

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O *BALANCED SCORECARD* (BSC) COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO
EM EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS NA CIDADE DE
PRESIDENTE FIGUEIREDO/AMAZONAS**

FERNANDO PEREIRA LIMA FILHO

MANAUS

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FERNANDO PEREIRA LIMA FILHO

**O *BALANCED SCORECARD* (BSC) COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO
EM EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS NA CIDADE DE
PRESIDENTE FIGUEIREDO/AMAZONAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão Estratégica.

ORIENTADOR: PROF. DR. CLÁUDIO DANTAS FROTA

MANAUS
2013

Ficha Catalográfica
(Catalogação realizada pela Biblioteca Central da UFAM)

L732b	<p>Lima Filho, Fernando Pereira O Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação em empreendimentos hoteleiros na cidade de Presidente Figueiredo/Amazonas / Fernando Pereira Lima Filho. - Manaus: UFAM, 2013. 126 f. : il. color.</p> <p>Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal do Amazonas. Orientador: Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota.</p> <p>1. Hotéis – Administração - Presidente Figueiredo (AM) 2. Planejamento estratégico 3. Hotéis - Desempenho 4. Hotéis - Planejamento 5. Eficiência organizacional I. Frota, Cláudio Dantas (Orient.) II. Universidade Federal do Amazonas III. Título</p> <p>CDU (1997): 658.5.011.1:640.41(811.3)(043.3)</p>
-------	---

FERNANDO PEREIRA LIMA FILHO

O *BALANCED SCORECARD* (BSC) COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO EM
EMPREENDEMENTOS HOTELEIROS NA CIDADE
DE PRESIDENTE FIGUEIREDO/AMAZONAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 15 de agosto de 2013.

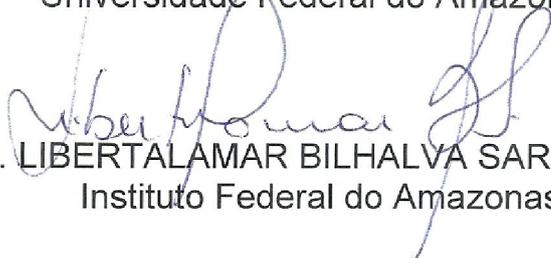
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. CLAUDIO DANTAS FROTA, Presidente.
Universidade Federal do Amazonas



Prof^a. Dr^a. MARIANA SARMANHO DE OLIVEIRA LIMA, Membro.
Universidade Federal do Amazonas



Prof^a. Dr^a. LIBERTALAMAR BILHALVA SARAIVA, Membro.
Instituto Federal do Amazonas

DEDICATÓRIA

Ao meu Deus, por ser o Pai que me criou e me educou substituindo o meu, que partiu na minha tenra infância. A Ele, a honra, poder e o domínio eternamente.

Ao meu maravilhoso pai Fernando Pereira Lima, *in memoriam*, e minha amada mãe, Maria de Melo Lima pelos princípios cristãos e morais que nortearam minha vida.

À minha esposa, Miriam Bastos Reis Maia Lima e minha filha, Maressa Reis Maia Lima, pelo carinho, compreensão e apoio incondicional durante essa árdua caminhada.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo milagre de poder chegar até aqui, apesar de todas as dificuldades enfrentadas e vencidas com o seu poder, sua força e sua misericórdia.

Ao meu orientador, Dr. Cláudio Dantas Frota, que com paciência, dedicação, empenho e muito incentivo, guiou-me em todas as etapas de elaboração deste trabalho.

À minha maravilhosa esposa, Miriam, por apoiar-me e algumas vezes carregar-me em todos os momentos necessários.

A minha amada filha, Maressa, pela paciência e compreensão. Muitas vezes precisou do pai e ele estava ausente preparando este trabalho.

A todos os meus colegas do Mestrado pelas orientações e incentivos no desenvolvimento do Mestrado.

Aos meus queridos orientadores das “horas vagas”, prof. Dr. Daniel Nascimento e Silva e Profa. Dr.^a Sônia Maria de Melo Lima pelo auxílio, apoio e incentivo.

À Instituição e aos funcionários do IFAM pela disposição e confiança em contribuir na realização desta pesquisa.

A todos os professores, servidores e colaboradores do curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

À minha mãe, familiares e amigos, que me apoiaram de alguma forma.

Aos meus queridos pastores e irmãos da igreja, que pediram à Deus sabedoria para eu concluir este curso.

E a todos os que de alguma maneira contribuíram, incentivaram e apoiaram a realização e finalização desse trabalho de Mestrado.

Não se pode gerenciar o que não se pode medir. Não se pode medir o que não se pode descrever.

Robert Kaplan e David Norton

RESUMO

Os hotéis de selva de pequenas cidades do interior tem um papel muito importante a desempenhar nestes tempos de turismo ecológico, resgate do meio ambiente e da importância de usufruir o contato com a natureza, a fim de preservá-la. A presente pesquisa teve como objetivo demonstrar que o *Balanced Scorecard* pode servir de ferramenta alternativa de gestão para empreendimentos hoteleiros turísticos de gerenciamento familiar localizados na cidade de Presidente Figueiredo no Estado do Amazonas. O *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas da gestão estratégica mais utilizada atualmente pelas organizações no Brasil e no mundo e seu objetivo é avaliar e medir o desempenho organizacional utilizando indicadores. Estes indicadores traduzem a missão, a estratégia e os objetivos operacionais em dados operacionais de desempenho e são organizados em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Esta pesquisa quanto aos procedimentos técnicos foi um estudo de caso e quanto à forma de estudo, uma pesquisa descritiva com o intuito de identificar, descrever e analisar os fatos da realidade. Neste trabalho observou-se o funcionamento de oito empreendimentos, os dados foram coletados e analisados sem interferir diretamente no funcionamento dos mesmos com o intuito de propor o *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica. Dentre os resultados efetivos foram identificados nos empreendimentos que eles passam por dificuldade no seu gerenciamento. Essas dificuldades são em graus diferenciados em pontos diferentes: recursos financeiros, número de funcionários, ociosidade na ocupação dos empreendimentos durante os dias úteis da semana, espaço físico e estrutura de suporte para serviços e estímulo à geração de ideias e sugestões. O principal resultado obtido foi uma proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica nos empreendimentos avaliados. Portanto, chegou-se a conclusão que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica adequada para ser aplicada aos empreendimentos devido à facilidade de aplicação e controle da mesma. A aplicação da proposta do *Balanced Scorecard* nos empreendimentos aprimorará a eficiência na prestação de serviços, permitirá maior qualificação dos funcionários, aumentará o nível de satisfação e fidelidade dos clientes além de maior retorno financeiro para o proprietário do empreendimento.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Gestão Estratégica e Organizacional; Hotel; Pousada; Presidente Figueiredo.

