

Indicadores de desempenho: um modelo para avaliação em hotel

Gerson Luis Russo Moysés (Senac-SP/Mackenzie) – gersonmoyses@hotmail.com

Moisés Ari Zilber (Mackenzie) – mazilber@mackenzie.com.br

Resumo

Este trabalho trata da identificação das tendências de alguns indicadores de um hotel, conforme modelo proposto por Zilber e Fischmann. A fundamentação teórica está embasada em trabalhos de autores como Harland (1996), Castelli (2003), Vallen e Vallen (2003) e Walker (1999), que tratam dos temas relacionados à 'hotelaria e sua cadeia de valores'; Whittington (2002) e Abell (1995) que tratam do 'planejamento estratégico'; Kaplan & Norton (1997) e Young (2003) que discutem o tema 'indicadores de desempenho' e Pring (1999) e Zilber & Fischmann (2002 e 2001) que tratam da 'média móvel'. Foi realizada uma pesquisa exploratória em um hotel do interior de São Paulo. A coleta de dados foi feita por meio de análise documental no período compreendido entre 2002 e 2004 e, para o tratamento dos dados foi utilizada a 'média móvel aritmética'. Os resultados evidenciaram que o modelo tem capacidade de demonstrar a tendência do desempenho da empresa e de subsidiar o acompanhamento e a redefinição do processo de planejamento estratégico da organização.

Palavras-chave: Indicadores; Desempenho, Hotel.

1. Introdução

O investimento em qualidade e produtividade tornou-se, nos últimos anos, pré-requisito para a sobrevivência de qualquer organização num mercado competitivo. As constantes turbulências nos mercados nos quais os negócios são realizados, o desenvolvimento tecnológico e a necessidade da busca por respostas mais rápidas, faz com que as organizações apresentem um comportamento cada vez mais dinâmico, caracterizado pela extrema competição. Esse ambiente competitivo pode implicar constantemente em oportunidades para se conseguir uma melhor posição nesses mercados. Assim, a busca pela competitividade torna-se essencial para a sobrevivência nesse ambiente hostil. Campos (1992) afirma que a competitividade está fundamentada na produtividade, na qualidade e na flexibilidade. Essa flexibilidade está diretamente relacionada à capacidade da organização de atender às flutuações diversas do mercado. Pode-se afirmar que a competitividade da organização também está fundamentada na sua capacidade de perceber mudanças ambientais (internas e externas) e de preparar-se para enfrentá-las. Miller (2001, p.35) afirma que informações mais precisas aumentam a competitividade das organizações. Montana e Charnov (1999) corroboram esta idéia no momento em que afirmam que mesmo sendo impossível conhecer plenamente todas as tendências de mudanças, internas e externas, o conhecimento pelo menos parcial delas permite uma postura pró-ativa em vez de meras reações. Segundo Zilber e Fischmann (2002), os indicadores de desempenho são instrumentos que auxiliam na definição do planejamento estratégico e permitem verificar a adequação das decisões tomadas bem como corrigir e re-adequar os rumos do processo de gestão.

Com base nessas premissas, procurou-se por meio desse estudo aplicar um modelo de indicadores para verificar a tendência relativa ao desempenho de um hotel.

No sentido de atender a esse objetivo, este trabalho apresenta as principais concepções de indicadores, enfocando o *Balanced Scorecard (BSC)*, o *Economic Value Added (EVA®)* e o modelo de tendências de Zilber e Fischman como ferramentas para o acompanhamento do planejamento estratégico, e análise de tendências do desempenho do hotel.

Para realizar esse trabalho foi feita uma pesquisa exploratória para se conhecer o sistema de indicadores do hotel e em seguida foi utilizada a técnica da *média móvel aritmética* para a análise da tendência dos indicadores, conforme o modelo de Zilber & Fischmann. A média móvel aritmética mostra o valor médio de uma amostra de um determinado dado, num determinado período de tempo.

