

FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

DANIELLA MARIA CORREIA DANTAS

**BALANCED SCORECARD: um estudo sobre a aplicação do modelo em um
hotel na cidade do Natal**

**NATAL
2007**

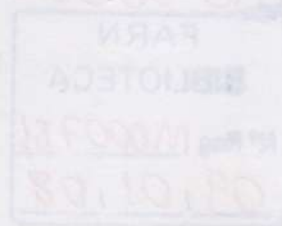
DANIELLA MARIA CORREIA DANTAS

BALANCED SCORECARD: um estudo sobre a aplicação do modelo em um hotel na cidade do Natal

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Adriana Isabel Backes Steppan, Msc.

NATAL
2007



Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Dantas, Daniella Maria Correia

BALANCED SCORECARD: um estudo sobre a aplicação do modelo em um hotel na cidade do Natal / Daniella Maria Correia Dantas. – Natal: FARN, 2007. 41f.

Orientador: Adriana Isabel Backes Steppan (M.Sc.)
Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. BALANCED SCORECARD – Monografia. 2. Planejamento Estratégico – Monografia. 3. Setor Hoteleiro – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 65.012.2



65.012.2
D161b
2007
EX-01

DANIELLA MARIA CORREIA DANTAS

BALANCED SCORECARD: um estudo sobre a aplicação do modelo em um hotel na cidade do Natal

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte, e aprovada em ____ de _____ de _____, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros.

Adriana Isabel Backes Steppan, Msc
(Orientadora)

(Membro Examinador)

Dedico esse trabalho, ao meu pai Pedro Adelino Dantas Filho, minha avó (Maria de Lourdes Soares Correia - in memorie), meu irmão Juliano e a minha irmã Michelle, a Benildo Ferreira de Lima, que muito me impulsionou a não desistir e sim a acreditar que sou capaz.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu bom Deus e a Nossa Senhora, por toda a sua graça derramada nesse tempo em minha vida.

Aos meus familiares pela força e certeza que depositavam em mim.

A Benildo uma pessoa que nesse tempo surgiu como um grande presente de Deus na minha vida.

A minha amiga Alessandra Abreu Pérez, pelas noites não dormidas por cima dos livros e razonetes, pelo companheirismo em todos os momentos e partilhas.

Aos meus chefes que muito compreenderam nesse tempo e que era preciso algumas ausências.

Aos professores, onde cito alguns em especial: Damasceno, Cristóvão, Adílson, Halcima, Adriana, Cíntia, Habib, Joana e em especial a professora Anna Katarina Pessoa, onde tenho total admiração pela sua profissão, ética e amizade.

E não poderia deixar de mencionar alguns amigos que de certa forma, contribuíram com a conclusão desse trabalho: Álvaro Reis, Ana Maria, Lucineide e Benildo.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CONTEXTO E CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
Lista de Tabela 01–Processo do BSC.....	19
Lista de Tabela 02 - Descrição dos Objetivos estratégicos.....	21
Lista de Tabela 03 - Formulação estratégica de um plano.....	22
Lista de Tabela 04 - Balanço Patrimonial.....	30
Lista de Tabela 05 – Demonstração do Resultado do exercício.....	32
Lista de Tabela 06 – Perspectiva Financeira.....	33
Lista de Tabela 07 – Perspectiva dos Clientes.....	35
Lista de Tabela 08 – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	36
Lista de Tabela 09 – Perspectiva dos Processos internos.....	37
2.2.1 Conceito.....	18
2.2.2 Perspectiva Financeira.....	22
2.2.3 Perspectiva dos Clientes.....	24
2.2.4 Perspectiva dos Processos Internos.....	24
2.2.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	25

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTO E CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Geral.....	13
1.2.2 Específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 UM POUCO DA HISTÓRIA DO SURGIMENTO DO SETOR HOTELEIRO.....	15
2.1.1 O Turismo em Natal.....	16
2.2 BALANCED SCORECARD.....	18
2.2.1 Conceito	18
2.2.2 Perspectiva Financeira.....	22
2.2.3 Perspectiva dos Clientes.....	24
2.2.4 Perspectiva dos Processos Internos.....	24
2.2.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	25

3 MTODOLOGIA.....	27
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	27
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	27
3.3 COLETA DE DADOS.....	27
4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	28
4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	28
4.2 DADOS REFERENCIAIS.....	29
4.3 RESULTADO.....	33
4.3.1 Perspectiva Financeira.....	33
4.3.2 Perspectiva dos Clientes.....	34
4.3.3 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	35
4.3.5 Perspectiva dos Processos Internos.....	36
5 CONCLUSÕES.....	38
5.1 Considerações.....	38
5.2 Recomendações.....	39
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE.....	41

RESUMO

Nos dias de hoje, as empresas vêem a necessidade de se adaptar aos padrões de qualidade internacional, muitas mudanças ocorrem no cenário mercadológico. Para estabelecer vantagens e recursos para atender seus mercados, as empresas vêm buscando cada vez mais a formação de planejamentos estratégicos. O *BSC - BALANCED SCORECARD* vem ser um instrumento de planejamento e gestão de empresas. Apesar de esse método ser recente, vem sendo utilizado por grandes organizações ao redor do mundo, já tendo despertado interesses das organizações em várias partes do mundo. Para isso, foi indicado o processo do BSC, que visa estudar todo o planejamento da empresa, analisar seus indicadores, propondo mudanças para melhor alcançar a missão da empresa analisada na cidade do Natal. Verificar através de indicadores de desempenho proposto pelo BSC, o alcance dos objetivos empresariais, de um hotel localizado na cidade do Natal, onde apresenta uma boa demanda na sua carteira de clientes, estes representam em grande parte estrangeiros. A pesquisa apresenta, quanto aos objetivos a que se propõe a característica exploratória, pois, se trata de um tema em evidência devido a grande necessidade que as empresas sentem em seus negócios. A alta administração terá que estabelecer metas, que se alcançadas, transformarão a organização. O estudo feito é sustentado por sites extraídos da internet, entrevistas documentais. Com isso, o BSC percebeu a falta de percepção das pessoas mais importantes da organização em definir qual é a estratégia empresarial adotada pela organização.

Palavras chave: BALANCED SCORECARD, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

ABSTRACT

Back in the days of today, the organizations they see the need to if adapt aos standards of quality international, many shifts occur into the scene referring to merchandising. To establish advantages & resources about to attend yours markets, the organizations they come picking more and more the training of planning strategic. THE BSC BALANCED SCORECARD comes be an instrument of planning & administration of companies. In spite of this method be recent, comes being used for big ones organizations about of the world, already I tend arousing interests from the organizations in several characters of the world. About to that , was indicative the suit of the BSC, what aim at study all the planning of the company, analyze yours indicators, proposing shifts about to best to achieve the mission of the company analyzed on city of the Christmas. Verify from one side to the other indicators of acquittal proposed at BSC, the scope from the objectives business community, by one hotel located on city of the Christmas, where she presents only one good demand in its billfold of customers, these they render in large measure foreigners. The search she presents, regarding aos objectives what if the characteristic exploratory, as, if treated by one theme evidence thanks to big necessity as the companies they feel em yours business dealings. The upswing administration will have what establish marks, that if ranging , they'll turn the organization. The survey made is support for sites extracted from Internet, interviews , magazines techniques , wares Published & documented. With that, the BSC she sensed the lack of perception from the people essentials from organization em define qual is the strategy business community adopting by organization.

Keywords: BALANCED SCORECARD, STRATEGIC PLANNING.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

O Setor Hoteleiro na cidade do Natal tem se desenvolvido de uma forma expressiva e visível. Atualmente, ocupa o 2º lugar no ranking de arrecadação de impostos municipais (SEMUT-Secretaria Municipal de Tributação- 31/12/2006). O crescimento do segmento tem se expandido, captando clientes tanto nacionais como internacionais. Na cidade de Natal muitos buscam tranquilidade e lazer por parte dos turistas.

O setor hoteleiro na busca por melhorias e preocupado em como atingir as suas metas percebe cada vez mais a necessidade de implementar um sistema de medição de desempenho. A medição, como parte integrante do sistema gerencial da empresa, constitui-se em um sistema de apoio para o planejamento, solução de problemas, controle, desenvolvimento de melhorias e motivação dos recursos humanos. Nesse sentido, qualquer ação a ser implementada por uma empresa precisa de acompanhamento, no sentido de verificar se as ações tomadas estão em conformidade com as metas estabelecidas e quais as medidas a serem tomadas para eventuais correções e erros.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 21) "o que não é medido não é gerenciado". O conceito de medição de desempenho é relevante para o ambiente empresarial, já que a formulação de estratégias, o desenvolvimento de ações, programas e processos de melhoria passam pela concepção de indicadores e medidas que monitoram seus estágios passados e atuais, permitindo previsões para o futuro.