ABSTRACT

Jungle lodges in small towns have a very important role to play in these times of ecological tourism, environmental rescue and the importance of enjoying the contact with nature in order to preserve it. This study aimed to demonstrate that the Balanced Scorecard can serve as a tool for managing alternative tourist hotel enterprises, family business, located in the city of Presidente Figueiredo, Amazonas state, Brasil. The Balanced Scorecard is a strategic management tool most widely used by organizations in Brazil and in the world and their goal is to evaluate and measure the organizational performance using indicators. These indicators reflect the mission, strategy and objectives into operational performance and operational data and are organized into four perspectives : financial , customer , internal processes and learning, and growth. This research regarding the technical procedures was a case study and, a descriptive study in order to identify, describe and analyze the facts of reality. In this study eight projects were observed, data were collected and analyzed without interfering directly in their functioning in order to propose the Balanced Scorecard as a strategic management system. Among the effective results were identified in the projects that they go through difficulties in their management. These difficulties are at different degrees at distinct issues: financial resources, number of staff, no occupancy during weekdays, space and support structure for services and stimulate the generation of ideas and suggestions. The main result was a proposal for implementing the Balanced Scorecard as a strategic management tool in the projects evaluated. So we reached the conclusion that the Balanced Scorecard is a strategic management tool suitable to be applied to projects due to its ease application and control. The application of the proposed Balanced Scorecard in the projects will improve efficiency in the provision of services, allow higher qualification level of employees, increase the level of satisfaction and loyalty, and generate greater financial return to the owner of the enterprise.

Keywords : Balanced Scorecard; Strategic Management and Organizational; Hotel; Inn; Presidente Figueiredo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cuca Legal Hotel.....	17
Figura 2: Galo da Serra Plaza Hotel.....	17
figura 3: Hotel Maruaga.....	18
Figura 4: Pousada Isabella.....	18
Figura 5: Complexo Turístico do Urubuí em Presidente Figueiredo.....	21
Figura 6: Pólos Turísticos do Estado Amazonas.....	24
Figura 7: Pousada do Sol.....	34
Figura 8: Pousada Estalagem de Brotas.....	34
Figura 9: Pousada Broto d'Água.....	35
Figura 10: As quatro perspectivas para medição de desempenho.....	41
Figura 11: Diagrama esquemático relacionando o <i>Balanced Scorecard</i> com as quatro perspectivas.....	56
Figura 12: Encaminhamento metodológico da pesquisa.....	60
Figura 13: Fórmula para o cálculo do tamanho amostral.....	62
Figura 14: O <i>Balanced Scorecard</i> : processo contínuo, descrição e criação de valor.....	99
Figura 15: Proposta de Mapa Estratégico para o <i>Balanced Scorecard</i> da Rede Hoteleira de Presidente Figueiredo.....	102
Figura 16: Proposta de <i>Balanced Scorecard</i> para a rede hoteleira de Presidente Figueiredo...104	
Figura 17: Cronograma da proposta de aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> para a rede hoteleira de Presidente Figueiredo.....	107

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Os recursos destinados à manutenção do patrimônio são suficientes para um bom serviço no empreendimento.....	70
Gráfico 2 – Os recursos destinados ao custeio dos trabalhos no empreendimento são liberados dentro dos prazos estabelecidos no Planejamento.....	72
Gráfico 3 – Os custos com energia são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários.....	73
Gráfico 4 – Os custos com água são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários.....	75
Gráfico 5 – Os custos com telefone são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários.....	76
Gráfico 6 – Os custos com manutenção são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários.....	77
Gráfico 7 – O atendimento às necessidades dos hóspedes é a maior prioridade nos empreendimentos.....	79
Gráfico 8 – A atual estrutura de pessoal favorece o atendimento das necessidades dos hóspedes.....	80
Gráfico 9 – O espaço físico do empreendimento é suficientemente adequado às necessidades dos hóspedes.....	82
Gráfico 10 – Há um canal aberto de comunicação do empreendimento com os hóspedes.....	84
Gráfico 11 – A estrutura de material é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos e serviços.....	86
Gráfico 12 – A estrutura de suporte é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos e serviços.....	87
Gráfico 13 – É claramente definido o tipo de metas a serem alcançadas.....	88

Gráfico 14 – É claramente definida a avaliação de desempenho para alcance das metas.....	89
Gráfico 15 - Os fornecimentos de material de consumo cumprem os prazos estabelecidos....	90
Gráfico 16 – Os fornecimentos de material permanente cumprem os prazos estabelecidos.....	91
Gráfico 17 – A gestão do empreendimento estimula a geração de ideias e sugestões.....	93
Gráfico 18 – A gestão do empreendimento é receptiva às melhorias e mudanças.....	94
Gráfico 19 – Os funcionários no empreendimento são consultados e envolvidos nas decisões relacionadas à sua área de atuação.....	95
Gráfico 20 – Os funcionários no empreendimento são consultados e envolvidos em outras decisões de âmbito geral.....	96
Gráfico 21 – O empreendimento estimula a capacitação/qualificação de seus funcionários.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores Sociais Municipais – 2000.....	23
Tabela 2: Rede hoteleira de Presidente Figueiredo.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAZONASTUR – Empresa Estadual de Turismo do Amazonas

BSC – *Balanced Scorecard*

Cadastur – Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas que atuam no Setor do Turismo

CDSRMM – Conselho de Desenvolvimento Sustentável da Região Metropolitana de Manaus

CNAE – Código Nacional de Atividades Econômicas do Ministério da Fazenda

DEA – Análise Envoltória de Dados

DOU – Diário Oficial da União

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFAM – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

Mtur – Ministério do Turismo

RMM – Região Metropolitana de Manaus

SEMTUR – Secretaria Municipal de Turismo de Presidente Figueiredo

SRMM Secretaria Executiva do Conselho do Desenvolvimento Sustentável da Região Metropolitana de Manaus

UFAM – Universidade Federal do Amazonas

UGM – Unidade de Gestão Metropolitana

UGPSUL – Unidade Gestora do Programa de Desenvolvimento e Integração da Região Sul da Cidade de Manaus

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 JUSTIFICATIVA.....	19
1.1.1 Locus e Focus da Pesquisa	19
1.2 RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	23
1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	24
1.4 OBJETIVOS.....	25
1.4.1 Geral	25
1.4.2 Específicos	25
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	26
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	26
2 GESTÃO ESTRATÉGICA	28
2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA.....	28
2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	30
2.3 ELABORANDO O PLANEJAMENTO.....	31
2.3.1 Características de Empreendimentos Hoteleiros da Área Ambiental	33
2.4 A REGIÃO METROPOLITANA DE MANAUS.....	36
2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE HOTELEIRA PRESIDENTE FIGUEIREDO.....	38
3 O BALANCED SCORECARD E SUAS PERSPECTIVAS	41
3.1 <i>O BALANCED SCORECARD</i>	41
3.2 A PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	43
3.3 A PERSPECTIVA DO CLIENTE.....	48
3.4 A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS.....	50
3.5 A PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO.....	53
4 METODOLOGIA	57
4.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
4.2 NATUREZA DA PESQUISA.....	58
4.3 PROCEDIMENTOS.....	59
4.4 SUJEITOS DA PESQUISA.....	61
4.5 PROTOCOLO PARA A CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	62

4.5.1 Propósito do estudo de caso	62
4.5.2 Fontes de evidências	63
4.6 INSTRUMENTOS DE COLETA E VARIÁVEIS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	63
4.7 RELAÇÕES ENTRE O INSTRUMENTO DE COLETA E AS VARIÁVEIS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	64
4.8 PROCEDIMENTOS DE APLICAÇÃO PARA COLETA DE DADOS.....	65
4.9 TRATAMENTO DOS DADOS.....	65
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	66
5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS.....	69
6 PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA OS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS	98
6.1 PROPOSTA DE CRIAÇÃO E APLICAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> NOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS.....	99
6.1.1 Proposta de criação de um mapa estratégico	99
6.1.2 Proposta de mapa estratégico para os empreendimentos hoteleiros	101
6.1.3 Proposta de criação do <i>Balanced Scorecard</i> para os empreendimentos hoteleiros	102
6.1.4 Proposta de aplicação do <i>Balanced Scorecard</i>	105
6.2 CRONOGRAMA DA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> NOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS.....	106
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
7.1 CONTRIBUIÇÕES PARA OS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS.....	108
7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	111
7.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	112
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE	122
Formulário de entrevista.....	123

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização em que está inserida a sociedade moderna altera a forma como as organizações privadas se gerenciam. Esse processo se adapta às exigências dessa sociedade, a qual é cliente de um mercado mundial competitivo e exige das organizações um padrão de qualidade cada vez maior na prestação de serviços e nos produtos. Dessa forma, as organizações privadas precisam se adequar ao novo perfil desse mercado, investindo na busca de procedimentos que permitam que elas ofereçam serviços e produtos com excelência.

