



# **PROJETO DE GRADUAÇÃO**

## **ESTUDO SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO NO SETOR HOTELEIRO EM FERNANDO DE NORONHA A PARTIR DAS PERSPECTIVAS DO BSC**

Por,  
**Juca Moraes Bandeira de Mello**

Brasília, 28 de outubro de 2021

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

FACULDADE DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Tecnologia  
Departamento de Engenharia de Produção

## PROJETO DE GRADUAÇÃO

# ESTUDO SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO NO SETOR HOTELEIRO EM FERNANDO DE NORONHA A PARTIR DAS PERSPECTIVAS DO BSC

POR,

**Juca Moraes Bandeira de Mello**

Relatório submetido como requisito parcial para obtenção  
do grau de Engenheiro de Produção

### **Banca Examinadora**

Prof. Dr. Annibal Affonso Neto, UnB/ EPR (Orientador)

---

Prof. Dr. Clóvis Neumann, UnB/ EPR

---

Brasília, 28 de outubro de 2021

## **Agradecimentos**

*Agradeço aos meus pais e avó, Claudia Bandeira, Roberto Carlos de Moraes e Talita de Almeida, por sempre me apoiarem nas minhas decisões, em nome da minha felicidade mais do que qualquer outra coisa; por sempre terem desejado que eu encontrasse o que me motiva e preenche, e por todo suporte, do financeiro ao emocional, para que eu conseguisse superar todos os desafios e inseguranças enfrentados durante a minha jornada de graduação na Universidade de Brasília.*

*Agradeço aos meus amigos, Pedro, Jean, Pablo e Gabriel (Xileno), que cresceram comigo e provaram que independentemente da distância, seja de Brasília, Florianópolis, São Paulo, do Chile ou até mesmo da China, o que prevalece é o cuidado e a preocupação com o bem-estar e realização do outro.*

*Agradeço à Karolyne Ramos (Karolzinha) por ter compartilhado dos meus melhores momentos dentro da academia, por ter me incentivado e sempre ter acreditado na minha capacidade.*

*Agradeço a Cecília Gayoso (Cissa) por ter me acompanhado de perto em grande parte dessa jornada, por ter me ajudado em decisões difíceis e a superar obstáculos.*

*Agradeço também todas as organizações estudantis das quais eu fiz parte, em especial a Atlética Maquinada e ao Movimento Empresa Júnior.*

*Agradeço à Atlética Maquinada por ter me proporcionado momentos únicos de alegria que me fazem hoje olhar para atrás e ter a certeza que eu tive uma experiência universitária completa.*

*Agradeço ao Movimento Empresa Júnior (MEJ), às EJs Engrena e Grupo Gestão, por terem me tirado da zona de conforto, me proporcionado uma vivência prática do mercado de trabalho, me colocado em situações em que tive que encarar de frente as minhas dificuldades, e me ajudado a tomar decisões profissionais importantes.*

*Além desses, agradeço a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para a construção desta minha história.*

*Por fim, gostaria de deixar aqui os meus profundos agradecimentos ao Prof. Dr. Annibal Affonso por ter aceitado o desafio de me orientar durante todo o Projeto de Graduação.*

*Juca Moraes Bandeira de Mello*

---

## RESUMO

Assim como diversos setores da economia, o setor hoteleiro de Fernando de Noronha enfrenta desafios impostos pela crescente competitividade. Neste contexto, faz-se necessário uma construção de forma estruturada de indicadores de desempenho alinhados com os objetivos estratégicos organizacional. A partir das perspectivas do Balanced Scorecard (BSC), modelo de avaliação de desempenho, este trabalho objetiva realizar uma analogia entre os indicadores de desempenho encontrados na literatura e os utilizados no setor hoteleiro de Fernando de Noronha. Para se chegar a este objetivo, foram realizadas as seguintes etapas: revisão da literatura; criação e aplicação de questionário; análise e discussão dos resultados. Com base na resposta de 30 profissionais de diferentes meios de hospedagem, foi possível verificar que: o BSC não é uma metodologia conhecida pela maioria dos entrevistados; na elaboração dos indicadores de desempenho, há a predominância de métricas focadas nas perspectivas do cliente e de processo interno; e a abordagem que recebe menor atenção é a de aprendizagem e crescimento. Como sugestão, é proposto a utilização do modelo de desempenho estruturado BSC para auxiliar na tradução dos objetivos estratégicos em indicadores e que seja elaborado um programa de trabalho que fortaleça o capital intelectual dos colaboradores, alinhado à política e filosofia da instituição.

**Palavras-chave:** Setor Hoteleiro. Fernando de Noronha. Indicador de Desempenho. Objetivos Estratégico. Balanced Scorecard.

---

## ABSTRACT

As well as various sectors of the economy, the hotel sector in Fernando de Noronha faces challenges posed by growing competitiveness. In this context, it is necessary to build a structured way of performance indicators aligned with the organizational strategic objectives. From the perspectives of the Balanced Scorecard (BSC), a performance evaluation model, this work aims to make an analogy between the performance indicators found in the literature and those used in the Fernando de Noronha hotel sector. To reach this goal, the following steps were taken: literature review; creation and application of a questionnaire; analysis and discussion of results. Based on the response of 30 professionals from different means of hosting, it was possible to verify that: the BSC is not a methodology known by most respondents; in the development of performance indicators, there is a predominance of metrics focused on customer and internal process perspectives; and the approach that receives the least attention is learning and growth. As a suggestion, the use of the BSC structured performance model is proposed to help translate the strategic objectives into indicators and that a work program is designed to strengthen the intellectual capital of employees, in line with the institution's policy and philosophy.

**Keywords:** Hotel Sector. Fernando de Noronha. Performance Indicator. Strategic Objectives. Balanced Scorecard.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 JUSTIFICATIVA	10
1.3 OBJETIVO GERAL	10
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA	12
2.2. GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	13
2.3. BALANCED SCORECARD (BSC)	15
2.4. INDICADOR DE DESEMPENHO	19
2.5. INDICADOR DE DESEMPENHO NO SETOR HOTELEIRO	22
<b>2. METODOLOGIA</b>	<b>27</b>
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	27
3.1.1. QUANTO A SUA NATUREZA	27
3.1.2. QUANTO À FORMA DE ABORDAGEM	27
3.1.3. QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA	27
3.1.4. QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	28
3.2. ETAPAS DA PESQUISA	28
3.2.1. ETAPA 1: REVISÃO DA LITERATURA	28
3.2.2. ETAPA 2: CRIAÇÃO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	29
3.2.3. ETAPA 3: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
3.3. UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA	29
3.3.1. CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	30
3.3.2. CARACTERIZAÇÃO DO MEIO DE HOSPEDAGEM	31
3.4. PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	32
3.5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	33
<b>4. EMPRESAS DO SETOR HOTELEIRO</b>	<b>34</b>
4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM	34
4.2. CLASSIFICAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM	35
4.3. PRÁTICA ADMINISTRATIVA NA HOTELEIRA	40
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADO</b>	<b>42</b>
5.1. COMPETITIVIDADE DO SETOR HOTELEIRO EM FERNANDO DE NORONHA	42
5.2. ANÁLISE SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA	43
5.3. ANÁLISE SOBRE A GESTÃO DE DESEMPENHO	45
5.4. ANÁLISE SOBRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO	49
5.5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO	55
<b>6. CONCLUSÃO</b>	<b>57</b>
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	59
ANEXOS	63

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. As quatro perspectivas do Balanced Scorecard.....	16
Figura 2. Cadeia de influência entre as perspectivas do BSC.....	18
Figura 3. Relação de Causa e Efeito Entre Indicadores das Perspectivas do BSC .....	24
Figura 4. Macro etapas da pesquisa .....	28
Figura 5. Competitividade do setor hoteleiro em Fernando de Noronha.....	42
Figura 6. Percepção da relevância da gestão estratégica para o sucesso da empresa .....	43
Figura 7. Porcentagem de hospedagens que elaboram um planejamento estratégico .....	44
Figura 8. Participação na elaboração do planejamento estratégico .....	44
Figura 9. Frequência de revisão do planejamento estratégico.....	45
Figura 10. Percepção de relevância da gestão de desempenho para o sucesso da empresa .....	46
Figura 11. Porcentagem de hospedagens que realizam avaliação de desempenho .....	46
Figura 12. Conhecimento com relação ao nível de desempenho esperado.....	47
Figura 13. Conhecimento sobre o BSC.....	48
Figura 14. Priorização dos objetivos organizacionais .....	49
Figura 15. Percepção da relevância dos indicadores de desempenho para o sucesso da empresa .....	49
Figura 16. O que indicadores de desempenho podem proporcionar .....	50
Figura 17. Porcentagem de hospedagens que utilizam indicadores de desempenho.....	51
Figura 18. Meios para registro dos indicadores .....	51
Figura 19. Motivos da não utilização dos indicadores .....	52
Figura 20. Utilização de indicadores financeiros e não financeiros.....	53
Figura 21. Utilização de indicadores segundo o BSC.....	54

## LISTA DE QUADRO

Quadro 1. Modelos de Avaliação de Desempenho .....	14
Quadro 2. Indicadores de Desempenho do setor hoteleiro encontrados na literatura .....	25
Quadro 3. Listagem de Categoria, Descrição e Classificação dos Meios de Hospedagem.....	37
Quadro 4. Ordem de priorização entre os objetivos estratégicos e indicadores de desempenho .....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização dos respondentes .....	30
Tabela 2. Caracterização do meio de hospedagem.....	31
Tabela 3. Relação entre Número de Estrelas e Preço da Diária.....	36
Tabela 4. Correlação entre o Porte da Empresa e sua Receita Bruta Anual .....	40
Tabela 5. Indicadores de desempenho utilizados pelos meios de hospedagem .....	52
Tabela 6. Utilização de indicadores financeiros e não financeiros.....	54

# LISTA DE SÍMBOLOS

## Siglas e Abreviaturas

ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia De Produção
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APA	Área de Proteção Ambiental
AHDFN	Associação das Hospedarias Domiciliares de Fernando de Noronha
BSC	Balanced Scorecard
EBITDA	Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
FOHB	Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Inmetro	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
OMT	Organização Mundial do Turismo
PARNAMAR	Parque Nacional Marinho
ROI	Retorno sobre o investimento
SBClass	Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem
UENs	Unidades Estratégicas de Negócios
UH	Unidade Habitacional
UNWTO	United Nations World Tourism Organization

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em 5 de outubro de 1988, por meio da Constituição Federal, o Arquipélago de Fernando de Noronha, que até então era Território Federal, foi incorporado ao Estado de Pernambuco, tornando-se Distrito Estadual e, por meio do Decreto Federal nº 92.755/1986 e nº 96.693/1988, a ilha principal foi subdividida em duas áreas: Área de Proteção Ambiental (APA) e Parque Nacional Marinho (PARNAMAR). A APA, que compreende um território de 8 km<sup>2</sup> é a região em que se busca a conciliação entre a ocupação humana e o meio ambiente. Segundo projeções feitas pelo IBGE (2021), a partir do Censo realizado em 2010, esta região contou com uma população de 3.101 habitantes em 2020, o que representa um crescimento de aproximadamente 18% desde 2010. Assim como a população, o setor hoteleiro vem crescendo nos últimos anos. Em 2001, a ilha contava com 93 hospedarias, em 2019 já eram mais de 1.100 leitos regularizado, segundo o atual presidente da Associação das Hospedarias Domiciliares de Fernando de Noronha (AHDFN), Ivan Costa. Além das pousadas regularizadas existem também, as que não estão regularizadas e as hospedagens que recebem outros tipos de classificação, com por exemplo os hosteis, que juntos englobam uma parte significativa do mercado. O esperado para os anos que se seguem é o aumento significativo do número de meios de hospedagens nesta região em que o espaço físico é limitado e recursos naturais são escassos.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Diante deste cenário que apresenta uma tendência de crescimento da competitividade no setor hoteleiro em Fernando de Noronha, para que seja garantido a sobrevivência e destaque das instituições, faz-se necessária a realização de uma gestão estratégica empresarial que tenha como base indicadores de desempenho elaborados seguindo um modelo de avaliação de desempenho estruturado.

## 1.3 OBJETIVO GERAL

O presente estudo tem o objetivo de desenvolver uma analogia entre os indicadores de desempenho encontrados na literatura e os utilizados no setor hoteleiro de Fernando de Noronha a partir das perspectivas do BSC.

## 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Especificamente, a pesquisa busca:

- Identificar indicadores utilizados na literatura;
- Estudar métricas aplicadas no setor hoteleiro;

- Realizar uma análise comparativa dos indicadores, levando em consideração as perspectivas do BSC com base para avaliação.

# REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa deste trabalho, foi realizada uma revisão da literatura, abordando os seguintes temas: gestão estratégica, gestão de desempenho, Balanced Scorecard, indicadores de desempenho e indicador de desempenho no setor hoteleiro.

## 2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

Ao olhar para o passado, é possível observar que a gestão estratégica teve a sua origem em pensamentos que foram se complementando e se consolidando em cinco escolas de pensamento estratégico, são elas: Planejamento Financeiro, Planejamento a Longo Prazo, Pensamento Estratégico, Administração Estratégica e Gestão Estratégica. Estas escolas foram corrigindo os aspectos que as limitavam e as distorciam (LOBATO et al., 2003).

Em se tratando da quinta escola que teve o seu marco na década de 90, a Gestão Estratégica faz referência à uma área do conhecimento organizacional já consolidada. Ela parte de um sistema administrativo em que se busca realizar mudanças imediatas para que sejam alcançadas oportunidades futuras, principalmente as de longo prazo. Este sistema compreende as características culturais empresariais que impulsionam o surgimento de programas estratégicos inovadores.

Neste contexto, Santos (2008, p. 328) defini gestão estratégica como sendo:

Processo sistemático e dinâmico de planejamento, organização, liderança e controle do sistema de valor de uma organização, tendente a assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente e às necessidades dos clientes, com vista à criação e manutenção de vantagens competitivas, que garantam o cumprimento da sua missão e objetivos com a máxima eficiência e eficácia.

Lobato et al. (2003) denominam de Gestão Estratégica Competitiva a escola que compreende o período após os anos 2000 por estar inserida em um cenário com alta complexidade e baixa previsibilidade e devido à carência de uma base de conhecimento estruturado para a construção da estratégia.

Sendo assim, a definição de estratégia vai se modulando por meio de um processo de construção contínuo, ao longo dos anos. Ainda segundo Lobato et al. (2003), a gestão estratégica apresenta oito características principais, são elas: atuação global, proatividade e foco participativo, aprendizagem contínua, responsabilidade social, ênfase em alianças, organização em unidades estratégicas de negócios (UENs), incentivo à criatividade, sustentabilidade e controle pelo Balanced Scorecard.

## 2.2. GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Ao contrário do que se possa imaginar, mecanismos de avaliação de desempenho têm sido utilizados para controlar atividades laborais desde da antiguidade, mas foi com a ascensão do capitalismo, e conseqüentemente de grandes conglomerados industriais, que a avaliação de desempenho ganhou maior notoriedade.

No início do século passado, como busca da racionalização do trabalho, o movimento taylorista se apropriou desse método para dar origem às primeiras escalas de avaliação no que diz respeito ao modo de realizar o trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Já ao longo do século XX, a avaliação de desempenho, que antes era fundamentalmente caracterizada pelo controle de tempo e movimento, ampliou para um contexto organizacional e social (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Em busca de estimular cada vez mais os trabalhadores a adotarem ou reforçarem certas atitudes, as técnicas de avaliação de desenvolvimento foram sendo aperfeiçoadas dentro das organizações. Desta forma, foram criados e utilizados diversos mecanismos para se avaliar o desempenho no trabalho como forma de atender às necessidades e finalidades específicas de cada organização. Já nos últimos anos, os tradicionais meios de avaliação de desempenho foram ganhando uma nova roupagem, até serem conhecidos com gestão de desempenho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Ainda segundo os mesmos autores, Brandão e Guimarães (2001, p.12),

avaliar significa, em síntese, comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação.

Em se tratando do termo gestão, engloba a ideia de que o processo de avaliação deve passar pelas etapas de planejamento, acompanhamento e avaliação propriamente ditos (GUIMARÃES, 1998).

Estes três atos (planejar, acompanhar e avaliar) estão diretamente ligados à missão, à visão e objetivos macros da organização com o principal foco na sustentação dos resultados esperados (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Desta forma, a preocupação vai além da comparação entre o resultado esperado e o trabalho realizado. Ela também se dá nas formas e mecanismos de acompanhamento que possibilitam a correção de possíveis desvios para se ter uma maior certeza de que o executado estará compatível com o planejado (LUCENA, 1977; ALURI; REICHEL, 1994)

Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), as organizações precisam de mecanismos de avaliação de desempenho para cada um dos seus níveis, do individual ao corporativo, pois o desempenho não está ligado somente ao indivíduo, mas também às relações interpessoais, o ambiente empresarial e as características organizacionais.

Crispim e Lugoboni (2012) contribuem realizando um levantamento dos principais modelos de avaliação de desempenho e como forma de comparação, eles são avaliados, segundo a sua abrangência, a partir de cinco dimensões: Cliente e mercado; Econômico e financeiro; Gestão e Organização; Recursos humanos; e Sociedade em Geral (Quadro 1).

Quadro 1. Modelos de Avaliação de Desempenho

<b>Modelos de Avaliação de Desempenho</b>	<b>Cliente e Mercado</b>	<b>Econômico Financeiro</b>	<b>Gestão e Organização</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Sociedade em Geral</b>
<b>Painel de controle de bordo (Tableau de Bordo)</b>		x	x	x	
<b>Administração por objetivos</b>	x	x	x	x	x
<b>Método das Áreas-Chave de Resultado</b>	x	x	x	x	x
<b>O Método da Avaliação Global de Desempenho de Corrêa – MADE-O</b>	x	x	x	x	x
<b>BSC – Balanced Scorecard</b>	x	x	x	x	
<b>PMQ – Performance Measure Questionnaire</b>			x	x	
<b>SMART – Strategic Measurement and Reporting Technique</b>	x	x	x	x	
<b>MQMD – Modelo Quantum de Medição de Desempenho</b>	x	x	x	x	x
<b>SKANDIA NAVIGATOR</b>	x	x	x	x	
<b>SIGMA Sustainability Scorecard</b>	x	x	x	x	x
<b>VCS - Value Chain Scoreboard</b>		x	x		
<b>PP – Performance Prism</b>	x	x	x	x	
<b>PNQ- Prêmio nacional de qualidade</b>	x	x	x	x	x

Fonte: adaptado Crispim e Lugoboni (2012)

Desta forma, é possível perceber que cada modelo possui a sua própria característica com relação à abordagem considerando os seus benefícios e limitações. Além disto, vale ressaltar que apesar de compartilharem as mesmas dimensões, cada modelo possui uma abordagem específica para cada uma delas.