Avaliar um desempenho é um meio para se tomar decisões adequadas. Constitui um processo complexo que incorpora, além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, requisitos para se integrar ao processo de gestão, em suas faces de planejamento, execução e controle". (PADOVEZE, 2004, p.244).

Toda e qualquer organização empresarial é constituída visando sempre o alcance de determinados objetivos, sejam eles sociais ou econômicos. Portanto, faz sentido que uma preocupação básica de qualquer administrador seja a de encontrar indicadores de desempenho e ferramentas de avaliação adequadas, que permitam

comparar o desempenho esperado e o alcançado pelas empresas. Sendo assim, nenhuma organização pode abrir mão de avaliar os resultados alcançados, sob pena de desconhecer a verdadeira eficiência e eficácia das estratégias adotadas.

No âmbito financeiro, a contabilidade pode ser considerada como uma ferramenta para o acompanhamento e avaliação do desempenho organizacional, visto que oferece informações relativas a custos, investimentos e resultados obtidos, a exemplo de faturamento, resultado operacional, despesas do período, entre outras. Isto é, em geral as informações contábeis, quando existentes, constituem-se na única fonte de indicadores de desempenho disponíveis nas organizações.

Os ativos intangíveis, tais como o relacionamento com os clientes, a habilidade e o conhecimento dos empregados, a tecnologia da informação e uma cultura corporativa que encoraje a inovação e a melhoria contínua, apesar de serem pontos fortes no processo competitivo, não eram contemplados pelas ferramentas tradicionais, pois os ativos intangíveis dependem do contexto da organização e da sua estratégia. Em vista dessa preocupação por parte da alta administração, a organização precisa saber como melhorar: o crescimento da receita e mix, redução de custos, melhoria da produtividade, utilização dos ativos, satisfação dos clientes, retenção dos mesmos e conquista de novos clientes.

Dentro desse contexto, aplicar o processo de avaliação de desempenho de acordo com as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton parece oportuno, pois permite investigar tanto os indicadores financeiros como os não financeiros da empresa, possibilitando a visualização da empresa sob os aspectos financeiros, dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Diante destas constatações, surge a seguinte questão de pesquisa: **Os indicadores de desempenho utilizados pela empresa analisada estão alinhados com seus objetivos propostos?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

O objetivo geral da pesquisa é verificar através de indicadores de desempenho propostos pelo BSC, o alcance dos objetivos empresariais de um hotel localizado na cidade do Natal.

1.2.2 Específicos

- ♦ Revisar a literatura, para obter embasamento conceitual sobre o Balanced Scorecard;
- ♦ Investigar aspectos relacionados ao planejamento estratégico do hotel analisado;
- ♦ Identificar os indicadores de desempenho utilizados pela empresa investigada.

1.3 JUSTIFICATIVAS

No Brasil, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) é a mais antiga entidade do trade turístico nacional, com 69 anos de existência, sendo a representante oficial dos Meios de Hospedagem do Brasil.

O Parque Hoteleiro nacional possui hoje aproximadamente 25 mil meios de hospedagem, e deste universo 18 mil são hotéis e pousadas (<http://www.abih.com.br>, 2007). No geral, 70% são empreendimentos de pequeno porte. Isto representa mais de um milhão de empregos e a oferta de aproximadamente um milhão de apartamentos em todo o país. (<http://www.abih.com.br>, 2007). Estima-se que a hotelaria nacional tenha um faturamento, da ordem de ao ano US\$ 2 bilhões de dólares. (<http://www.abih.com.br>, 2007)

Os associados da ABIH são empreendimentos de diferentes portes, desde os simples aos luxuosos e até suntuosos. Há de se observar que 56% dos empreendimentos associados possuem até 60 apartamentos; 20% possuem de 60 a 100 apartamentos; 12% de 100 a 150 apartamentos; 4% de 150 a 200 aptos; 4% de

200 a 300 aptos e 4% acima de 300 aptos. De acordo com a ABIH, o setor hoteleiro é um dos segmentos da economia que mais cresceu nos últimos anos. Em uma pesquisa realizada pela agência Hotel On Line, em 2004, o desenvolvimento atingiu 3,7% e do total do parque hoteleiro nacional, só os estabelecimentos urbanos, direcionados para turistas de negócios ou lazer, representam 55,18%. A ampliação do investimento no setor de hospedagem e gastronomia é resultado de um trabalho coletivo do Brasil de promoção no exterior, que vem gerando resultados significativos. (<http://www.abih.com.br>, 2007).

O Hotel analisado necessita buscar soluções operacionais, táticas e estratégicas de uma ferramenta que possa desenvolver através da missão da empresa, indicadores de desempenho, onde o mesmo busque melhorias em diversos setores da empresa. Neste sentido, constata-se que o BSC, que visa estudar todo o planejamento da empresa e analisar seus indicadores.

A evolução da hotelaria sofreu grande influência dos gregos e especialmente dos romanos, que tendo sido ótimos construtores de estradas propiciaram a expansão das viagens por todo o seu domínio e, conseqüentemente, o surgimento de abrigos para os viajantes. Nessa mesma época os meios de transportes não proporcionavam mais do que 80 quilômetros diários, as viagens quase sempre duravam alguns dias. Isso resultou na criação das hospedarias que, em Roma, obedeciam a regras muito rígidas: por exemplo, um hóspede não poderia receber um hóspede sem uma carta assinada por uma autoridade, estivesse ele viajando a negócios ou a serviço do imperador. (<http://www.abih.com.br>, 2007).

Em 1582, foi editado pelo inglês o primeiro guia de viagens de que se tem notícia, definindo de modo claro os diferentes tipos de acomodações disponíveis para viajantes a negócios ou passeio. Já em 1680 (século XVIII), consolidou-se na Europa um meio de transporte que teve grande influência na expansão da hotelaria: as diligências, puxadas por cavalos. Durante quase 200 anos, esses veículos circularam pelas estradas europeias, garantindo um fluxo constante de hóspedes para as pousadas e hotéis. Convém notar que muitos serviços de

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 UM POUCO DA HISTÓRIA DO SURGIMENTO DO SETOR HOTELEIRO

Não se sabe precisamente como surgiu a atividade hoteleira no mundo. Há indícios que levam a crer que esta atividade tenha se iniciado em função da necessidade natural que os viajantes têm em procurar abrigo, apoio e alimentação durante suas viagens.

A primeira notícia sobre a criação de um espaço destinado especificamente à hospedagem vem de alguns séculos antes da era cristã, quando na Grécia Antiga, no santuário de Olímpia, eram realizados os jogos olímpicos. Para esses eventos, foram construídos o estádio e o pódio, onde se homenageavam os vencedores e ficava a chama olímpica. Mais tarde, foram acrescentados os balneários e uma hospedaria, com cerca de 10 mil metros quadrados, com o objetivo de abrigar os visitantes. Essa hospedaria teria sido o primeiro hotel que se tem notícia. (SENAC, 2007).

A evolução da hotelaria sofreu grande influência dos gregos e especialmente dos romanos, que tendo sido ótimos construtores de estradas propiciaram a expansão das viagens por todos os seus domínios e, conseqüentemente, o surgimento de abrigos para os viajantes. Como naquela época os meios de transportes não percorriam mais do que 60 quilômetros diários, as viagens quase sempre duravam alguns dias. Disso resultou o estímulo à criação das hospedarias que, em Roma, obedeciam a regras muito rígidas; por exemplo, um hoteleiro não poderia receber um hóspede que não tivesse uma carta assinada por uma autoridade, estivesse ele viajando a negócios ou a serviço do imperador. (<http://www.abih.com.br>, 2007).

Em 1589, foi editado pelos ingleses o primeiro guia de viagens de que se tem notícia, definindo de modo claro os diferentes tipos de acomodações disponíveis para viajantes a negócio ou passeio. Já em 1650 (século XVII), consolidou-se na Europa um meio de transporte que teve grande influência na expansão da hotelaria: as diligências, carruagens puxadas por cavalos. Durante quase 200 anos, esses veículos circularam pelas estradas européias, garantindo um fluxo constante de hóspedes para as pousadas e hotéis. Convém notar que muitos serviços de

diligências foram estabelecidos pelos próprios hoteleiros, que assim conseguiam assegurar clientela para seus estabelecimentos. (<http://www.abih.com.br>, 2007).