2. Referencial teórico

2.1 O planejamento estratégico e o sistema de informações gerenciais

Segundo Chiavenatto (2003, p. 137), o planejamento estratégico é uma tentativa de moldar o futuro de acordo com as necessidades e visões da organização. O planejamento estratégico: (1) tem grande amplitude, ou seja, atinge toda a organização; (2) é elaborado pela alta direção; e (3) é definido para o longo prazo. Whittington (2002, p. 2) afirma que o planejamento estratégico é uma forte característica da abordagem clássica, que apresenta um viés mais racional e pragmático do que outras abordagens (processual, evolucionária e sistêmica). Abell (1995, p.272) diz que o planejamento evoluiu não somente porque os administradores identificaram as ações que funcionam e as ações que não funcionam, mas porque, com o crescimento em tamanho, complexidade e amplitude geográfica, demandaram essa necessidade.

O planejamento estratégico é realizado por meio da definição de objetivos e metas organizacionais para o longo prazo. A alocação de recursos, a definição dos padrões e a estrutura de medição dos resultados também fazem parte do processo de planejamento (Chiavenatto, 2003, p. 139).

A implementação do planejamento estratégico tem como etapa final a tomada de decisão. A decisão é uma escolha ou opção sobre o que deve ou não deve ser feito em uma dada situação. Se houver uma maneira sistemática de se conseguir dados consistentes, a tomada de decisão e a implementação estratégica acontecerão sobre bases mais sólidas e isso é chamado de 'sistema de informação gerencial'. Aaker (2001, p.277) diz que os sistemas de informação e a tecnologia podem afetar fortemente a estratégia. As relações da organização com os fornecedores, com os clientes e com o mercado, por exemplo, tem sido fortemente influenciada pelas tecnologias da informação. Os bancos de dados que vêm surgindo a partir de informações diversas estão afetando as estratégias de quem os utiliza. Deste modo, compreender a atual situação e a direção futura da organização é de grande importância para o desenvolvimento da estratégia, e isso pode ser conseguido por meio dos sistemas de informação, que geram indicadores, como *outputs*.

Os indicadores de desempenho refletem fatores, considerados críticos para o sucesso da organização. Segundo Carvalho (2003), os indicadores são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos e são utilizados pelas organizações para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos, serviços e processos ao longo do tempo. Em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, é necessário que as organizações utilizem medidas que permitam avaliar seu desempenho e tomar decisões com base em fatos e dados.

Cada processo pode ter um ou mais resultados. Para que se possa gerenciar processos é necessário medir esses resultados. Campos (1992) orienta que as medições dos processos devem ser realizadas através de 'itens de controle' e 'itens de verificação'.

Os itens de controle são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir sua qualidade total. Dessa forma, um processo pode ser gerenciado medindo-se os aspectos relativos à qualidade, ao custo, ao atendimento, à moral e à segurança do resultado do processo (efeito).

Os itens de verificação de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam um determinado item de controle. Dessa forma, os resultados de um item de controle são garantidos pelo acompanhamento dos itens de verificação. Esses itens controlam as causas do processo.

Os indicadores contribuem para o processo de tomada de decisões. Para isso, o sistema de indicadores deve apresentar níveis, tendências e comparações (TAKASHINA E FLORES, 1996). Segundo Slack (1996), para qualquer produto ou serviço devem ser definidas características que possam ser medidas e então controladas. Isso envolve tomar uma característica geral e desdobrá-la o máximo possível em seus elementos constituintes. Deve-se ressaltar que os indicadores de desempenho podem ser definidos a partir da missão e dos objetivos organizacionais (ALBRECHT, 1993).

Dentre o rol de novos modelos ou sistemas que possam fornecer informações sobre o comportamento e desempenho de uma empresa, merecem destaque alguns como o *Economic Value Added (EVA[®])* e o *Balanced Scorecard (BSC)*.

2.2 O Valor Econômico Agregado - EVA[®]

Segundo Young (2002), o EVA[®], ou *Economic Value Added* (Valor Econômico Agregado), é um conceito desenvolvido pela consultoria *Stern Stewart & Co.* no início da década de 80 que se baseia na idéia de lucro econômico (lucro residual). Este conceito afirma que lucro só existe após a remuneração do capital empregado pelo seu custo de oportunidade. O EVA[®] é uma medida de desempenho que considera todos os custos de operação, inclusive os de oportunidade. De uma maneira simples, ele é o resultado operacional depois de impostos da empresa, menos o encargo pelo uso do capital fornecido por terceiros e por acionistas; mede o quanto foi gerado em excesso ao retorno mínimo requerido pelos fornecedores de capital da empresa (terceiros e acionistas).