### **2.3. BALANCED SCORECARD (BSC)**

A era industrial foi um período marcado por um ambiente relativamente estável e pouca influência de variáveis externas. O destaque das empresas se dava quase que exclusivamente pela eficiência dos processos e ganhos de escala. Já na segunda metade da década de 70, do século XX, com o surgimento da era da informação, este mesmo ambiente passou por um processo de transformação, no qual a competitividade, dinâmica de mercado, volatilidade do capital e a conscientização do cliente, colaboradores e fornecedores passaram a ter seu lugar de destaque (SCHORRENBERGER, 2003)

Desta forma, desde 1992, executivos seniores já reconheciam que os sistemas de medição implementados nas organizações influenciavam decisões não somente no âmbito estratégico, mas também tático e operacional. Além disso, reconheciam que as tradicionais métricas financeiras, como por exemplo retorno sobre o investimento, foram muito úteis na era passada, mas já não eram suficientes para lidar com o ambiente competitivo daquela época (KAPLAN; NORTON, 1992).

Em meio à essa nova fase, muito se discutia sobre qual deveria ser a melhor abordagem para lidar com as novas dificuldades. Segundo Kaplan e Norton (1992), alguns gerentes e estudiosos da área tentavam dar uma nova roupagem para as medidas financeiras como forma de insistir num modelo que já se mostrava ineficiente. Por outro lado, outros indicavam que bastava ter uma preocupação exclusiva nas medidas operacionais, como por exemplo taxas de defeito, que os resultados financeiros aconteceriam como consequência.

Foi neste cenário que, após um projeto de pesquisa com durabilidade de um ano, Kaplan e Norton (1992) criaram uma ferramenta que ficou conhecida como Balanced Scorecard. Tal ferramenta fornece aos gestores um conjunto de medidas que permite uma visão rápida e abrangente de todas as áreas do negócio de forma simultânea. Estas medidas englobam tanto aspectos financeiros com o intuito de relatar as ações já realizadas, quanto aspectos operacionais que servem de motor para o desempenho futuro.

Em uma tradução livre, Balanced Scorecard pode significar Cartão de Registro dos resultados. Segundo Miranda et al. (2001, p. 2), este nome teve suas origens no esporte. “O Scorecard é o cartão usado pelos juízes e pelos responsáveis pela avaliação dos jogadores, para registrar o desempenho dos

jogadores”. Já o termo “balanced”, foi inserido para reforçar a ideia de que a seleção destes indicadores para avaliação do desempenho deve ocorrer de forma equilibrada.

Para entender melhor o BSC, pode ser feita uma analogia com um avião. Para que seja possível comandar uma nave, o piloto tem que ter à sua disposição painéis que possuam indicadores que transmitam uma série de informações, como: velocidade da nave, nível de combustível, distância em relação ao solo, orientação do destino, pressão interna, temperatura externa, entre outros. Desta forma, a tentativa de conduzir essa aeronave com apenas um destes indicadores não seria uma tarefa possível. Da forma análoga, gerenciar uma organização com base em indicadores de apenas uma área trará informações enviesadas e não condizentes com a realidade.

Segundo Kaplan e Norton (1992), o BSC permite os gerentes olharem por quatro perspectivas fundamentais, são elas: perspectiva do cliente; perspectiva de processos internos (ou perspectiva negócios interna); perspectiva de aprendizagem e crescimento (ou perspectiva de inovação e aprendizagem); e perspectiva financeira. Sendo assim, pode-se ter uma visão mais ampla da organização e ao mesmo tempo, verificar de que forma cada uma destas áreas exerce influência sobre as outras (Figura 1).



Figura 1. As quatro perspectivas do Balanced Scorecard  
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

- Perspectiva do cliente: para esta perspectiva, a maior preocupação está em responder à pergunta “como os clientes nos veem?”. Desta forma, busca-se traduzir o desejo de satisfação do cliente, que muitas vezes está expressa de forma generalizada na missão da empresa, em medidas específicas que refletem de fato o que é importante para eles. Segundo Kaplan e Norton (1992), as necessidades dos clientes tendem a se agrupar em quatro categorias principais: tempo, qualidade, desempenho do serviço e custo;

- Perspectiva de processos internos: aqui a pergunta que se busca responder é “em que devemos nos destacar?”. Desta forma, essa perspectiva busca traduzir as expectativas do cliente, anteriormente mapeadas, em medidas que guiem as atividades internas da empresa. Para que tenha um melhor resultado, os gerentes devem focar nas operações internas críticas que permitem uma maior satisfação das necessidades dos clientes. Normalmente, estas operações críticas estão ligadas aos fatores que afetam o tempo de ciclo, a qualidade, as habilidades dos funcionários e produtividade. Além disso, é importante que tenham sido mapeadas as tecnologias essenciais para garantir a liderança no mercado. Sendo assim, as empresas devem decidir quais processos, tecnologias e competências devem se destacar e especificar medidas para cada um deles;
- Perspectiva de aprendizagem e crescimento: aqui, busca-se responder se “podemos continuar melhorando e criando valor?”. Desta forma, o intuito é entender se a empresa tem a capacidade de inovar e melhorar de forma contínua os seus produtos, serviços e processos para que seja garantido o seu lugar no mercado em meio à competição intensa. Essa capacidade de inovação e aprendizagem está diretamente ligada aos valores da organização;
- Perspectiva Financeira: nesta última, a preocupação está nos sócios e acionistas, “como vemos os acionistas?”. De forma direta, essa perspectiva busca mensurar se a estratégia planejada, implementada e executada teve contribuição para o resultado financeiro da organização. As tradicionais métricas utilizadas para verificar o impacto financeiro estão relacionadas à lucratividade, crescimento e valor entregue aos sócios e acionistas. Sendo assim, um bom resultado nesta última pode ser interpretado como sendo uma consequência de um bom desempenho nas três perspectivas anteriores.

Além da existência das quatro perspectivas do BSC, é possível notar a relação de causa e efeito entre elas. Garrison et al. (2013), ao enfatizarem que a perspectiva financeira por si só não é suficiente para indicar o bom andamento da empresa em sua totalidade, sinalizam que as outras três perspectivas são indutoras de futuros resultados financeiros (Figura 2).



Figura 2. Cadeia de influência entre as perspectivas do BSC  
 Fonte: Adaptado de Garrison et al. (2013)

Segundo Lunks (2000, p.06), para se implementar o BSC é necessário seguir algumas premissas, são elas:

- Os objetivos devem ser definidos pela administração;
- Deve estar claro para toda a empresa como os processos e riscos do negócio influenciam os objetivos;
- Deve-se estabelecer cenários para servir de direcionares de desempenho para os objetivos;
- É necessária a definição de um conjunto de métricas para avaliar o desempenho dos objetivos;
- Deve-se definir um conjunto de processos, levando em consideração os riscos do negócio para cumprir os objetivos;
- A empresa precisa definir e tornar público como estes processos geram resultado.

Sendo assim, o Balanced Scorecard coloca como foco principal a estratégia e visão da empresa e não o controle. As métricas são elaboradas para atrair os envolvidos para a visão geral da empresa. Ele define as metas, mas parte do pressuposto que as pessoas adotaram os comportamentos necessários e tomarão as devidas ações em busca dos objetivos levantados. Nesse sentido, segundo Kaplan e Norton (1992), o grande papel dos gerentes sêniores é saber qual é o resultado final, mas eles não devem dizer aos colaboradores como atingi-los.

Essa forma de se medir o desempenho organizacional pode ser vista em uma maior integração multifuncional, nas parcerias entre cliente e fornecedores, maior busca da melhoria contínua e um maior senso de equipe ao invés de responsabilidades individuais. Ao combinar as quatro perspectivas, é possibilitado aos gestores uma visão mais ampla e interligada da organização. O resultado é uma

quebra das tradicionais barreiras funcionais e como consequência, uma melhor análise e tomada de decisão para a solução de problemas, sempre com um olhar para o futuro (KAPLAN; NORTON, 1992).

Por fim, vale ressaltar que as quatro perspectivas são formadas a partir do desdobramento da visão particular dos gestores da organização em objetivos estratégicos. Desta forma, BSC por si só não garante o sucesso estratégico da organização. Caso sejam verificadas falhas no planejamento, é de responsabilidade dos executivos a reavaliação da estratégia pré-definida e de sua implementação.

## **2.4. INDICADOR DE DESEMPENHO**

Em meio a um cenário cada vez mais complexo e competitivo, organizações em diversos setores vêm investindo em sua gestão estratégica como forma de se diferenciar no mercado. Com isso, planos com projeção de médio e longo prazo devem ser acompanhados por parâmetros que indiquem se o que está sendo executado está de acordo com o planejado. Segundo Kaplan e Norton (1992), aquilo que não se mede, não se gerencia.

Tais parâmetros, comumente nomeados de indicadores de desempenho, têm a sua importância dentro de um sistema de gestão de desempenho para que seja possível corrigir desvios ao longo da trajetória em todos os níveis hierárquicos de uma organização.

Kaplan e Norton (1997) apontam que esses indicadores de desempenho não devem ser utilizados com o objetivo único de controle, mas também devem auxiliar no desempenho futuro, permitindo o aprendizado.

De forma mais objetiva, Macarthur (1996) define indicador de desempenho como sendo uma comparação quantificada entre as atividades em execução e suas respectivas metas específicas. Já para Fischmann e Zilber (2002), o uso dos indicadores de desempenho se faz necessário quando se quer verificar as propriedades usadas de base para tomada de decisão e realizar a correção ou simplesmente readequar o processo de gestão.

Partindo para um olhar mais amplo, indicador de desempenho pode ser definido como parte de uma sequência lógica de procedimentos para a estruturação e implementação de um sistema que busca mensurar e analisar o desempenho. Tais medidas devem ter a sua orientação voltada para o futuro, em busca de definir objetivos que traduzam as metas da corporação (CALLADO et al., 2009).

Maranhão e Macieira (2006) compartilham da ideia de que indicadores de desempenho permitem a validação dos resultados e o desenvolvimento das ações tomadas com base em dados quantitativos que buscam descrever a situação. Desse modo, estes indicadores devem ter duas características fundamentais: primeiro, a sua construção deve estar pautada na relação entre variáveis

mensuráveis e segundo, os seus resultados devem estar atrelados a um objetivo de desempenho estabelecido anteriormente, ou seja, a uma meta a ser alcançada.

Desta forma, um sistema de avaliação de desempenho se faz necessário dentro das organizações e os indicadores têm um papel fundamental no reconhecimento da eficiência e eficácia das ações tomadas, no comportamento dos colaboradores, nos processos e programas das organizações. Este sistema ganha ainda mais força quando está inserido em um processo contínuo e recursivo de avaliação, cujo intuito não é a vigília e a punição, mas a busca de alternativas para contornar os possíveis problemas (WICHER, 2012).

Assim como Wicher, Rodrigues et al. (2013) reconhecem que os indicadores devem ser utilizados como ferramentas centrais para o monitoramento das principais variáveis de interesse da empresa, com foco principal na melhora do desempenho organizacional. Desta forma, Dutran (2003) complementa afirmando que, sem boas métricas de desempenho, os gestores de uma corporação não possuem uma base sólida para:

- Repassar a informação para os colaboradores sobre o desempenho esperado pela organização;
- Saber como está o andamento de cada área da organização;
- Identificar os aspectos deficientes no desempenho da organização para então poder mitiga-los ou elimina-los;
- Identificar os aspectos eficientes no desempenho da organização para então poder reforça-los;
- Fornecer feedback construtivo aos colaboradores que apresentam um desempenho abaixo do esperado;
- Tomar decisões baseadas em informações sólidas e transparentes, que possam ser justificadas.

Por outro lado, um fato importante de ser destacado é a dificuldade enfrentada dentro das organizações no processo de tradução dos objetivos estratégicos em indicadores. Tal afirmação é corroborada por Aaker (2001) que alerta que uma das principais dificuldades da administração estratégica de mercado é a elaboração de indicadores de desempenho que representem de forma confiável o planejamento de longo prazo.

Para que os indicadores consigam realizar essa tradução da forma confiável, devem seguir algumas características. Para Fischmann e Zilber (2000), eles devem ser o resultado de uma relação matemática como divisão, proporção ou multiplicação. Desta forma, o valor na sua forma mais bruta não deve ser classificado como um indicador.

Já para Fernandes (2004), além da necessidade de serem formados por uma relação matemática, cada indicador deve interagir com os demais, formando um sistema de causa e efeito. Este sistema deve ter o intuito de validar ou não hipóteses relacionadas à estratégia que, por ventura, precisem ser testadas e corrigidas ao longo do processo.

Adicionado a essas necessidades, Neely et al. (2002) destacam a importância de cada indicador ser acompanhado por uma descrição do seu objetivo, responsável, natureza, meta (valor e prazo), unidade de medida, ponto de partida, fonte de dados e frequência de revisão para uma melhor compreensão e monitoramento.

Em se tratando da relação entre os indicadores de desempenho e a estrutura organizacional, pode ser feita uma análise baseada nos três principais níveis hierárquicos: operacional, tático e estratégico.

Com relação ao nível operacional, a elaboração dos indicadores está vinculada aos processos e subprocessos como forma de nortear o modo como as atividades são executadas. Já os indicadores do nível tático, são elaborados a partir do agrupamento dos indicadores operacionais. Este agrupamento permite à média gerência um panorama relacionado aos produtos, serviços e clientes. Para o terceiro e mais alto nível da organização, o estratégico, os indicadores têm a principal função de traduzir os esforços operacionais nos resultados da corporação. A partir destes indicadores é possível validar o quão próximo a organização está de seus objetivos estratégicos (FERNANDES, 2004).

Sendo assim, este processo de agrupamento dos indicadores, do operacional ao estratégico, passando pelo tático, tem a principal finalidade de repassar informações relevantes por toda estrutura organizacional para auxiliar na tomada de decisão gerencial.

Na prática, Slack et al. (2002) defendem a análise de quatro tipos de padrões para a implementação de um sistema de indicadores de desempenho, são eles:

- Padrão de desempenho histórico: para este tipo o que se busca é a comparação entre o desempenho atual e o de um período passado. Esta análise é importante para saber se há a melhora do processo, mas não é suficiente para indicar se ele é satisfatório;
- Padrões de desempenho baseados na meta: são aqueles que buscam mensurar e indicar se o desempenho está adequado a um nível mínimo ou pré-estabelecido;
- Padrões de desempenho baseados na concorrência: neste tipo, a comparação ocorre entre a organização e sua concorrência, permitindo assim verificar o desempenho interno frente às habilidades dos concorrentes;
- Padrões de desempenho absoluto: que possuem fundamentação conceitual, porém são difíceis de serem obtidos.

Desta forma, entende-se que a necessidade de se analisar os resultados do desempenho de uma organização não fica apenas restrita à sua estrutura interna, passando a ser também, uma exigência do mercado. Tais métricas são comumente utilizadas por investidores no momento de decidirem aonde estarão colocando os seus recursos.

Por fim, Idalberto et al. (2010) apontam que a busca pelo resultado vem se intensificando em um mundo cada vez mais competitivo em decorrência da globalização, dentre outros fatores, e alinhado a esta crescente, a análise destes resultados vem ganhando cada vez mais destaque.

## **2.5. INDICADOR DE DESEMPENHO NO SETOR HOTELEIRO**

Em meados dos anos 90, as maiores transformações sofridas pelo setor hoteleiro foram resultadas da globalização da economia, avanço tecnológico e problemas ecológicos. Ao passo que essas transformações geravam grandes oportunidades, elas também eram acompanhadas por ameaças, fazendo com que fosse necessário a busca constante pela competitividade (GOHR; NETO; SANTANA, 2002).

Atualmente, essa competitividade é sinônimo de sobrevivência, o que implica na capacidade da empresa construir e pôr em prática estratégias que permita a manutenção ou o destaque da sua posição frente ao mercado.

Neste contexto, com o intuito de atender clientes cada vez mais exigentes, essa prática estratégica, seja de gestão ou de operação, deve contemplar instrumentos de medição que colaboram com o processo de tomada de decisão, avaliando a sua eficiência e eficácia, assim com a sua abrangência e consistência (SINK; TUTTLE, 1989)

Celestino (2003) realiza uma pesquisa cujo principal objetivo é investigar se hotéis de médio e grande porte localizados no Rio Grande do Norte fazem uso de um sistema estruturado de avaliação de desempenho, sob a ótica do Balanced Scorecard. Como resultado é possível verificar a existência de avaliação de desempenho fazendo o uso de indicadores variados.

Já Leite (2004), por meio da pesquisa de campo, busca diagnosticar a operação estratégica em empreendimentos hoteleiros de pequeno porte nas cidades de João Pessoa, Natal e Recife. Para isso, realiza uma investigação sobre a medição de desempenho nestes empreendimentos, bem como o levantamento das suas características inerentes. Como resultado, revela-se que apesar da sua importância, os empreendimentos fazem uso de um sistema de medição simples e não estruturado. Além disso, a autora verifica que antes dos trabalhadores, os clientes são os principais participantes do processo de produção, transformação e comunicação das informações de desempenho.

Machado et al. (2007), fazendo o uso de entrevista, realizam uma pesquisa com 31 hotéis na cidade de João Pessoa/PB, sendo que dezoito são de pequeno porte, seis de médio e cinco de grande. O objetivo do trabalho é identificar os enfoques relacionados à medição de desempenho, sob a ótica do

Balanced Scorecard, e confrontar com os indicadores utilizados pelos empreendimentos na região. Como principais resultados, revela-se que os gestores acreditam que a avaliação de desempenho é importante para o estabelecimento de metas, motivação e melhoria da qualidade. Dessa forma, é concluído que há a priorização dos indicadores não-financeiros, destacando-se o do cliente.

Ricci (2010) realizou a sua contribuição por meio de uma pesquisa em empresas do setor hoteleiro na Região Central do Estado de São Paulo. O objetivo geral foi avaliar a existência de uma orientação de controle utilizados nas pequenas e médias empresas nesta região e sua adequação aos fatores-chave de competitividade do setor. Para isso foi realizado um trabalho de campo no qual: (i) foi feito um levantamento da quantidade de empresas hoteleiras na região; (ii) buscou-se caracterizar a preocupação com o controle e medidas de desempenho; e (iii) realizou-se um estudo de caso com a finalidade de levantar os indicadores utilizados e verificar se estão orientados à competitividade.

Ainda segundo o mesmo estudo, como resultado foi possível verificar que os sistemas de controle de desempenho são adequados aos contextos de cada organização e estão alinhados a com a estratégia empresarial. Como conclusão, é possível observar que os indicadores de desempenho apresentam semelhanças quando comparados entre as pequenas e grandes empresas, no entanto, a diferença está na formalização.