Até o fim da era das diligências, em torno do ano de 1840 - quando surgiram as ferrovias -, os terminais de troca e os estábulos ficavam instalados nas pousadas. Velhos estabelecimentos foram reformados ou reconstruídos, outros novos surgiram em estradas que levavam às capitais, devido ao intenso tráfego das diligências. Algumas das maiores pousadas daquele período foram projetadas especificamente para se integrar com esse meio de transporte, fazendo o papel de estação de chegadas e partidas. Dispunham de escritório de reservas e salas de espera; além disso, muitas dessas "estações possibilitavam ao viajante fazer reservas e comprar passagens de diligências, de várias rotas, a partir da pousada --o Hotel Royal, na Inglaterra, por exemplo, tinha um total de 23 linhas". (<http://www.abih.com.br>, 2007).

Com a chegada das ferrovias, as diligências praticamente desapareceram, e a rede hoteleira que delas dependia sofreu um golpe rude, já que as ferrovias eram um meio de transporte muito mais rápido, o que resultava em viagens de menor duração. Muitos hoteleiros não conseguiram se adaptar aos novos tempos, já que estavam habituados com determinadas regras de hospedagem. (<http://www.abih.com.br>, 2007).

2.1.1 O Turismo em Natal

Natal, a capital Potiguar, já ganhou o mundo, é o portal de entrada das Américas, ponto mais próximo da Europa e África, uma cidade moderna e alegre, cresceu entre rios e o mar, enfeitada por dunas e muito verde. Terra de cores e sabores, local onde se encontra prazer e aventura. Aqui se diz é verão o ano inteiro, num litoral de praias deslumbrantes, lagoas, sertão, culinárias, passeios, arte e cultura nunca vistos, aliados a uma ótima hospitalidade natural do seu povo.

Um dos destinos turísticos mais procurados do mundo está a "Cidade do Sol", também lembrada como "Capital Mundial do Buggy" e "Terra do Camarão", cidade onde nasceu o forró - "For All", tem em torno de 800 mil habitantes e recebe mais de 2 milhões/ano de turistas entre os brasileiros e estrangeiros. Os visitantes ficam deslumbrados com os mais de 400 km de Costa Atlântica passeando por lindas praias, muitas das quais visitadas em passeios emocionantes de Buggy entre Mar,

Dunas e Lagoas com vários atrativos nesses caminhos, encontrando ainda locais para práticas de Mergulho, Surf e os ventos constantes possibilita a prática de Vela, como o Windsurf e Kitesurf.

Alem dos atrativos naturais à cidade possui uma rede hoteleira de qualidade com aproximadamente 25 mil leitos e um Centro de Convenções com auditórios multi-uso, acolhendo um público para 4 mil assentos, de um total de 15 mil assentos, com auditórios bem equipados.

Os mais de 400 km de lindas praias do litoral potiguar são divididos em: Litoral Sul, situada ao sul de Natal e do Litoral Norte ao norte de Natal.

Em Natal temos as praias: Ponta Negra, Via Costeira, Praia dos Artistas, Praia do Meio, Praia do Forte, e depois do rio Potengi, passando por balsa a Praia da Redinha.

Natal oferece aos turistas, uma variedade de pratos típicos e sua culinária diversificada, é líder na produção de camarão, que faz parte de muitos pratos da culinária local.

Pela sua posição geográfica privilegiada é o ponto das Américas mais próximo da Europa, na II Grande Guerra Mundial, já no século XX, serviu de base militar para os nortes americanos, ganhando ares de metrópole internacional, transformando definitivamente Natal e a cidade teve seu nome conhecido por milhões de cidadãos pelo mundo.

Nos anos pós-guerra a cidade continuaria a se desenvolver e sua população cresceria, mas só alguns anos mais tarde é que esse quadro iria mudar definitivamente. Foi no início da década dos anos 80 com a construção da Via Costeira este um marco importante. São 10 km de praias com uma excelente rede de hotéis entre as Dunas e o Mar.

O aeroporto Augusto Severo, localizado no município de Parnamirim, foi ampliado para 10 mil metros quadrados, oferecendo condições adequadas de embarque e desembarque anual de 1,5 milhão de passageiros e uma movimentação de 8 milhões de toneladas de carga, podendo atingir uma demanda de 3 milhões de pessoas nos próximos dez anos. Nos últimos três anos, o número de visitantes no Rio Grande do Norte praticamente dobrou – saiu de 1.423.886 em 2002, para 2.096.322 no ano passado. Destes, 1.750.882 foram brasileiros, quase 500 mil a mais que há três anos. Já os turistas estrangeiros aumentaram em mais de 100%.

Em 2002, eram 147.117 desembarques no Estado; no ano passado, esse número saltou para 345.440. O número de leitos também foi ampliado; passou de 12.056, em 2002, para 24.306 em 2005. Os vôos internacionais, hoje, somam 18, vindos de Portugal, Espanha, Holanda, Alemanha, Itália, Inglaterra, Suécia, Noruega, Dinamarca e Finlândia.

2.2 O BALANCED SCORECARD

2.2.1 Conceito

O *Balanced Scorecard* - BSC foi desenvolvido pelo professor da *Harvard Business Schools Press*, Robert Kaplan, e pelo executivo David Norton. O BSC foi inicialmente definido como um "[...] conjunto de indicadores que oferecem à alta gerência uma rápida, porém ampla, visão do negócio" (KAPLAN; COOPER, 1998, p. 71). Em sua definição inicial foram incluídos indicadores de desempenho financeiro e não-financeiro, em quatro perspectivas: inovação e aprendizado, processos internos, clientes e finanças. O *Balanced Scorecard* procura traduzir a estratégia em operações, em atividades que, incentivadas no momento presente, possibilitam a geração de valor para a empresa no futuro.

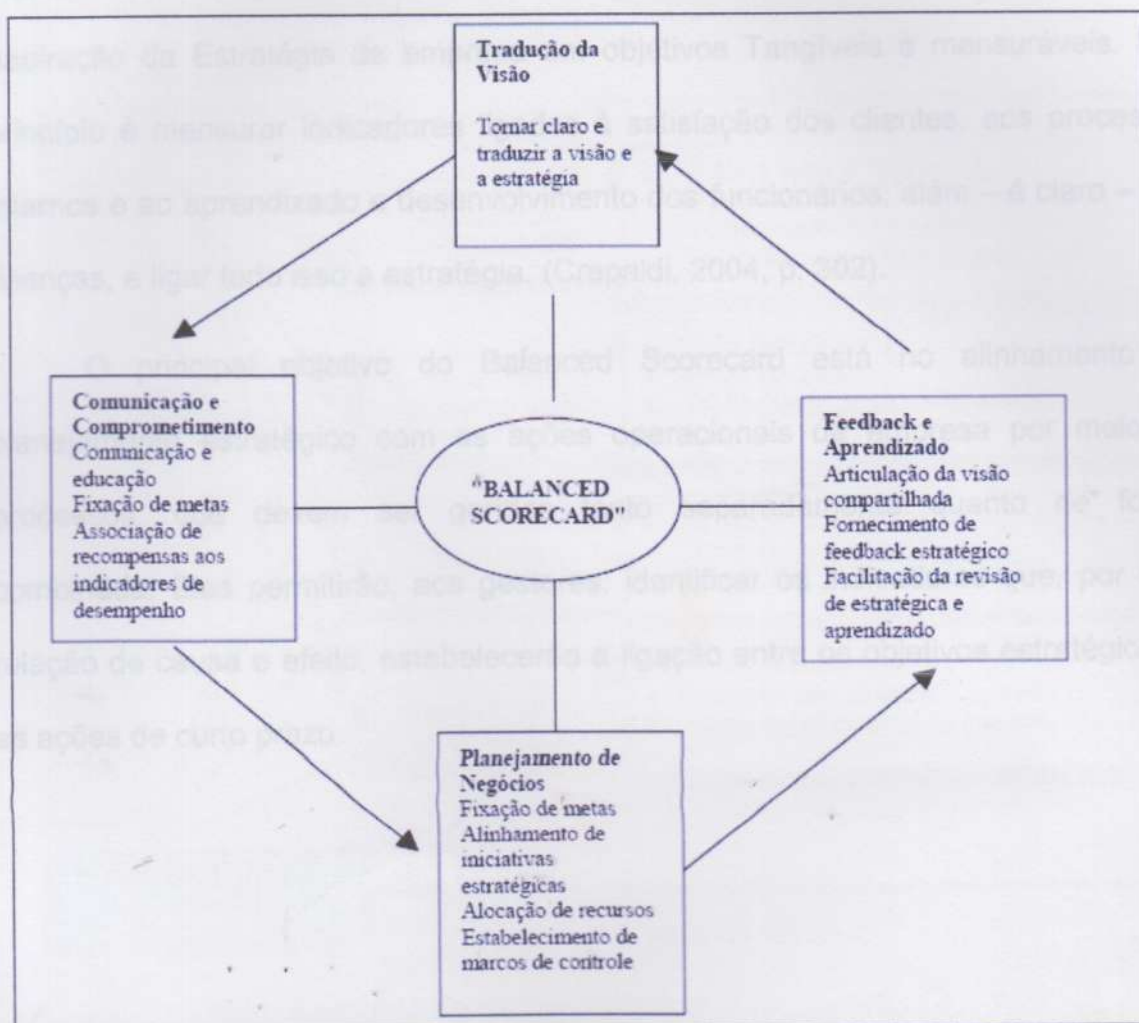
Uma vez que o BSC não é direcionado apenas à tomada de decisão e nem sempre contempla todos os componentes de um sistema, parece mais adequado classificá-lo como uma ferramenta de gestão.