De acordo com Shinohara (2003), as quatro principais características que tornam o EVA[®] melhor do que as métricas tradicionais são as seguintes: (1) é uma medida completa, pois contrapõe corretamente o capital investido para gerar lucro, considerando todos os custos, inclusive o custo do capital de acionistas; (2) é um valor absoluto, e não percentual; (3) pode ser acompanhado período a período ao longo do tempo; e (4) minimiza distorções contábeis.

Muito embora, em qualquer atividade, haja diversas maneiras através das quais se pode criar valor, percebe-se que, inevitavelmente, todas estas maneiras enquadrar-se-ão em uma das três categorias seguintes: melhora da taxa de retorno obtida utilizando a mesma base de capital (isto é, geração de mais lucros operacionais sem empatar mais fundos na atividade); capital adicional é investido em projetos que remuneram mais do que o custo de obter este novo capital; e capital é liquidado de investimentos/operações que remuneram mal (isto é, menos do que o custo de capital). (SHINOHARA, 2003).

Ele é considerado uma medida útil para a medição do desempenho financeiro. Porém, a avaliação financeira pode mostrar o passado e fazer a análise sobre esse referencial. A sustentação do desempenho da organização no futuro depende não apenas do sucesso financeiro do passado, mas de outros fatores como inovação, produtividade, satisfação do cliente, aprendizado interno, etc. Esses fatores considerados não-financeiros, também devem ser considerados na avaliação do desempenho. Deste modo percebe-se a importância da combinação de indicadores financeiros e

não-financeiro para que se tenha uma visão mais ampla e completa do desempenho da organização.

2.3 O Balanced Scorecard - BSC

Segundo Campos (1998) muitas empresas se preocupam em atrair clientes e compor uma estrutura, mesmo que a mínima necessária, acreditando que apenas estas atitudes poderão garantir sua sobrevivência. No entanto, não há uma preocupação em determinar qual será sua estratégia para acompanhar as constantes mudanças que ocorrem no mercado e direcionar suas ações de forma que se mantenham competitivas.

Partindo da premissa que se a empresa não sabe quais são suas metas ela conseqüentemente se perderá no caminho, ou seja, não sobreviverá às mudanças. Para que este processo de gestão seja uma atividade rotineira na empresa, foi proposto o *Balanced Scorecard*, idealizado por Kaplan & Norton nos anos 90.

Para Kaplan & Norton (1997), *“O Balanced Scorecard é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação (...) qualquer que seja a abordagem utilizada (...) para a formulação de sua estratégia, o Balanced Scorecard oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicos ...”*.

Nesse contexto, o BSC deve preocupar-se em refletir a estratégia e, deste modo, solucionar uma das principais deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais: a falta de capacidade de integrar e sintonizar a estratégia (em longo prazo) com as ações e os resultados (em curto prazo).

Para Kaplan & Norton (1997), o *“Scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado”*.

Na concepção de Wyatt (2004) os principais benefícios conseguidos através da implantação do BSC, estão relacionados com: (1) fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas; (2) comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para com a organização; (3) discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com clientes e tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros; e (4) criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização.

Ao ser entendido como um sistema de gestão estratégica, o BSC pode viabilizar processos gerenciais críticos através de quatro passos: (1) esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia: isso permite aos gestores criarem consenso acerca da visão e da estratégia da organização. A visão e estratégia devem ser expressas como um conjunto de medidas e objetivos bem definidos sob várias perspectivas, para que todos tenham o mesmo entendimento das diretrizes estratégicas e sucesso esperado; (2) comunicando e associando objetivos e medidas estratégicas: é a mobilização todos os integrantes da empresa para ações dirigidas a execução dos objetivos. Isso faz com que todos entendam a estratégia adotada por sua área e como ela se integra aos fatores globais de sucesso; (3) planejamento, estabelecimento metas e alinhamento de iniciativas estratégicas: busca integrar os planejamentos financeiros e estratégicos. Utilizando as medidas do BSC como base para a alocação de recursos e definição de prioridades, as empresas podem concentrar a sua atenção em iniciativas que visem alcançar os objetivos estratégicos em longo prazo sem prejuízo dos objetivos em curto prazo (ABELL, 1995); (4) Melhorando o *feedback* e o aprendizado estratégico: como podem surgir novas oportunidades ou novas respostas a ameaças

não previstas na formulação do plano estratégico, as empresas devem avaliar se os objetivos continuam válidos, caso contrário a estratégia deve ser reavaliada e ajustada à luz dos acontecimentos e do desempenho mais recente.

