pesquisa foi influenciada pela vivência dos pesquisadores nesse ambiente organizacional, uma vez que é sabida a existência da estrutura de indicadores para a análise desejada. Nesse contexto, a questão de pesquisa, que norteia este trabalho é: Como os indicadores existentes podem ser usados para mensurar o desempenho do Hotel à luz do *Balanced Scorecard*? Assim, o objetivo geral é analisar como os indicadores existentes em um Hotel podem ser usados para mensurar o seu desempenho à luz do BSC. Além disso, foram traçados os seguintes objetivos específicos: classificar os indicadores existentes conforme as perspectivas do BSC; identificar o cumprimento dos objetivos estratégicos por meio dos indicadores existentes e verificar se as informações geradas pelos indicadores contribuíram para a tomada de decisão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mensuração de Desempenho

Mensuração de desempenho pode ser definida como a quantificação da eficácia e eficiência das ações organizacionais, utilizando-se de indicadores de processo e de resultado (ROCHA, 2016, p. 65). Tal mensuração se tornou crucial para a evolução das organizações, uma vez que a evolução é alcançada ao trabalhar de acordo com o *feedback* adquirido a partir da mensuração das métricas utilizadas pelas empresas. Segundo Cardoso et al. (2013) a mensuração de desempenho é o meio que propicia o ambiente necessário para o trabalho da gestão e empurra a organização rumo ao sucesso. Essa mensuração evoluiu, focando também o meio não financeiro.

O sistema de mensuração do desempenho deve garantir que as medidas escolhidas para a obtenção do sucesso das organizações estejam alinhadas ao objetivo estratégico e atendam a todos os níveis da organização. Para isso a estratégia da organização deve ser concreta, objetiva e ter metas que respondam à pergunta de como a

empresa será diferente de forma superior às suas concorrentes no mercado (TOMAZZONI; BITTENCOURT, 2012). Tais metas devem ser alinhadas e bem repassadas aos colaboradores.

Um dos modelos de gestão estratégica, que auxilia a mensuração do desempenho das organizações rumo às suas metas, a partir da transposição da estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas é o BSC, uma metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton (1997), que será detalhado a seguir.

2.2 *Balanced Scorecard*

O BSC é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, professores da *Harvard Business School* (HBS), em 1992; sua sigla pode ser traduzida como "Indicadores Balanceados de Desempenho", isso porque não se limita a indicadores econômico-financeiros, mas também indicadores focados em ativos intangíveis, como desempenho dos processos internos e pessoas, desempenho do mercado junto a clientes, inovação e tecnologia (REIS, 2015). Esses fatores juntos fazem com que a organização tenha bom desempenho, criando, consequentemente, valor futuro.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) o BSC contempla um conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas, isso permite que as organizações avaliem até que ponto suas organizações geram valor para seus clientes atuais e futuros, e como podem melhorar as capacidades internas e os investimentos necessários visando melhorar o desempenho futuro da organização.

FIGURA 1 – UM MAPA ESTRATÉGICO SIMPLES DE OBJETIVOS E MEDIDAS VINCULADOS

Mapa estratégico dos objetivos	Objetivos	Medidas
Financeiro: Aumentar o valor do acionista	• Aumentar o valor dos acionistas	• Retorno sobre o patrimônio
Cliente: Reter clientes; Entrega pontual dos produtos; Oferecer preços competitivos	• Reter clientes • Entregar pontualmente os pedidos • Oferecer preços competitivos	• Porcentagem de clientes com compras repetitivas • Crescimento das vendas dos clientes • Preços comparados aos concorrentes
Processos: Reduzir o ciclo de tempo dos processos; Melhorar a qualidade dos processos	• Reduzir os tempos do ciclo dos processos • Melhorar a qualidade dos processos	• % de melhoramento dos tempos do ciclo • Taxas de defeitos dos produtos • Melhoria de ganho dos processos
Aprendizagem e crescimento: Desenvolver habilidades para melhorar os processos dos funcionários	• Desenvolver as habilidades dos funcionários para melhoria dos processos	• % de funcionários treinados e certificados nas capacidades de melhoria dos processos

FONTE: ATKINSON ET AL. (2015, P. 17).