Anos mais tarde, Andrade et al. (2014) realizam uma pesquisa de levantamento (survey) com 16 hotéis localizados no estado de São Paulo, com o objetivo de identificar quais são as dimensões de desempenho utilizadas com maior frequência. Pode-se observar que as dimensões “econômicas e financeira, clientes e operações” foram definidas como de maior importância, assim como são as mais utilizadas para mensurar o desempenho e tomar as decisões.

No estado de Minas Gerais, Martins et al. (2018) analisam a aplicação do BSC em um hotel líder de mercado como forma de medir o seu desempenho e ganhar vantagem competitiva. Para a coleta dos dados, é utilizado a técnica de entrevista, partindo de um roteiro previamente estruturado aplicado a diversos setores da empresa. Como resultado, o trabalho constrói um modelo de BSC adequado às necessidades do hotel, seguindo o passo a passo planejado, contribuindo assim para a discussão e relevância do tema.

Na sequência, Ribeiro et al. (2019) realizam uma pesquisa no setor hoteleiro português, cujo objetivo foi analisar a avaliação de desempenho por meio da frequência com que os indicadores são monitorados, a relevância de cada e a relação entre ambos os critérios. A abordagem metodológica consistiu na aplicação de um questionário, levando-se em consideração as perspectivas do BSC e, em seguida, uma análise descritiva. Como resultado, foi percebido um equilíbrio entre as quatro perspectivas e a não proporção entre a relevância e frequência de monitoramento dos indicadores de desempenho.

Com o objetivo de validar a relação de causa e efeito entre os indicadores de desempenho

pertencentes às quatro perspectivas do BSC, em um estudo de caso realizado em um hotel localizado em João Pessoa - Paraíba (PB), Oliveira et al. (2019) observaram que os indicadores das perspectivas do Cliente e de Aprendizagem e Crescimento influenciam a perspectiva Financeira, e que estes últimos influenciam os de Processos Internos, que, por sua vez, exercem influência sobre os da perspectiva do Cliente. Por fim, foi observado uma relação positiva entre os indicadores da perspectiva do Cliente e os da perspectiva Financeira, demonstrando um possível efeito cascata (Figura 3).

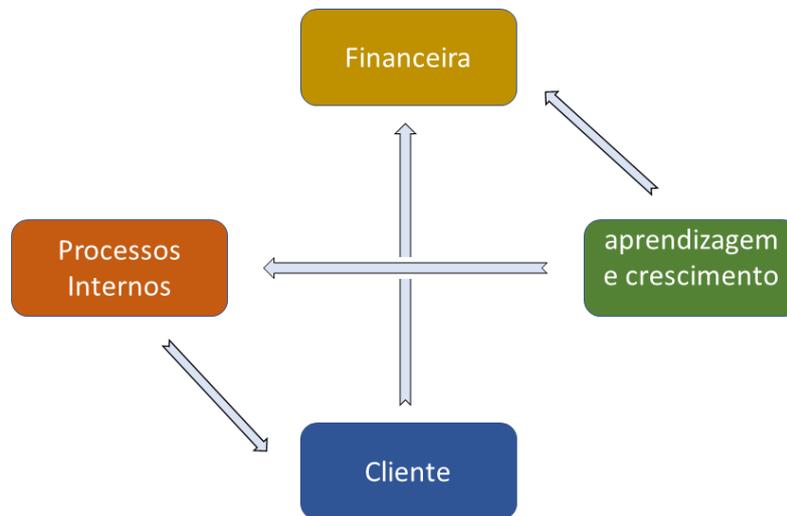


Figura 3. Relação de Causa e Efeito Entre Indicadores das Perspectivas do BSC  
Fonte: próprio autor (2021)

Tal constatação, também é percebida pelo estudo realizado por Wattanapunkitti (2021) que, por meio de questionário aplicado junto a 269 empresas do setor hoteleiro em cidades secundárias da região norte da Tailândia, observou que o desenvolvimento do capital humano exerce uma influência positiva à vantagem competitiva e ao sucesso operacional do empreendimento.

Karatepe e Karadas (2012), ao avaliarem três indicadores de comprometimento da administração com a qualidade do serviço prestado (treinamento, capacitação e recompensa) em hotéis na Romênia, constataram uma relação direta com o envolvimento dos colaboradores no trabalho. Mais especificamente, a capacitação, recompensas e integração tendem a contribuir com o aumento do desempenho do serviço, já o treinamento e a capacitação tendem a aprimorar o atendimento aos clientes.

Sabendo de antemão da importância do capital humano no desempenho e manutenção da competitividade nas organizações, Cuahquentzi et al. (2017) realizaram uma pesquisa em 41 organizações do setor hoteleiro em Tlaxcala (México) que teve o objetivo de analisar o impacto do capital humano sobre as quatro perspectivas do BSC. Como resultado, foi possível perceber que as de Aprendizagem e Crescimento e a do Cliente são as que mais tem influência sobre o capital humano.

Ainda segundo os mesmos autores, a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento é a base do

modelo BSC e composta por três categorias de ativos intangíveis, das quais duas estão relacionadas diretamente com pessoas:

- Capital Humano: habilidades, competências e conhecimento dos funcionários;
- Capital de Informação: base de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica;
- Capital Organizacional: cultura, liderança, alinhamento dos funcionários, trabalho em equipe, entre outros.

Na Quadro 2 são listados os principais indicadores de desempenho do setor hoteleiro encontrados na literatura.

Quadro 2. Indicadores de Desempenho do setor hoteleiro encontrados na literatura

<b>Perspectiva</b>	<b>Indicador de Desempenho</b>	<b>Autor</b>
<b>Cliente</b>	Satisfação dos Clientes / Satisfação global dos clientes percentual	Leite (2004); Ricci (2010); Martins et al. (2018); Ribeiro et al. (2019)
	Evolução do número de clientes / Número de novos cadastros	Leite (2004); Machado et al. (2007); Martins et al. (2018)
	Número de reclamações	Machado et al. (2007); Martins et al. (2018); Ribeiro et al. (2019)
	Clientes recorrentes	Ribeiro et al. (2019)
<b>Processos Internos</b>	Taxa Média de ocupação	Machado et al. (2007); Ribeiro et al. (2019)
	Tempo médio de permanência	Machado et al. (2007)
	Avaliação de desempenho percentual	Martins et al. (2018);
	Conformidade com os padrões	Ribeiro et al. (2019)
	Rotatividade dos empregados (turnover)	Machado et al. (2007); Ricci (2010); Oliveira et al. (2019)
	Evolução do número de funcionários	Machado et al. (2007)
	Número de horas de treinamento por colaborador	Ricci (2010); Martins et al. (2018); Oliveira et al. (2019); Ribeiro et al. (2019)
	Promoções dentro do hotel	Ribeiro et al. (2019)

<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Promoções dentro da rede hoteleira	Ribeiro et al. (2019)
	Avaliação de funcionários: habilidades técnicas, relacional e objetivos alcançados	Ribeiro et al. (2019)
	Maneiras criativas de melhorar o serviço	Ribeiro et al. (2019)
	Novos produtos/serviços identificados e/ou introduzidos	Ribeiro et al. (2019)
	Capital investido na melhoria da experiência do funcionário	Ribeiro et al. (2019)
<b>Financeira</b>	Rentabilidade: receita / custo	Leite (2004); Callado et al. (2008); Martins et al. (2018)
	Margem de lucro	Machado et al. (2007); Suárez e Ferrer. (2008)
	Retorno sobre o investimento (ROI)	Machado et al. (2007); Ribeiro et al. (2019)
	Custos em relação ao ano anterior	Ribeiro et al. (2019)
	Prazo médio de pagamentos	Ribeiro et al. (2019)
	EBITDA	Ribeiro et al. (2019)
	Fluxo de caixa	Ribeiro et al. (2019)
	Margem operacional global	Ribeiro et al. (2019)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2021)

## **2. METODOLOGIA**

Segundo Marconi e Laicatos (1990, p. 15), a pesquisa pode ser definida como sendo “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

O método científico pode ser entendido como o meio pelo qual se entra em contato com a realidade dos fatos (CERVO; BERVIAN, 1983). Neste contexto, toda investigação tem como ponto de partida uma problemática que é envolvida por uma justificativa e delimitada por objetivos descritos de forma clara.

Sendo assim, com o intuito de responder aos objetivos gerais e específicos deste estudo, é desenvolvido um procedimento metodológico a partir da classificação do tipo de pesquisa; suas principais etapas; caracterização do grupo amostral, assim como, da forma de coleta de dados e das limitações do trabalho.

### **3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

De acordo com Silva e Menezes (2005), uma pesquisa pode ser classificada quanto à sua natureza, à forma da abordagem do problema, aos seus objetivos e aos seus procedimentos técnicos.

#### **3.1.1. QUANTO A SUA NATUREZA**

Esta pesquisa é classificada como aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

#### **3.1.2. QUANTO À FORMA DE ABORDAGEM**

Este trabalho possui uma abordagem quantitativa, pois parte de uma amostra populacional representante do todo e, por meio de instrumento de coleta de dados padronizados e neutros, chega ao resultado que pode ser quantificável e analisado por meio de relações matemáticas (FONSECA, 2002).

#### **3.1.3. QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA**

Esta pesquisa é classificada como:

- Exploratória, pois busca ter uma maior familiaridade com o problema da pesquisa, objetivando torná-lo explícito. Além disso, envolve um levantamento bibliográfico, aplicação de questionário com pessoas que vivenciam ou vivenciaram o problema, e a análise de outros exemplos que estimulam a compreensão (GIL, 1991).
- Descritiva, pois é utilizado o questionário como uma técnica de coleta de dados, visando descrever as características de uma certa amostra populacional (GIL, 1991).

### 3.1.4. QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa é classificada como:

- Bibliográfica, pois a sua elaboração tem como ponto de partida o levantamento de informação em matérias já publicados como livros, artigos e periódicos (FONSECA, 2002);
- Levantamento (survey), pois é solicitado a um determinado grupo, caracterizado como uma amostra populacional, informações acerca do problema estudado e, em seguida, são obtidas conclusões por meio de análise quantitativa dos dados coletados (GIL, 1999). O recorte temporal utilizado na pesquisa foi o transversal, tendo em vista que os dados analisados levaram em consideração um período específico e não a análise do fator ao longo do tempo.

### 3.2. ETAPAS DA PESQUISA

Para que seja possível o atingimento do objetivo geral da pesquisa, foi necessário passar por três etapas principais, sendo elas: Revisão da Literatura; Elaboração e Aplicação do Questionário; e Análise e Discussão do Resultados (Figura 4).

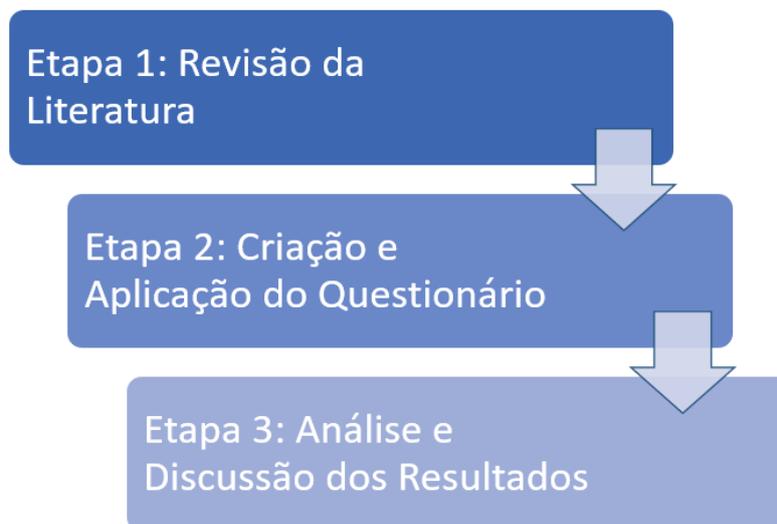


Figura 4. Macro etapas da pesquisa  
Fonte: próprio autor (2021)

#### 3.2.1. ETAPA 1: REVISÃO DA LITERATURA

A primeira etapa, foi marcada pela revisão da literatura em busca de identificar trabalhos publicados acerca do problema de pesquisa estudado. Nesta etapa, o principal objetivo foi identificar indicadores de desempenho utilizados em empresas no setor de serviço e, mais especificamente, hoteleiro. Estes trabalhos foram investigados nas principais plataformas acadêmicas com: SciELO,

### **3.2.2. ETAPA 2: CRIAÇÃO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

A segunda etapa foi marcada pela criação e aplicação de questionários junto a diversos meios de hospedagem de Fernando de Noronha. Esta etapa permitiu uma maior compreensão da realidade, assim como a identificação das principais métricas utilizadas neste setor. Para que esta fase alcançasse o seu objetivo, foi necessário o cumprimento das seguintes tarefas:

- Elaborar o pré-questionário com base no referencial teórico;
- Aplicar o pré-questionário junto a um grupo reduzido. Este grupo foi formado por quatro profissionais do setor, os quais dois são donos, um é diretor e o último recepcionista de quatro meios de hospedagem distintos em Fernando de Noronha. Esta aplicação teve como objetivo a coleta de feedback e validação de três hipóteses: os enunciados das questões são facilmente compreensíveis; os termos utilizados não comprometem a resposta ao questionário; e não é cansativo responder o questionário;
- Elaborar o questionário final (ANEXO I) por meio de ajustes baseados nos feedbacks coletados;
- Aplicar o questionário final no setor hoteleiro sem restrições;
- Coletar as respostas e tabulá-las para análise das informações coletadas.

### **3.2.3. ETAPA 3: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A terceira e última etapa foi marcada por uma análise e discussão das informações coletadas com base na literatura. Nesta análise, buscou-se identificar o grau de familiaridade das empresas com relação aos temas abordados no referencial teórico (gestão estratégica, gestão de desempenho e indicadores de desempenho), assim como o conceito Balanced Scorecard. Além disso, esta etapa foi importante para realizar uma comparação entre os principais indicadores utilizados e as perspectivas do BSC.

## **3.3. UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA**

Como forma de se delimitar o universo a ser estudado, Silver (2000) sugere a utilização de uma lista especializada como fonte de consulta. Sendo assim, para chegar a esta listagem, foi feito um levantamento no site do Governo do Estado de Pernambuco, onde foram localizados os meios de hospedagem que receberam ou estão em processo de classificação específica da região, um total de 124 instituições. Além disso, há também aquelas que não foram classificadas e nem estão no processo e, para este caso, não se tem o valor exato da quantidade.

Como forma de garantir que só haveria respostas de pessoas que trabalhem em meios de hospedagem em Fernando de Noronha e só uma resposta por estabelecimento, foram criadas duas perguntas filtro no início do questionário. Por este fato, das 35 respostas coletadas, 5 não foram

validadas. Sendo assim, do universo de meios de hospedagem em Noronha, foram estudadas 30 instituições que foram selecionadas de forma não-probabilística, mas por acessibilidade. Segundo Oliveira et al. (2010, pág. 127), “a adoção da amostra não-probabilística dispensa do cálculo do nível de confiança e da margem de erro”. No entanto, obedece ao número mínimo de trinta respostas, apontado por Cohen (1988) para validação da amostra a fim de alcançar os objetivos da pesquisa.

O grupo que teve a sua resposta validada pelas perguntas filtro, foi caracterizado a partir de informações levantadas sobre os respondentes e os meios de hospedagem nos quais trabalham.

### 3.3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

De forma a se preocupar com a caracterização dos respondentes, foram elaboradas seis perguntas, nas quais a preocupação era: levantar dados demográficos, como sexo e idade; o grau de escolaridade e sua formação acadêmica; o tempo de trabalho no setor e o seu cargo na empresa. O resumo da frequência das respostas pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1. Caracterização dos respondentes

<b>Perguntas</b>	<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	18	60%
	Masculino	12	40%
<b>Idade</b>	18 a 30 anos	4	13,3%
	31 a 40 anos	7	23,3%
	41 a 50 anos	6	20%
	Mais que 50 anos	13	43,3%
<b>Grau de escolaridade</b>	Ensino fundamental completo	2	6,7%
	Ensino médio incompleto	1	3,3%
	Ensino médio completo	3	10%
	Ensino Superior incompleto	9	30%
	Ensino Superior completo	8	26,7%
	Pós-graduação incompleto	1	3,3%
	Pós-graduação completo	6	20%
<b>Curso de graduação</b>	Administração de empresas	5	36%
	Bacharelado em gastronomia	1	7%
	Ciências Biológicas	1	7%
	Ciências Contábeis	1	7%
	Ciências Humanas	1	7%
	Ciências sociais	1	7%
	Direito	1	7%
	Hotelaria	2	14%

	Nutrição	1	7%
<b>Tempo de atuação no setor</b>	Menos de 1 ano	1	3,3%
	1 a 3 anos	3	10%
	3 a 5 anos	3	10%
	5 a 7 anos	2	6,7%
	7 a 10 anos	4	13,3%
	Acima de 10 anos	17	56,7%
<b>Cargo na empresa</b>	Recepcionista	2	6,7%
	Gerente	7	23,3%
	Diretor(a)	3	10%
	Dono(a) da empresa	16	53,3%
	Outros	2	6,6%

Fonte: dados da pesquisa

### 3.3.2 CARACTERIZAÇÃO DO MEIO DE HOSPEDAGEM

Já o meio de hospedagem foi caracterizado seguindo o seu porte, seu tipo, sua abrangência e tempo de atuação no setor. A frequência das respostas pode ser observada no Tabela 2.

Tabela 2. Caracterização do meio de hospedagem

<b>Perguntas</b>	<b>Opções</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Porte da empresa</b>	Microempreendedor Individual	5	16,7%
	Microempresa	7	23,3%
	Pequena empresa	16	53,3%
	Média empresa	1	3,3%
	Grande empresa	1	3,3%
<b>Tipo de hospedagem</b>	Hostel	2	6,7%
	Pousada	24	80%
	Hotel	2	6,7%
	Outros	2	6,6%
<b>Abrangência</b>	Independente	28	93,3%
	Rede nacional	2	6,7%
<b>Tempo de atuação</b>	Menos de 3 anos	3	10%
	3 a 10 anos	5	16,7%
	11 a 20 anos	10	33,3%
	21 a 30 anos	10	33,3%
	Acima de 30 anos	2	6,7%

Fonte: dados da pesquisa

### 3.4. PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Como forma de viabilizar o levantamento das informações a serem analisadas nesta pesquisa, foi utilizado o questionário como o principal meio coleta de dados. Em se tratando do questionário, Chizzotti (1991) define como sendo um conjunto de perguntas que são elaboradas de forma prévia, que seguem uma ordem sistemática e sequencial de itens que constituem o tema da pesquisa. Tal procedimento tem como objetivo a solicitação de respostas (escrita ou verbal) aos respondentes sobre assuntos que eles saibam opinar ou informar. Tal definição vai de encontro com Gil (1996) que indica que a sua elaboração busca traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

Para a elaboração de forma estruturada do questionário foi utilizado a ferramenta Google Forms, formulário on-line da Google, no qual as perguntas foram subdivididas em cinco seções principais intituladas de: seção de filtro; caracterização do respondente e da empresa; gestão estratégica; gestão de desempenho; e indicadores de desempenho.