Várias ferramentas gerenciais são utilizadas pelas organizações como sistema de gestão, dentre elas destacam-se o planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard*, o qual tem sido amplamente empregado como uma ferramenta de gestão estratégica. Acredita-se que atualmente o *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações tanto públicas quanto privadas nos diversos setores em suas atuações. Neste contexto, esta pesquisa definiu os conceitos de gestão estratégica, de planejamento, de estratégia, de planejamento estratégico e do *Balanced Scorecard*, propondo a implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica em empreendimentos hoteleiros na cidade de Presidente Figueiredo. Estes empreendimentos estão localizados no interior do estado do Amazonas, no coração da maior floresta tropical do mundo, onde há a necessidade de adaptação organizacional de uma cultura local interiorana a um padrão internacional, considerando-se que a cidade é a sede de uma instância hidromineral de visitação não somente nacional, como internacional. A figura 1: Cuca Legal Hotel, figura 2: Galo da Serra Plaza Hotel, figura 3: Hotel Maruaga e figura 4: Pousada Isabella mostram alguns dos empreendimentos integrantes da rede hoteleira de Presidente Figueiredo.



Figura 1: Cuca Legal Hotel
 Fonte: O Próprio Autor (2013).



Figura 2: Galo da Serra Plaza Hotel
 Fonte: O Próprio Autor (2013).



Figura 3: Hotel Maruaga
Fonte: O Próprio Autor (2013).



Figura 4: Pousada Isabella
Fonte: O Próprio Autor (2013).

1.1 JUSTIFICATIVA

A história da indústria hoteleira no Brasil remonta ao período colonial, quando os viajantes hospedavam-se nas casas de engenhos, nos casarões das pequenas cidades, nos conventos e nos ranchos nas beiras de estrada onde eram oferecidos abrigo (PIZZATO, 2007). Atualmente o Brasil possui uma grande rede hoteleira a qual alimenta uma enorme cadeia produtiva que depende diretamente dessa atividade.

A utilização de ferramentas de gerenciamento por organizações empresariais dos mais diversos setores tem se tornado bastante comum. Isso é uma prática com adesão crescente também nas empresas do ramo hoteleiro. Esta busca por ferramentas de gerenciamento por organizações do ramo hoteleiro tem aumentado e influenciado de forma significativa a economia brasileira e mundial através de resultados positivos alcançados por elas. Levando-se em consideração este fato, cabe destacar que, na visão Pizzato (2007) existe uma estimativa de que, para cada dez pessoas empregadas, um emprego é gerado pelas empresas do ramo hoteleiro.

A batalha travada na concorrência gerada pelo mercado cada vez mais competitivo tem forçado as organizações do setor hoteleiro a se especializarem e a melhorarem seus serviços. Dessa forma, aumenta a busca por ferramentas de gerenciamento que tem o objetivo de melhorar o desempenho na rede hoteleira. O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão é amplamente utilizado por organizações privadas de uma forma geral. A principal função dessa ferramenta é atuar na organização de uma empresa como um sistema gerencial completo buscando identificar os processos mais críticos com um objetivo principal que é a aquisição de um desempenho satisfatório para clientes gerando lucro para seus acionistas. Para obter este resultado, a organização apropria-se de estratégias bem definidas.

1.1.1 Locus e Focus da Pesquisa

A cidade de Presidente Figueiredo possui um grande potencial turístico que necessita de uma rede hoteleira capaz de prestar serviços de maneira adequada gerindo seus serviços e processos internos de maneira moderna. A maximização da qualidade do processo produtivo implicará em benefícios para os empresários, funcionários, clientes e para a própria cidade como um todo. O estudo em particular utilizou o *Balanced Scorecard*, como ferramenta de

gestão estratégica, para propor a melhoria na prestação de serviços de empreendimentos hoteleiros na cidade. As alternativas de hospedagem na cidade de Presidente Figueiredo geralmente são muito restritas, se caracterizando muitas vezes num formato familiar, onde as tarefas são distribuídas entre seus membros, sem que haja um melhor preparo e treinamento para uma atuação de forma mais profissional.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), (2010), a cidade de Presidente Figueiredo possui 27.175 habitantes, com uma área territorial de 25.422,259 Km², localizada a 107 km de Manaus através da estrada BR 174. Conhecida como a Terra das Cachoeiras, a cidade possui atrações turísticas naturais numa proporção única no mundo. Os visitantes podem pescar no Lago de Balbina, visitar cavernas e grutas com pinturas rupestres, caminhar nas trilhas da floresta, contemplar e banhar-se nas centenas de cachoeiras e corredeiras, praticar esportes radicais, conhecer a cultura cabocla nas comunidades rurais, e muito mais conforme se pode visualizar na figura 5, de título “Complexo Turístico do Urubuí em Presidente Figueiredo”, a qual mostra o complexo turístico natural das corredeiras do Urubuí, uma área de restaurantes e o monumento da cidade composto por um índio, o cupuaçu, fruta símbolo da cidade, o tucunaré, peixe símbolo de Balbina e uma onça pintada, a qual representa a floresta amazônica.



Figura 5: Complexo Turístico do Urubuí em Presidente Figueiredo.
Fonte: O Próprio Autor (2013).

Com a maior visibilidade do potencial turístico do município atraindo turistas, o momento demanda a estruturação da cidade para receber os visitantes que afluem à região em número cada vez maior à medida que suas belezas naturais se tornam conhecidas. O turista que chega a Manaus e tem conhecimento das belezas de Presidente Figueiredo estende sua visita até o município.

Para que esse polo hoteleiro de qualidade seja implementado é necessário a atuação de políticas públicas para o planejamento urbano da cidade. Levando-se em conta as colocações de Maricato (1997), o planejamento urbano é considerado um instrumento de ação imprescindível principalmente para as grandes e médias cidades brasileiras. Mas pouco se tem pensado no planejamento urbano para os municípios de pequeno porte. Maricato (2001), afirma que, o quadro que retrata a realidade da maioria dos municípios brasileiros, em

especial os pequenos é que eles não tem tido nenhum planejamento em tempo algum. Para Chevitarese e Mattos (2003, p. 78):

[...] Há necessidade de uma formulação da concepção política, a partir da qual seja possível trabalhar o turismo com visão estratégica, compreendendo-o como instrumento de desenvolvimento local, através de um processo de engajamento e participação comunitária. O desenvolvimento local é uma perspectiva de desenvolvimento que privilegia o “olhar comunitário” (...).