Kaplan e Norton melhoraram características do *scorecard*, conforme a figura 1, mostrando algumas medidas relacionadas às quatro perspectivas e como elas ajudam na criação de uma boa estratégia. O BSC apresenta originalmente quatro perspectivas balanceadas, que juntas propõem uma avaliação abrangente do desempenho da organização. Tais perspectivas serão mostradas a seguir.

2.3 Indicadores do *Balanced Scorecard*

Os indicadores de desempenho são medidas quantificáveis que ajudam as empresas a definir, avaliar e melhorar sua performance em áreas consideradas importantes para a organização. Essas medidas são globais e envolvem toda a empresa, pois refletem seus direcionamentos estratégicos.

As perspectivas do BSC são: perspectiva financeira, que visa verificar se a estratégia da empresa está gerando lucratividade; perspectiva de clientes, que verifica se os serviços prestados estão de acordo com a missão da organização e se eles estão alcançando êxito no segmento de mercado estudado; perspectiva de processos internos, que consiste em identificar e mapear os processos essenciais para que os objetivos da empresa sejam cumpridos e perspectiva de aprendizagem e crescimento, que oferece a base para a conquista das outras perspectivas (CREPALDI; CREPALDI, 2017).

QUADRO 1 – EXEMPLOS DE MEDIDAS DE DESEMPENHO DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DO *BALANCED SCORECARD*.

Perspectiva financeira	
Medida de desempenho	**Mudança desejada**
Retorno sobre o investimento	**+**
Valor econômico agregado	**+**
Lucratividade	**+**
Aumento de receita	**+**
Redução dos custos	**+**

FONTE: CREPALDI E CREPALDI (2017, P. 444).

Abaixo o quadro com as perspectivas do cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento.

QUADRO 2 – EXEMPLOS DE MEDIDAS DE DESEMPENHO DAS PERSPECTIVAS DE CLIENTES, PROCESSOS INTERNOS E APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO DO *BALANCED SCORECARD*.

Perspectiva do cliente	
Medida de desempenho	**Mudança desejada**
Satisfação do cliente medida pelos resultados de pesquisas	**+**
Número de reclamações dos clientes	**-**
Participação de mercado	**+**
Devoluções de produtos como um percentual das vendas	**-**
Percentual de clientes retidos do último período	**+**
Perspectiva dos processos internos	
Medida de desempenho	**Mudança desejada**
Percentual de vendas de novos produtos	**+**
Tempo de introdução de novos produtos no mercado	**-**
Percentual de reclamações dos clientes resolvidas no primeiro contato	**+**
Tempo para resolver uma reivindicação do cliente	**-**
Perspectiva da aprendizagem e do crescimento	
Medida de desempenho	**Mudança desejada**
Sugestões por colaborador	**+**
Rotatividade de colaboradores	**-**
Horas de treinamento interno por colaborador	**+**

FONTE: ADAPTADO DE GARRISON, NOREEN E BREWER (2012, P. 485).

2.4 *Balanced Scorecard* no Setor Hoteleiro

A utilização de ferramentas de gerenciamento por organizações do ramo hoteleiro tem se tornado comum. Esta busca por ferramentas de gerenciamento pelas empresas do ramo tem aumentado e influenciado a economia brasileira e mundial com resultados positivos. A batalha por mercado obriga as empresas do ramo hoteleiro a se especializarem, caso contrário elas serão ultrapassadas pelas concorrentes.

No presente estudo foram encontrados na literatura alguns estudos passados sobre o BSC no ramo hoteleiro. Tomazzoni (2012) estudou a análise das ferramentas de gestão estratégica de hotelaria familiar e concluiu que essas ferramentas contribuem, efetivamente, para a vantagem competitiva das empresas hoteleiras familiares. Corrêa (2016) estudou a estratégia organizacional em meios de hospedagem por meio da gestão

de processos e concluiu que os hotéis investigados não adotavam gerenciamentos estratégicos baseados em processos.