A primeira seção, foi marcada por duas questões filtro que foram formuladas com o objetivo de garantir que apenas proprietários ou trabalhadores em meios de hospedagem em Fernando de Noronha iriam responde, Além de garantir também, apenas uma resposta por estabelecimento.

Já na segunda seção (total de onze perguntas), teve-se a preocupação com a caracterização da amostra estuda, ou seja, foram elaboradas questões para conhecer melhor o respondente (total de seis perguntas), assim como o estabelecimento estudados (total de quatro perguntas). Ao final, foi questionada a percepção do respondente em relação ao nível de competitividade no setor hoteleiro na ilha como forma de validar a justificativa do trabalho.

As três seções seguintes, nomeadas de gestão estratégica (cinco questões), gestão de desempenho (seis questões) e indicadores de desempenho (sete questões), tiveram com objetivo a coleta da percepção de cada respondentes em relação aos principais tópicos listados no referencial teórico. Cada um deles segue uma linha lógica na qual de início, busca-se compreender qual é a percepção do nível de relevância sobre o assunto para o sucesso do empreendimento. Em seguida é perguntado se cada conceito é aplicado dentro da empresa e por fim, busca-se entender mais como se dá a utilização.

Os questionários desenvolvidos por Machado et al. (2007) e Ricci (2010) foram utilizados como fonte para elaboração das perguntas deste trabalho. Para facilitar o entendimento por parte do universo estudado, foi necessário realizar adequação da linguagem.

Desta forma foi possível obter-se uma análise individual dos principais tópicos envolvidos no tema de pesquisa, assim como a identificação dos principais indicadores utilizados pelo setor, o que permitiu o cumprimento dos objetivos específicos e, conseqüentemente, do objetivo geral da pesquisa.

O pré-questionário permaneceu aberto para coleta de feedbacks do dia 03 a 05 de maio de 2021, e o questionário ficou aberto para respostas do dia 05 a 12 de maio de 2021. O questionário foi

encaminhado via e-mail e Whatsapp (ferramenta de comunicação). Foi coletado um total de 35 respostas.

### **3.5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Segundo Creswell (1994), limitações indicam um potencial fragilidade no estudo. Elas podem surgir devido a diversos fatores como: base teórica utilizada, metodologia utilizada, características da amostra, tratamento adotado, entre outros. No caso deste estudo, as limitações foram:

- Considerando-se que a amostra possui um caráter não-probabilístico, não se pode generalizar o resultado obtido para todos os meios de hospedagem em Fernando de Noronha;
- Ainda com relação à amostra, foi permitido que o questionário fosse preenchido por respondentes, independentemente do cargo, função, tempo no setor ou tempo na empresa. Isto pode se traduzir em uma percepção limitada com relação à organização ou ao assunto abordado;
- Considerando-se o meio de distribuição do questionário (meio não presencial), não houve a possibilidade de sanar possíveis dúvidas no momento do preenchimento do formulário. Além disso, não foi possível obter uma percepção mais ampla ou aprofundada sobre o assunto abordado.

## **4. EMPRESAS DO SETOR HOTELEIRO**

Diferentemente do que muitos imaginam, a atividade hotelaria pode ser considerada uma das mais antigas da humanidade. Segundo Janeiro (1991, apud SENRSON), ela surgiu por volta do século IV a.C. com a finalidade básica de prestar serviços de abrigo e alimentação a viajantes. No entanto, foi apenas na Revolução Industrial que houve a consolidação das empresas hoteleiras. Esse fato decorre, dentre outras ocorrências, da intensificação do comércio de bens e serviços inter-regionais e crescente demanda por hospedagens gerada por viajantes de negócios. Nos anos seguintes, o desenvolvimento aconteceu de forma rápida e constante, e como resultado, tem-se o empreendimento conhecido como empresa ou indústria hoteleira.

Hoje, a empresa hoteleira é um subsistema pertencente ao sistema turístico e possui um papel fundamental para a estrutura das atividades turísticas (PETROCCHI, 2002). Além disso, é marcada por apresentar características singulares em sua prestação de serviço que serão abordadas com maior detalhe no subtópico 4.1. (SAAB; DAEMON, 2001).

A importância deste empreendimento para o turismo também é reforçada por Medlik e Ingram (2000), que também reforçam a importância da indústria hoteleira no desenvolvimento regional devido à geração de empregos, principalmente nas áreas com poucas alternativas de trabalho.

Vale ressaltar que em atividades turísticas, metade dos gastos dos visitantes são arrecadados por meios de hospedagem e cerca de 60% a 75%, estão ligados aos serviços de alimentação e hospedagem (DIAS, 1990).

### **4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM**

Visando um maior planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico, foi sancionado a Lei nº 11.771 de 17 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008), cujo artigo 23 define meios de hospedagem como:

os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.

Na literatura, Castelli (2000, p.56) faz a sua contribuição conceituando empresa hoteleira como sendo “uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento a clientela indiscriminada”.

Como bem lembrado por Ribeiro (2011), estas acomodações devem atender padrões mínimos de segurança, higiene e satisfação, independentemente do período da estadia, sejam temporadas de curto ou de longo prazo.

Neste contexto, os termos meio de hospedagem e hotelaria podem ser considerados como sinônimos, pois tanto um quanto o outro fazem referência às instalações, cujo objetivo principal é hospedar turistas e visitantes, mediante a atividade comercial. Além disto, podem exercer atividade de alimentação, entretenimento, dentre outras correlacionadas com o bem estar dos hóspedes (RIBEIRO, 2011).

Sendo assim, o ato de hospedar inclui uma série de atividades específicas que vão deste a acomodação do hóspede até o sorriso e a cordialidades dos anfitriões. Desta forma, um meio de hospedagem é uma empresa responsável pela venda de bens e serviços aos visitantes, como: alojamento, alimentação, bebidas, entre outros que podem variar, a depender do público alvo contemplado (RIBEIRO, 2011)

#### **4.2. CLASSIFICAÇÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM**

Em decorrência da rapidez de transformação do setor, a indústria hoteleira nacional tem se deparado com diversas formas de classificação que não se limitam apenas aos distanciamentos geográficos (entre regiões), mas também, podem ser observadas dentro de uma mesma categoria hoteleira. Desta forma, o método de classificação que acaba prevalecendo é de autoclassificação, cabendo ao próprio estabelecimento o preenchimento do manual de cadastro, assim como o de qualificação, dimensionado pelas categorias: superior, turística, econômica, entre outros (RICCI, 2010).

Além disso, os meios de hospedagem também podem ser definidos de acordo com: o padrão de serviço e instalações; sua localização; porte da estrutura oferecida; e conforme o propósito a que se destina (MARQUES, 2003; VALLEN; VALEN, 2003).

ENZ et al. (2000) classificam o setor hoteleiro baseada em quatro critérios diferentes, são eles:

- Segmento: parcela do mercado a ser atendida (preço baixo, econômico, preço médio, preço alto e luxo);
- Complexidade: número de unidades habitacionais (UH);
- Afiliação: participação em cadeia ou rede;
- Tipo: acomodação – all suíte, estadia prolongada, centro de convenções, condomínio, padrão, motel, bed-and-breakfast, entre outros.

Já a Organização Mundial do Turismo (OMT), conhecida internacionalmente como United Nations World Tourism Organization (UNWTO) apresenta uma outra classificação baseada em estrelas, na qual, segundo Lawson (2003):

- Uma estrela: são meios de hospedagem que apresentam simples decoração e equipamentos básicos e que mesmo assim, são capazes de garantir uma acomodação confortável e certos serviços de refeição. Como exemplo, tem-se os pequenos hotéis;
- Duas estrelas: possui um padrão de acomodação e a oferta de serviço é um pouco mais elevado, promovendo um maior nível de conforto. Como exemplo, tem-se as acomodações de baixo custo;
- Três estrelas: são aqueles que recebem boas recomendações por suas acomodações espaçosas e muito confortáveis, sendo a maioria suítes. Além disso, oferece todas as refeições, além de outros recursos disponíveis;
- Quatro estrelas: oferece um serviço de alta qualidade, são equipados e mobiliados seguindo um altíssimo padrão de conforto. Oferece uma variedade de serviços e recursos;
- Cinco estrelas: a sua acomodação e mobiliária é de excepcional qualidade, seguindo os elevados padrões internacionais de luxo. Seu serviço é prestado de forma impecável e oferecem os mais amplos recursos.

Partindo desta forma de classificação, a Agência Hotel On Line em parceria com a ABIH (2006) correlacionou o preço da diária e o número de estrelas recebido pelo estabelecimento (Tabela 3).

Tabela 3. Relação entre Número de Estrelas e Preço da Diária

<b>CLASSIFICAÇÃO EMBRATUR/ABIH</b>	<b>REFERENCIA DE TARIFA</b>
<b>1 estrela ou não classificado</b>	Até R\$ 49,99
<b>1 ou 2 estrelas</b>	De R\$ 50,00 até R\$ 99,99
<b>2 ou 3 estrelas</b>	De R\$ 100,00 até R\$ 149,99
<b>3 ou 4 estrelas</b>	De R\$ 150,00 até R\$ 199,99
<b>4 estrelas ou 4 estrelas plus</b>	De R\$ 200,00 até R\$ 299,99
<b>4 estrelas plus ou 5 estrelas</b>	Acima de R\$ 300,00

Fonte: Adaptado Agência Hotel On Line (2006; apud RICCI, 2010)

Bressolin (2001) também faz a sua contribuição, afirmando que a classificação pode ser feita de acordo com o tipo de hospedagem oferecida, podendo ser: com ou sem alimentação; a categoria das instalações (simples à de luxo); a finalidade (lazer ou comercial); o objetivo (sem especificidade ou pertencente a uma estrutura complexa de lazer dirigida a um público-alvo); e por fim, sua operação (contínua ou de temporada e pertencente ou não a rede hoteleira).

Desta forma, fica evidente que o padrão de classificação não só varia entre as regiões

geográficas do país e dentro de cada categoria, mas também entre os autores e pesquisadores da área acadêmica.

Como uma tentativa de padronizar a classificação dos meios de hospedagem, foi dada à Embratur (Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo) a responsabilidade pela regulamentação. Em um primeiro momento, os padrões foram formalizados de maneira bastante semelhante ao utilizado pela OMT, simbolizados por estrelas, variando de um a cinco. Para esta formalização, foi dada o nome de: Sistema Brasileiro de Classificação e Meios de Hospedagem e Turismo (RICCI, 2010).

Em 1996, por meio da Deliberação Normativa nº 360, tal sistema foi substituído pela justificativa de possuir baixa credibilidade e de ser ultrapassado (RICCI, 2010). Desta forma, houve a oficialização de um novo sistema elaborado pela Brasil/Mtur (2002) que, no entanto, não foi efetivamente adotado pelo setor.

Tal sistema também consistia em uma classificação por estrelas na qual a categoria Simples recebia uma estrela; Standard, duas estrelas; Standard Superior, três estrelas; Luxo, quatro estrelas; e Luxo Superior, cinco estrelas. Fantini (2004), após a realização de algumas avaliações, argumenta que o novo sistema proposto não teve adesão, devido à sua subjetividade.

Em 2011, por meio da Portaria nº 100/2011 (BRASIL, 2011), o Ministério do Turismo atualizou o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) no qual são definidas sete categorias de meios de hospedagem, e é delimitado o número máximo e mínimo de estrelas para cada uma delas (Quadro 3).

Quadro 3. Listagem de Categoria, Descrição e Classificação dos Meios de Hospedagem

<b>Categoria</b>	<b>Descrição da Categoria</b>	<b>Classificação</b>
<b>Hotel</b>	Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária.	1 a 5 estrelas
<b>Resort</b>	Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.	4 a 5 estrelas
<b>Hotel Fazenda</b>	Estabelecimento localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo.	1 a 5 estrelas
<b>Cama e café</b>	Hospedagem em residência, com no máximo três unidades	1 a 4 estrelas

	habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento reside.	
<b>Hotel Histórico</b>	Estabelecimento instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida.	3 a 5 estrelas
<b>Pousada</b>	Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em prédio único, com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.	1 a 5 estrelas
<b>Flat/Apart-hotel</b>	Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação	3 a 5 estrelas

Fonte: adaptado Brasil (2021)

Ribeiro (2011) afirma que essa variedade com relação aos tipos de meios de hospedagem se dá devido à necessidade de contemplar os diversos segmentos do mercado que possuem uma demanda cada vez mais exigente e personalizada. Outras duas categorias contempladas pelo autor, são:

- Albergues (Hostel): forma econômica de hospedagem, dirigida normalmente para estudantes e pessoas de baixa renda, dispendo de cômodos individuais ou coletivos. Muito utilizados nos Estados Unidos e na Europa
- Campings: áreas urbanizadas com infraestrutura para o atendimento de clientela que utiliza barraca ou trailer. Oferecem instalações para higiene, alimentação, energia, água e, em alguns casos, infraestrutura de lazer.

De acordo com SBClass, para que uma empresa do setor seja enquadrada em uma dessas categorias é necessário o cumprimento de uma série de requisitos que aumentam conforme o número de estrelas. Tais requisitos que podem ser de caráter mandatório (ou seja, de cumprimento obrigatório) ou eletivos (de livre escolha do meio de hospedagem) são divididos em três grupos (BRASIL, 2015):

- Infraestrutura: vinculado às instalações e aos equipamentos;
- Serviços: vinculado à oferta de serviço;
- Sustentabilidade: vinculados às ações de sustentabilidade que se referem ao uso dos recursos, de maneira ambientalmente responsável, socialmente justa e economicamente viável, de forma que o atendimento das necessidades atuais não comprometa a possibilidade de uso pelas futuras gerações.

Para que o meio de hospedagem receba a classificação na categoria pretendida, deve haver uma avaliação por um representante legal do Inmetro e demonstrar o atendimento a 100% dos requisitos mandatórios e a 30% dos requisitos eletivos para cada grupo. A classificação tem validade de 36 meses e durante esse período, deve haver uma nova avaliação (BRASIL, 2015).

Dentro os requisitos, é importante destacar 6 que estão diretamente ligados à sustentabilidade, são eles (BRASIL, 2015):

- Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água;
- Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem;
- Monitoramento das expectativas e impressões dos hóspedes em relação aos serviços ofertados, incluindo pesquisas de opinião, espaço para reclamações e meios para solucioná-las;
- Medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade;
- Medidas permanentes para geração de trabalho e renda para a comunidade local;
- Programa de treinamento para empregados.

Sendo assim, por meio da comparação entre a infraestrutura e serviços oferecidos, assim como das ações de sustentabilidade executadas pelo meio de hospedagem, o consumidor poderá fazer a escolha, de acordo com suas necessidades (BRASIL, 2015).

Em se tratando do porte do empreendimento, ou seja, o tamanho do negócio, também há uma quantidade considerável de formas de classificação que variam de instituição para instituição regulamentadora.

Uma das formas de classificação, utilizada para fins tributários e outros benefícios, é definida pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, também conhecido como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, criada pela Lei Complementar nº. 123/2006 (BRASIL, 2006).

De acordo com a Medida Provisória nº. 2.190-34/2001 de responsabilidade da ANVISA. é possível caracterizar as empresas de porte médio e grande (BRASIL, 2001; BRASIL, 2021). Por intermédio destes recursos legais, é possível criar uma correlação entre o porte da empresa (do micro empreendimento ao de grande porte) e a sua respectiva receita bruta anual, como pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4. Correlação entre o Porte da Empresa e sua Receita Bruta Anual

<b>Porte da Empresa</b>	<b>Receita Bruta Anual</b>
<b>Microempreendedor Individual (MEI)</b>	até R\$ 81 mil
<b>Microempresa (ME)</b>	menor ou igual a R\$ 360 mil
<b>Empresa de Pequeno Porte</b>	maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4.800 mil
<b>Empresa de Médio Porte</b>	maior que R\$ 4.800 mil e menor ou igual a R\$ 20.000 mil
<b>Empresa de Grande porte</b>	maior que R\$ 20.000 mil

Fonte: pesquisa próprio autor (2021)

Uma outra maneira de classificar o porte de um empreendimento é com relação ao número de colaboradores. Para o SEBRAE (2013), as empresas de comércio e serviços podem ser identificadas da seguinte maneira:

- Microempresa individual: até 1 colaborador;
- Microempresa: até 9 colaborador;
- Pequena empresa: de 10 a 49 colaborador;
- Média empresa: de 50 a 99 colaborador;
- Grande empresa: 100 colaborador ou mais.

Em meio a essas inúmeras formas de classificação, Gorini e Mendes (2005) pontuam que a marca dos meios de hospedagem sintetiza toda a percepção do consumidor, desde o padrão da instalação até os serviços oferecidos. Sendo assim, o padrão tradicional de classificação acaba não sendo tão relevante.

Desta forma, é interessante observar que à medida que o turismo vai ganhando importância mundial, o padrão de classificação das categorias dos estabelecimentos hoteleiros vai assumindo cada vez mais relevância nos debates entre órgãos internacionais. O principal objetivo deste movimento é permitir uma escolha mais assertiva quanto ao tipo e categoria dos meios de hospedagem desejada pelos consumidores (CASTELLI, 2000).

### **4.3. PRÁTICA ADMINISTRATIVA NA HOTELEIRA**

Em sua maioria, os meios de hospedagem são marcados pela sazonalidade da demanda. Além disso, na contratação do serviço prestado, o pagamento é realizado ao final do período de estadia. Desta forma, em momentos de baixa temporada, faz-se necessário se ter um montante financeiro suficiente para acobertar os seus gastos fixos (ANÁLISE SETORIAL, 1999). Tais gastos fixos podem depender não somente do porte da empresa, mas também das características do estabelecimento e do segmento de cliente (RICCI, 2010).

Além disso, a estrutura organizacional normalmente é formada por setores distintos, no entanto o sucesso do empreendimento está diretamente ligado à complementariedade e à interdependência entre as áreas. Neste contexto, o trabalho em equipe e a comunicação são fundamentais para a realização das atividades (RIBEIRO, 2011)

Como bem destacado por Daemon e Saab (2001), os meios de hospedagem enfrentam problemas com a administração e mão de obra especializada, a falta de assertividade com relação ao número ofertado de unidades hoteleiras, carência de sistema de informações de mercado e ausência (parcial ou total) da elaboração de planejamento estratégico. Para evitar tais situações, os mesmos autores trazem algumas sugestões, são elas:

- Investimento em capacitação profissional cujo objetivo é melhorar a administração e os serviços ofertados pela instituição;
- Investimento na modernização dos equipamentos turísticos, utilizando os padrões internacionais como referência;
- Ofertas estratificadas de alojamentos e serviços diferenciados, com o intuito de aumentar a competitividade perante aos concorrentes.