Na defesa do modelo proposto, Kaplan e Norton (1997) sugerem que, as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas como um modelo e não como uma camisa de força. Não existe um teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes. Ainda não encontramos empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares.

O *Balanced Scorecard* procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, medidas (ou indicadores), metas, e iniciativas sob a ótica de quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.

Como forma de nortear o processo de montagem das perspectivas, Kaplan e Norton (1997) sugerem que sejam utilizadas as perguntas abaixo: (1) perspectiva financeira: “para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”; (2) perspectiva dos clientes: “para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”; (3) perspectiva dos processos internos: “para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos devemos alcançar a excelência?”; e (4) perspectiva do aprendizado e crescimento: “para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

2.4. O modelo de tendência de Zilber & Fischman

O modelo utilizado neste trabalho foi proposto por Zilber & Fischman, em 2001. O modelo utiliza o método matemático da *média móvel* como forma de identificar a tendência de um determinado indicador. Esse método que permite detectar essa tendência ou propensão, atualiza os indicadores que contenham, nas suas fórmulas, valores do tipo fluxo, em períodos mensais subseqüentes, revelando números à semelhança de uma *média móvel*.

Tem-se, dessa forma, “um conjunto de indicadores selecionados no sentido e direção dos objetivos estratégicos da firma”, e isso possibilitará aos administradores a visualização das tendências. A análise associada permitirá a consideração da empresa como um todo. Essa visualização implicará a verificação de sucesso, ou não, em relação às pretensões da empresa quanto às várias áreas funcionais em que se envolve para consecução de seus objetivos.

A proposta do sistema é de se agrupar indicadores por módulos de atuação ou programas em que a empresa esteja eventualmente envolvida. Assim, pode-se agrupá-los de acordo com as seguintes categorias: Econômico-Financeiro; Atendimento ao Cliente; Eficiência Operacional; e Recursos Humanos (ZILBER E FISCHMANN, 2002 e 2001).

2.5. Os indicadores na hotelaria

Um hotel está inserido em uma cadeia de suprimentos, ou seja, um fornecedor (interno ou externo) supre um cliente (interno ou externo) de matérias primas, informações, etc. Essa visão de organização da cadeia de suprimentos pode variar de diversas formas. Harland (1996) apresenta os níveis nos quais uma organização pode se posicionar, no que se refere ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. Pode haver quatro níveis: (1) cadeia interna (operações), (2) relacionamento interno, (3) cadeia externa e (4) rede.

O nível (1) é considerado mais elementar e o nível (4) mais sofisticado. Deste modo, o planejamento estratégico de um hotel bem como seu sistema de indicadores varia de acordo com o nível no qual o hotel se encontra.

Hotéis mais simples operam mais próximo do modelo de operações internas – a vantagem competitiva é conseguida por meio da vantagem de custo (PORTER, 1989). Não há a preocupação com a sofisticação dos serviços e nem com o desenvolvimento de relacionamentos diversos (agências de viagens, órgãos governamentais, comunidade, etc).

Por outro lado, hotéis de rede ou hotéis mais sofisticados operam mais próximo do nível de rede (PIRES, 2004, p.53). Neste caso, a vantagem competitiva é conseguida muito mais pela diferenciação do que pela liderança em custo (PORTER, 1989). Existe a preocupação com a prestação de serviços e existem relacionamentos diversos (com agências de turismo, companhias aéreas, órgãos governamentais, comunidade, outros hotéis da rede, hotéis de outras redes, etc).

