



## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE HOTÉIS À LUZ DO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO NO HOTEL VELHO CHICO EM PETROLINA/PE**

Douglas Pereira Lima Monte<sup>1</sup>, Geisa Carlla Góis Pacheco<sup>2</sup>, Jakeline Gomes Silva<sup>3</sup>, Levi Brasilino Silva Filho<sup>4</sup>, Marcos Paulo Siqueira Silva<sup>5</sup>, Fernanda Roda Cassundé<sup>6</sup>

**Resumo:** O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de mensuração de desempenho utilizada, muitas vezes, por hotéis e que se divide em quatro perspectivas de acompanhamento: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Diante disso, este trabalho apresenta um estudo de caso do Hotel Velho Chico, onde se buscou analisar e discutir as estratégias de marketing utilizadas e como esse hotel avalia o seu desempenho, tendo em vista o BSC. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Os resultados mostram que a empresa possui estratégias de marketing de crescimento, porém caminha-se para novas estratégias de desenvolvimento, tendo em vista a possibilidade de expandir para outras regiões do país. Conclui-se ainda que, sob a ótica do BSC, a perspectiva financeira é a primeira e principal perspectiva de retorno utilizada pelo Hotel Velho Chico, haja vista que ele utiliza do DRE para acompanhamento dos resultados. A segunda perspectiva utilizada é a de clientes, posteriormente identificou-se a utilização da perspectiva aprendizado e crescimento e, por último, a de processos internos. Tal sequência contradiz a utilização eficiente da referida ferramenta, já que a perspectiva aprendizado e crescimento seria a última a ser acompanhada. Tal fato pode ser justificado pela ausência de planejamento/plano de marketing na organização.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard. Marketing. Hotel. Vale do São Francisco.

## **HOTEL'S PERFORMANCE EVALUATION UNDER THE BALANCED SCORECARD: A CASE STUDY AT VELHO CHICO HOTEL IN PETROLINA / PE**

**Abstract:** The Balanced Scorecard (BSC) is a performance measurement tool used often by hotels and is divided into four perspectives of follow-up: financial, customer, internal processes and learning and growth. Thus, this work presents a case study of Hotel Velho Chico, where he sought to analyze and discuss the marketing strategies used and how this hotel evaluates its performance, in view of the BSC. Therefore, a qualitative, exploratory and descriptive study was conducted. The results show that the company has growth marketing strategies, but you walk into new development strategies, considering the possibility of expanding to other regions of the country. It also

<sup>1</sup> Graduando em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Vale do São Francisco- UNIVASF. douglas.univasf@outlook.com;

<sup>2</sup> Graduando em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Vale do São Francisco- UNIVASF. geisapacheco14@gmail.com;

<sup>3</sup> Graduando em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Vale do São Francisco- UNIVASF. jakeline\_gomes16@hotmail.com;

<sup>4</sup> Graduando em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Vale do São Francisco- UNIVASF. levi\_corinthians@hotmail.com;

<sup>5</sup> Graduando em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Vale do São Francisco- UNIVASF. mpss\_siqueira@hotmail.com;

<sup>6</sup> Doutora, Mestre e Bacharel em Administração (UFPE UNIVASF. fernanda.roda@univasf.edu.br.

concludes that, from the perspective of the BSC, the financial perspective is the first and principal return perspective used by Hotel Velho Chico, given that it uses the DRE for monitoring the results. The second approach used is the client, then it was identified using perspective learning and growth and, lastly, the internal processes. This sequence contradicts the efficient use of this tool, since the learning and growth perspective would be the last to be monitored. This can be explained by the lack of planning / marketing plan in the organization.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Marketing.Hotel. São Francisco Valley

## **Introdução**

A Região Nordeste é uma das cinco regiões do Brasil definidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 1969 e a que possui o maior número de estados. Nessa perspectiva, segundo Fideles (2016), devido ao território do nordeste ser extremamente rico em paisagens naturais, um fascínio para os olhos, e ser caracterizada por uma população hospitaleira, ele se tornou um dos lugares mais procurados para ser visitado, tomando uma grande importância para o País.