Levando em consideração que a maioria dos serviços prestados nos meios de hospedagem necessita de um contato direto com o cliente, a qualidade desta atividade está diretamente ligada a qualificação da mão de obra oferecida. Desta forma, atividades como saber informar, saber responder às indagações dos hóspedes e estar bem informado são básicas para que os hóspedes se sintam minimamente acolhidos. Para que isto seja possível, a relação entre o colaborador e a empresa deve ir além do cumprimento das horas de trabalho e rotinas pré-estabelecidas. O colaborador deve conhecer bem a empresa, estar envolvido com os principais objetivos da organização e estar ciente de como pode contribuir para a melhoria constante do empreendimento (RICCI, 2010).

Desta forma, mostra-se fundamental a satisfação do hóspede para a sobrevivência do empreendimento que, segundo Ricci (2010), pode ser mapeada pelo retorno do consumidor ao estabelecimento. Além disso, é fundamental que os visitantes tenham uma boa vivência que se traduzirá no compartilhamento desta experiência, contribuindo assim para o aumento da demanda.

Em complementariedade, vale ressaltar que a diversificação do serviço prestado com o objetivo de conquistar novos segmentos de mercado pode ser uma oportunidade para a garantia da continuidade do empreendimento. Além disso, em se tratando da manutenção da competitividade e o fortalecimento do posicionamento estratégico, algumas alternativas são: a oferta do produto/serviço a um preço abaixo do mercado; a prestação de um serviço de melhor qualidade e o atendimento personalizado (FRANCO; NORIEGA, 2000).

Ademais, é importante pontuar que os empreendimentos de pequeno porte são responsáveis por captar uma parcela significativa do mercado hoteleiro (CARVALHO, 2000).

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADO

Tendo como fonte de informação os dados coletados mediante a aplicação do questionário, neste tópico, a preocupação estará em realizar uma análise e discussão sobre os conceitos pautados no referencial teórico e o cumprimento dos objetivos deste trabalho. Para que seja possível uma análise de forma estruturada, este tópico será subdividido em quatro etapas: no primeiro, serão apresentadas informações sobre a percepção da competitividade no setor; no segundo, será analisada a percepção das empresas em relação à gestão estratégica; no terceiro, a análise será feita com relação à gestão de desempenho; e no quarto, será feita em relação aos indicadores de desempenho. Ao final, haverá uma proposta para o problema levantado.

### 5.1. COMPETITIVIDADE DO SETOR HOTELEIRO EM FERNANDO DE NORONHA

Quando expostos à afirmação “O setor hoteleiro em Fernando de Noronha é muito competitivo”, 80% dos entrevistados concordaram totalmente (60%) ou simplesmente concordaram (20%). 20% dos entrevistados permaneceram neutros e nenhum discordou desta afirmação como representado na Figura 5.

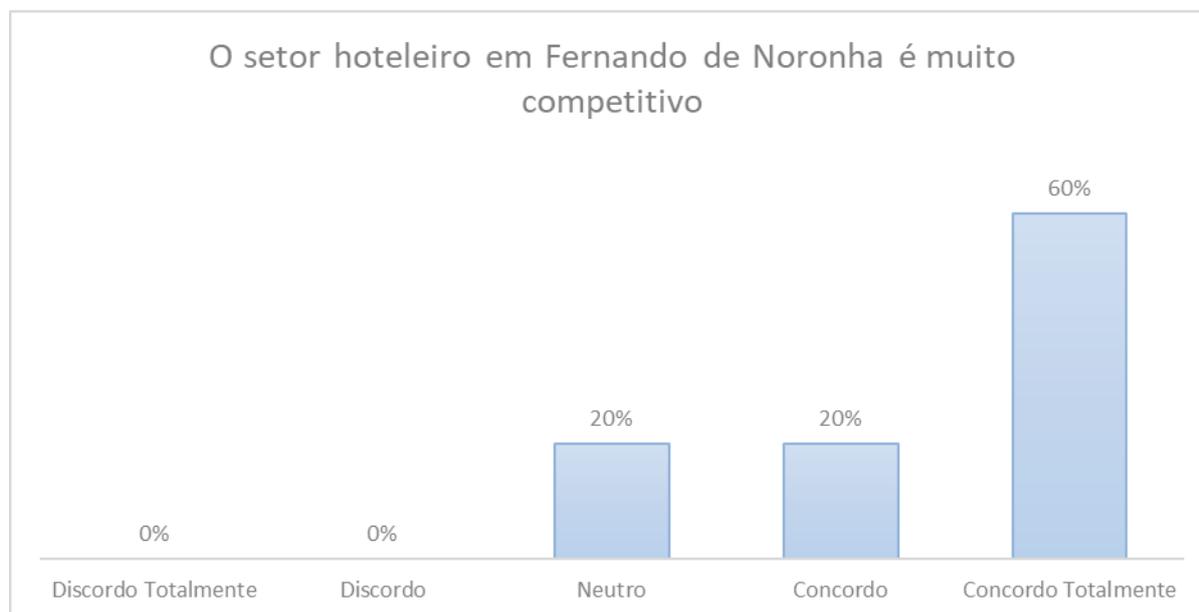


Figura 5. Competitividade do setor hoteleiro em Fernando de Noronha

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

## 5.2. ANÁLISE SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA

Partindo das informações levantadas, é possível perceber que a maior parte dos entrevistados, concordam totalmente (66,7%) ou concordam (20%) com a afirmação “A elaboração da gestão estratégica é algo relevante para o sucesso da empresa”. Uma pequena parte permaneceu neutro (6,7%) ou discordou (6,7%) como demonstrado na Figura 6.

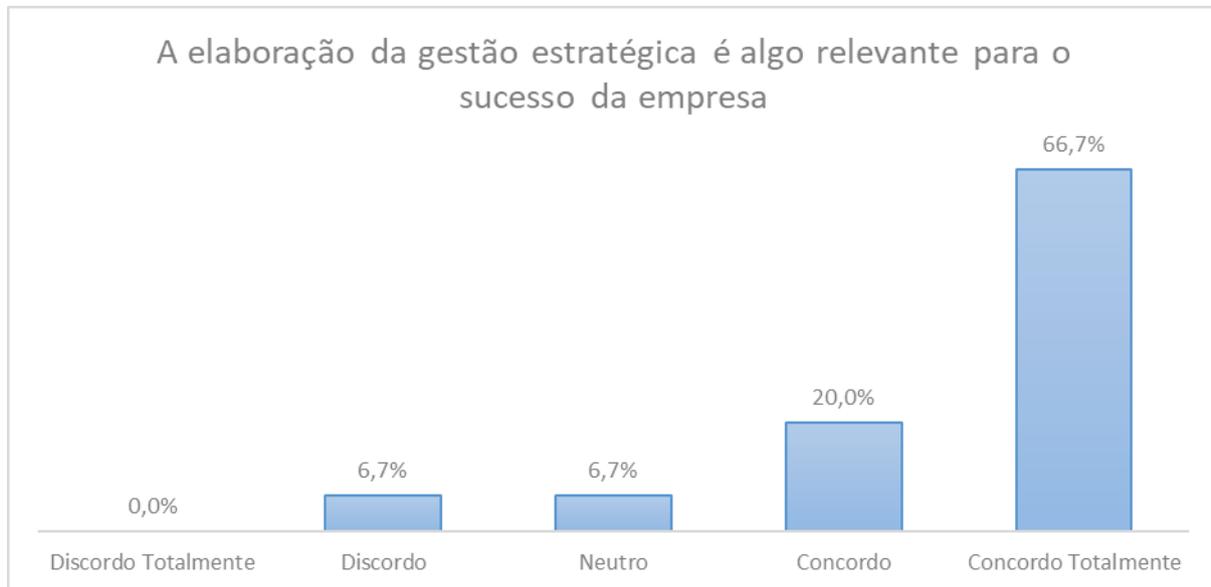


Figura 6. Percepção da relevância da gestão estratégica para o sucesso da empresa

Fonte: elaborado pelo auto (2021)

Há de se notar que esta percepção vai além de uma preocupação, pois 66,7% dos entrevistados afirmam que é realizado um planejamento estratégico na empresa em que trabalha. Vale ressaltar que este movimento vai de encontro a Santos (2008) ao caracterizar o planejamento como uma etapa essencial no processo de gestão estratégica. Por outro lado, é importante ressaltar que uma parcela significativa ainda não utiliza este recurso (33,3%) como demonstrado na Figura 7.

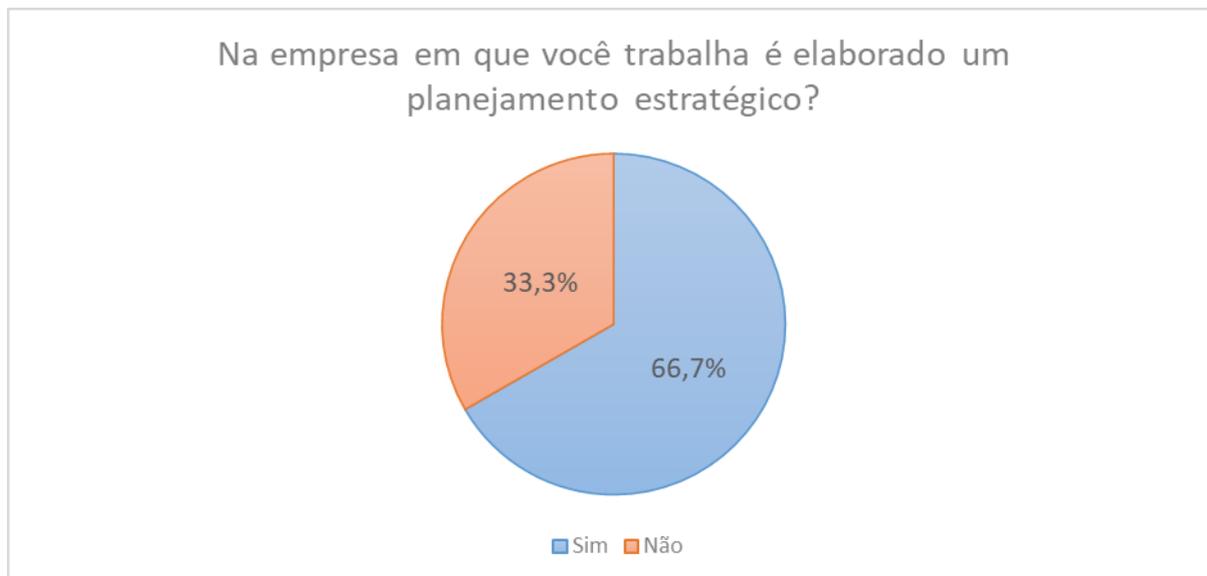


Figura 7. Porcentagem de hospedagens que elaboram um planejamento estratégico

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Para aqueles que aplicam o planejamento de forma estratégica, 20 das empresas entrevistadas, é possível perceber que 55% contam apenas com a participação da alta gestão na elaboração, e 45% com a de todos os colaboradores da sua organização (Figura 8). Para os que participam da elaboração, 65% recebem capacitação e 35% não recebem capacitação. A importância de se considerar não apenas a alta gestão, mas também os outros trabalhadores, principalmente os da linha de frente, dá-se pela ampliação da percepção da exigência e necessidades dos clientes, que, segundo Santos (2008), alteram-se de forma constante, além de aumentar a percepção sobre deficiências internas, visando à melhoria dos produtos e serviços prestados, como pontuado por Ricci (2010).

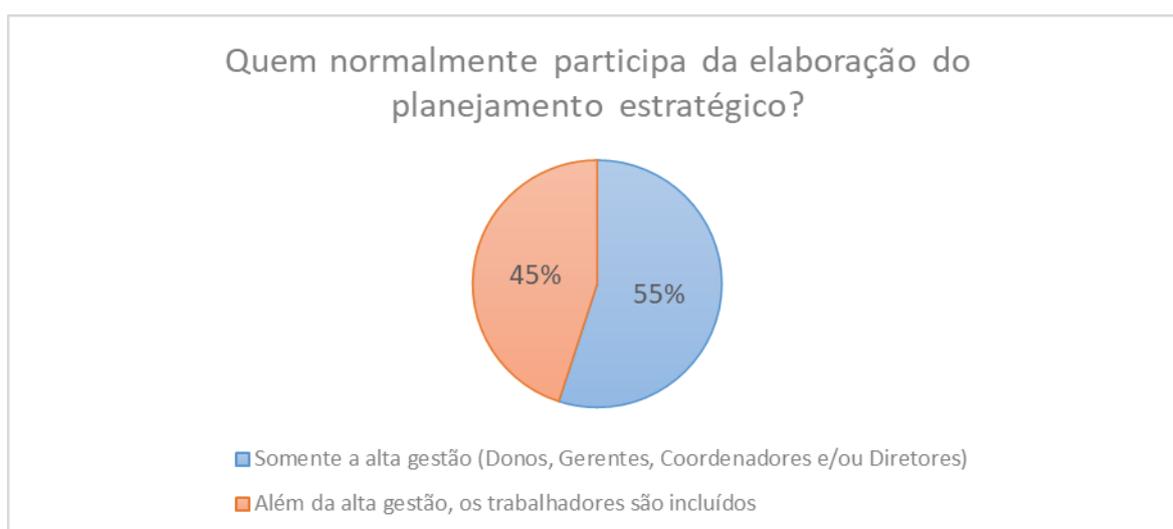


Figura 8. Participação na elaboração do planejamento estratégico

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Por fim, foi possível perceber que para aqueles que elaboram, 20 dos entrevistados, o planejamento estratégico é revisado com uma frequência relativamente alta: 20% dos entrevistados revisam mensalmente, 25% dos entrevistados, a cada trimestre; 25%, a cada semestre; 25%, a cada um ano; e apenas uma organização (5%) demora mais de um ano para reavaliá-lo (Figura 9). Tal hábito se faz necessário principalmente quando é percebido que estas organizações estão inseridas em um mercado com um nível de competitividade elevado. Sendo assim, é esperado uma maior frequência de revisões, em busca da criação e manutenção das vantagens competitivas para a garantia do alcance das missões e objetivos da empresa (SANTOS, 2008).

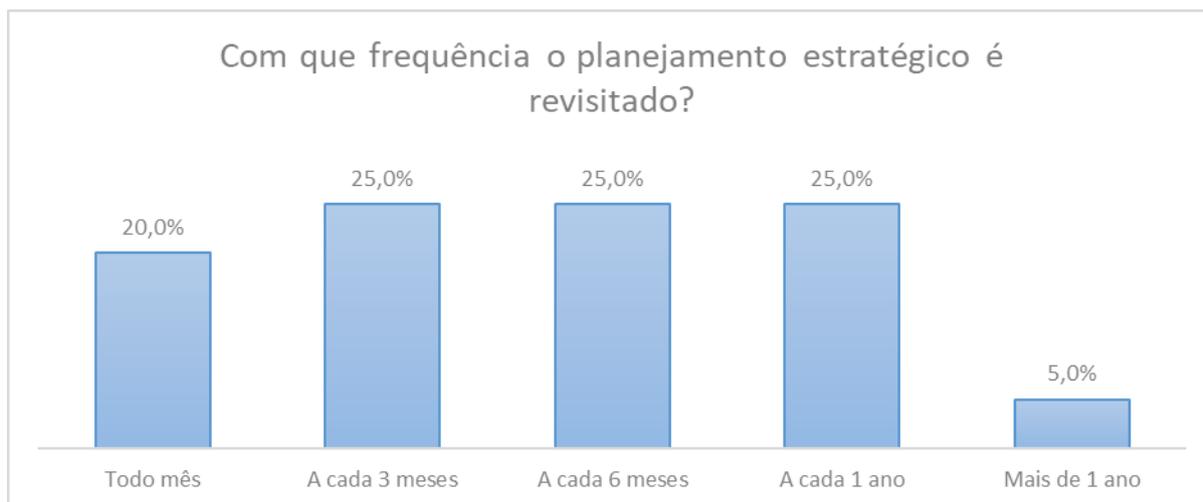


Figura 9. Frequência de revisão do planejamento estratégico

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

### 5.3. ANÁLISE SOBRE A GESTÃO DE DESEMPENHO

Quando o assunto é Gestão de Desempenho, ao serem expostos a seguinte afirmação “A elaboração da gestão de desempenho é algo relevante para o sucesso da empresa”, 86,7% dos respondentes concordam totalmente (66,7%) ou parcialmente (20%) com a afirmação. Por outro lado, 6,7% permaneceram neutros e 6,6% discordaram totalmente (3,3%) ou discordaram (3,3%), como representado no Figura 10.

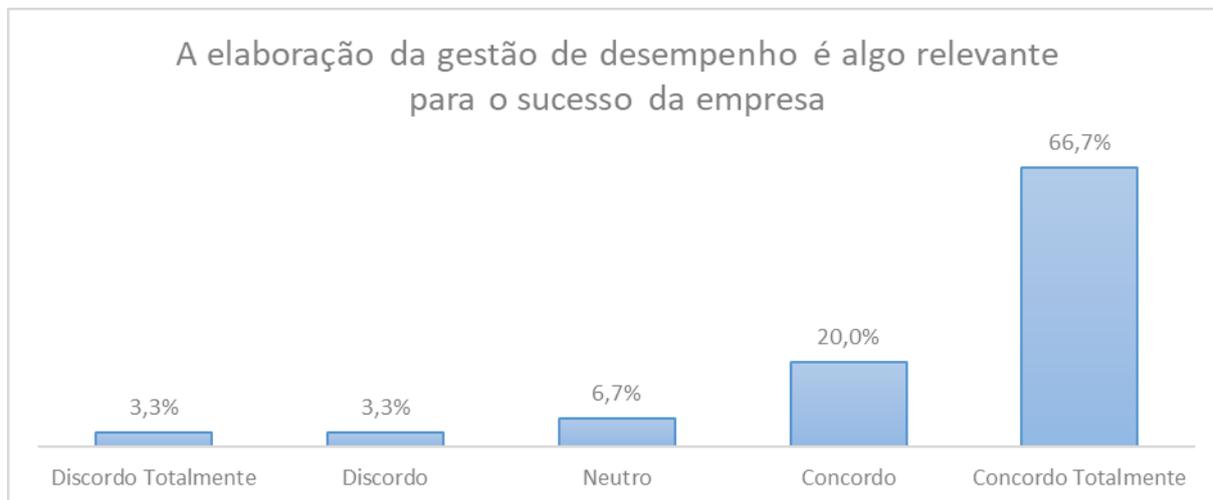


Figura 10. Percepção de relevância da gestão de desempenho para o sucesso da empresa

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Assim como na seção anterior, é notável que, em grande parte das empresas entrevistadas, é avaliado o desempenho organizacional (63,3%). No entanto, em uma parcela significativa das empresas (36,7%), isto não acontece (Figura 11). Considerando que a avaliação de desempenho seja uma atividade essencial na elaboração de um planejamento estratégico, é importante notar que o número de empresas pesquisadas que se planejam de forma estratégica e avaliam o seu desempenho é semelhante.