Os indicadores de desempenho de um hotel acompanham o nível de gerenciamento da cadeia de suprimentos no qual o hotel se encontra. Mattila e O'Neill (2003) afirmam que para medir o desempenho operacional de um hotel (nível mais elementar) deve-se utilizar os seguintes indicadores: diária média, taxa de ocupação e *room night* (número de noites vendidas). Quando se atinge um nível mais sofisticado, o hotel passa medir outros indicadores, tais como: satisfação do hóspede, reclamações de hóspedes, desempenho de fornecedor, *turn over* de empregados, etc. (CASTELLI, 2003; VALLEN & VALLEN, 2003 e WALKER, 1999).

3. Procedimentos metodológicos

Para realizar esse trabalho foi feita uma pesquisa exploratória para se conhecer o sistema de indicadores do hotel no interior de São Paulo, Brasil. A coleta de dados foi feita com base na documentação oficial do hotel (dados secundários). Em seguida foi feita a análise dos indicadores, no que se refere à tendência, por meio da técnica da *média móvel aritmética*. A utilização do modelo se justifica pela recomendação de Zilber e Fischmann (2002 e 2001) para que o modelo seja aplicado em outros setores da atividade econômica.

Segundo Pring (1999), existem diversos tipos de média, como a aritmética (ou simples), a exponencial, a ponderada, etc. Ela é chamada de 'móvel', pois quando um dado entra no cálculo outro dado sai. Por exemplo, se estamos usando uma média de 20 barras e surge uma nova cotação a última dessas 20 cotações é excluída do cálculo, enquanto que a mais recente entra. Assim, a média "movimenta-se" através do gráfico. É mostrado o valor médio de uma amostra, num determinado período de tempo.

A utilização da *média móvel aritmética* nesse trabalho se justifica pelo fato de que ela é muito sensível às variações, pois seu valor recebe influência dupla quando um novo dado é inserido: a inclusão do novo e o descarte do antigo (PRING, 1999).

Existem indicadores que seguem tendências e as médias móveis pertencem a essa classe. Esses indicadores possuem uma inércia natural, ou seja, não apontam reversões rapidamente.

O espaço de tempo do cálculo da média móvel é o parâmetro a ser ajustado na busca de melhores resultados: (1) quanto maior o período de tempo, mais suave é o comportamento da média e mais imune a ruídos ela estará, porém, se o período de tempo for muito longo, mais lentamente ela responderá às oscilações. (2) Quanto menor o período de tempo, mais próximo do valor unitário da média estará, porém, se o período for curto demais, a média estará mais exposta às variações da medição e assim perde sua função de apontar tendências.

4. A análise do sistema de indicadores de desempenho do hotel

Para realizar a análise do sistema de indicadores, inicialmente identificaram-se todos os indicadores medidos pelo hotel e, em seguida, esses indicadores foram agrupados de acordo com as seguintes categorias: Econômico-Financeiro; Atendimento ao Cliente; Eficiência Operacional; e Recursos Humanos (ZILBER E FISCHMANN, 2002 e 2001), conforme mostrado a seguir:

Econômico-financeiro: Receita prevista, Receita realizada, Despesa prevista, Despesa realizada, Resultado financeiro líquido, Diária média.

Atendimento ao cliente: Índice de satisfação do hóspede, Índice de reclamações de hóspedes, Índice de intenção de retorno ao hotel, Índice de indicação do hotel a terceiros.

Eficiência operacional: Taxa de ocupação, Índice de *room night*, Índice de adequação microbiológica (na análise de alimentos), Índice de adequação microbiológica (na análise de utensílios), Índice de comparação com a concorrência.

Recursos humanos: Índice de *turn over*, Índice de treinamento, Valor investido em treinamento, Índice de frequência de acidentes de trabalho, Salário médio, Índice de colaboradores beneficiados com bolsas de estudo.

Para a realização da análise foram definidos os seguintes indicadores: (1) Diária média, (2) Índice de satisfação do hóspede, (3) Índice de reclamações de hóspedes, (4) Taxa de ocupação, (5) Índice de comparação com a concorrência, (6) Índice de *turn over* e (6) Índice de treinamento. Foram coletados dados mensais no período desde janeiro de 2002 até dezembro de 2004. Esses dados são apresentados em tabelas e posteriormente em gráficos com a apresentação da tendência de cada indicador.

4.1. Tabelas com os resultados dos indicadores

4.1.1 - Diária média:

Segundo Walker (1999, p.133), o cálculo da diária média é feito dividindo-se a receita advinda do aluguel das unidades habitacionais pelo número total de quartos ocupados. A tabela 1 apresenta esses valores, em Reais (R\$).