FONTE: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2000).

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizado segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e do crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou aumento da produtividade. (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 24-25;44).

Para Kaplan e Norton, a estratégia da empresa é decomposta em iniciativas operacionais. Os indicadores de desempenho devem alinhar-se aos objetivos estratégicos da empresa, garantindo a convergência das ações locais com os fatores de sucesso da organização. Um sistema de indicadores deve combinar medidas de resultados

Tabela 01 – Descrição dos KAPLAN e NORTON do processo de BSC.



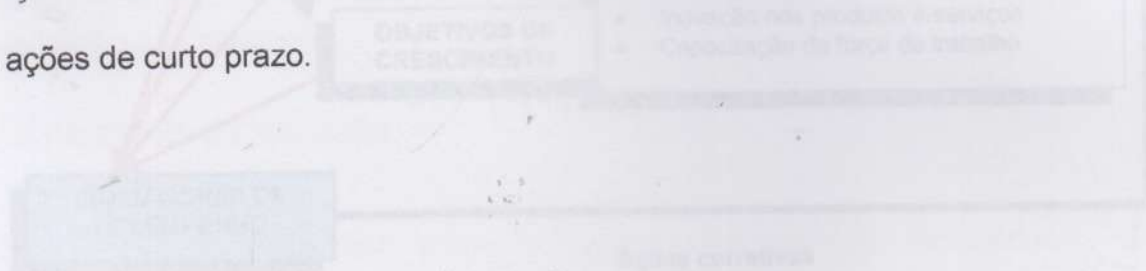
FONTE: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P (2000).

Para Kaplan e Norton (1997), os indicadores podem dividir-se em estratégicos e operacionais. Os indicadores estratégicos originam-se no nível mais elevado e decompõem-se em indicadores operacionais. Desta forma, as melhorias focalizadas alinham-se aos objetivos globais da empresa. Isto propicia a interligação de processos internos, o compromisso da alta administração com as demais áreas e assegura a convergência das metas locais com os fatores de sucesso da organização. Um sistema de indicadores deve combinar medidas de resultados

(indicadores de fatos), consequência de esforços passados e medidas de desempenho futuros (indicadores de tendência).

Para segundo Crepaldi (2004, p. 302), o modelo do BSC é visto como: um Sistema de Gestão Estratégica que permite a tradução da Visão, Missão e Aspiração da Estratégia da empresa em objetivos Tangíveis e mensuráveis. Seu princípio é mensurar indicadores ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e desenvolvimento dos funcionários, além – é claro – das finanças, e ligar tudo isso a estratégia. (Crepaldi, 2004, p. 302).

O principal objetivo do Balanced Scorecard está no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio de processos, que devem ser geridos tanto separadamente quanto de forma combinada. Eles permitirão, aos gestores, identificar os indicadores que, por uma relação de causa e efeito, estabelecerão a ligação entre os objetivos estratégicos e as ações de curto prazo.

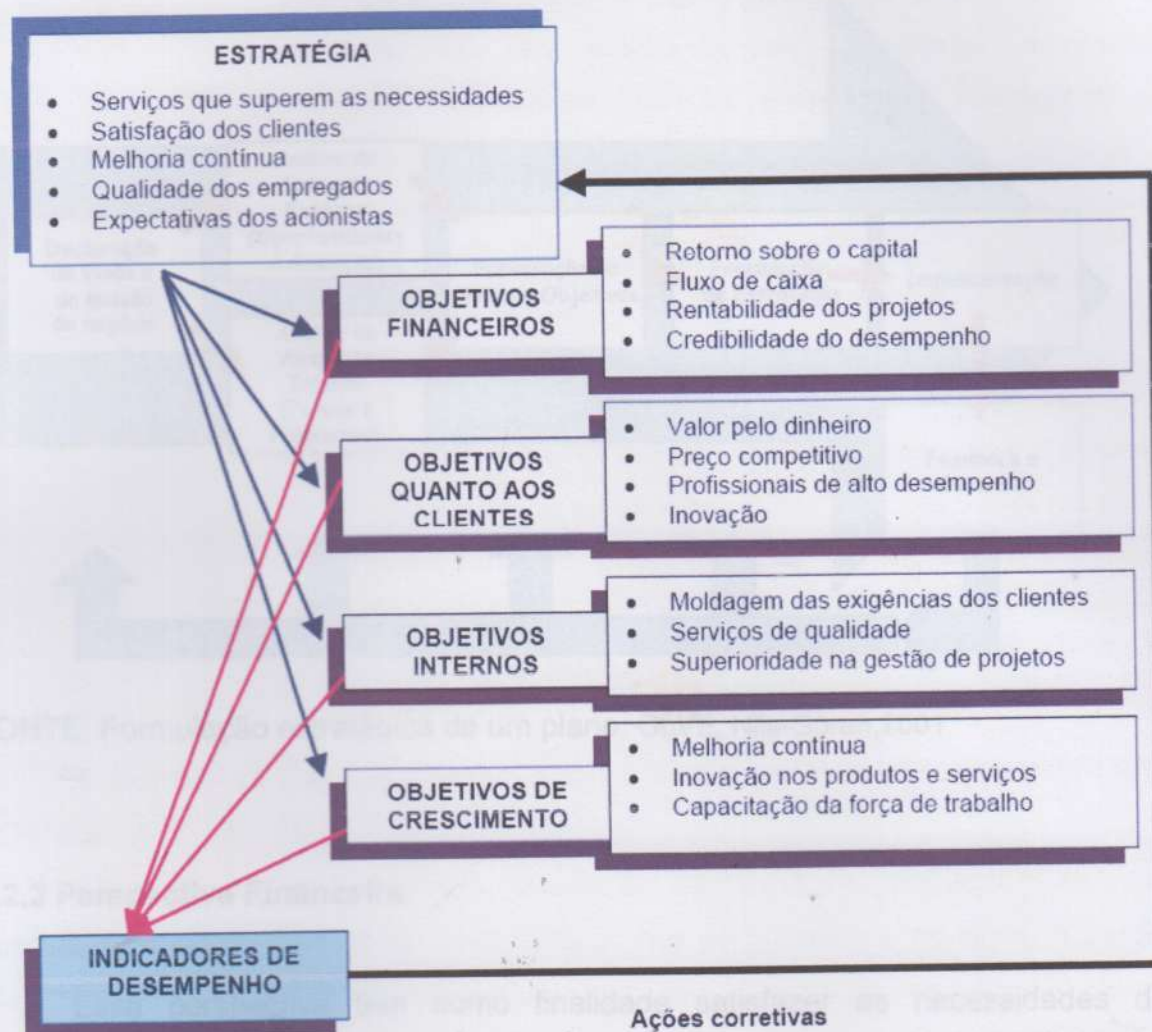


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p. 143.

Pode-se observar a importância dos indicadores de desempenho como parâmetro corretivo da estratégia da empresa.

O Balanced Scorecard é regido por quatro diferentes perspectivas, que representam as principais variáveis que, em equilíbrio, asseguram condições para os gestores nos processos de planejamento e controle das ações estratégicas. O Balanced Scorecard trabalha com o estabelecimento de metas e com a construção de indicadores capazes de proporcionar aos gestores o acompanhamento das ações da empresa e dos resultados obtidos.