Esse grande turismo que ocorre no território nordestino beneficia principalmente o setor hoteleiro da região. Petrolina, por exemplo, é uma cidade que está situada no sertão do estado de Pernambuco e foi reconhecida pelo Ministério do Turismo, Fundação Getúlio Vargas e o Sebrae Nacional como a maior rede hoteleira da região turística do sertão do São Francisco e do Pajeú, contando com 2.115 leitos, distribuídos em 24 hotéis; diversos restaurantes, bares, centros comerciais, hospitais, Universidades e cursos de Turismo em níveis técnico e superior.

Diante do exposto, e face às situações provenientes das alterações econômicas no mercado, tanto interno, como externo, busca-se um maior uso gerencial da função do marketing do setor hoteleiro a fim de melhorar a competitividade entre as empresas e impulsionar o desenvolvimento e a inovação (TICIANO, 2012).

De acordo com Kotler e Keller (2007), o bom marketing não é acidental. Ele resulta do planejamento e execução cuidadosos (...), envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Assim, para a realização de um bom marketing, é necessário que a empresa defina suas metas e objetivos. Com isso, ela poderá fazer o seu planejamento de marketing: suas estratégias e suas avaliações de desempenho (GIL, 2008).

Como mecanismo de avaliação de desempenho, o Balanced Scorecard (BSC) revela ser uma ferramenta de uso muito comum entre os hotéis. Sua maior preocupação está no foco dos

clientes, nas medidas financeiras, na importância dos processos internos e adotam medidas de aprendizagem. É nessa ótica que se percebe que o BSC informa que a avaliação de desempenho do valor do cliente e financeiro expressam medidas quantitativas, isto é, valor monetário, por outro lado, revelam também, medidas não financeiras que anunciam informações qualitativas (KAPLAN; ORTON, 1997).

Nessa perspectiva, o presente trabalho tem por objetivo identificar quais são as estratégias de marketing utilizadas no setor hoteleiro de Petrolina e como é feita a sua avaliação de desempenho, tendo em vista o BSC. Importante salientar que se trata de um estudo de caso sobre um dos hotéis que está em ascensão na cidade de Petrolina/PE, o Hotel Velho Chico Plaza à luz da teoria do BSC.

## **Metodologia**

### **Lócus de estudo**

O lócus de estudo do presente trabalho é o Hotel Velho Chico Plaza. Tal fato justifica-se pelo destaque que o Hotel vem ganhando na cidade em razão de suas estratégias de marketing: foi escolhido como tendo “O melhor serviço de hotel” em 2015 pela MPE em Pernambuco, recebeu a Tocha Olímpica e toda a equipe que a conduzia em maio de 2016, recebeu e recebe os principais participantes do evento Moto Chico (evento este que acontece anualmente no mês de julho e que reúne motociclista de todo país na cidade de Petrolina/PE).

O Velho Chico Plaza Hotel fica localizado na Av. Sete de Setembro, a 9,5 km do aeroporto, 700 m do Bodódromo e 2 km do Centro e do River Shopping. Este hotel oferece um restaurante, uma academia e um centro de conferências. Outras conveniências disponíveis para os hóspedes são sala de reunião, lavanderia e balcão de recepção 24 horas. Todos os 42 quartos são mobiliados com móveis exclusivos, possuem Wi-Fi grátis e minibares, TVs LCD e roupas de cama de algodão egípcio.

### **Estratégia de Pesquisa**

Com o objetivo de analisar as estratégias de marketing e suas avaliações de desempenho

à luz do BSC utilizadas pelos Hotéis da cidade, tendo como estudo de caso o Velho Chico Plaza, estruturou-se um roteiro para a realização de uma entrevista com o Gestor Administrativo do Hotel. Tal metodologia caracteriza-se como uma abordagem qualitativa pois, possibilita maior aproximação com o cotidiano e permite uma melhor compreensão em profundidade: detalhando, discutindo e analisando as informações obtidas (GIL, 2008).