Neste período de festa, que coincide com feriados, normalmente prolongados, é que a população de Manaus e turistas do Amazonas e de outros estados e países têm a oportunidade de divertir-se e relaxar na cidade. O governo municipal investe em festas populares que já fazem parte do calendário anual e atraem grande número de visitantes à cidade. Na sede do município, ocorrem o Carnachoeira, a Festa do Cupuaçu, a Festa da Padroeira da cidade, o Festival de Verão, a Festa dos Evangélicos e na vila de Balbina, o Festival do Tucunaré.

A cidade ainda é considerada um dos únicos refúgios turísticos com acesso rápido, fácil e barato para os moradores de Manaus, uma metrópole com um milhão oitocentos e sessenta e um mil, oitocentos e trinta e oito habitantes de acordo com dados do Diário Oficial da União de 2012, o que representa aproximadamente 52% dos habitantes do Amazonas. O morador de Manaus, através da BR 174 tem na cidade de Presidente Figueiredo opções de balneários para os fins de semana e feriados.

Para que a comunidade seja beneficiada com o afluxo turístico faz-se necessário a implementação de um polo hoteleiro de qualidade a fim de que o turista sinta-se motivado a hospedar-se no município e consuma bens e serviços no mesmo. Porém, muitas vezes, ele se depara com pousadas, hotéis e outros empreendimentos do ramo hoteleiro sendo utilizados de forma inadequada por seus hóspedes. Dessa forma, para tentar melhorar essa realidade, o gerenciamento dessas pequenas empresas do ramo hoteleiro precisam estabelecer regras gerindo seus estabelecimentos de forma mais profissional. O *Balanced Scorecard*, como proposta de aplicação em empreendimentos hoteleiros pode interferir diretamente neste fato, pelo menos dentro dos limites destes empreendimentos.

Faz-se necessário tanto da parte do setor público quanto do privado, aplicar o máximo de melhorias na cidade beneficiando a população e fortalecendo a indústria hoteleira do município, garantindo a satisfação dos turistas através de acomodação, recepção e entretenimento com padrão de qualidade adequado ao consumidor.

1.2 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida em oito empreendimentos hoteleiros localizados na cidade de Presidente Figueiredo, e foi considerada relevante pela possível abrangência de aplicação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica não somente nos empreendimentos hoteleiros em estudo como também em outros empreendimentos do ramo hoteleiro. A importância da relevância é relativa às mudanças que poderão ser notadas na melhoria da qualidade dos serviços e processos internos desenvolvidos nos empreendimentos hoteleiros juntamente com a satisfação dos hóspedes e o retorno financeiro para os proprietários dos estabelecimentos.

A importância desta pesquisa realizada em um município pequeno como Presidente Figueiredo deve-se à sua representatividade frente a outros municípios brasileiros com as mesmas características. No ano de 2000, existiam 963 municípios brasileiros considerados pequenos com uma população entre 20.001 até 50.000 habitantes cada um, com uma população total de 28.831.971 habitantes, representando aproximadamente 17 por cento da população brasileira à época, de acordo com a tabela 1: Indicadores Sociais Municipais. Essas informações foram extraídas do censo realizado pelo IBGE (2000). Segundo o censo do IBGE (2010), o Brasil tinha uma população formada por 190.732.694 pessoas, em 5565 municípios. Fazendo uma estimativa para 2010 e mantendo o mesmo índice de 17 por cento, a população destes 963 municípios eleva-se para 32.386.492 habitantes. A relevância desta pesquisa está diretamente relacionada com o seu possível alcance e aplicação aos pequenos empreendimentos do setor hoteleiro dos pequenos municípios brasileiros, bem como também, em pequenas cidades do exterior com as mesmas características.

Tabela 1: Indicadores Sociais Municipais – 2000

Unidades da Federação e classes de tamanho da população dos municípios (habitantes)	Número de municípios	População residente			Taxa de crescimento 1991/2000	Razão de dependência
		Total	Urbana	Rural		
Brasil	5 561	169 799 170	137 953 959	31 845 211	1,6	54,9
Até 5 000	1 382	4 617 749	2 308 128	2 309 621	0,1	59,3
De 5 001 até 10 000	1 308	9 346 280	5 080 633	4 265 647	0,4	62,8
De 10 001 até 20 000	1 384	19 654 828	11 103 602	8 551 226	1,1	64,4
De 20 001 até 50 000	963	28 831 791	19 132 661	9 699 130	1,5	63,1
De 50 001 até 100 000	299	20 786 695	16 898 508	3 888 187	2,1	57,2
De 100 001 até 500 000	194	39 754 874	37 572 942	2 181 932	2,4	51,3
Mais de 500 000	31	46 806 953	45 857 485	949 468	1,6	47,1

FONTE: IBGE (2000)

1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Fonseca (2010) relata que, entre 2003 e 2006, a Empresa Estadual de Turismo – AMAZONASTUR elaborou a Proposta para Turismo no Amazonas, ao final da proposta foi apresentando um mapa com os pólos com potencial para desenvolvimento do turismo. Nos sete pólos turísticos definidos (Figura 6), foram escolhidos treze municípios como prioritários para o desenvolvimento do turismo. Os municípios foram: Iranduba, Manacapuru, Novo Airão, Presidente Figueiredo, Rio Preto da Eva, Silves (Aldeia dos Lagos), Tefé, Parintins, Maués, Barcelos, São Sebastião Uatumã, Careiro e Manaus. As principais ações definidas na proposta para serem realizadas nesses municípios foram: Capacitação Profissional; Ampliação da oferta turística; Ações de fomento; Promoção de novos nichos de mercado e Melhoria na infraestrutura turística.