Reis (2016), em seu estudo sobre *balanced scorecard* como ferramenta de controle de gestão e alinhamento estratégico nas organizações – Caso da Mindelhotel S.A cujo objetivo é destacar a necessidade de adequar os sistemas de controle de gestão a fim de responderem às demandas do ambiente empresarial demonstrando como o BSC pode servir a este objetivo, com implicação de ganhos a nível da gestão estratégica, o autor concluiu que a empresa tem colocado uma grande ênfase no alinhamento estratégico, organizacional e operacional, procurando ao mesmo tempo a melhoria dos instrumentos de gestão estratégica. A MindelHotel pretende consolidar uma cultura permanente de inovação e desenvolvimento, de responsabilização e de orientação para os resultados.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa quantitativa e qualitativa; quantitativa por empregar quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas com técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999); e qualitativa por relacionar os dados buscando seus significados (TRIVIÑOS, 1987). Em relação ao objetivo da pesquisa, ela pode ser classificada como descritiva, uma vez "que descreve o comportamento dos fenômenos" (COLLIS e HUSSEY, 2005, p. 24).

A pesquisa é documental, fundamentada em indicadores cujos resultados serão apresentados em gráficos. O campo empírico de pesquisa foi um hotel localizado em João Pessoa. Para a coleta de dados foi solicitada a autorização ao hotel para uso dos seus indicadores e seus resultados apresentados em gráficos e tabelas. Os dados constam de janeiro de 2016 até junho de 2017 em todas as perspectivas do BSC da empresa, e de janeiro de 2016 até dezembro de 2017 considerando somente a perspectiva financeira, e somente cinco dos sete indicadores dentro dela.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

4.1 Análise dos dados da pesquisa