A pesquisa caracteriza-se ainda como exploratória porque, apesar das estratégias de marketing serem bastante discutidas e as avaliações de desempenho também, este trabalho visa expandir o conhecimento sobre essas estratégias e como avaliar sua eficiência através da ferramenta de Balanced Scorecard por meio da vivência do Hotel Velho Chico. É também descritiva porque mostra os indicadores utilizados pelo Hotel na mensuração da eficiência das suas estratégias de marketing.

Referente aos meios de pesquisa foi utilizada informações bibliográficas que dizem respeito às estratégias de marketing e sobre indicadores de desempenho, além da pesquisa de campo, onde houve a busca das informações para a estruturação e realização da entrevista.

O processo de coleta de dados aconteceu no próprio Hotel Velho Chico, após o consentimento do atual Gestor (54 anos e bacharel em Administração de empresas). A entrevista foi gravada em MP4 e posteriormente transcrita para fins de análise. O atual gestor assinou termo de livre consentimento e esclarecido quando da realização da coleta de dados. A coleta de dados ocorreu durante o segundo semestre de 2016.

Os dados da entrevista foram analisados buscando-se descobrir os “núcleos de sentido” que compõe uma comunicação, cuja frequência ou presença proporcione significado para o estudo, pois, mais do que compreender tais significados é preciso entender o contexto em que ele foi produzido (LIMA, 2014). Para fins de identificação durante a análise de dados foi atribuído o código ent\_HVC para o entrevistado.

## **Resultados e Discussão**

Os resultados deste estudo estão estruturados, sinteticamente, em duas partes. Na primeira apresenta-se a identificação da estratégia de marketing adotada pelo Hotel e, a seguir, discutem-se os aspectos relacionados às estratégias de avaliação do desempenho empresarial, em especial, aos indicadores utilizados pelas entidades em estudo.

Da análise de dados, tem-se que missão, valores e visão são itens claramente definidos

pela gerência do Hotel e que todos os funcionários participaram do processo de criação e implementação, em consonância com o que propõe Rios (2008).

Quando estávamos implantando programa, segurança e gestão de qualidade, a gente começou a criar visão e valores, e a gente, em uma reunião, apresentou aos funcionários o primeiro esboço do que seria nossa missão, visão e valores. Aí, eles contribuíram para o melhoramento da missão e valores da empresa. (ent\_HVC)

Para Cobra (1992), a missão deve definir o seu negócio, ou seja, explicitar que necessidades devem ser supridas, em que mercado, com quais produtos e com que tecnologia, de forma a refletir valores, crenças, desejos e aspirações dos responsáveis pela direção da organização, bem como de seus públicos reivindicantes. Nesse sentido, o Hotel Velho Chico tem como visão ser reconhecido como melhor hotel na categoria Business da região do Vale do São Francisco, possuindo como valores principais, a ética, qualidade nos produtos e serviços, profissionalismo, inovação, responsabilidade social ambiental e a valorização dos recursos humanos. Assim, tendo missão, valores e visão claramente definidos, o Hotel Velho Chico conseguiu ser premiado pela Guerdal e Sebrae, no ano de 2015, com o selo de melhor atendimento de Pernambuco.