	2002	2003	2004
Janeiro	99,09	253,81	302,40
Fevereiro	307,63	253,39	296,21
Março	236,82	324,67	203,67
Abril	208,62	399,29	322,35
Mai	230,69	427,63	354,48
Junho	171,13	428,14	429,75
Julho	568,54	784,88	829,09
Agosto	194,80	249,67	273,73
Setembro	189,14	246,47	350,66
Outubro	197,04	231,78	348,59
Novembro	251,56	250,27	342,71
Dezembro	401,93	441,40	479,49

Fonte: dados oficiais da organização
Tabela 1- Diária média.

4.1.2 - Índice de satisfação do hóspede:

A satisfação do hóspede é medida por meio de um formulário, com uma escala. A tabela 2 mostra a porcentagem de hóspedes 'satisfeitos' ou 'muito' satisfeitos' com o serviço prestado – esses hóspedes não registraram nenhum tipo de insatisfação.

	2002	2003	2004
Janeiro	95,6	94,5	95,3
Fevereiro	96,5	96,2	92,5
Março	97	96	95
Abril	94,9	96,2	97,5
Mai	96	97,2	98,3
Junho	96	97,2	98
Julho	96,1	96,4	96,5
Agosto	95,5	96,8	96,1
Setembro	96,7	98,3	97
Outubro	97,3	97,9	97
Novembro	97,3	97,8	98,5
Dezembro	97,7	97,7	98

Fonte: dados oficiais da organização

Tabela 2 – Satisfação do hóspede

4.1.3 - Índice de reclamações de hóspedes:

O índice de reclamações do hóspede é medido através da porcentagem de hóspedes que registram alguma reclamação. A tabela 3 mostra essas porcentagens.

	2002	2003	2004
Janeiro	8	5	3
Fevereiro	11	5,1	9
Março	6	4,6	7
Abril	7	5,4	4
Mai	7	8,6	6
Junho	5	6,3	4
Julho	5	4,8	5
Agosto	9	5	5
Setembro	10	3	5
Outubro	7	4	5
Novembro	5	3	4
Dezembro	5	8	6

Fonte: dados oficiais da organização

Tabela 3 – Reclamações de hóspedes

4.1.4 - Taxa de ocupação:

Walker (1999, p.131) conceitua a taxa de ocupação como ‘a razão entre os quartos ocupados e os quartos disponíveis’. A tabela 4 apresenta esses valores, em termos de porcentagem.

	2002	2003	2004
Janeiro	61,9	51,7	67
Fevereiro	28,2	39,6	44
Março	49,9	51,4	39,6
Abril	50,0	42,1	45,9
Mai	47,2	54,8	55,1
Junho	59,8	53,4	52,1
Julho	78,2	68,0	68,9
Agosto	49,9	65,2	46,3
Setembro	56,2	51,7	49,9

Outubro	37,7	45,6	50,7
Novembro	43,8	42,8	38,2
Dezembro	52,1	54,8	50,5

Fonte: dados oficiais da organização

Tabela 4 – Taxa de ocupação

4.1.5 - Índice de comparação com a concorrência:

O índice de comparação com a concorrência é medido através da porcentagem de hóspedes que dizem que o hotel é melhor que outros hotéis do mesmo padrão. A tabela 5 mostra essas porcentagens.

	2002	2003	2004
Janeiro	85	77	86
Fevereiro	81	88	82
Março	88	87	83
Abril	83	85	81
Mai	86	89	76
Junho	78	81	74
Julho	89	88	85
Agosto	74	83	74
Setembro	90	86	80
Outubro	85	86	85
Novembro	88	76	86
Dezembro	90	87	87

Fonte: dados oficiais da organização

Tabela 5 – Comparação com a concorrência

4.1.6 - Índice de *turn over*:

É o índice de rotatividade de empregados, ou seja, a razão entre o número de empregados demitidos e de empregados admitidos, e o total de empregados. A tabela 6 mostra essas porcentagens.