No quadro abaixo estão todos os indicadores do hotel estudado, assim como suas metas e o sentido delas. Para atingir o objetivo específico de “classificar os indicadores conforme as perspectivas do BSC", o quadro relaciona os indicadores de acordo com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard.*

QUADRO 3 – TODOS OS INDICADORES DO HOTEL DE ACORDO COM AS PERSPECTIVAS DO BSC

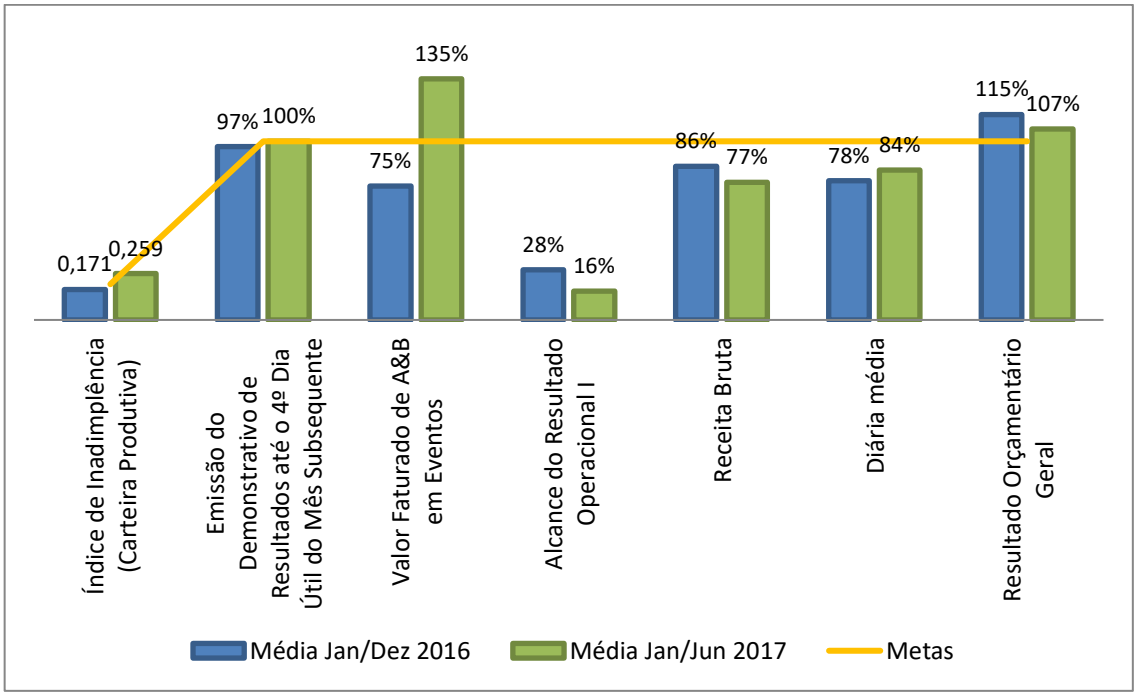
Perspectiva financeira				
Indicadores	**Metas**	**Sentido da Meta**	**Média Jan/Dez 2016**	**Média Jan/Jun 2017**
Índice de Inadimplência (Carteira Produtiva)	0,2	↓	0,171	0,259
Emissão do Demonstrativo de Resultados até o 4º Dia Útil do Mês Subsequente	100%	↓	97%	100%
Valor Faturado de A&B em Eventos	100%	↑	75%	135%
Alcance do Resultado Operacional I	100%	↑	28%	16%
Receita Bruta	100%	↑	86%	77%
Diária média	100%	↑	78%	84%
Resultado Orçamentário Geral	100%	↓	115%	107%
Perspectiva do cliente				
Indicadores	**Metas**	**Sentido da Meta**	**Média Jan/Dez 2016**	**Média Jan/Jun 2017**
Índice de Satisfação dos Clientes com Eventos	96%	↑	94%	97%
Índice de Satisfação do Cliente com o Coffee Break	93%	↑	91%	97%
Índice de Satisfação do Cliente com a Governança	92%	↑	93%	93%
Índice de Satisfação do Cliente com a Recepção	95%	↑	97%	97%
Índice de Satisfação do Cliente com o Serviço de Restaurante & Cozinha	92%	↑	92%	93%
Perspectiva dos processos internos de negócios				
Indicadores	**Metas**	**Sentido da Meta**	**Média Jan/Dez 2016**	**Média Jan/Jun 2017**
Nota de Avaliação de Fornecedores Críticos (prazo, qualidade, quantidade, preço e documentação)	70%	↑	84%	95%
Índice de Cumprimento do PAS	90%	↑	98%	98%
% de Cumprimento das Ações de Segurança dos Dados (Rede, Anti Virus, Backup)	100%	↑	98%	100%
Índice de Cumprimento da Manutenção Preventiva	95%	↑	91%	84%
% de Atendimento dos Prazos das Manutenções Corretivas	95%	↑	97%	96%
Perspectiva da aprendizagem e do crescimento				