Importa dizer que o planejamento é uma das chaves para o sucesso de qualquer empreendimento e tão importante quanto o próprio negócio. Nesse sentido, o plano de marketing do Velho Chico define o que a organização fará para satisfazer às necessidades do cliente no mercado. Tal planejamento é realizado anualmente, durante o mês de novembro, em que são traçados os planos de atuação para os 12 meses seguintes. De acordo com o ent\_HVC a formulação do planejamento tem como uma das estratégias a diferenciação baseada nos funcionários. Assim, o Velho Chico, além de ter uma forte vantagem competitiva, mantendo seu pessoal bem treinado, explora um segmento de mercado, concentrando seus esforços, para conquistar seu real diferencial competitivo. Essa diferenciação, nos serviços prestados, é baseada na formulação e implementação do planejamento estratégico, onde todos os anos, pelo menos três treinamentos e três palestras são traçadas, com o objetivo de desenvolver toda a equipe. De acordo com o ent\_HVC são fundamentais tais ações, visto que, desenvolver pessoas é o que faz o diferencial.

Considerando que Kotler (2006) estabelece quatro estratégias de diferenciação para as organizações: a do produto, dos funcionários, do canal e a da imagem. A diferenciação baseada nos funcionários refere-se, por exemplo, à capacidade exemplar de atendimento do capital humano da organização. Nesse sentido, tem-se que uma das grandes vantagens competitivas do

Hotel Velho Chico são as pessoas. Para o ent\_HVC, funcionários bem treinados exibem competência, cortesia e confiabilidade, e essas características agregam valor através de serviços diferenciados. Outro ponto importante é a avaliação dos serviços prestados pelo Hotel. Em resposta a esse questionamento, o ent\_HVC informou que, além de manter o cartão fidelidade, o hotel tem uma assinatura com o Expedia (lançado em 1996 e atualmente o maior agente de viagens online) e o TripAdvisor (um site de viagens que fornece informações e opiniões de conteúdos relacionados ao turismo e que também inclui fóruns de viagens interativos), considerados pelo entrevistado como excelentes ferramentas de *feedback*.

A ferramenta do BSC reflete, segundo Kaplan e Norton (1997), o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrência (*lagging*) e entre perspectivas internas e externas de desempenho. Nesse sentido, os autores revelam que o BSC é um modelo de gestão que permite as organizações mensurar medidas de desempenho financeiras e não financeiras, com isso fornecer a gestão estratégica às informações para tomada de decisão. De acordo com Olve, Roy e Wetter (2001), o BSC é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Assim, verifica-se, portanto, que o BSC é um conceito de gestão que, além de articular a estratégia da empresa, comunicando-se de forma harmoniosa entre os departamentos, ajuda as iniciativas individuais, fornecendo a todos os componentes, a compreensão de metas e objetivos estabelecidos pela organização. Essa compreensão traduz de forma qualitativa e quantitativa informações aos gestores, ou seja, é um diagnóstico das medidas de desempenho financeiro e não financeiras adotadas, o que torna, de fato, o ponto de partida para um sistema de gestão estratégica. De modo geral, esse indicador preserva aspectos técnicos e financeiros e sintoniza esses aspectos com medidas não financeiras agregando valor futuro na organização.

Fazendo uma análise da estratégia usada pelo hotel e o BSC, percebe-se que o modelo de gestão adotado do Velho Chico se comunica de forma harmoniosa entre os funcionários, permitindo com que cada um compreenda as metas e objetivos da organização. Essa compreensão traduz informações ao gestor para a tomada de decisão. A mudança no papel dos funcionários, antes contratados para realizar tarefas mundanas e repetidas, é a base para o investimento na formação e treinamentos dos empregados, destacam Kaplan e Norton (1997, 2004).

O entrevistado informou ainda que as ações adotadas estão direcionadas para a fidelização dos clientes, em consonância com o que discute Ambrósio (1999), já que para o

autor, o planejamento de marketing deve levar em conta o conceito de marketing integrado, onde todos os setores da empresa devem trabalhar mutuamente para satisfazer os desejos e as necessidades dos consumidores e, em consequência, da empresa e da sociedade. Sobre isto, o Ent\_HVC disse que:

Tenho hospede aqui que vem a cada seis meses a cidade. Mas quando vem, ele vem para o Velho Chico. Na maioria das vezes, as pessoas acham que fidelizar é o cliente estar aqui todo mês. Para nós, fidelizar, portanto, é o cliente escolher nosso hotel para hospedar. Por isso que a equipe tem que estar sempre preparada para conviver com a realidade do dia a dia. (ent\_HVC)