Tabela 02 – Descrição dos Objetivos estratégicos.

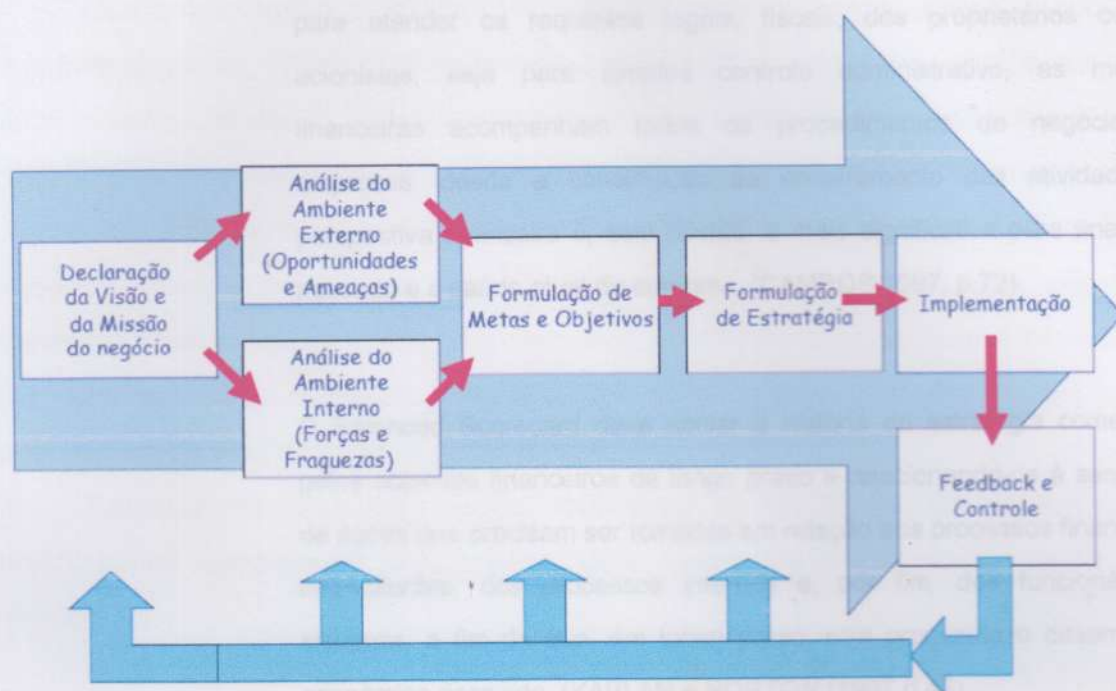


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1997, p.143.

Pode-se observar a importância dos indicadores de desempenho como parâmetro corretivo da estratégia da empresa.

O *Balanced Scorecard* é representado por quatro diferentes perspectivas, que representam as principais variáveis que, em equilíbrio, asseguram condições para os gestores nos processos de planejamento e controle das ações estratégicas. O *Balanced Scorecard* trabalha com o estabelecimento de metas e com a construção de indicadores capazes de proporcionar aos gestores o acompanhamento das ações da empresa e dos resultados obtidos.

O Planejamento Estratégico do negócio pode ser representado em etapas conforme mostrado na figura a seguir (Tabela 03).



FONTE: Formulação estratégica de um plano. OLVE, Nils-Göran, 2001.

2.2.2 Perspectiva Financeira

Essa perspectiva tem como finalidade satisfazer as necessidades dos acionistas, sustentadas pelos objetivos financeiros; esses servem de foco para as medidas e os objetivos das medidas das outras perspectivas. Kaplan e Cooper (1998) enfatizam que essa perspectiva deve responder à seguinte questão: "Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?" Consideram ainda que os objetivos e medidas financeiras devem desempenhar um duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de outras perspectivas do Balanced Scorecard. Por isso, qualquer ação selecionada deve contribuir com a melhoria do desempenho financeiro.

2.2.3 Perspectiva financeira

A análise de indicadores financeiros é uma atividade tradicional em 100% das empresas de qualquer porte, tipo de negócio ou área de atuação, seja para atender os requisitos legais, fiscais, dos proprietários ou dos acionistas, seja para simples controle administrativo, as medidas financeiras acompanham todos os procedimentos de negócio das empresas, desde a constituição ao encerramento das atividades. A perspectiva financeira é, sem dúvida, a mais significativa para analisar o passado e a saúde atual da empresa. (CAMPOS 1997, p.72)

O Balanced Scorecard deve contar a história da estratégia começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. (KAPLAN e NORTON (1997 p.49).

A perspectiva financeira deverá ser montada a partir de três itens (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 75):

- a) Crescimento e mix de receita: ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos mercados, alterações do mix de produtos e serviços. A Medida mais comum de aumento de receita, tanto para as unidades de negócios em fase de crescimento quanto para aquelas que se encontram a fase de colheita, são os percentuais de aumento de vendas e participação de mercado para regiões, mercados e clientes.
- b) Redução de custos e aumento da produtividade: ações que busquem baixar o custo direto de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e otimizar a utilização de recursos.
- c) Utilização dos ativos e estratégias de investimentos: utilização de forma adequada dos ativos financeiros e físicos.

2.2.3 Perspectiva dos Clientes

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 79), essa perspectiva deve responder à seguinte pergunta: "Para alcançarmos nossa missão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?" Objetivando seguir essa perspectiva, as empresas devem identificar os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Julga-se que a perspectiva dos clientes é essencial para a organização, pois descreve as maneiras pelas qual a organização cria valor aos seus produtos e serviços; de que maneira o cliente identifica esse valor; e quanto está disposto a pagar por ele.

Por meio de suas observações, Kaplan e Norton (1997) concluíram que as organizações geralmente selecionam dois conjuntos de medidas para essa perspectiva.

O primeiro conjunto constitui-se das medidas essenciais, tais como: (a) participação no mercado; (b) retenção de clientes; (c) captação de clientes; (d) satisfação dos clientes; e (e) lucratividade de clientes.

O segundo conjunto de medidas contém os vetores de desempenho – os diferenciadores – dos resultados fornecidos aos clientes. Eles respondem à pergunta: "O que uma empresa deve oferecer aos clientes para alcançar altos níveis de satisfação, retenção, captação e participação no mercado?" Referem-se aos atributos dos produtos e serviços, ao relacionamento com os clientes e à imagem e reputação da organização.

2.2.4 Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos processos internos, são identificados os processos críticos nos quais a empresa deve buscar a excelência, no sentido de atender aos objetivos dos acionistas e dos clientes. Como as medidas dos processos internos estão voltadas para os processos que terão maior importância na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa. Geralmente os objetivos e medidas para essa perspectiva só são desenvolvidos depois de formulados os objetivos e medidas para a perspectiva financeira e do cliente. Essa seqüência permite que as empresas focalizem suas medidas de desempenho dos

processos internos nos processos que conduzirão à realização dos objetivos dos acionistas e clientes (KAPLAN; NORTON, 2000a, p. 73).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 45), "os sistemas tradicionais" de medição de desempenho geralmente visam o controle e a melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes. Embora muitas empresas complementem as medidas financeiras com medidas de qualidade, produção, produtividade e tempo, esses sistemas de medição ainda são deficientes, dado que se baseiam na tentativa de melhorar o desempenho de departamentos individuais, em vez de negócios integrados. Cada empresa desenvolve um conjunto de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Existe uma cadeia de valor genérico com três processos principais: processo de inovação, processo de operações e processos de serviço pós-venda.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 48),

[...] os sistemas de desempenho tradicionais focalizam unicamente os processos de operações e de serviços pós-venda. Conseqüentemente, nesses sistemas, o processo de controle e melhoria se restringe à "onda curta" da criação de valor. Essa "onda curta" tem início com o recebimento do pedido de um cliente existente relativo a um produto ou serviço existente, e termina com a entrega do produto ao cliente. Neste contexto, a empresa cria valor a partir da produção, entrega e assistência a esse produto e ao cliente por um custo inferior ao preço recebido.

Conforme os autores (1997), alguns aspectos dessas medidas provavelmente serão incluídos como medidas fundamentais de desempenho na perspectiva dos processos internos da grande maioria das organizações. Além dessas medidas, é importante que os executivos avaliem outras características de seus processos, tais como a de flexibilidade e as de características específicas dos produtos ou serviços, que gerem valor para os clientes e que busquem o crescimento da organização.