Figura 11. Porcentagem de hospedagens que realizam avaliação de desempenho

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Para aquelas empresas que não avaliam o desempenho organizacional, ou realizam de forma deficitária, é possível observar a falta de clareza com relação ao nível de desempenho esperado das atividades realizadas. Nesse aspecto, é possível evidenciar que em 46,7% das empresas entrevistadas, todos os envolvidos não têm consciência do nível esperado (Figura 12).

Sendo assim, uma parcela das empresas que avaliam o desempenho, não está expondo de forma clara o nível exigido para os seus trabalhadores. Além disso, Oliveira et al. (1996) ressaltam que esta deficiência também pode ocorrer pela aplicação restrita a um núcleo específico da organização.



Figura 12. Conhecimento com relação ao nível de desempenho esperado

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

De toda forma, quando questionados se são realizadas ações corretivas frente a algum desvio entre o planejado e executado, 90% das organizações afirmam realizar este tipo de ação. Entretanto, caso fosse realizado um processo de gestão de desempenho nestas organizações, estas ações corretivas poderiam se dar com uma maior eficiência e eficácia (LUCENA, 1977; ALURI E REICHEL, 1994).

Com relação ao Balanced Scorecard, fica evidente que não é um modelo difundido entre as instituições, pois 70% não possuem conhecimento sobre o modelo. Dentre os 30% que já tiveram algum contato com a terminologia, 23,3% não utilizam e apenas 6,7% (2 organizações) aplicam em suas atividades (Figura 13).

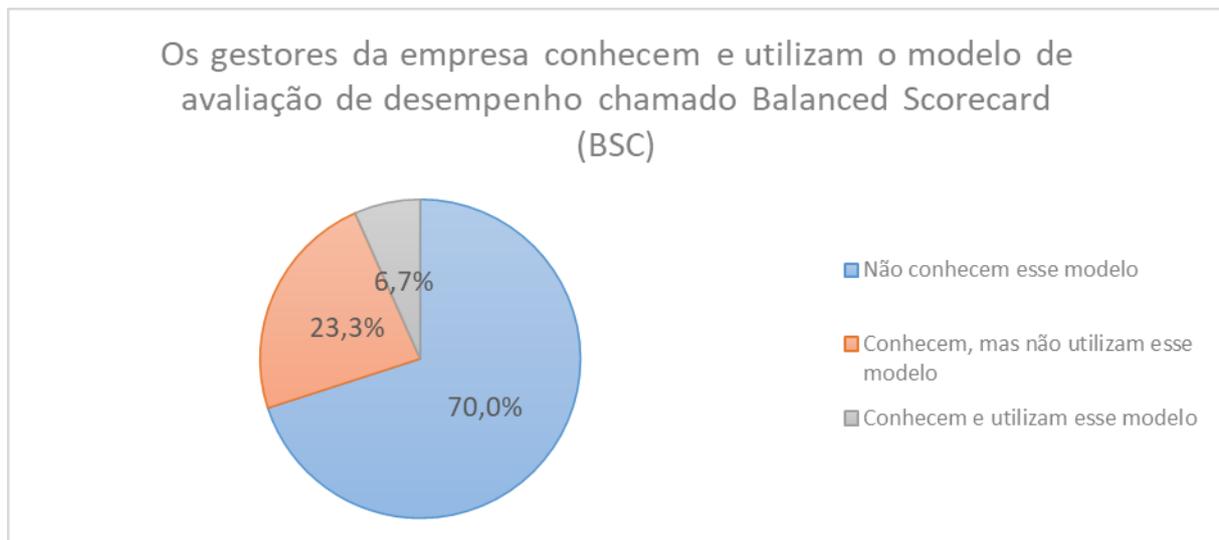


Figura 13. Conhecimento sobre o BSC

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

No estudo realizado por Celestino (2003) no Rio Grande do Norte, foi possível evidenciar um cenário semelhante. Segundo dados da pesquisa, 59,5% dos hotéis analisados não conhecem o BSC, 24,3% conhecem, mas não utilizam e 16,2% conhecem e utilizam. Tal cenário também é deflagrado na pesquisa realizada por Ricci (2010) que conclui, com base na análise dos resultados dos questionários aplicados, que os hotéis pesquisados utilizam um sistema de medição de desempenho informal ou não-estruturado.

Apesar disso, os objetivos organizacionais tendem a ter uma homogeneidade entre as quatro perspectivas do modelo BSC, sendo que: as duas perspectivas que recebem mais atenção é a financeira e satisfação do cliente, 83,3% e 80% respectivamente; e as que recebem menos atenção são as de processo interno e aprendizado e crescimento, 56,7% e 53,3% respectivamente (Figura 14). Tendo este cuidado com estas quatro vertentes, os gestores podem desfrutar de uma visão mais ampla e integrada da organização (KAPLAN; NORTON, 1992).

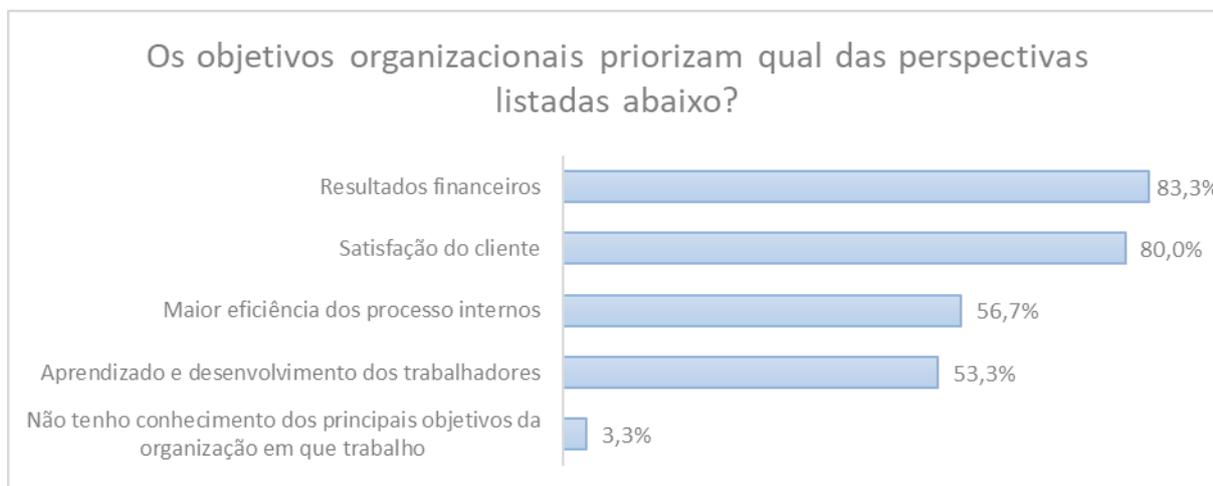


Figura 14. Priorização dos objetivos organizacionais

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

#### 5.4. ANÁLISE SOBRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Quando expostos a afirmação “A utilização de indicadores de desempenho é algo relevante para o sucesso da empresa”, a maior parte dos respondentes, 90%, concordam totalmente (66,7%) ou concordam (23,3%). Já o restante (10%), permaneceu neutro como indicado na Figura 15. O interessante de ser notado, é que a quantidade de entrevistados que concordam totalmente com esta afirmação e com as afirmações que correlacionam a gestão estratégica e a gestão de desempenho com o sucesso do empreendimento permanece constante, evidenciando-se assim, uma congruência em seu pensamento estratégico.

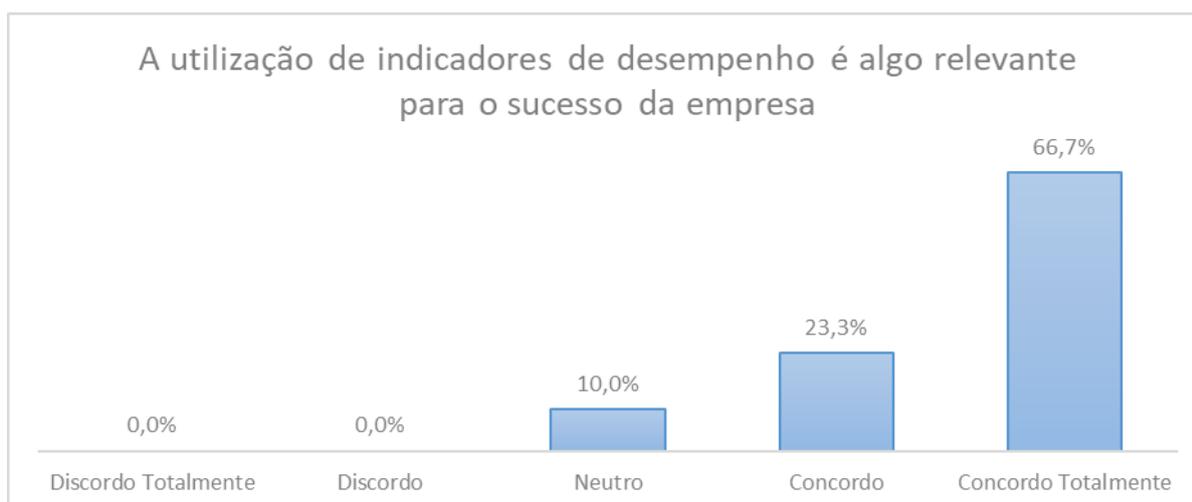


Figura 15. Percepção da relevância dos indicadores de desempenho para o sucesso da empresa

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Na percepção dos entrevistados, os indicadores podem proporcionar à empresa principalmente o estabelecimento de metas (93,3%) e motivação para melhoria da qualidade (93,3%). Estes benefícios também foram os mais indicados na pesquisa desenvolvida por Leite (2004) na região nordeste, citados 87,1% e 82,3%, respectivamente, e Machado et al. (2007) em João Pessoa/PB, citados 54,8% em ambos os casos. Tal ocorrência evidencia uma correlação do uso dos indicadores com a perspectiva de processos internos. Além destes dois benefícios, revisão e alteração de procedimentos da empresa foi citado por 70%, redução do custo por 60%, Marketing da empresa, por 46,7%, comparação do seu desempenho com outra empresa, por 40%, e, por último, aprimorar a tomada de decisões, 3,3% como ilustrado na Figura 16.

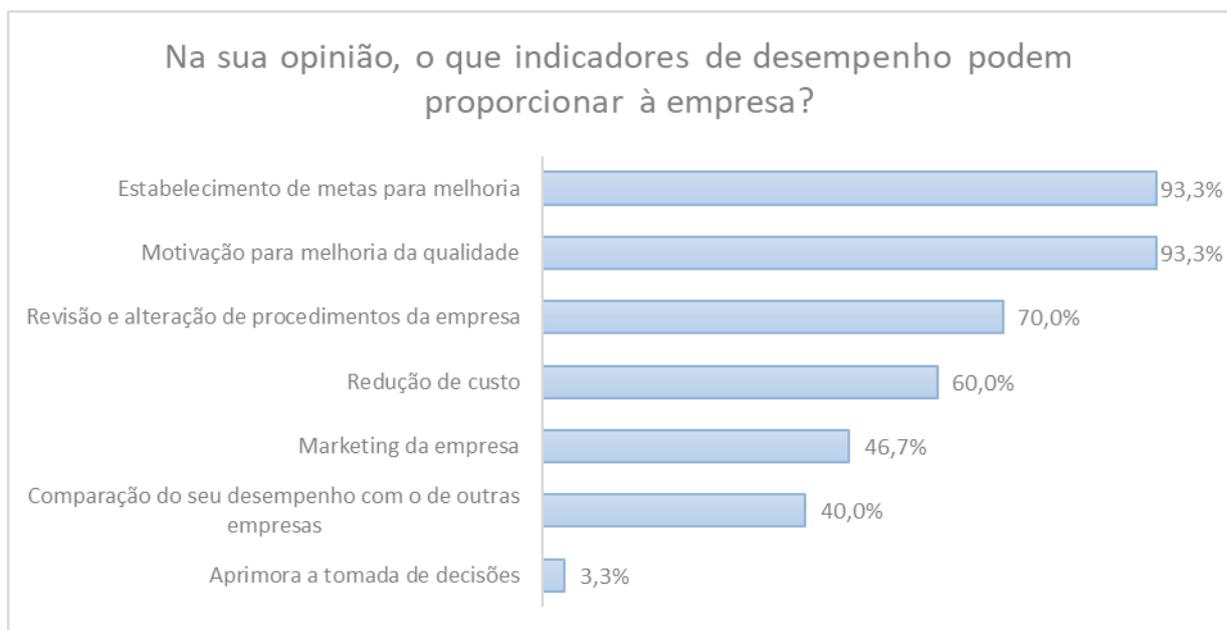


Figura 16. O que indicadores de desempenho podem proporcionar

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Segundo Ricci (2010), é de se esperar que as empresas reconheçam a importância da utilização das medições de desempenho organizacionais, mas a gestão muitas vezes ocorre de forma diferenciada devido ao tipo de meio de hospedagem, tamanho da propriedade ou pela forma que é considerada.

Em concordância com o fato de a maior parte dos entrevistados considerarem essencial a utilização dos indicadores de desempenho para o sucesso da empresa e identificarem ao menos um benefício em sua utilização, 66,7% dos empreendimentos utilizam indicadores para avaliar o desempenho (Figura 17). Porém, mesmo que a maioria dos aqui entrevistados os utilize, quando este valor é comparado às pesquisas realizadas por Celestino (2003) no Rio Grande do Norte, Leite (2004) e Machado et al. (2007), percebe-se uma porcentagem relativamente baixa. Celestino (2003) deflagrou 94,6%, Leite (2004) 83,9% e Machado et al. (2007) 74,1% dos empreendimentos hoteleiros pesquisados que utilizam indicadores.

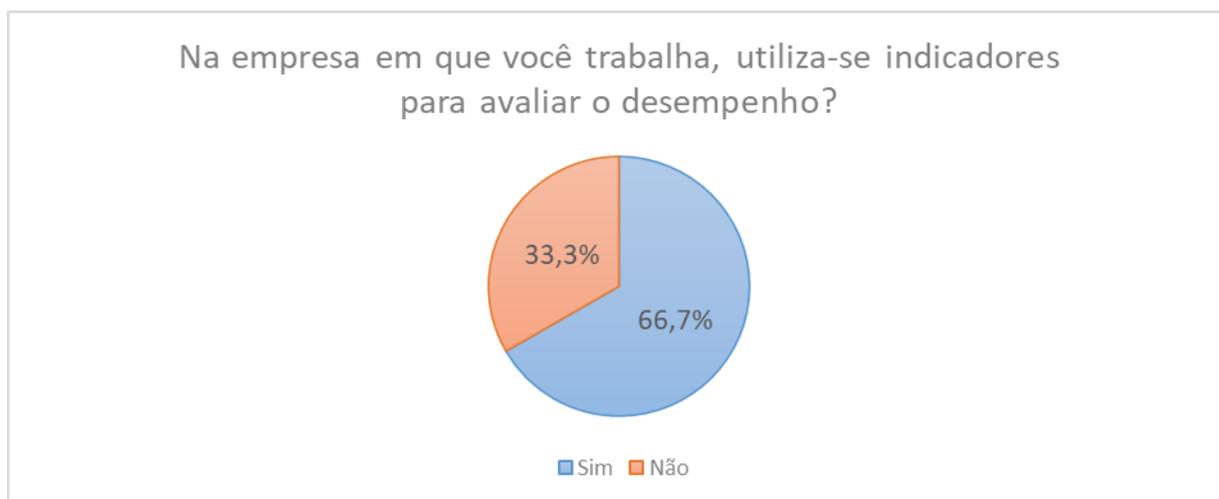


Figura 17. Porcentagem de hospedagens que utilizam indicadores de desempenho

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Considerando o grupo amostral dos empreendimentos pesquisados que utilizam indicadores, 20 hospedagens, 95%, afirmam que a utilização está vinculada aos principais objetivos da organização. Fato fundamental para medir o nível de eficiência e eficácia das ações tomadas, processos e programas da organização (WICHER, 2012).

Com relação aos meios utilizados para registro dos indicadores, a maior parte das organizações ainda utilizam planilhas no Excel (70%), plataformas na internet (45%), sistema de gestão empresarial (35%) e uma parcela relativamente baixa faz uso de lápis e papel (5%) como demonstrado na Figura 18.

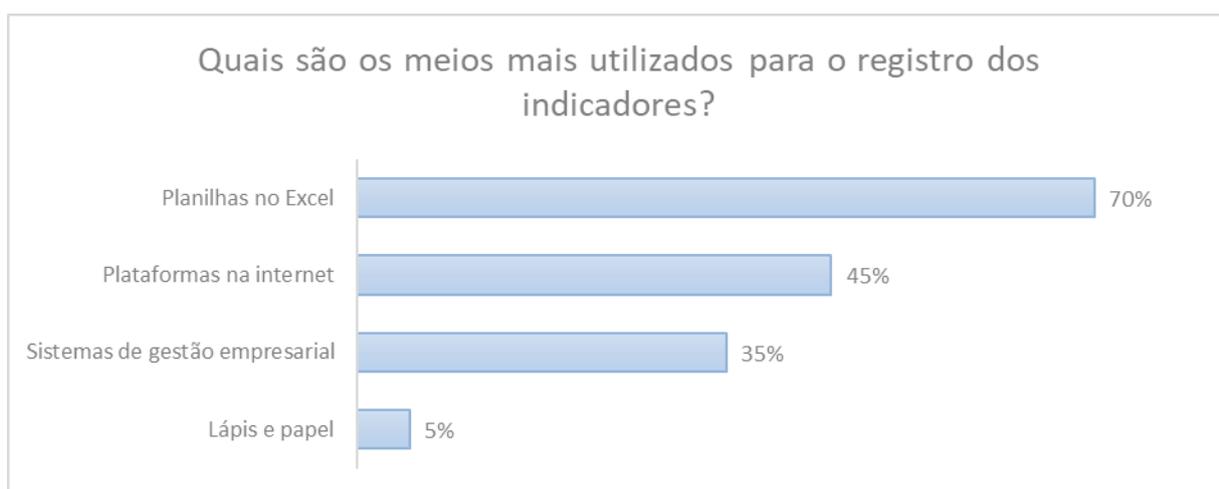


Figura 18. Meios para registro dos indicadores

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Já para aqueles que não contam com a utilização de indicadores em sua organização, 10 dos entrevistados (60%) justificam falta de mão de obra especializada; 50%, falta de habilidade de coleta de dados. Além destas, alguns poucos entrevistados, alegam não ter conhecimento sobre o assunto (30%); acreditam não ter muita importância (30%); e 10% alegam falta de tempo (Figura 19).