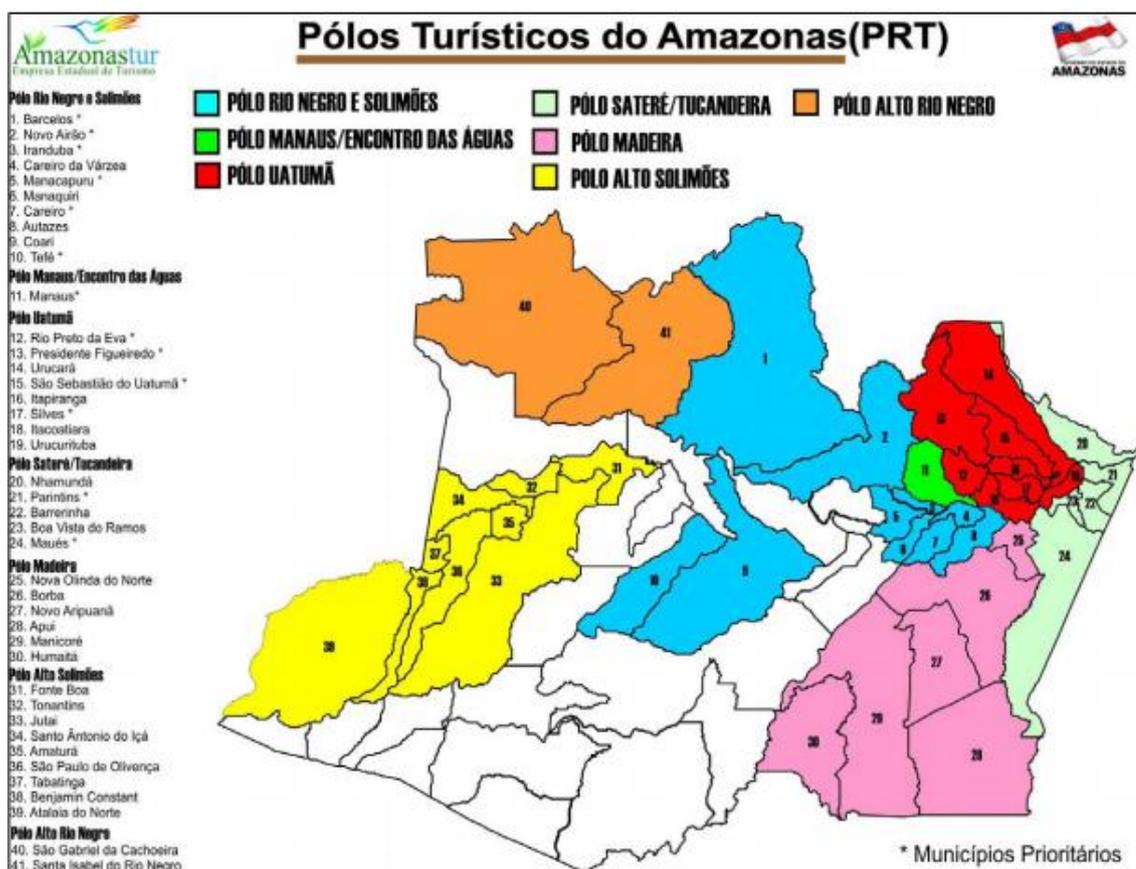


Figura 6 - Pólos Turísticos do Estado Amazonas.

Fonte: AMAZONASTUR, 2008.

Percebe-se que, na compreensão de Fonseca (2010), dentre os objetivos que estão por trás dessa valorização do turismo na Amazônia, estão, o combate ao desmatamento e a

geração de empregos e renda nos municípios e comunidades mais afastados das capitais estaduais. A cidade de Presidente Figueiredo, conforme retratado anteriormente se enquadra nesta realidade. Ela é um polo turístico localizado na zona metropolitana de Manaus, possui 15 (quinze) empreendimentos hoteleiros em sua sede. Esses empreendimentos enfrentam dificuldades em seus gerenciamentos, principalmente no tocante à contratação de mão de obra qualificada. Neste contexto, a ferramenta estratégica, *Balanced Scorecard*, surge como uma alternativa para propor melhorias na prestação de serviços nos empreendimentos hoteleiros no município pesquisado. Diante desse cenário, e reconhecendo a complexidade da situação, surgiu um problema que necessitou de pesquisa científica, a saber: **Na prestação de serviços de hotelaria turística no interior do estado do Amazonas é possível se aplicar o *Balanced Scorecard* em empreendimentos de gerenciamento familiar?**

1.4 OBJETIVOS

Visando nortear os caminhos a serem pesquisados, foram identificados os seguintes objetivos:

1.4.1 Geral

Demonstrar que o *Balanced Scorecard* pode servir de ferramenta alternativa de gestão para empreendimentos hoteleiros turísticos de gerenciamento familiar localizados na cidade de Presidente Figueiredo no Estado do Amazonas.

1.4.2 Específicos

- Analisar como são desenvolvidos os serviços e processos em empreendimentos hoteleiros localizados na cidade de Presidente Figueiredo no Estado do Amazonas;
- Associar os objetivos organizacionais às estratégias a serem desenvolvidas;
- Construir uma proposta de gestão estratégica utilizando o *Balanced Scorecard* com o objetivo de proporcionar serviços e processos mais eficientes e produtivos voltados aos empreendimentos hoteleiros em Presidente Figueiredo.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo tem caráter exploratório com vistas a mapear e identificar empresas de pequeno porte que, serão nesta pesquisa, empreendimentos hoteleiros, com o objetivo de propor a aplicação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica. A escolha da cidade e do modelo de hospedagem deve-se ao imenso potencial turístico que a cidade apresenta e a carência de informações sobre este tema voltados para a especificidade da Amazônia.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em sete capítulos da seguinte forma:

Primeiramente é apresentada a introdução, a qual expõe o contexto em que se insere o projeto – uma proposta de implantação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica em empreendimentos hoteleiros na cidade de Presidente Figueiredo. A seguir são apresentados o objetivo geral e os específicos, a justificativa, a delimitação do estudo e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura definindo e estabelecendo critérios para a gestão estratégica contextualizando com a realidade deste estudo.

O terceiro capítulo apresenta a revisão da literatura do *Balanced Scorecard* mostrando a evolução de seu conceito como uma ferramenta da gestão estratégica.

No quarto capítulo é definida a metodologia, onde são destacadas a relevância, a caracterização, o delineamento, a natureza, os sujeitos e os aspectos éticos da pesquisa, além dos procedimentos metodológicos, as hipóteses para esta dissertação, o protocolo de coleta de dados e o propósito do estudo de caso.

No quinto capítulo, são apresentados os resultados, a análise e discussão dos principais resultados obtidos no trabalho.

No sexto capítulo, é apresentada a proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* para os empreendimentos hoteleiros.

Finalmente, no sétimo capítulo, é apresentada as considerações finais, onde são

analisadas as principais contribuições para os empreendimentos hoteleiros, as limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA

2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA

As ações para serem bem sucedidas precisam ser executadas com base em objetivos pré-estabelecidos. Para Christensen e Rocha (1989), as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra. Porter (1996) define o termo a partir do ponto de vista do estrategista. Ele a descreve como uma posição singular e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Quinn (1980), centra sua definição no objeto: é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Peter e Certo (1993) afirmam que o conceito de gestão estratégica tem evoluído através do tempo e assim continuará a evoluir. Devido a sua importância e eficácia a gestão estratégica é utilizada em muitas organizações.

Para Kaplan e Norton (2004) a estratégia de uma organização descreve como ela cria valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. Esse processo de criação de valor descreve as estratégias de valor entre ativos tangíveis e intangíveis para aumentar o desempenho financeiro da organização.

Em relação à natureza da estratégia nas organizações Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam algumas considerações destacando que:

- A estratégia é essencialmente complexa;
- A estratégia está relacionada tanto com a organização quanto ao ambiente;
- Ela afeta o bem-estar de toda a organização;
- As estratégias não são puramente deliberadas;
- Existem diversos tipos de estratégias; e, por último,
- As estratégias envolvem vários processos de pensamento

Na concepção de Porter (1999), as estratégias são posições genéricas, e são divididas em três grupos: diferenciação ou a procura pela característica distintiva dos produtos e serviços em

relação aos concorrentes; liderança de custo ou a oferta de produtos e serviços mais baratos; e focalização, que está relacionada à identificação de um grupo para a exploração da melhor maneira possível. Para este autor, esses grupos são comuns e são facilmente reconhecidos no mercado.

Na gestão estratégica, o processo gerencial tem a finalidade de garantir a direção e continuidade em longo prazo e a flexibilidade e agilidade em curto prazo das organizações. Dentro desse processo gerencial, o principal objetivo é obter o potencial máximo de desempenho futuro do empreendimento.