Indicadores	Metas	Sentido da Meta	Média Jan/Dez 2016	Média Jan/Jun 2017
Cumprimento do Prazo de Seleção	80%	↑	87%	100%
% da Eficácia da Seleção	80%	↑	96%	88%
% dos Acompanhamentos Funcionais de Novatos e Promovidos	100%	↑	98%	100%
% dos Treinamentos Realizados	90%	↑	78%	97%
% de Satisfação com a Qualidade dos Treinamentos	90%	↑	99%	99%
% de Eficácia dos Treinamentos Realizados	80%	↑	100%	100%
Turnover	0,2	↓	0,375	0,272

FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2018

Os dados foram estruturados de modo a analisar e comparar os resultados dos indicadores de desempenho do ano de 2016 e do primeiro semestre de 2017. Para atingir os objetivos específicos “identificar o cumprimento dos objetivos estratégicos por meio dos indicadores existentes” e “verificar se as informações geradas pelos indicadores contribuíram para a tomada de decisão”, serão apresentados gráficos para facilitar o entendimento do quadro já mostrado anteriormente. Posteriormente será apresentado o quadro e gráfico referente à perspectiva financeira até dezembro de 2017. Abaixo o gráfico com a perspectiva financeira.

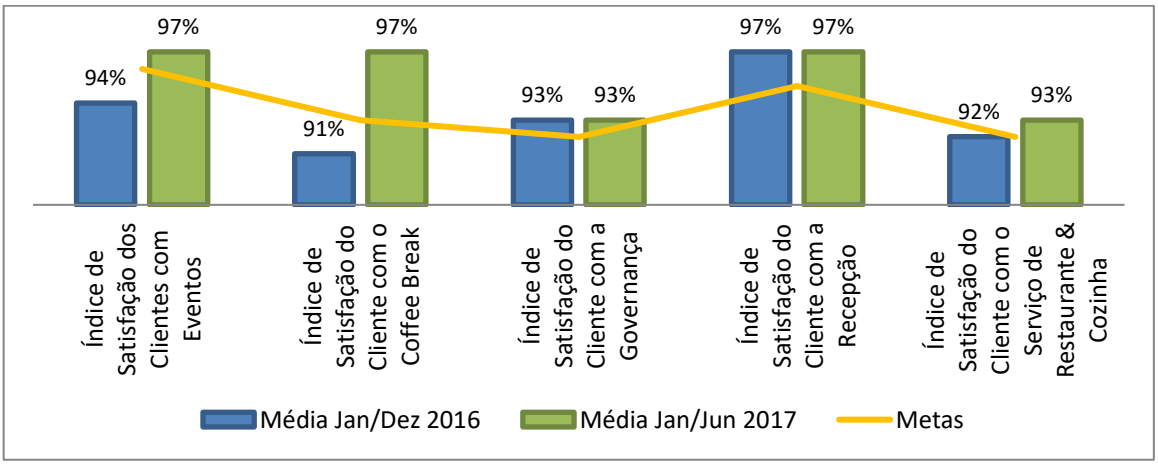
GRÁFICO 1 – COMPARATIVO DO DESEMPENHO DOS INDICADORES DE 2016 E 2017, CLASSIFICADOS CONFORME A PERSPECTIVA FINANCEIRA DO BSC.



FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2018

No gráfico 1, estão apresentados 7 indicadores da organização classificados na perspectiva financeira. Dos indicadores, em 2016, somente 14% alcançaram o resultado desejado e em 2017 somente 29%, porém se analisando as melhorias neles, 57% tiveram melhorias em relação ao ano anterior e 43% apresentaram involução, mostrando que as ações adotadas ainda não causaram muito efeito. Agora abaixo, o gráfico com a perspectiva dos clientes.

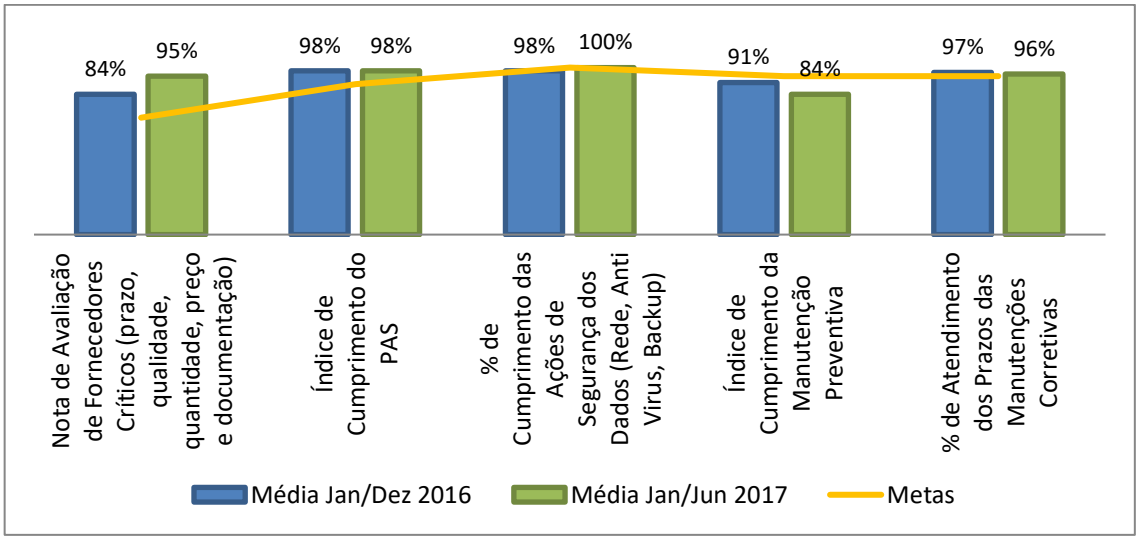
GRÁFICO 2 – COMPARATIVO DO DESEMPENHO DOS INDICADORES DE 2016 E 2017, CLASSIFICADOS CONFORME A PERSPECTIVA DE CLIENTES DO BSC.



FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2018

No gráfico 2, estão os 5 indicadores conforme a perspectiva de clientes. A análise mostra que deles, 60% atingiram a meta em 2016 e 100% em 2017, mostrando a evolução de 40% deles de forma a atingir a meta desejada, evidenciando que as ações adotadas contribuíram para a reversão dos indicadores e ajudaram na tomada de decisão. Os demais apresentaram mudanças mínimas a serem consideradas. Agora abaixo, o gráfico com a perspectiva de processos internos.