2.2.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que tornará possível a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três

perspectivas. Portanto, a capacidade de alcançar metas superiores depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento.

3.1.1 Os Recursos Humanos tem um papel fundamental na eficácia organizacional, pois por meio da formulação de políticas diretivas que orientam o processo de tomada de decisão, do planejamento e desenvolvimento de ações que promovem o desempenho eficiente do pessoal, contribuindo para facilitar o cumprimento da missão do hotel e a elevação da eficácia organizacional. Os processos de gestão de Recursos Humanos estão relacionados entre si e influenciam-se reciprocamente, sendo a participação conjunta e a sinergia dos esforços de todas as pessoas os componentes básicos para que a empresa atinja seus objetivos.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Esta pesquisa foi baseada em um Hotel na cidade do Natal, composto por 05 setores, 30 colaboradores, 70 apartamentos e categoria 03 estrelas.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada através da análise documental (relatórios contábeis e e-mails), além da complementação de entrevistas com os gestores da empresa analisada.

Após a coleta dos dados, os mesmos foram organizados e analisados.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho fundamenta-se em um estudo de caso. Quanto à classificação do estudo, segundo seus fins, pode-se dizer que é do tipo aplicada. Conforme Gil (1995, p. 46), "sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial."

Segundo Yin (1994, p. 45), o estudo de caso é o método de investigação adequado para responder a questões como: "quais", "como" e "por que", sendo também útil para geração e construção de teorias em áreas em que poucos dados estão disponíveis. Para Cervo e Bervian (1983, p. 32), o estudo de caso é apropriado para estudar "um determinado grupo para examinar aspectos variados de sua vida". No trabalho em questão, o grupo é representado por um Hotel na cidade do Natal/RN.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Essa pesquisa foi baseada em um Hotel na cidade do Natal, composto por 05 sócios, 30 colaboradores, 78 apartamentos e categoria 03 estrelas.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada através da análise documental (relatórios contábeis e e-mails), além da complementação de entrevistas com os gestores da empresa analisada.

Após a coleta dos dados, os mesmos foram organizados e analisados.

4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O hotel estudado oferece, ao lado da piscina, uma área de Fitness, além de uma privilegiada opção de se exercitar à beira mar no calçadão da Praia dos Artistas. Duas piscinas, uma no deck superior com 25m de comprimentos e hidromassagem e outra no térreo.

O delicioso café da manhã tipo buffet servido em nosso restaurante Bangalore, com a opção de degustá-lo também na pérgula da piscina, é mais um diferencial do hotel. Nos bares da piscina e no Sakya Lobby Bar nossos hóspedes podem ainda se deliciar com chás, cafés, drinks tropicais e uma variedade de outras bebidas.

Pequeno e aconchegante totalmente renovado em 2004, o hotel conta ainda com estacionamento próprio, elevadores, segurança 24h, tecnologia WI-FI (internet sem fio) em todas as áreas sociais e nos apartamentos, lavanderia e área para eventos. Além de proporcionar ao hóspede atendimento personalizado, com serviços especiais de baby Sitter, massagem relaxante e atendimento especial para casais em lua de mel e datas comemorativas.

Existe hoje cerca de 30 colaboradores, o hotel tem categoria 3 estrelas superior com 78 apartamentos.

✓ Missão: Maximizar a satisfação dos clientes, oferecendo tratamento diferenciado, cortês e eficiente, aliada a uma política de preço justo e qualidade de produtos e serviços.

✓ Valores: Seriedade, comprometimento e honestidade pautam os valores que alicerçam nosso modelo de gestão, em busca do crescimento da organização de maneira constante.

✓ Visão: O empreendedorismo é pautado como agente popular dessa Empresa. Ações transparentes, honradez com seus compromissos,

responsabilidade com clientes externos e internos, foco social e ambiental norteiam as atitudes tomadas pela Empresa.

Tab. 04 - Balanço Patrimonial

É uma empresa familiar, onde cerca de 5 sócios pensam de forma diferentes e dessa forma governam o Hotel.

ATIVO

4.2 DADOS REFERENCIAIS

Foram coletadas junto a Empresa Hoteleira de Natal, as seguintes informações:

✓ Econômico-financeira:

- a) Aumentar a receita em média 5%;
- b) Diminuir os custos em média 10%;
- c) Aumentar o recebimento à vista em média 60%;
- d) Aumentar a carteira de clientes na média de 50%.

ATIVO PERMANENTE	R\$	2.342.390,88	R\$	2.127.485,14
IMOBILIZADO	R\$	2.342.390,88	R\$	2.127.485,14
Terras	R\$	179.429,71	R\$	179.429,71
Edifícios	R\$	1.244.812,31	R\$	1.244.812,31
Instalações e melhorias	R\$	101.900,83	R\$	101.900,83
Máquinas e Equipamentos	R\$	146.734,77	R\$	146.734,77
Móveis e Utensílios	R\$	140.525,00	R\$	140.525,00
Veículos	R\$	5.000,00	R\$	5.000,00
Bens de Capitalização	R\$	51.716,09	R\$	51.716,09
Computadores e Periféricos	R\$	7.200,00	R\$	7.200,00
Provisões Acumuladas	R\$	345.528,60	R\$	345.528,60
TOTA DO ATIVO	R\$	2.401.825,82	R\$	2.344.261,24

Tabela 04 – Balanço Patrimonial.

BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO

		ATIVO	
		2006	2005
CIRCULANTE	R\$	153.952,67	R\$ 218.780,62
DISPONÍVEL	R\$	78.174,11	R\$ 144.490,56
Caixa	R\$	59.071,07	R\$ 3.258,64
Bancos c/Movimento	R\$	19.103,04	R\$ 88.850,72
Aplicações de Liquidez Imediata	R\$	-	R\$ 52.381,20
CRÉDITOS	R\$	68.143,42	R\$ 2.321,15
Clientes	R\$	68.143,42	R\$ 821,00
Impostos a Recuperar	R\$	-	R\$ 1.500,15
ESTOQUE	R\$	7.635,14	R\$ 71.968,91
Estoque Final	R\$	7.635,14	R\$ 71.968,91
ATIVO PERMANENTE	R\$	2.347.545,85	R\$ 2.127.480,64
IMOBILIZADO	R\$	2.347.545,85	R\$ 2.127.480,64
Terrenos	R\$	179.609,93	R\$ 179.609,93
Edificações	R\$	1.949.678,33	R\$ 1.688.508,71
Instalações, de Apartamentos	R\$	101.900,33	R\$ 101.900,33
Máquinas e Equipamentos	R\$	150.864,99	R\$ 148.734,77
Móveis e Utensílios	R\$	148.065,98	R\$ 118.821,00
Linhas Telefônicas	R\$	5.500,00	R\$ 5.500,00
Rouparia de Cama/Mesa/Banho	R\$	52.715,09	R\$ 20.714,38
Computadores e Periféricos	R\$	7.750,00	R\$ 2.200,00
(-) Depreciações Acumuladas	R\$	248.538,80	R\$ 138.508,48
TOTAL DO ATIVO	R\$	2.501.498,52	R\$ 2.346.261,26

		2006		2005
CIRCULANTE	R\$	54.668,59	R\$	79.061,96
Fornecedores	R\$	7.136,29	R\$	9.877,56
Impostos a Recolher	R\$	37.706,83	R\$	57.038,66
Encargos Sociais e Trabalhistas	R\$	9.825,47	R\$	12.145,74
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$	2.446.830,03	R\$	2.267.199,30
CAPITAL	R\$	2.446.830,03	R\$	2.267.199,30
Capital Social	R\$	985.500,00	R\$	985.500,00
Reservas de Capital	R\$	43.091,74	R\$	43.091,74
Lucros Acumulados	R\$	1.418.238,29	R\$	1.238.607,56
TOTAL DO PASSIVO	R\$	2.501.498,62	R\$	2.346.261,26

Tabela 04: Balanço Patrimonial 2005/2006.