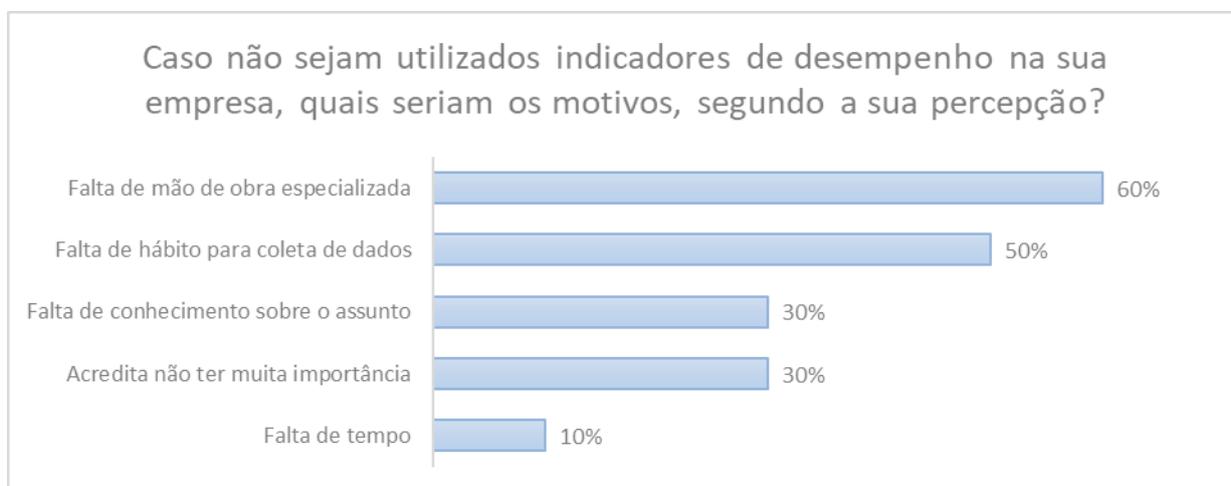


Figura 19. Motivos da não utilização dos indicadores

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Quando indagados quanto às medidas utilizadas, os 20 respondentes que utilizam, indicaram o uso de 13 indicadores distintos, sendo que os mais citados foram: taxa média de ocupação (80%), percentual de satisfação global dos clientes (75%) e número de reclamações (70%). Por outro lado, os citados com menor frequência foram ticket médio; produtividade de funcionários e porcentagem em vendas, todos por 5%. Na Tabela 5 é possível verificar todos indicadores e suas respectivas frequências de citação.

Tabela 5. Indicadores de desempenho utilizados pelos meios de hospedagem

<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>Frequência</b>	<b>% em relação ao total de respostas</b>
<b>Taxa média de ocupação</b>	16	80%
<b>Percentual da satisfação global dos clientes</b>	15	75%
<b>Número de reclamações</b>	14	70%
<b>Rentabilidade</b>	10	50%
<b>Avaliação de desempenho percentual</b>	7	35%
<b>Margem de lucro</b>	7	35%
<b>Retorno sobre o investimento (ROI)</b>	5	25%
<b>Tempo médio de permanência</b>	4	20%

<b>Número de novos cadastros</b>	2	10%
<b>Taxa de rotatividade dos funcionários</b>	2	10%
<b>Ticket médio</b>	1	5%
<b>Produtividade de funcionários</b>	1	5%
<b>Porcentagem em vendas</b>	1	5%
<b>Total respostas</b>	20	

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Como base de análise, os indicadores de desempenho encontrados podem ser classificados como financeiros e não financeiros, de acordo com o modelo Balanced Scorecard. Entende-se por financeiras, as medidas quantitativas expressas em valor monetário, e não financeiras, as medidas quantitativas não monetárias que englobam as perspectivas do cliente; processos internos; e aprendizagem e crescimento.

Sendo assim, é possível perceber que dentre os 20 meios de hospedagem que utilizam indicadores, todos utilizam medidas não financeiras e 13 hospedagens também utilizam medidas financeiras (Figura 20). Em comparação com a pesquisa realizada por Machado et al. (2007), é possível perceber uma semelhança entre os valores, o que poderia levar a supor que existe uma tendência na utilização de indicadores não financeiros em meios de hospedagem.



Figura 20. Utilização de indicadores financeiros e não financeiros

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Analisando de forma mais detalhada, é possível verificar que dentro do universo pesquisado em média são utilizados 1,2 indicadores financeiros e 3,05 indicadores não financeiros. Além disso, a hospedaria que faz uso do maior número de indicadores financeiros utiliza 4 e a que faz uso do maior número de não financeiros utiliza 6 indicadores, como observado na Tabela 6. Em comparação aos hotéis em João Pessoa, pesquisados por Machado et al. (2007), percebe-se que, em média, as hospedagens pesquisadas em Fernando de Noronha utilizam a metade dos indicadores.

Tabela 6. Utilização de indicadores financeiros e não financeiros

	<b>Financeiros</b>	<b>Não financeiros</b>
<b>Número de indicadores</b>	24	61
<b>Média por hospedagem</b>	1,2	3,05
<b>Desvio padrão</b>	1,2	1,4
<b>Máximo</b>	6	4
<b>Mínimo</b>	0	0

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Expandindo a análise para as quatro perspectivas do BSC, é possível deflagrar que os indicadores utilizados com maior frequência pertencem à perspectiva do cliente (90%), de processos internos (85%) e financeira (65%). A perspectiva que recebe menos atenção é aprendizado e crescimento, utilizada por apenas 2 unidades (10%), como exposto na Figura 21.

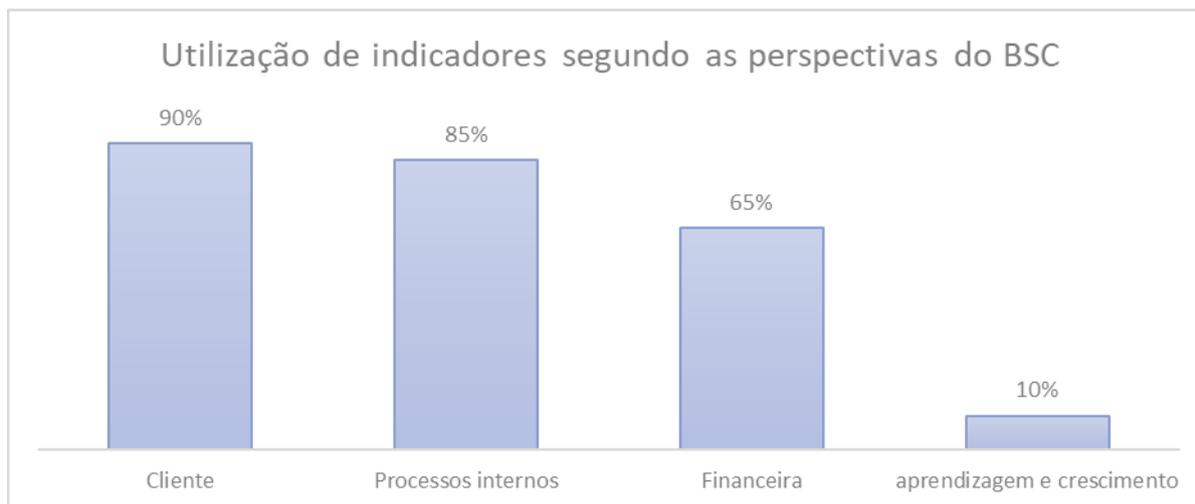


Figura 21. Utilização de indicadores segundo o BSC

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Em comparação com o estudo realizado por Machado et al. (2007) e Andrade et al. (2014), as perspectivas que recebem mais atenção por parte dos hotéis também são a do cliente, processos internos e financeira. Da mesma forma, a perspectiva que recebe menos cuidado é a de aprendizagem e crescimento (MACHADO et al., 2007).

Ricci (2010) que também evidenciou a predominância da perspectiva do cliente como indicador privilegiado nos hotéis estudados, reforça a importância da satisfação dos clientes como algo vital para o cumprimento de metas, alcance dos objetivos ou até mesmo, para a sobrevivência da organização. Tal satisfação se traduz no cumprimento de suas necessidades que se tornam cada vez mais exigentes com relação à qualidade do serviço prestado.

No entanto, a satisfação do colaborador, contemplada pela perspectiva de aprendizagem e crescimento, deve receber bastante destaque por estar intimamente ligada à satisfação dos clientes. Em outras palavras, nos casos em que os colaboradores estão satisfeitos, os clientes também ficarão, pois “o colaborador vai trabalhar motivado, na busca do alcance dos objetivos da organização, atendendo com presteza e fazendo seu serviço com qualidade” (RICCI, 2010, p. 179).

Por fim, é possível observar que nos meios de hospedagem estudados que as perspectivas são priorizadas de forma distinta entre os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho como pontuados na Quadro 4.

Quadro 4. Ordem de priorização entre os objetivos estratégicos e indicadores de desempenho

<b>Ordem de Priorização das Perspectivas</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador de Desempenho</b>
<b>Prioridade 1</b>	Financeira	Cliente
<b>Prioridade 2</b>	Cliente	Processos internos
<b>Prioridade 3</b>	Processos internos	Financeira
<b>Prioridade 4</b>	Aprendizagem e crescimento	Aprendizagem e crescimento

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

## **5.5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

A competitividade no âmbito do setor hoteleiro de Fernando de Noronha vem crescendo ao longo dos anos, e hoje é considerada muito acirrada pelos profissionais questionados na pesquisa. Para que seja possível a sobrevivência dos empreendimentos envolvidos, recomenda-se o acompanhamento do desempenho da organização de forma alinhada à estratégia empresarial.

Como o objetivo de garantir este alinhamento, é necessário o desenvolvimento do planejamento estratégico com base na missão e visão da organização e a inclusão dos trabalhadores de

diferentes áreas, principalmente os que interagem diretamente com os clientes, além de fornecer capacitação específica a todos envolvidos (SANTOS, 2008; RICCI, 2010).

Como forma de auxiliar o processo de desdobramento da missão e visão da empresa em objetivos estratégicos e indicadores para que seja possível mensurar o desempenho das atividades realizadas frente às planejadas é fundamental a utilização de um modelo estruturado, como o BSC.

Na busca da realização de uma gestão com um olhar mais amplo para a organização, é necessário levar em consideração outras esferas que vão além dos aspectos financeiros. Dentre as quatro perspectivas propostas pelo BSC, uma que normalmente é negligenciada pelas organizações, como visto no estudo realizado por Machado et al. (2007), Ricci (2010) e também neste trabalho é a de Aprendizagem e Crescimento e não deveria ser, pois é a base que influencia as outras perspectivas do modelo BSC (GARRISON et al., 2013).

Mais tarde, Oliveira et al. (2019, p. 91) validam estatisticamente a hipótese da existência de “relação de causa e efeito entre os indicadores de desempenho pertencentes ao BSC no âmbito de um hotel”. Tal relação, que sugere um efeito dominó de influência entre as perspectivas, mais uma vez tem como base a perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Além disso, é possível evidenciar por meio da pesquisa realizada por Cuahquentzi et al. (2017) que essa perspectiva possui uma relação direta com capital humano e capital organizacional. Sendo assim, é necessário fortalecer as habilidades, competências e conhecimento dos funcionários, mas, principalmente, a cultura organizacional, liderança, e alinhamento entre a empresa e trabalho em equipe.

Desta forma, no momento da elaboração da estratégia da empresa, é fundamental que se leve em consideração um programa de trabalho que se pautar no desenvolvimento do capital intelectual dos seus colaboradores, alinhado à política e filosofia da instituição (CUAHQUENTZI et al., 2017). A consequência desta estratégia será o fortalecimento da base da relação de causalidade do modelo BSC.

## 6. CONCLUSÃO

Em diversos setores da economia, a tendência de crescimento da competitividade já faz parte dos seus desafios diários. Desta forma, empresas tendem a buscar modelos respaldados pela literatura e validados empiricamente que auxiliem na sua estruturação de forma estratégica para a garantia de sua sobrevivência. Deparando-se com este ambiente, Kaplan e Norton elaboraram um modelo conhecido com Balanced Scorecard (BSC), no qual são definidos indicadores de desempenho a partir dos principais objetivos estratégicos da organização. Estes objetivos, segundo os mesmos autores, devem ser elaborados a partir de quatro perspectivas principais, buscando-se um olhar mais amplo da organização, são elas: cliente; processos internos; aprendizagem e crescimento; e financeira.

Inserido neste âmbito, o setor hoteleiro de Fernando de Noronha enfrenta os mesmos desafios. Em um ambiente em que a principal fonte de renda é o turismo, é percebido um aumento significativo do número de meios de hospedagens em uma região que possui delimitações territoriais claras, assim como recursos naturais restritos.

Desta forma, torna-se mais do que necessária a implementação de indicadores de desempenho que sejam construídos com base em um modelo estruturado e traduzam de forma eficiente os principais objetivos estratégicos das organizações.

Com o objetivo geral de desenvolver uma analogia entre os indicadores de desempenho encontrados na literatura e os utilizados no setor hoteleiro da região, este trabalho iniciou-se com o levantamento de estudos encontrados na literatura em comprimento ao primeiro objetivo específico, identificar indicadores utilizados na literatura.

Em seguida, foi formulado e aplicado um questionário responsável por coletar a percepção de representantes de trinta estabelecimentos do setor hoteleiro da ilha que foram analisadas em busca de atingir o segundo objetivo específico, estudar métricas aplicadas no setor.

Como base nas respostas foi possível comprovar uma forte competitividade no setor e o consenso de que a gestão estratégica, a gestão de desempenho e a utilização de indicadores de desempenho são processos essenciais para o sucesso dos empreendimentos voltados ao acolhimento dos turistas na ilha.

Ademais, é perceptível que em muitos estabelecimentos há a elaboração do planejamento estratégico, da avaliação de desempenho e da utilização de indicadores de desempenho como forma de mensurar o progresso do que se é planejado. No entanto, ainda há uma parcela significativa que não faz utilização destes recursos.

Para aqueles que elaboram o planejamento estratégico, há a predominância da participação da alta gestão neste processo, que, na maioria dos casos, recebe capacitação com esta finalidade. Além disso, os planejamentos tendem a ter uma frequência alta de revisão, trimestral e semestral, fazendo jus ao nível de competitividade do setor.

Em relação à avaliação de desempenho, é possível observar que na maioria das organizações entrevistadas, todos da empresa sabem o nível esperado das atividades executadas, no entanto, é possível verificar que mesmo realizando esta aplicação, o processo de gestão, de modo geral, ocorre de forma deficiente. Sendo assim, mesmo 90% das empresas realizando ações corretivas frente a situações que não correspondam ao planejado, sem uma boa gestão, estas medidas não têm muita eficiência ou eficácia.

Com relação ao modelo de avaliação de desempenho BSC, é possível observar que a maioria não possui o conhecimento desta ferramenta. Para estes casos, há a utilização de outros modelos estruturado ou de modelos informais (não-estruturado). Paralelamente, é possível observar uma tendência na priorização dos resultados financeiros e do cliente na elaboração dos seus objetivos estratégicos.

Em se tratando dos indicadores de desempenho, foco deste trabalho e em cumprimento ao terceiro objetivo específico, realizar uma análise comparativa dos indicadores, levando em consideração as perspectivas do BSC com base para avaliação, percebeu-se a predominância dos indicadores não financeiros para os entrevistados, sendo que, as perspectivas que recebem mais atenção são a do cliente, processos internos, financeiro e aprendizagem crescimento, nesta ordem. Sendo assim, é possível constatar uma priorização com a satisfação do cliente, algo vital para a sobrevivência do negócio, no entanto há um descuido com a satisfação do colaborador, algo essencial para uma boa experiência do visitante.

Como proposta de solução para o problema levantado, é sugerido que o planejamento estratégico seja desenvolvido com base na missão e objetivos da organização, e haja, neste processo, a inclusão dos trabalhadores, principalmente os que estão em contato direto com o cliente.

Além disso, é essencial a utilização de um modelo estruturado, como o BSC, para uma maior assertividade da tradução dos objetivos estratégicos em indicadores de desempenho e o fortalecimento das habilidades, competências e conhecimento dos funcionários, assim como da cultura organizacional, por meio da elaboração de um programa de trabalho.