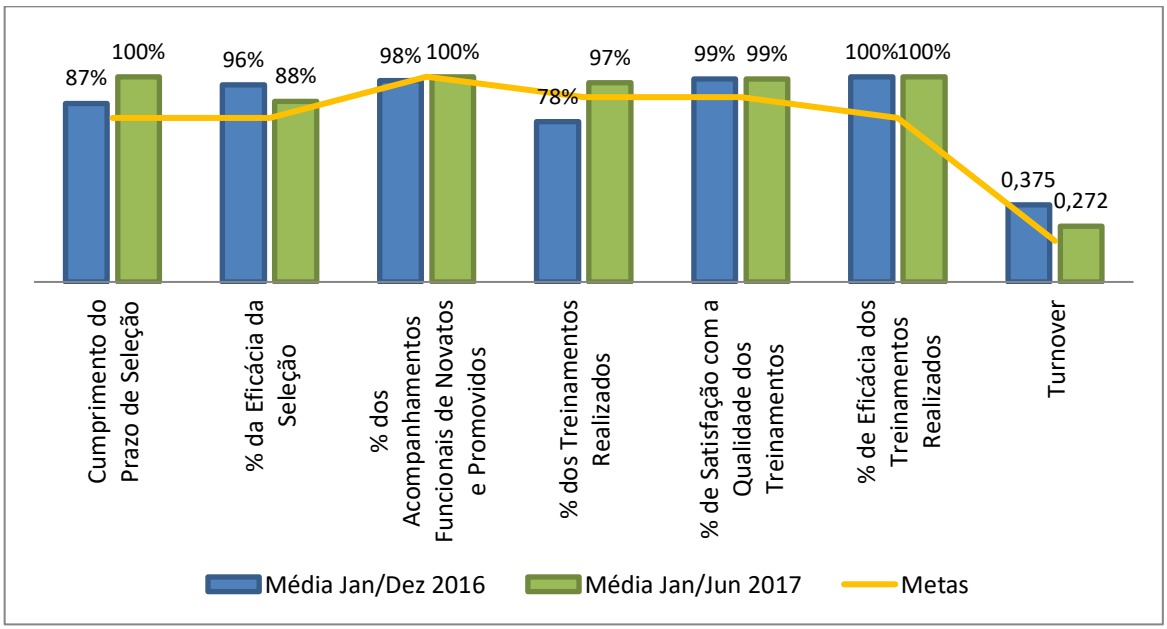
GRÁFICO 3 – COMPARATIVO DO DESEMPENHO DOS INDICADORES DE 2016 E 2017, CLASSIFICADOS CONFORME A PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS DE NEGÓCIOS DO BSC.



FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2018

No gráfico acima, são apresentados 5 indicadores da perspectiva dos processos internos. Deles, 60% conseguiram atingir suas metas em 2016 e todos conseguiram atingir suas metas até junho de 2017, mostrando uma evolução de 40% deles de forma a atingir as metas almejadas, sugerindo que as ações feitas ajudaram para a reversão dos indicadores e contribuíram na tomada de decisão. Os demais indicadores tiveram pequenas variações que não mudaram sua posição de fora ou dentro da meta. Agora abaixo, o gráfico da perspectiva da aprendizagem e do crescimento.

GRÁFICO 4 – COMPARATIVO DO DESEMPENHO DOS INDICADORES DE 2016 E 2017, CLASSIFICADOS CONFORME A PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E DO CRESCIMENTO DO BSC.



FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2018

O gráfico 4, mostra os 7 indicadores da perspectiva da aprendizagem e do crescimento. Ao analisar ele pode-se ver que em 2016, 57% dos indicadores alcançaram sua meta e em 2017, 86% alcançaram suas metas, mostrando que 29% dos indicadores melhoraram de forma a atingir suas metas, os demais tiveram pequenas mudanças, mas que não mudaram o alcance já obtido das metas. Isso mostra que as ações adotadas serviram para reverter os indicadores negativos e garantir a permanência dos outros indicadores em uma posição segura; e subsidiaram uma boa tomada de decisão.