04. CUSTAS DOS SERVIÇOS DE PRESTADOS	R\$	44.250,71	R\$	43.254,37
05. CUSTAS COM OUS MONTADORIA VEICULOS	R\$	10.934,35	R\$	11.871,74
06. LUCRO BRUTO	R\$	1.040.415,79	R\$	959.748,16
07. DESPESAS OPERACIONAIS	R\$	416.164,21	R\$	231.903,30
07.1 Despesas c/ Administração	R\$	217.773,51	R\$	167.142,49
07.2 Despesas Gerais	R\$	112.519,72	R\$	37.895,76
07.3 Despesas Tributárias	R\$	261.373,61	R\$	25.432,78
07.4 Despesas Financeiras	R\$	11.963,72	R\$	18.332,07
07.5 - 1) Despesas Financeiras	R\$	7.271,35	R\$	6.294,32
08. LUCRO OPERACIONAL	R\$	444.430,73	R\$	371.324,76
09. LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	R\$	444.430,73	R\$	371.324,76
10. PROVISÃO P/ CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	R\$	0,00	R\$	43.274,77
11. LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	R\$	444.430,73	R\$	327.949,99
12. PROVISÃO P/ IMPOSTO DE RENDA	R\$	0,00	R\$	94.855,00
13. LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$	444.430,73	R\$	432.099,99

Tabela 05: Demonstração do Resultado do Exercício 2005/2006

FARN

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31.12

		<u>2006</u>	<u>2005</u>
01. RECEITA BRUTA OPERACIONAL	R\$	1.710.218,73	R\$ 1.567.784,81
1.1- Receitas de Hospedagens	R\$	1.518.173,90	R\$ 1.432.126,65
1.2- Receitas do Restaurante	R\$	192.044,83	R\$ 135.658,16
02. DEDUÇÕES DE VENDAS	R\$	99.890,12	R\$ 151.664,65
2.1- ISS - ICMS - PIS - COFINS	R\$	99.890,12	R\$ 151.664,65
03. RECEITA LÍQUIDA	R\$	1.610.328,61	R\$ 1.416.120,16
04. CUSTO BRUTO OPERACIONAL	R\$	549.509,66	R\$ 583.312,01
4.1- Custos dos Serviços de Hotelaria	R\$	444.205,11	R\$ 465.259,27
4.2 - Custos das Mercadorias Vendidas	R\$	105.304,55	R\$ 118.052,74
05. LUCRO BRUTO	R\$	1.060.818,95	R\$ 832.808,15
06. DESPESAS OPERACIONAIS	R\$	616.188,22	R\$ 261.583,37
6.1- Despesas c/Administração	R\$	217.993,51	R\$ 189.162,69
6.2- Despesas Gerais	R\$	112.819,73	R\$ 39.485,38
6.3- Despesas Tributárias	R\$	281.573,81	R\$ 25.400,75
6.4- Despesas Financeiras	R\$	11.093,72	R\$ 13.832,07
6.5- (-) Receitas Financeiras	R\$	7.292,55	R\$ 6.297,52
07. LUCRO OPERACIONAL	R\$	444.630,73	R\$ 571.224,78
08. LUCRO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	R\$	444.630,73	R\$ 571.224,78
09. PROVISÃO P/ CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	R\$	0,00	R\$ 43.276,17
10. LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	R\$	444.630,73	R\$ 527.948,61
11. PROVISÃO P/ IMPOSTO DE RENDA	R\$	0,00	R\$ 94.855,00
12. LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$	444.630,73	R\$ 433.093,61

Tabela 05: Demonstração de Resultado do Exercício 2005/2006.

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Indicadores de Desempenho

Com vistas ao objetivo deste trabalho, os indicadores foram criados tendo como bases às diretrizes (objetivos) estabelecidas no planejamento estratégico da empresa, que foi elaborado no final do ano de 2006. Os indicadores foram segregados nas perspectivas: Financeira, Processos Internos, Clientes e Aprendizado – Crescimento. O principal objetivo do estabelecimento desses indicadores é o acompanhamento dos processos de forma a controlar e conseqüente buscar o equilíbrio econômico-financeiro da instituição.

4.3 RESULTADO

Perspectiva Financeira

Os indicadores relacionados nessa perspectiva têm como finalidade satisfazer as necessidades dos "acionistas", sustentadas pelos objetivos financeiros.

As medidas financeiras indicam se a estratégia da organização, implementação e execução, estão contribuindo para a melhoria financeira.

A empresa se preocupa muito com a sazonalidade, por ser um segmento que tem seu financeiro afetado muitas vezes pelo ciclo econômico do país, percebe-se que existem estratégias de manipular essas oscilações, protegendo seus ativos. (Tabela 06).

TABELA06: Perspectiva Financeira

ITENS	OBJETIVOS ECONÔMICOS - FINANCEIROS	INDICADOR	META	% Atingido em relação ao total esperado
1	RECEITA	Aumento	5%	8,32%
2	CUSTOS	Diminuição	8%	6,15%
3	RECEBIMENTOS	Aumento	60%	94,55%
4	TAXA DE OCUPAÇÃO	Variação na sazonalidade	60%	43,50%

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Esperava-se um aumento na receita de em média 5%, mas o alcançado superior as expectativas alcançando uma média de 8,32%. Os seus custos tiveram uma diminuição de 6,15%, ficando ainda abaixo do esperado. Com os programas de pacotes trabalhados na baixa estação, foi obtido um recebimento bem superior ao esperado, promovendo assim um aumento de 94,55% em recebimentos à vista. A taxa de ocupação variou em 43,5%, mas ainda abaixo do esperado.

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Perspectiva dos Clientes

Com muito êxito o número no cadastro de clientes teve um alcance bem alto. O indicador listado e acompanhado por essa perspectiva busca dar respaldo ao nosso turismo potiguar.

Para definição dos indicadores dessa perspectiva, deixou-se clara a importância dos clientes para a organização. Nessa perspectiva, descrevem-se as maneiras pelas qual a organização cria valor para seus produtos e serviços e esclarece-se de que maneira o cliente identifica esse valor e o quanto está disposto a pagar por ele.

Identificar os fatores que são importantes aos clientes é a exigência deste modelo. Normalmente, as preocupações dos clientes se encaixam em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço e são nestas categorias que precisam identificar os indicadores.

Captamos os clientes tem como setor responsável o setor de reservas e o departamento comercial, que fazem as viagens para divulgar o hotel, com folders e tantos outros materiais promocionais. Participamos de workshops, feiras de turismo. Enviamos e-mails com promoções para as grandes agências e operadoras que nos mandam hóspedes, bem como para aquelas que estão iniciando os trabalhos conosco. Fechamos parcerias também com empresas de vários setores: têxtil, calçados, eletrodomésticos, alimentação, eventos.

Desempenho e serviço medem como os produtos e serviços da empresa contribuem para agregar valor aos clientes. Percebe-se que o cliente atendido não deixa de ser um cliente satisfeito, mesmo este observando algumas críticas, tipo: melhoria no atendimento em relação à agilidade no processo de encerramento de estadia e serviços externos. O comprometimento na qualidade dos produtos devido a falta de compromisso com alguns fornecedores (Tabela 07).

TABELA 7: Perspectiva dos Clientes

ITENS	OBJETIVOS ECONÔMICOS - FINANCEIROS	INDICADOR	META	% Atingido em relação ao total esperado
1	CLIENTES	Aumento	50%	98,80%
2	FORNECEDORES	Reclamações	0%	5,00%
3	COLABORADORES	Reclamações	0%	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Com muito êxito o número na carteira de clientes teve um alcance bem elevado ao esperado de 98,8%, isso demonstra que o trabalho do setor foi efetuado com muita exatidão superando os seus objetivos. Uma incidência de 5% de reclamação a respeito de alguns produtos pelo atraso na entrega de mercadoria dos fornecedores dificultando assim o cumprimento do menu do dia. Nenhuma reclamação feita pelos hóspedes em cerca da qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A habilidade da organização em inovar, melhorar, aprender e se superar está em consonância com a maximização do valor da organização. Esta perspectiva identifica a infra-estrutura necessária para gerar crescimento e melhorias.

Perspectiva dos Processos Internos

Medidas baseadas em clientes são importantes, mas devem ser correspondidas em outras medidas internas, ou seja, definir o que a organização deve fazer para atender as expectativas deles. Essas medidas devem provir dos processos de negócio que tenham o maior impacto na satisfação dos clientes, os processos que são direcionadores de valor. O sucesso de uma organização pode ser definido pela maneira como organiza e gerencia sua sequência de atividades. A

TABELA 08: Perspectiva de aprendizado e Crescimento.