Oliveira (1998) relata que a gestão estratégica é um processo de tomada de decisões no presente, que culminarão em consequências diretas no futuro. A tomada de decisões é composta de ações que tendem a aquisição de objetivos pré-estabelecidos. Estes objetivos necessitam ser viáveis, fundamentados na validade das hipóteses em que se sustentam.

O processo de administração estratégica está relacionado com etapas que são repetidas periodicamente formando um processo integral, contínuo, flexível que orienta os outros elementos da gestão que são a preparação de planos táticos e operacionais e avaliação de recursos. De acordo com a compreensão mais ampla de Maximiano (2002), dentre os objetivos fundamentais da administração estratégica, destacam-se:

- a) A reorientação de recursos materiais, financeiros e humanos;
- b) A implantação do processo de melhoria contínua
- c) A definição de valores comuns;
- d) As formas de lidar com a incerteza;
- e) O fornecimento de uma base para o controle de avaliação

Estes objetivos fundamentais da gestão estratégica são indispensáveis ao processo de desenvolvimento e controle da mesma. O processo de desenvolvimento da gestão estratégica necessita de gestores que estabeleçam padrões de excelência, flexibilidade ao lidar com situações críticas e capacidade de adaptação às circunstâncias organizacionais.

Na visão de Altındag e Zehir (2012) o objetivo principal do processo de gestão estratégica é alcançar os resultados de desempenho que permitem que as empresas sejam competitivas ao longo do tempo.

2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico não é prática moderna. Ainda no princípio da era cristã, o médico Lucas registra as seguintes palavras de Jesus. Há aproximadamente dois mil anos atrás ele relatou essas palavras a respeito da necessidade de se fazer planejamento para que o homem alcance seus objetivos:

[...] Pois qual de vós, querendo edificar uma torre, não se assenta primeiro a fazer as contas dos gastos, para ver se tem com que a acabar? Para que não aconteça que, depois de haver posto os alicerces, e não a podendo acabar, todos os que a virem comecem a escarnecer dele, dizendo: Este homem começou a edificar e não pôde acabar.

Ou qual é o rei que, indo à guerra a pelear contra outro rei, não se assenta primeiro a tomar conselho sobre se com dez mil pode sair ao encontro do que vem contra ele com vinte mil? (LUCAS 14: 28 - 31 in *Bíblia Online*)

Neste texto são citadas duas situações que demandam um rigoroso planejamento estratégico a fim de que o sucesso da empreitada seja assegurado tanto na paz, quanto na guerra. Kotler (1992) define planejamento estratégico como o processo de gerenciamento que visa desenvolver e manter uma devida adequação entre os objetivos e os recursos da organização levando em consideração as mudanças e oportunidades de mercado.

Contudo, o planejamento estratégico, em todos os aspectos técnicos, surgiu somente no início da década de 70 como fruto das crises do petróleo. Esses fatores negativos para a economia trouxeram como consequência a necessidade de um novo processo de planejamento administrativo que capacitasse as empresas a enfrentar turbulências de mercado e ainda assim sobreviver sem grandes perdas. Antes deste período, nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam, apenas o planejamento operacional, pois o mercado lhes era favorável.

Um bom planejamento facilita a execução dos objetivos, pois se trabalha com foco. De acordo com Maximiano (2006), o planejamento estratégico é um processo de elaboração da estratégia que relaciona a organização com o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas.

2.3 ELABORANDO O PLANEJAMENTO

A primeira definição de turismo remonta o ano de 1911 segundo Barreto (2008). Neste ano, o economista austríaco Hermann von Schullern zu Schattenhofen escreveu que “turismo é o conceito que compreende todos os processos, especialmente os econômicos, que se manifestam na chegada, na permanência e na saída do turista de um determinado município, país ou estado”. Portanto, o que se observa a partir desta definição, é que o turismo está relacionado com os aspectos econômicos de uma determinada região motivados pela presença do turista, gerada pelo seu trânsito no local visitado.

Apresentando um dos conceitos mais atuais de turismo, De La Torre (1992), define turismo como:

[...] Um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem de seu local de residência habitual para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural.

Existem diversos tipos de turismo: de aventura, de negócios e eventos, religioso, ecoturismo e de lazer. Normalmente quando se ouve falar em turismo se pensa em lazer, praias, florestas, cachoeiras, hotéis e pousadas. Tendo este pensamento em mente pode-se definir os dois principais tipos de turismo, o de negócios e eventos e o ecoturismo.

Primeiramente será definido o turismo de negócios e eventos. De acordo com Panosso Netto e Ansarah (2009), o turismo de negócios e eventos pode ser definido como:

[...] o conjunto de atividades que resultam em viagens sob responsabilidade de uma pessoa jurídica – empresa, órgão público, entidade de classe ou ONG – que absorve todas as despesas previstas em sua política de viagem e se preocupa com outros aspectos como segurança, saúde, bem-estar do viajante, com intenção de garantir sua produtividade enquanto esteja fora do seu local habitual de trabalho.

Portanto, de acordo com a definição exposta acima, o turismo de negócios e eventos é caracterizado pelo deslocamento de pessoas para um local que pode não ser o seu local de origem de trabalho. Tais pessoas representam uma determinada organização jurídica e podem também participar de algum evento a serviço de suas organizações.

Para Pires (2002), a definição de ecoturismo é traçada a partir da ecologia e do turismo. A ecologia e o turismo são dois temas que estão em grande evidência na atualidade.

A preservação do meio ambiente tem sido considerada de fundamental importância para a perpetuação da vida no planeta.

Na concepção de Becker (2001), a natureza passou a ter um grande significado para o turismo. Ela perdeu significados antigos, de exploração dos recursos naturais e passa a ser reserva de valor (reservas de natureza em cidades). Dentre os significados atribuídos à natureza, considera-se a sua valorização como mercadoria para o turismo. Este significado da natureza gera um mercado turístico, ou seja, o ecoturismo, com pessoas submetidas ao desejo de "retorno à natureza", nela inserindo-se sem deformá-la, desfigurá-la ou depredá-la. Dessa forma, o ecoturismo pode ser considerado o turismo de natureza, que busca contribuir com a preservação e a sustentabilidade de uma determinada região visitada. Mas para se visitar uma determinada região, é necessário que se tenha lugares apropriados para receber o turista. Esses lugares são os hotéis e pousadas.

Segundo a EMBRATUR (2002), uma empresa hoteleira é uma pessoa jurídica que explora ou administra um meio de hospedagem e que tem, entre seus objetivos sociais, o exercício da atividade hoteleira. Observa-se a importância da atividade hoteleira, considerando que essas empresas fornecem as condições necessárias para as viagens de negócio, reuniões, lazer, destacando, porém, a responsabilidade para com a sociedade na geração de emprego e renda e com o meio ambiente na preservação e na sustentabilidade.

De acordo com informações divulgadas pelo Ministério do Turismo (Mtur) (2010) no ciclo de oficinas realizadas na cidade de Manaus em maio de 2010, o objetivo do evento era debater a classificação dos oito tipos de empreendimentos hoteleiros, que são: resorts, pousadas, hotéis urbanos, flats, hotéis-fazenda, hotéis de selva, hotéis históricos e “cama e café” que são identificados com estrelas (de uma a cinco). Também de acordo com dados fornecidos pelo Código Nacional de Atividades Econômicas do Ministério da Fazenda (CNAE), existiam no Brasil em 2010, aproximadamente 28 mil estabelecimentos hoteleiros. Sendo que apenas seis mil deles estavam cadastrados no Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo (Cadastur), do Ministério do Turismo.