Quando o ent\_HVC foi perguntado sobre a avaliação financeira e não financeira, o mesmo respondeu que

toda a avaliação financeira do Velho Chico tem que estar focada no nossos investimentos, eu só gasto 2% do meu faturamento em manutenção. Exemplo, se este mês eu gastei 3% vai ser 50% a mais do que estava previsto, no próximo, isto é, tenho que reduzir 50% do meu custo de manutenção, pois eu trabalho com programação, então o acompanhamento financeiro tem que estar ligado com meus indicadores. Esses indicadores têm que orientar, é um trabalho que começa da base. (ent\_HVC)

Outra questão abordada foi à análise do retorno sobre esses investimentos que teve como intenção saber sobre o desempenho financeiro do hotel. O gestor informou que essa análise era realizada diariamente na DRE.

Importa dizer, portanto, que o aspecto financeiro é visto como um dos mais importantes da organização e o BSC preserva essa perspectiva, visto que, são análises valiosas que sintetizam as consequências econômicas imediatas das ações consumadas pela organização. Em outras palavras, é a apreciação das estratégias adotadas, e se essas táticas estão contribuindo para melhoria de sua lucratividade.

## **Conclusões**

Sobre as estratégias de marketing adotadas pelo hotel, a pesquisa empírica sugere que a gerência do Hotel Velho Chico além de adotar a estratégia de marketing de crescimento também direciona esforços para a estratégia de desenvolvimento, já que é possível que o hotel invista em

filiais em outras regiões do país.

Sobre o acompanhamento do desempenho dessas estratégias, percebe-se que a financeira é a primeira e principal perspectiva de retorno utilizada pelo Hotel, tendo em vista sua utilização da DRE como acompanhamento dos resultados.

Como segunda perspectiva utilizada, verificou-se que o Hotel também faz uso da perspectiva “clientes”, onde por meio de solicitação de preenchimento de formulário de satisfação e acompanhamento do retorno de determinado cliente, a empresa identifica se as metas, a qualidade e o desempenho estão realmente sendo cumpridos e gerando resultados positivos.

Diante do exposto, sugere-se uma pesquisa pelos hotéis da região sobre os indicadores de desempenhos utilizados, a fim de identificar quais aspectos são prioritariamente avaliados e como tal setor conduz este tipo de avaliação e os corrige em caso de resposta negativa aos indicadores avaliação de desempenho no modelo BSC.

## Referências

AMBRÓSIO, V. **Plano de Marketing passo a passo**: um roteiro prático para lançar com sucesso produtos, serviços e idéias. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992

FIDELES, P. **Nordeste é a região preferida dos viajantes brasileiros**. 2016. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/6097-nordeste-%C3%A9-a-regi%C3%A3o-preferida-dos-viajantes-brasileiros.html>> Acesso em: 04 jul. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 04 Jul. 2016.

INNOVARE. **O turismo e a economia no Nordeste**. Disponível em: <<http://www.innovarepesquisa.com.br/blog/o-turismo-e-economia-nordeste/>>. Acesso em: 04 Jul. 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balancedscorecard. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Mapas Estratégicos**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus. 2004, p. 417.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LIMA, A. C. da S. et al. **O desafio do Conhecimento**. 14. ed. Caicó – RN: Inter-legere, 2014.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLVE, N. G., ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

RIOS, I. V. **Integração entre avaliação do desempenho organizacional (Balanced scorecard) e do desempenho individual (Avaliação 360°)**: um estudo em instituição financeira. Belo Horizonte / Isidro Velasco Rios, 2009.

TICIANO, J. **Planejamento estratégico e processo decisório**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/>> Acesso em: 08 Ago. 2016.

**Recebido:** 19/10/2016

**Aceito:** 27/07/2017