O quadro e gráfico que serão apresentados agora são referentes aos indicadores da perspectiva financeira, considerando apenas 5 indicadores, de janeiro de 2016 a dezembro de 2017. Com ele, pode-se verificar a evolução dos indicadores financeiros de maneira mais completa, pois nele constam dois períodos inteiros.

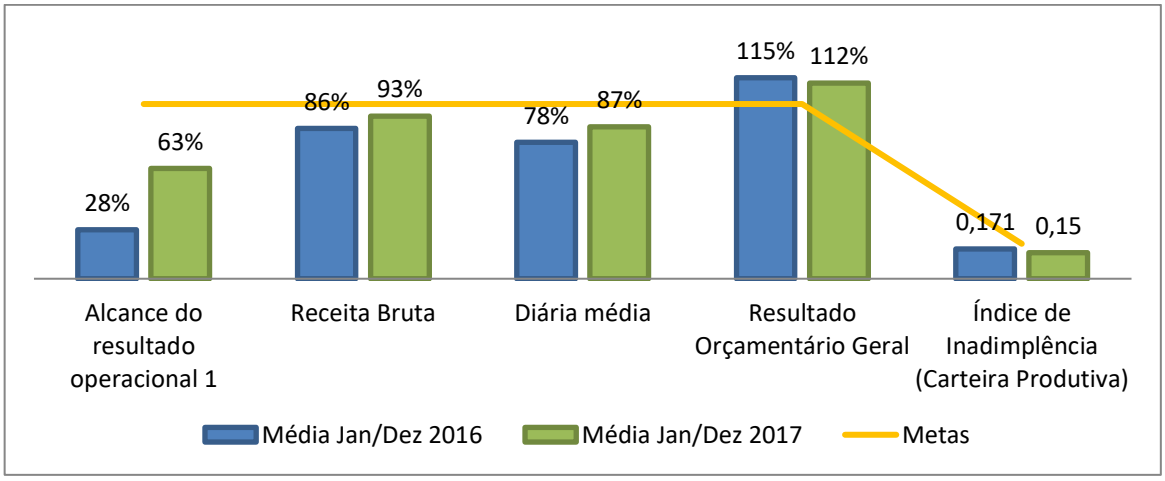
QUADRO 4 – INDICADORES DA PERSPECTIVA FINANCEIRA DE JANEIRO DE 2016 ATÉ DEZEMBRO DE 2017

Perspectiva Financeira				
Indicadores	**Metas**	**Sentido da Meta**	**Média Jan/Dez 2016**	**Média Jan/Dez 2017**
Alcance do Resultado Operacional I	100%	↑	28%	63%
Receita Bruta	100%	↑	86%	93%
Diária média	100%	↑	78%	87%
Resultado Orçamentário Geral	100%	↓	115%	112%
Índice de Inadimplência (Carteira Produtiva)	0,2	↓	0,171	15%

FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2018

A partir do quadro acima foi feito o gráfico que será mostrado logo abaixo:

GRÁFICO 5 - COMPARATIVO DO DESEMPENHO DOS INDICADORES DE 2016 E 2017, CLASSIFICADOS CONFORME A PERSPECTIVA FINANCEIRA



FONTE: DADOS DA PESQUISA, 2018

A partir da análise do quadro e gráfico, pode-se verificar no geral que na perspectiva financeira em ambos os anos somente 20% dos indicadores alcançaram sua meta, porém ao analisar a evolução de todos, 100% deles tiveram melhoras de desempenho no ano de 2017 em relação ao ano de 2016, isso pode ser resultado da melhora dos outros indicadores como já falado na pesquisa, mostrando que a perspectiva financeira está sendo influenciada positivamente pelos demais indicadores. Vale dizer que essa resposta não está considerando a falta dos demais indicadores do segundo semestre de 2017, porém ao analisar os indicadores até junho de 2017, vê-se que os indicadores financeiros foram influenciados pelos outros indicadores da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do trabalho foi analisar como os indicadores existentes em um Hotel podem ser usados para mensurar o seu desempenho à luz do BSC. Para isso, foram traçados os objetivos específicos de classificar os indicadores existentes conforme as perspectivas do BSC, identificar o cumprimento dos objetivos estratégicos por meio dos indicadores existentes e verificar se as informações geradas pelos indicadores contribuíram para a tomada de decisão.