Há uma relação muito importante entre hospedagem e turismo. O turista que viaja para um local quer ser bem recebido e dentre os serviços considerados essenciais por eles, estão o conforto e a qualidade dos hotéis e pousadas deste local.

Para Barreto (2008), nem todo hotel é turístico e nem todo o turismo inclui hotel. Existem hotéis que estão preparados para atender principalmente a homens de negócios, empresários e executivos, dessa forma, não tem como principal prioridade o turismo. Também existem hotéis e pousadas que como sua função primordial o atendimento de uma clientela especializada em turismo de natureza. Esses hotéis e pousadas, preparam-se com acomodações aconchegantes e com rusticidade, estão normalmente situados em pequenas cidades e apresentam como atrativos os elementos da natureza como praias, cachoeiras, corredeiras, rios, lagos, florestas incluindo entre seus pacotes turísticos, o turismo de aventura. Estes empreendimentos normalmente são pequenos, possuindo entre dez e vinte suítes, apartamentos ou chalés. Além de terem poucos funcionários, a sua maioria são parentes do proprietário, caracterizando-os como empreendimentos hoteleiros turísticos de gerenciamento familiar.

2.3.1 Características de Empreendimentos Hoteleiros da Área Ambiental

Por sua localização geográfica privilegiada, Presidente Figueiredo caracteriza-se como um destino muito especial, ainda que, pouco explorado no ramo do turismo de aventura. São poucos os referenciais nacionais neste setor, mas os municípios de Bonito - MS e Brotas - SP constituem-se nas mais amplas e importantes referências de ordenamento municipal do turismo, abrangendo os impactos ambientais, sociais e econômicos que caracterizam a abordagem de sustentabilidade. Brotas seguiu o modelo de Bonito e construiu o mais amplo conjunto legislativo, portanto, é um caso reconhecido e consolidado neste ramo (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2005). A cidade possui uma beleza paisagística notável e uma biodiversidade considerável além de pousadas e hotéis com características semelhantes a Presidente Figueiredo conforme se verifica na figura 7: Pousada do Sol, figura 8: Pousada Estalagem de Brotas e figura 9: Pousada Broto d'Água.



Figura 7: Pousada do Sol

Fonte: Site Pousada do Sol. <http://www.pousadadosol.com.br/>

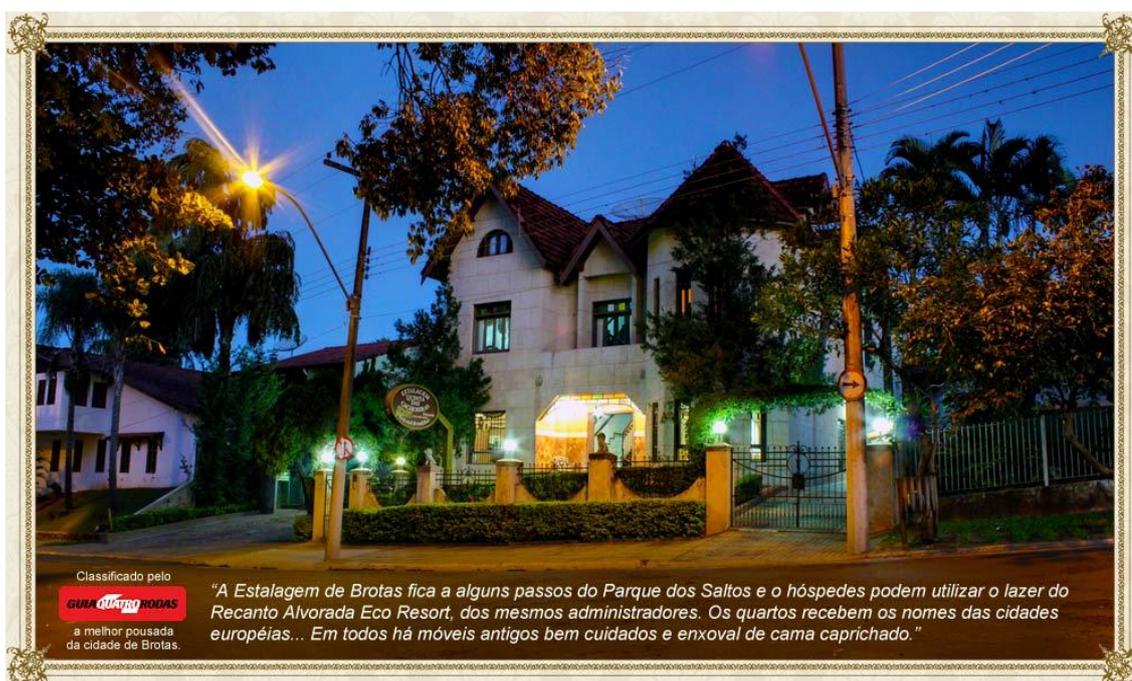


Figura 8: Pousada Estalagem de Brotas

Fonte: Site Pousada Estalagem de Brotas. <http://www.estalagembrotas.com.br/>



Figura 9: Pousada Broto d'Água.

Fonte: Site Pousada Broto d'Água. <http://www.pousadabrotodagua.com.br/acomodacoes.php>.

No contexto nacional do ecoturismo destacam-se como cidades que souberam administrar a preservação de seus recursos naturais e a exploração do potencial turístico em pequenas cidades do porte de Presidente Figueiredo, pois, a cidade de Brotas em São Paulo possui cerca de 22.959 habitantes de acordo com estimativas (IBGE-CIDADES, 2013).

[...] Brotas reúne características bastante significativas no que se refere à preservação de recursos naturais, pois retém uma grande parcela de mata nativa, abrigando uma considerável biodiversidade animal e vegetal. Mas seu maior patrimônio natural consiste no relevo de modo geral suave, na formação das “Cuestas Basálticas”; e de seu grande manancial hídrico, destacando-se o Rio Jacaré Pepira, um dos poucos rios ainda não poluídos do estado. Essas condições naturais, faz do município de Brotas, uma das poucas regiões do interior de São Paulo, que ainda concilia ambiente natural, com os aspectos de uma área, quase toda ocupada por atividade rural, garantindo-lhe uma forte beleza paisagística (PREFEITURA MUNICIPAL DE BROTAS, 2012).

Além disso, a prefeitura atenta para a importância da atividade e junto com a iniciativa privada e a comunidade local, planeja e organiza a atividade turística, através do apoio à produção artesanal e gastronomia local, manejo do público visitante e zoneamento ambiental. A oferta de serviços é abrangente e no âmbito do turismo de aventura, a cidade é referência nacional. Atualmente diversas atividades podem ser praticadas com qualidade e

controle, entre elas: arvorismo, bóia-cross, canoagem, canyoning, escalada, mountain bike, rafting, rapel e tirolesa. A conscientização ambiental é trabalhada maciçamente com a população local e com os visitantes, mostrando-lhes que a atividade depende da conservação do meio natural (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2005).