Sendo assim, tal estudo se mostra relevante ao abordar um assunto pouco explorado na região e por cumprir seus objetivos geral e específicos na análise do setor hoteleiro de Fernando de Noronha. Para trabalhos futuros, indica-se aprofundar este levantamento com empresas do setor e elaborar soluções específicas e pontuais dentro do cenário posto com base na metodologia estudada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ALURI, R; REICHEL, M. **Performance evaluation: a deadly disease?**. The Journal of Academic Librarianship, v. 20, n. 3, p. 145-155, July, 1994.
- ANÁLISE SETORIAL: a indústria hoteleira**. Gazeta Mercantil, Panorama setorial, São Paulo, v.1, n.3, 1999.
- ANDRADE, D. A. C; FONTES, F. S; LOGOBONI, L. F. **Avaliação de Desempenho Organizacional: medição de desempenho em hotéis do estado de São Paulo**. São Paulo, 2014.
- ARAÚJO, A. O. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. 160p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo controle?**. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, 2001.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa: Porte da Empresa**. Disponível em: <<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoainformacao/perguntasfrequenteadministrativo/porte-de-empresa>>. Acessado em: 26 de abril de 2021.
- BRASIL. Ministério de Estado do Turismo. Gabinete do Ministro. **Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011**. Brasília, 2011.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Deliberação normativa n. 429 de 23 de abril de 2002, regulamento do sistema de classificação de meios de hospedagem**. Rio de Janeiro: EMBRATUR, 2002.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Sobre.action>>. Acessado em: 26 de abril de 2021.
- BRASIL. Presidente da República. **Artigo 23 da Lei do Turismo - Lei nº 11.771 de 17 de setembro de 2008**. Brasil, 2008
- BRASIL. Presidente da República. Câmara dos Deputados. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, 2006.
- BRASIL. Presidente da República. Câmara dos Deputados. **Medida Provisória Nº 2.190-34, de 23 de agosto de 2001**. Brasília, 2001.
- BRASIL. Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem. **Cartilha de Orientação Básica**. Disponível em: <[http://antigo.turismo.gov.br/sites/default/turismo/programas\\_acoes/Arquivos/Cartilha\\_7\\_POUSADA.pdf](http://antigo.turismo.gov.br/sites/default/turismo/programas_acoes/Arquivos/Cartilha_7_POUSADA.pdf)>. Acessado em: 15 de novembro de 2021.
- BRESSOLIN, M. L. **Estratégia mercadológica visando melhor ocupação dos hotéis situados na região norte da ilha de Santa Catarina no período de baixa temporada**. p. 148. Dissertação (mestrado) – Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- CALLADO, A. L. C; CALLADO, A. A. C; ALMEIDA, M. A. **Determinando Padrões de Utilização de Indicadores: Um Estudo em Micro e Pequenas Empresas da Cidade de João Pessoa**. Revista UnB Contábil, v. 11, n. 1-2, p. 18-29, jan/dez, 2008.
- CALLADO, A. L. C; CALLADO, A. A. C; MENDES, E. **Padrões de uso de indicadores de desempenho: uma abordagem multivariada para empresas agroindustriais do setor avícola**. Anais do XXII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo, 26 a 28 de agosto 2009.
- CARVALHO, N. V. **Turismo e Hotelaria: desenvolvendo e economia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 7 ed. Caxias do sul: Educs, 2000.
- CELESTINO, M. S. **Utilização de indicadores financeiros e não-financeiros na gestão de hotéis no Rio Grande do Norte: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard**. Dissertação (Mestrado). Programa Multi-institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília/Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2003.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIZZOTTI, A. **A Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

- COHEN, J. **Statistical Power of Analysis for the Behavioral Sciences**. 2 ed. Nova Iorque: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.
- CRESWELL, J. W. **Research Design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994
- CRISPIM, S; LUGOBONI, L. **Avaliação de desempenho organizacional: Análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão 11 (1), 41-54, 2012.
- CUAHQUENTZI, M. P; FLORES, E. H; FLORES, G. H. **El Impacto Del Capital Humano En El Sector Hotelero En El Estado De Tlaxcala, Desde La Perspectiva Del Balanced Scorecard**. Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad; noviembre, 2017.
- DAEMON, I. G; SAAB, W. G. L. **O segmento hoteleiro no Brasil**. BNDES Setorial. Rio de Janeiro, n.13, p.127-156, mar, 2001.
- DIAS, C. M. M. **Home away from home – evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria: um estudo compreensivo**. 1993. P.212. Dissertação (Mestrado) – Ciência da Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.
- ENZ,C; NAMASIVAYAM, K; SIGAW, J. **Adoption of information technology in U.S. hotels: strategically driven objectives**. Journal of travel Research. v. 39, p. 192-201, nov, 2000.
- FANTINI, L. B. D. **Arquitetura hoteleira: avaliação de duas categorias na cidade de São Paulo**. 2v. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- FERNANDES, D. R. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan/jun, 2004.
- FISCHMANN, A. A; ZILBER, M. A. **Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de PósGraduação em Administração, 26, 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.
- FISCHMANN, A; ZILBER, M. **Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle**. Revista de Administração Mackenzie, América do Norte, Ano 1, n.1, p. 9-25, mai, 2000.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila. Fortaleza: UEC, 2002.
- FRANCO, A. L; NORIEGA, P. B. M. **Cost and control in the hospitality industry**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOHR, C. F.; NETO, L. M.; SANTANA, E. A. **Estratégias Competitivas: Um Estudo no Setor Hoteleiro de Itapema/SC**. Turismo. Visão e Ação, ano 4, n. 10, p. 63-90, 2002.
- GORINI, A. P. F; MENDES, E. F. **Setor Turismo no Brasil: segmento de hotelaria**. BNDES Setorial. Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set, 2005.
- GUIMARÃES, T. A. **Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 3., 1998, Madrid. Anais... Madrid: Clad, 1998.
- GUIMARÃES, T. A; NADER, R. M; RAMAGEM, S. P. **Avaliação de Desempenho de Pessoal: Uma Metodologia Integrada ao Planejamento e Avaliação Organizacionais**. Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, 1998.
- IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/fernando-de-noronha/panorama>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2021.
- IDALBERTO, J. N. J; CUNHA, V. B; GONÇALVES, L. S. **Análise de resultados: um estudo exploratório sobre a correlação entre o índice Market-to-Book e os índices tradicionais de rentabilidade e EVA**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- JANEIRO, J. A. **Guia técnico de hotelaria: a arte e a ciência dos modernos serviços de restauração**. Lisboa: Cetop, 1991.
- KAPLAN, S. R; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**. Harvard Business Review, Boston, v. 70, p. 71-79, jan/feb, 1992.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.** Harvard Business Review, Jan/Fev, 1996.
- KAPLAN, S. R; NORTON D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** 8ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KARATEPE, O. M.; KARADAS G. **The Effect of Management Commitment to Service Quality on Job Embeddedness and Performance Outcomes.** Journal of Business Economics and Management. V. 13, 2012
- LAWSON, F. **Hotéis e resorts: planejamento, projeto e reforma.** Porto Alegre: Bookman, 2003.
- LEITE, D. C. C. **Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas empresas hoteleiras so nordeste brasileiro.** 114p. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília/Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Programa Multi-institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em ciências Contábeis, João Pessoa, 2004.
- LOBATO, D. M; FILHO, J. M., TORRES, M. C. S., RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas.** 8.a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, v. 1, 2003.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- LUNKS, R.J. **Medição de Desempenho Gerencial – BSC.** Recife: Anais do VII Congresso Brasileiro de Custos, 2000.
- MACARTHUR, J. B. **Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance.** Journal of Cost Management, v. 10, n. 3, p. 39-45, 1996.
- MACHADO, M. R; MACHADO, M. A. V; HOLANDA, F. M. A. **Indicadores de Desempenho Utilizados Pelo Setor Hoteleiro da Cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard.** Turismo – Visão e Ação, v. 9, n.3, p.393-406, 2007.
- MARANHÃO, M; MACIEIRA, M.E.B. **O Processo Nosso de Cada Dia;** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARQUES, J. A. **Introdução à Hospedaria.** Bauru, SP: EDUSC, 2003.
- MARTINS, L. C; PISCO, V. C; TOLEDO, J. C. **Análise da Aplicação do Balanced Scorecard em um Hotel.** Enegep, 2018.
- MEDLIK, S; INGRAM, H. **The business of hotel.** 4. Ed. Oxford: Butterworth – Heinemann, 2000.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Anuário Estatístico do Turismo 2020.** Dados e Informações, v. 47, 2ª Edição, 2020.
- MIRANDA. L. C; SILVA, J. D. G; CAVALCANTI, R. F. V; AQUINO, E. M; FELLOWS, C. P. **Olhando para fora da empresa: combinando Balanced Scorecard com Supply Chain Management para considerar o fornecedor na medição de desempenho.** Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ANPAD. Campinas, 2001.
- NEELY, A; ADAMS, C; KENNERLY, M. **The Performance Prism – The scorecard for measuring and managing business success.** Edinburgh:PearsonEducation, 2002.
- OLIVEIRA, A. S.; CHAVES, F. S. C.; GALDINO, A. A. **Validando as relações de causa e efeito no Balanced Scorecard (BSC): um estudo de caso no setor hoteleiro.** Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da UnP, v.11, n. 2, 2019.
- OLIVEIRA-CASTRO, G. A; LIMA, G. B. C; VEIGA, M. R. M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias.** Revista de Administração, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.
- OLIVEIRA, J; TERENCE A. C. F; ESCRIVÃO FILHO, E. **Planejamento Estratégico e Operacional na Pequena Empresa: Impactos da Formalização no Desempenho e Diferenças Setoriais.** RGO Revista Gestão Organizacional, vol. 3, n.1, jan/jun, 2010.
- PETROCCHI, M. **Turismo: planejamento e gestão.** São Paulo: Futura, 2002.
- RICCI, G.L; ESCRIVÃO FILHO, E. **Controle organizacional em empresas do setor hoteleiro: uma reflexão sobre a importância da medição de desempenho.** Revista InGepro Inovação Gestao e Produção, 2009.

- RICCI, G. L. **Desempenho e Controle em Pequenas e Médias Empresas: estudo do setor hoteleiro da região central do Estado de São Paulo**. 222 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2010.
- RIBEIRO, K. C. C. **Meios de Hospedagem**. Manaus-AM: Centro Educacional Tecnologia do Amazonas, 2011.
- RIBEIRO, M. L.; VASCONCELOS, M. L.; ROCHA, F. **Monitoring Performance Indicators in the Portuguese Hospitality Sector**. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 31, No. 2, pp. 790-811, 2019
- SANTOS, A. J. R. **Gestão Estratégica Conceitos, Modelos e Instrumentos**. Escola Editora, 2008.
- SCHORRENBERGER, D. **O Alvorecer Do Capital Intelectual**. Revista Brasileira De Contabilidade, V. 32, N. 139, P. 21-31, 2003.
- SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 6ª ed. São Paulo. 2013
- SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, 4. ed. p. 138, Florianópolis: UFSC, 2005.
- SILVER, M. **Estatística para Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SINK, S; TUTTLE, T. C. **Planning and measurement in your organization of the future**. Norcross, Georgia: Industrial of industrial engineers, 1989.
- SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da produção e operações para vantagens competitivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SUÁREZ, H. B; FERRER, M.A. L; SUÁREZ, H. A. **Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo**. Revista de Ciencias Sociales (RCS), v. 14, n. 1, p. 88-109, janeiro – abril, 2008.
- THEOBALD, W.F. **Turismo Global**. São Paulo: Editora SENAC, 2001.
- VALLEN, G. K; VALLEN, J. J. **Check-in, checkout: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- WATTANAPUNKITTI, P. **Influence of Human Capital Development on Hotel Businesses' Competitive Advantage and Operational Success in the Upper Northern**. Dusit Thani College Journal, Ano 15, Edição 2, maio-agosto, 2021.

# Estudo sobre Indicadores de Desempenho no Setor Hoteleiro em Fernando de Noronha

Olá, participante!

Esta pesquisa faz parte do Projeto de Graduação do aluno Juca Mello, orientando do professor Annibal Affonso Neto, do curso de Engenharia de Produção da Universidade de Brasília (UnB), e possui como objetivo estudar os indicadores de desempenho utilizados no setor hoteleiro de Fernando de Noronha. Entende-se por setor hoteleiro todo e qualquer meio de hospedagem na ilha.

O tempo estimado de resposta é de 10 minutos e não existem respostas certas ou erradas. Para a veracidade das informações, é extremamente importante que você seja sincero(a) em todas as suas respostas.

Sua participação é voluntária e todos os dados fornecidos são confidenciais e com finalidade acadêmica. Ao final, caso deseje, poderá deixar o seu e-mail para receber o resultado do trabalho.

Desde já agradeço a sua participação!

---

**\*Obrigatório**

1. Você trabalha ou possui uma empresa do setor hoteleiro em Fernando de Noronha? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não *Pular para a pergunta 32*

2. Você ou alguém da empresa em que você trabalha já respondeu este questionário? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim *Pular para a pergunta 32*
- Não

**Caracterização  
do  
respondente e  
da empresa**

Nesta seção, o objetivo é conhecer um pouco melhor a pessoa que está respondendo o questionário e a empresa em que ela trabalha, como forma de caracterizar a amostra que se está estudando.

3. Qual o seu sexo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino
- Masculino
- Outros

4. Qual a sua idade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menor que 18 anos
- 18 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Mais que 50 anos

5. Qual o seu grau de escolaridade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação incompleto
- Pós-graduação completo
- Outro: \_\_\_\_\_

6. Caso tenha concluído algum curso de graduação, ele foi em qual área? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Administração de empresas
- Ciências Contábeis
- Economia
- Turismo
- Hotelaria
- Engenharia
- Não concluí algum curso de graduação
- Outro: \_\_\_\_\_

7. Há quantos anos você atua no setor hoteleiro? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 7 anos
- 7 a 10 anos
- Acima de 10 anos

8. Atualmente, qual é o seu cargo na empresa que trabalha? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Serviços gerais
- Recepcionista
- Gerente
- Diretor(a)
- Dono(a) da empresa
- Outro: \_\_\_\_\_

9. Qual o porte da empresa em que você trabalha? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Microempreendedor Individual (faturamento anual até R\$ 81 mil)
- Microempresa (faturamento anual até R\$ 360 mil)
- Pequena Empresa (faturamento anual de R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões)
- Média Empresa (faturamento anual de R\$ 4,8 milhões a R\$ 20 milhões)
- Grande Empresa (faturamento anual superior a R\$ 20 milhões)

10. Qual é o tipo de hospedagem da empresa em que você trabalha se enquadra? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Hostel (albergue): forma econômica de hospedagem, dirigida normalmente para estudantes e pessoas de baixa renda, dispondo de cômodos individuais ou coletivos.
- Pousada: empreendimento de característica horizontal com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em prédio único, com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.
- Hotel: estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária.
- Resort: hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento.
- Outro: \_\_\_\_\_

11. A empresa em que você trabalha é: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Independente
- Pertence a uma rede nacional
- Pertence a uma rede internacional
- Outro: \_\_\_\_\_

12. Há quanto tempo a empresa atua no setor hoteleiro? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 3 ano
- 3 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- Acima de 30 anos

13. Em uma escala de 1 a 5, onde 1, discorda totalmente e 5, concorda totalmente , na sua opinião, o setor hoteleiro em Fernando de Noronha é muito competitivo? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

### Gestão Estratégica

Nesta seção, o objetivo é compreender o grau de familiaridade que as empresas do setor hoteleiro de Fernando de Noronha têm em relação à Gestão Estratégica empresarial. Entende-se como Gestão Estratégica o ato de planejar, organizar, liderar e controlar os recursos da organização, levando em consideração os ambientes interno e externo, para a garantia do cumprimento da sua missão e objetivos de forma eficiente e eficaz.

14. Em uma escala de 1 a 5, onde 1, discorda totalmente e 5, concorda totalmente , na sua opinião, a elaboração da gestão estratégica é algo relevante para o sucesso da empresa? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

15. Na empresa em que você trabalha é elaborado um planejamento estratégico? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

16. Quem normalmente participa da elaboração do planejamento estratégico? \*

Marcar apenas uma oval.

- Somente a alta gestão (Donos, Gerentes, Coordenadores e/ou Diretores)  
 Além da alta gestão, os trabalhadores são incluídos  
 Não elaboramos um planejamento estratégico

17. As pessoas que participam da elaboração do planejamento estratégico recebem capacitação para isto? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, recebem capacitação
- Não recebem capacitação
- Não elaboramos um planejamento estratégico

18. Com que frequência o planejamento estratégico é revisitado? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Todo mês
- A cada 3 meses
- A cada 6 meses
- A cada 1 ano
- Mais de 1 ano
- Não elaboramos um planejamento estratégico

## Gestão de Desempenho

Nesta seção, o objetivo é compreender de que forma é elaborada a Gestão de Desempenho dentro do setor hoteleiro de Fernando de Noronha. Entende-se como Gestão de Desempenho o processo de planejar, acompanhar e avaliar os resultados alcançados frente aos planejados.

19. Em uma escala de 1 a 5, onde 1, discorda totalmente e 5, concorda totalmente, na sua opinião, a elaboração da gestão de desempenho é algo relevante para o sucesso da empresa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

20. Na empresa em que você trabalha é avaliado o desempenho da organização? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

21. Os gestores da empresa conhecem e utilizam o modelo de avaliação de desempenho chamado Balanced Scorecard (BSC) \*

*Marcar apenas uma oval.*

Conhecem e utilizam esse modelo

Conhecem, mas não utilizam esse modelo

Não conhecem esse modelo

22. Todos envolvidos com a empresa têm consciência do nível de desempenho esperado para as tarefas organizacionais? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim, todos têm consciência

Não, nem todos têm consciência

23. Normalmente são realizadas ações corretivas frente a algum desvio entre o planejado e executado? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

24. Os objetivos organizacionais priorizam qual das perspectivas listadas abaixo (pode-se marcar mais de uma alternativa): \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Resultados financeiros
- Satisfação do cliente
- Maior eficiência dos processo internos
- Aprendizado e desenvolvimento dos trabalhadores
- Não tenho conhecimento dos principais objetivos da organização em que trabalho

Outro:  \_\_\_\_\_

### Indicadores de Desempenho

Nesta seção, o objetivo é conhecer melhor os indicadores de desempenho utilizados nas empresas do setor hoteleiro em Fernando de Noronha. Entende-se como indicador de desempenho toda e qualquer métrica utilizada para mensurar o desempenho da organização. Normalmente ele é formado a partir de uma relação matemática entre variáveis mensuráveis. Como exemplo, sites como Booking e Airbnb utilizam a taxa de conforto, o nível de limpeza, a qualidade do WIFI e a relação custo-benefício para qualificar o serviço prestado por cada meio de hospedagem.

25. Em uma escala de 1 a 5, onde 1, discorda totalmente e 5, concorda totalmente , na sua opinião, a utilização de indicadores de desempenho é algo relevante para o sucesso da empresa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

26. Na sua opinião, o que indicadores de desempenho podem proporcionar à empresa? (pode-se marcar mais de uma alternativa) \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Estabelecimento de metas para melhoria
- Motivação para melhoria da qualidade
- Redução de custo
- Marketing da empresa
- Revisão e alteração de procedimentos da empresa
- Comparação do seu desempenho com o de outras empresas

Outro:  \_\_\_\_\_

27. Na empresa em que você trabalha, utiliza-se indicadores para avaliar o desempenho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

28. Os indicadores de desempenho são elaborados pensando nos principais objetivos da organização? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- A empresa não utiliza indicadores de desempenho

29. Quais indicadores de desempenho são utilizados na sua empresa? (Caso utilize indicadores não listados, adicione na opção "outro", separando-os com vírgulas. Pode-se marcar mais de uma alternativa) \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Número de reclamações
- Número de novos cadastros
- Percentual da satisfação global dos clientes
- Taxa média de ocupação
- Tempo médio de permanência
- Avaliação de desempenho percentual
- Taxa de rotatividade dos funcionários
- Horas de treinamento por trabalhador
- Evolução do número de funcionários
- Rentabilidade
- Margem de lucro
- Retorno sobre o investimento (ROI)
- A empresa não utiliza indicadores de desempenho

Outro:  \_\_\_\_\_

30. Quais são os meios mais utilizados para o registro dos indicadores? (pode-se marcar mais de uma alternativa) \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Lápis e papel
- Planilhas no Excel
- Sistemas de gestão empresarial
- Plataformas na internet

Outro:  \_\_\_\_\_

31. Caso não sejam utilizados indicadores de desempenho na sua empresa, quais seriam os motivos, segundo a sua percepção? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Falta de tempo
- Acredita não ter muita importância
- Falta de hábito para coleta de dados
- Falta de mão de obra especializada
- Falta de conhecimento sobre o assunto
- Utilizamos indicadores de desempenho

Outro:  \_\_\_\_\_

### Agradecimento

Grato pela sua participação e por toda informação compartilhada. Caso deseje receber o resultado deste trabalho, por favor inserir o seu e-mail no campo abaixo. Não se esqueça de clicar no botão "Enviar" para que sua resposta seja computada.

32. E-mail

\_\_\_\_\_