Referente a questão problema “como os indicadores existentes podem ser usados para mensurar o desempenho do Hotel à luz do *balanced scorecard*?”, conclui-se que os indicadores existentes, após serem classificados de acordo com as quatro perspectivas do BSC, apresentaram uma visão mais ampla para a empresa estudada sobre o alcance dos objetivos de cada perspectiva.

O objetivo geral deste artigo foi alcançado, pois o estudo apontou quede um total de 24 indicadores levantados e analisados, 17 foram atingidos, 7 não foram atingidos e dos 17 atingidos, 7 foram indicadores abaixo da meta que foram revertidos no primeiro semestre de 2017. O objetivo específico de "classificar os indicadores existentes conforme as perspectivas do BSC" também foi atingido, uma vez que todos os indicadores estudados estavam classificados de acordo com as quatro perspectivas do BSC. Os objetivos específicos "identificar o cumprimento dos objetivos estratégicos por meio dos indicadores existentes" e "verificar se as informações geradas pelos indicadores contribuíram para a tomada de decisão" também foram atingidos, pois, com base nos resultados da pesquisa, todos os indicadores apresentados estão alinhados com a missão e estratégia da empresa, além de seus resultados e planos de ação contribuírem para a tomada de decisão.

Esse estudo pode auxiliar outros pesquisadores no que tange à análise de indicadores pelas perspectivas do BSC em redes hoteleiras. Espera-se que os resultados alcançados por este trabalho possam servir de referencial para que estudantes e profissionais consigam observar a indispensabilidade da Mensuração de Desempenho em ambientes dinâmicos, fazendo com que novas práticas sejam adotadas melhorando o desenvolvimento da organização.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A. et al.;**C*ontabilidade Gerencial**: Informação para Tomada de Decisão e Execução da Estratégia.* 4ª ed.São Paulo: Atlas, 2015.p. 15.

BARDIN, L.;**Análise de conteúdo**.Tradução Luiz Antero Reto, Augusto Pinheiro.São Paulo: Edições 70, 2011.

CARDOSO, A. A. B. et al.; **Aplicação do Balanced Scorecard como suporte às decisões gerenciais.** 2013. F. 11. Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais.

CHING, H. Y.; **Contabilidade Gerencial:** Novas práticas contábeis para a gestão de negócios. 1ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 194 p.

COLLIS, J; HUSSEY, R.;**Pesquisa em Administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade Gerencial:** Teoria e Prática. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.439 p.

GARRISON, R. H., NOREEN, E. W., BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. 14 ed. Rio de Janeiro: AMGH, 2012. p. 485.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação:***balancedscorecard*. 21ª ed. Tradução: Harvard Business School Press. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.;**Fundamentos metodologia científica**.4.ed.São Paulo:Atlas, 2001.

LIMA FILHO, F.P.; **O Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão estratégica.** 2013. f. 127. Dissertação (Pós-graduação) – Faculdade de Tecnologia, Universidade Federal do Amazonas, Manaus.

MINISTÉRIO DO TURISMO DO BRASIL. **Índice de Competitividade do Turismo Nacional** – Relatório Brasil, 2015. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Relatorio_Brasil_2015_WEB.pdf>2015_WEB.pdf>. Arquivo consultado em 19 de dezembro de 2018.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura, aplicação. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2015. P. 505.

PORTER, E. P.O que é estratégia?**Harvard Business Review.** Nova York. Dez. 1996.

REIS, A. P. S. **Balanced Scorecard como Ferramenta de Controlo de Gestão e Alinhamento Estratégico nas Organizações**. 2015. f. 88. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura) – Universidade do Mindelo, Cabo Verde.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, M. S. **Proposta de Balanced Scorecard para auxílio ao processo de gestão estratégica da internacionalização do ensino superior**. 2016. f. 245. Tese (Pós-graduação) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

TOMAZZONI, E.D.; BITTENCOURT, R. Análise das Ferramentas de Gestão Estratégica de Hotelaria Familiar. **Turismo em Análise.** São Paulo. **v. 24, n. 1, p. 65 – 89, nov. 2012.**

TRIVIÑOS, A. N. S. - **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativaem educação**. São Paulo, Atlas, 1987. 175p.

MARTINS, E. ; MIRANDA, G. J. ; DINIZ, J. A. **Análise didática das demonstrações contábeis.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.