	2002	2003	2004
Janeiro	1,7	0,64	0,86
Fevereiro	1,7	1,91	2,94
Março	0,8	1,72	2,28
Abril	1,7	0,43	1,15
Mai	1,3	1,30	1,14
Junho	0,8	3,65	0,92
Julho	0	0,92	0,68
Agosto	1,2	2,50	1,37
Setembro	1,6	2,81	2,50
Outubro	0	1,97	0,69
Novembro	0	1,28	1,35
Dezembro	0	0,64	1,13

Fonte: dados oficiais da organização

Tabela 6 – *Turn over*

4.1.7 - Índice de treinamento:

Esse índice representa a razão entre as horas de treinamento e o total de horas de trabalho. A tabela 7 mostra as porcentagens.

	2002	2003	2004
Janeiro	0,3	1,1	0,8
Fevereiro	5,0	1,0	1,0
Março	5,1	1,8	2,5
Abril	5,9	0,79	3,1
Mai	6,3	2,3	2,2
Junho	5,1	1,0	2,0
Julho	3,3	0,5	1,5
Agosto	1,7	2,2	1,8
Setembro	1,7	1,8	1,2
Outubro	3,2	0,2	0,9
Novembro	2,2	0,3	1,3
Dezembro	1,5	0,2	0,6

Fonte: dados oficiais da organização
Tabela 7– Treinamento

4.2. Análise dos indicadores

Foram observados dois grupos de indicadores: um com tendências positivas e outro com tendências negativas.

Os indicadores com tendência positiva são os seguintes: (1) Diária média: percebe-se que a diária média teve um aumento de cerca de 48% no período analisado e foi evidenciada uma tendência de alta - isso se justifica pelo alto custo operacional do hotel, que optou pela ‘diferenciação’ como forma de obter vantagem competitiva (Porter, 1989). Percebe-se também uma grande instabilidade no que se refere aos valores médios cobrados pelas diárias – isso acontece devido à possibilidade de negociação nos preços para fretamentos ou hospedagem de grandes grupos para eventos de lazer ou convenções, portanto o hotel opta por reduzir a diária média e ganhar na escala. Por outro lado o hóspede individual não possui esse ‘poder de barganha’, deste modo a diária cobrada é mais alta, principalmente nos meses de alta temporada (junho e julho); (2) Índice de satisfação do hóspede: percebe-se que os hóspedes têm se mostrado satisfeitos com o serviço prestado. Na última medição, em dezembro de 2004, 98% dos hóspedes tiveram suas necessidades atendidas ou suas expectativas superadas, e com tendência de aumento. Mais uma vez percebe-se a opção pela ‘diferenciação’ como forma de obter vantagem competitiva; (3) Índice de reclamações de hóspedes: atrelado ao aumento da satisfação está a evidência de queda das reclamações dos hóspedes, ou seja, quanto melhor o serviço prestado, menor é o número de falhas no processo. Percebe-se uma tendência de diminuição das reclamações; (4) Taxa de ocupação: esse indicador tem apresentado leve alta, ou seja, aumentou cerca de 2% no período analisado e mantém uma leve tendência de alta.

Os indicadores com tendências negativas são os seguintes: (5) Índice de comparação com a concorrência: menos hóspedes tem dito que o hotel é melhor que outros hotéis do mesmo padrão, porém na média, 83% dos hóspedes dizem que o hotel é melhor que a concorrência. É preciso atentar para essa tendência de queda dessa percepção, fato que deve deflagrar ações de melhoria contínua na estrutura física, nos produtos e nos serviços prestados; (6) Índice de *turn over*: a tendência de aumento da rotatividade de empregados se justifica, principalmente pelo grande número de empregados transferidos para outras unidades da rede a qual o hotel pertence. Esse fato, por um lado pode ser visto como positivo, pois há um reconhecimento da rede com relação à competência das pessoas que trabalham no hotel. Porém a alta rotatividade apresenta o risco de diminuição na ‘curva de experiência’ do hotel (GHEMAWAT, 1998; AAKER 2001); (6) Índice

de treinamento: percebe-se também uma redução no tempo médio de treinamento, e com tendência de queda. Isso, juntamente com o aumento do *turn over* pode diminuir a ‘curva de experiência’ do hotel, fato que pode comprometer a qualidade do serviço prestado, que por sua vez tornaria o hóspede menos satisfeito com conseqüências negativas na taxa de ocupação e na diária média.