ITENS	OBJETIVOS ECONÔMICOS - FINANCEIROS	INDICADOR	META	Atingido em relação ao total esperado
1	PROMOVER A CAPACITAÇÃO	Colaboradores com nível superior	37%	5,00%
2	INVESTIR NA VALORIZAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NA BUSCA DA SATISFAÇÃO	Colaboradores informados sobre a política e metas da empresa	100%	100,00%
		Benefícios recebidos em relação ao valor do salário base	-	5 Benefícios
3	INVESTIR EM PREVENÇÃO E ACIDENTE DE TRABALHO	Colaboradores afastados por motivo de acidente de trabalho	0%	6,67%

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Existe a intenção por parte da empresa, de melhor capacitar seus colaboradores totalizando 37%, mas, este índice ainda não foi alcançado, tendo apenas 5% da sua meta atingida. A empresa preocupada com a qualidade intelectual dos seus colaboradores tenta investir proporcionando meios para isso, viabilizando ingressos em ensinos superiores, porém, apenas 5% correspondem ao esperado. Todos os colaboradores (100%) têm ciência da política e metas da empresa. A empresa incrementou o salário base com 05 benefícios. A Cipa conforme informado pela empresa sempre promove palestras de prevenção contra acidentes de trabalho, porém, existem 02 colaboradores afastado por acidente de trabalho, representando assim 6,67% do quadro de colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Perspectiva dos Processos internos

Medidas baseadas em clientes são importantes, mas devem ser correspondidas em outras medidas internas, ou seja, definir o que a organização deve fazer para atender as expectativas deles. Essas medidas devem provir dos processos de negócio que tenham o maior impacto na satisfação dos clientes, os processos que são os direcionadores de valor. O sucesso de uma organização pode ser definido pela maneira como organiza e gerencia sua seqüência de atividades. A

grande preocupação a princípio seria na implantação de um sistema informatizado que dessas condições plenas de melhor processar dados. Evitando assim, conflitos e ineficiências no seu serviço. Para isso, foi feito um grande projeto de investimento financeiro e intelectual para que todos tenham acesso a essa ferramenta. Percebe-se que a empresa traçou metas e meios de como trabalhar a sazonalidade, obtendo assim um ótimo resultado nas suas expectativas, onde teve sua meta alcançada de forma dupla (Tabela 09).

TABELA 09: Perspectiva dos Processos internos.

ITENS	OBJETIVOS ECONÔMICOS - FINANCEIROS	INDICADOR	META	% Atingido em relação ao total esperado
1	IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMÁTICA INTEGRADO	Aumento de colaboradores nos setores	10%	5,00%
		Colaboradores treinados a operar o sistema em relação ao total de colaboradores	100%	100,00%
		Aumento do nº de reservas pelo sistema informatizado	100%	200%
2	IMPLANTAR UM PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DE MANUTENÇÃO E SERVIÇOS	Solicitação de material de manutenção	100%	100%
		Maximização de vendas	100%	100%
		Qualidade no atendimento	100%	85%

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Aumentar o número de seus colaboradores em 10%, mas, este índice ainda não foi alcançado, tendo apenas 5% da sua meta atingida. Teve um aumento considerável nas vendas com a implementação de um sistema, tendo 200% de acréscimo em suas vendas, melhorando também o atendimento e na solicitação de serviços.

5 CONCLUSÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Balanced Scorecard deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Dessa forma, conhecer as ferramentas que propiciem a tomada de decisões mais precisas com base em indicadores atreladas aos objetivos e à visão estratégia da organização é, portanto, de vital importância.

A empresa analisa adota um sistema de capacitação de lucros, clientes e qualificações profissionais. Baseada em sua missão de melhor maximizar a satisfação dos clientes, oferecendo tratamento diferenciado, cortês e eficiente, aliada a uma política de preço justo e qualidade de produtos e serviços.

Com isso, foi identificados alguns indicadores que contribuísse com o desenvolvimento deste. A empresa teve um alcance de 8,32% a mais da sua receita referente ao ano anterior favorecendo ao esperado. Mas, os seus custos ainda permaneceram abaixo do esperado. A estratégia pra capacitar clientes é vista de forma sólida e eficaz, comprometendo assim todo o sucesso empresarial da empresa, tanto no público interno quanto ao público externo. Vários tipos e pacotes turísticos são formados de acordo com a época do ano. A qualificação do seu quadro de colaboradores é vista de forma que venha comprometer o alcance de

seus objetivos. A taxa de ocupação tem crescido de forma evolutiva com o esperado.

5.2 RECOMENDAÇÕES 7. Disponível em: < <http://www.ingenier.com.br> >. Acesso em: 24 junho 2007.

Percebe-se que a empresa tem uma visão empreendedora e busca se qualificar no mercado hoteleiro de forma significativa, objetivando assim seus resultados conforme sua visão estratégica. *Estratégia em Ação: "Balanced Scorecard"*

Como sugestão, a possibilidade de uma maior participação dos executivos na criação de um Scorecard, pois na medida em quem o BSC detecte possíveis mudanças essas por sua vez possam ser modificadas.

KAPLAN, Robert S.; WORTON, David P. *Organização Orientada para a Estratégia: "como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios"*. Tradução de Alvaro Carlos da Cunha Serra. 10ª ed. - Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. junho 2007. Disponível em: <http://www.abil.com.br>. Acesso em: 24 junho 2007.

GRYE, Nils-Göran; JAN, Roy; Magnus Voller. *Condutores de Performance: um guia prático para o uso do "Balanced Scorecard"*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

VERGARA, Silva Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA AR, junho 2007. Disponível em: < <http://www.agenciaar.com.br> >. Acesso em: 24 junho 2007.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.: **A Estratégia em Ação: " Balanced Scorecard"**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.: **Organização Orientada para a Estratégia: " como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negocios"**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 10ª ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENAC -Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, junho 2007. Disponível em: <<http://www.abih.com.br>>. Acesso em: 24 junho 2007.

OLVE, Nils-Göran, Jan Roy, Magnus Wetter, **Condutores da Performance: um guia prático para o uso do "Balanced Scorecard"**, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

VERGARA, Silva Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE
CIÊNCIAS CONTÁBEISTÍTULO DA PESQUISA: **BALANCED SCORECARD: um estudo sobre a aplicação do modelo em um Hotel de Natal**

Senhor (a) Diretor (a),

Esta pesquisa tem por objetivo subsidiar a elaboração da Monografia de Graduação em Ciências Contábeis de Daniella Maria Correia Dantas, RG nº. 1.385.780, CPF nº 026.605.635-67, sob a orientação da Profª. MS. Adriana Isabel Backes Steppan.

Por oportuno, agradecemos a vossa preciosa colaboração e nos colocamos a disposição para outros esclarecimentos que se façam necessária.

Daniella Maria Correia Dantas – daniella_dantas@hotmail.com – 9994-2004

Adriana Isabel Backes Steppan – adristeppan@hotmail.com

QUESTIONÁRIO EXPLORATÓRIO

ITENS	OBJETIVOS ECONÔMICOS - FINANCEIROS	INDICADOR	META	% Atingido em relação ao total esperado
1	RECEITA	Aumento	5%	8,32%
2	CUSTOS	Diminuição	8%	6,15%
3	RECEBIMENTOS	Aumento	60%	94,55%
4	TAXA DE OCUPAÇÃO	Variação na sazonalidade	60%	43,50%

ITENS	OBJETIVOS ECONÔMICOS - FINANCEIROS	INDICADOR	META	% Atingido em relação ao total esperado
1	CLIENTES	Aumento	50%	98,80%
2	FORNECEDORES	Reclamações	0%	5,00%
3	COLABORADORES	Reclamações	0%	0%

ITENS	OBJETIVOS ECONÔMICOS - FINANCEIROS	INDICADOR	META	Atingido em relação ao total esperado
1	PROMOVER A CAPACITAÇÃO	Colaboradores com nível superior	37%	5,00%
2	INVESTIR NA VALORIZAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NA BUSCA DA SATISFAÇÃO	Colaboradores informados sobre a política e metas da empresa	100%	100,00%
		Benefícios recebidos em relação ao valor do salário base	-	5 Benefícios
3	INVESTIR EM PREVENÇÃO E ACIDENTE DE TRABALHO	Colaboradores afastados por motivo de acidente de trabalho	0%	6,67%

ITENS	OBJETIVOS ECONÔMICOS - FINANCEIROS	INDICADOR	META	% Atingido em relação ao total esperado
1	IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMÁTICA INTEGRADO	Aumento de colaboradores nos setores	10%	5,00%
		Colaboradores treinados a operar o sistema em relação ao total de colaboradores	100%	100,00%
		Aumento do nº de reservas pelo sistema informatizado	100%	200%
2	IMPLANTAR UM PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DE MANUTENÇÃO E SERVIÇOS	Solicitação de material de manutenção	100%	100%
		Maximização de vendas	100%	100%
		Qualidade no atendimento	100%	85%