Esse exemplo simples mostra que a análise financeira deve ser completada com outras análises e que o método da ‘média móvel aritmética’ mostra de maneira clara as tendências dos indicadores, e isso deve ser utilizado para o acompanhamento do planejamento estratégico do hotel, no que se refere à tomada de decisão pela gerência.

5. Conclusões e recomendações para futuras pesquisas

Retornando aos objetivos, foram apresentados os referenciais teóricos propostos, os indicadores do hotel e as tendências desses indicadores por meio da média móvel aritmética. Fica clara a necessidade da análise crítica do sistema de gestão por meio dos indicadores de desempenho, entre outras fontes de dados. Essa análise crítica deve ser o momento de corrigir os rumos (se necessário) por meio de ações corretivas ou ações preventivas. Deste modo o planejamento estratégico se torna dinâmico.

O modelo apresentado, apesar de simples, traz informações importantes para a tomada de decisão, com base nas tendências. O trabalho se limitou à realidade de um único hotel.

Sugere-se, para futuras pesquisas, a ampliação do número de indicadores analisados, bem como a utilização do modelo em outros setores da economia, sugere-se também que se faça a análise da tomada de decisões, a partir da análise das tendências identificada, deste modo verifica-se planejamento estratégico acontecendo de maneira dinâmica. O indicador ‘diária média’ se apresentou muito instável, portanto também se sugere que outro indicador econômico-financeiro seja definido e analisado, apesar de a ‘diária média’ ser considerado um indicador clássico na hotelaria.

Referências

AAKER, D. A. Administração estratégica de mercado. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABELL, D. F. Administrando com dupla estratégia. São Paulo: Pioneira, 1995.

ALBRECHT, K. A Única Coisa Que Importa: Trazendo O Poder Do Cliente Para Dentro Da Sua Empresa. São Paulo: Pioneira, 1993.

CAMPOS, V. F. TQC: controle da qualidade total. Belo Horizonte: FCO, 1992.

CAMPOS, J. A. Cenário Balanceado: painel de indicadores pra gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CARVALHO, L. R.. “Sistema de indicadores de qualidade como ferramenta de gestão em um restaurante universitário: estudo de caso”. In: ENEGEP, 2003.

CASTELLI, G. Administração hoteleira. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CHIAVENATTO, I. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo: Editora Campus, 2003.

GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário de negócios. São Paulo: Bookman, 1998.

- HARLAND, C. "Supply chain management: relationships, chains and, networks". *British Journal of Management*, v.7, Mar 1996.
- KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MATTILA, A. S.; E O'NEILL. "Relationships between hotel room pricing, occupancy, and guest satisfaction: a longitudinal case of a midscale hotel in the United States". *Journal of Hospitality & Tourism Research*. V.27, n.3. August 2003. SAGE.
- MILLER, J. P. O Milênio da Inteligência Competitiva. São Paulo, Editora Bookman, 2001.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. Administração. São Paulo: Editora Saraiva, 1999
- PRING, M. Technical Analysis Explained. McGraw Hill, 1999.
- PIRES, S. Gestão da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SHINOHARA, D. Y. "Análise do EVA como instrumento de gestão". In: VI Semead – Seminários em Administração, 2003.
- SLACK, N. et.al. "Administração da produção". São Paulo: Atlas, 1996.
- TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. Indicadores da qualidade e do desempenho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- VALLEN, G. K.; VALLEN, J. J. Check in, Check out: Gestão e prestação de serviços em hotelaria. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- WALKER, J. R. Introduction to hospitality. PrenticeHall, 1999.
- WHITTINGTON, R. O que é estratégia? . São Paulo: Thomson, 2002.
- WYATT, J. "Scorecards, dashboards, and KPIs keys to integrated performance measurement". *Healthcare Financial Management*; Feb 2004; 58, 2; ABI/INFORM Global, pg. 76.
- YOUNG, S. D; OBYRNE, S. F. EVA e gestão baseada em valor. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A. "Competitividade e a Importância de Indicadores de Desempenho: utilização de um modelo de tendência". In: XXVI ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2002. 1 CD-ROM.
- ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A. "Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle". RAM – Revista de Administração do Mackenzie, São Paulo, v. 01, n. 1, p. 10-25, 2001.