Atualmente a competitividade que envolve as relações do mercado turístico está mais acirrada. De acordo com Tomio (2007), o turismo é cada dia mais concorrido tornando as organizações turísticas mais competitivas. Na outra ponta, a demanda, os turistas estão mais exigentes. A busca por produtos turísticos de melhor qualidade tem aumentado o oferecimento de opções de destinos turísticos, tem melhorado seus índices de qualidade, propiciando menores preços e diversificação de produtos. Dessa forma é necessária a implantação de um planejamento estratégico, que assegure um turismo sustentável e que beneficie principalmente a comunidade local. Portanto, o que se deve definir, é que um destino turístico em fase de renovação deve priorizar determinados segmentos de mercado para captar e concentrar-se em um número limitado deles, analisando cuidadosamente a que tipo de cliente se direcionará a oferta e em que tipos de produtos se desenham compatibilidades de acordo com o perfil do cliente almejado (EJARQUE, 2003).

2.4 A REGIÃO METROPOLITANA DE MANAUS

A Região metropolitana de Manaus foi instituída pela Lei Complementar nº 52/2007 de 30/05/2007 que é composta pelos Municípios de Manaus, Iranduba, Novo Airão, Careiro da Várzea, Rio Preto da Eva, Itacoatiara e Presidente Figueiredo, com vistas à organização, ao planejamento e à execução de funções públicas e serviços que beneficiem a região. O processo de planejamento, organização e execução das funções públicas de interesse comum à Região Metropolitana de Manaus terá caráter permanente e observará os princípios da autonomia municipal, da co-gestão entre os poderes público, estadual e municipal, e a sociedade civil na formulação de planos, programas, execução de projetos, obras e serviços para os quais sejam necessárias relações de compartilhamento intergovernamental dos entes públicos.

O planejamento integrado do desenvolvimento econômico e social da Região Metropolitana de Manaus, compreendendo a definição de sua política de desenvolvimento e fixação das respectivas diretrizes estratégicas e de programas, atividades, obras e projetos, incluindo a localização e expansão de empreendimentos industriais, o saneamento básico, o abastecimento e a produção de água, o transporte coletivo intermodal, o aproveitamento, a proteção e a utilização racional e integrada dos recursos hídricos, a conservação ambiental, o manejo sustentável dos recursos naturais e o desenvolvimento sustentável e a habitação.

De acordo com o Portal do Governo do Estado do Amazonas, (2013), a Secretaria Executiva do Conselho do Desenvolvimento Sustentável da Região Metropolitana de Manaus (SRMM) foi criada pela Lei Complementar nº 60, de 29 de fevereiro de 2008, como órgão componente da administração do Poder Executivo. Esta lei instituiu o Fundo da Região Metropolitana de Manaus (RMM). A Secretaria Executiva tem o objetivo de administrar as funções públicas de interesse da RMM e também supervisionar e fiscalizar as atividades da Unidade de Gestão Metropolitana (UGM) e da Unidade Gestora do Programa de Desenvolvimento e Integração da Região Sul da Cidade de Manaus (UGPSUL). Entre as principais atribuições está a elaboração de planos metropolitanos de desenvolvimento para aprovação do Conselho da RMM.

O Conselho de Desenvolvimento Sustentável da Região Metropolitana de Manaus (CDSRMM) administrará a Região Metropolitana de Manaus como órgão deliberativo. Os seguintes princípios serão observados:

Chefe do Executivo Estadual na condição permanente de Presidente;

Onze membros do executivo estadual, com mandatos de 02 (dois) anos, permitida a recondução;

Prefeitos dos municípios que compõem a Região Metropolitana de Manaus;

O Presidente da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas;

Um membro da Câmara Municipal de Manaus;

Um membro representando as demais Câmaras Municipais componentes da Região Metropolitana de Manaus na forma de rodízio com mandato de 01 (um) ano;

Um membro da sociedade civil organizada.

Dentre as principais competências e atribuições do Conselho de Desenvolvimento Sustentável da Região Metropolitana de Manaus estão: elaborar o Plano de Desenvolvimento Integrado da Região Metropolitana de Manaus; preparar e acompanhar a execução dos programas e projetos de interesse da Região Metropolitana; organizar e atualizar o Plano de Desenvolvimento Integrado da Região Metropolitana e programar os serviços comuns e estabelecer normas gerais sobre a execução dos serviços comuns de interesse metropolitano e o seu cumprimento e controle.

2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA REDE HOTELEIRA PRESIDENTE FIGUEIREDO

Quanto à rede hoteleira de Presidente Figueiredo é preciso definir as estratégias para a otimização dos serviços. Na tabela 1, da Secretaria Municipal de Turismo, os hotéis não são categorizados. Sendo assim, o cliente só terá uma noção mais precisa do estabelecimento ao visitá-lo pessoalmente.

Considerando-se o turismo como indústria e o papel que desempenha na preservação da Amazônia propiciando o desenvolvimento sustentável da população, faz-se necessário tomar providências conforme orienta Lopes (1998), pois, é preciso, recriar as cidades, tendo como ponto de partida o sistema de planejamento estratégico, que tem como objetivo principal a coordenação dos vários níveis e funções estratégicas de uma organização inserida em um projeto global, considerando os quatro pontos principais que são a missão, onde queremos ir; as estratégias, como chegar lá; o orçamento, o que podemos fazer; o controle, como medir o andamento do processo.

A rede hoteleira e os órgãos de atendimento ao turista precisam desenvolver ações para melhoria da infraestrutura e de serviços de informação. O objetivo é incentivar a implantação de hotéis, centros de vendas de artesanatos, cinemas, auditórios, bibliotecas, museus e centros de convenções, além de incrementar atividades de apoio ao hospital que presta atendimento de urgência e emergência.

Ainda para promover um bom atendimento aos turistas, a cidade tem que começar a preparar voluntários e trabalhadores para o período da Copa do mundo de futebol de 2014,

pois a tendência é a maior divulgação internacional da região após este evento. O município precisa desenvolver o potencial linguístico de profissionais já inseridos no mercado de trabalho ligado ao turismo. Os trabalhadores devem ser capacitados a se comunicar com os turistas adequadamente na língua inglesa.

Para que uma organização alcance seus objetivos, ela precisa definir sua missão. Gaj (2002), define a declaração da missão da empresa, como uma consolidação prática, formal e detalhada de como se pretende e se pode aplicar o conteúdo da visão da empresa no mercado e em suas ações no mundo real. Definir a missão consiste em definir o quê, para quê, como e o porquê da empresa. Devem-se registrar de forma sólida as práticas que são abordadas subjetivamente na prática empresarial. Os valores numéricos e quantitativos precisam ser estabelecidos de maneira precisa e documental. A rede hoteleira e os órgãos de atendimento ao turista precisam definir suas missões para que possam alcançar seus objetivos.

De acordo com dados da Secretaria Municipal de Turismo (SEMTUR), (2013), a cidade de Presidente Figueiredo detém a segunda maior rede hoteleira do Amazonas, sendo superada apenas por Manaus, a capital do estado, maior centro econômico da região norte. Os estabelecimentos locais não são categorizados. Na rede hoteleira de Presidente Figueiredo (Tabela 2), observa-se a maior prevalência de leitos distribuída nos hotéis e pousada na área urbana, totalizando 1222 leitos, de um total de 1676, representando aproximadamente 73% do total de leitos de toda a rede.

Tabela 2- Rede hoteleira de Presidente Figueiredo

Tipos de empreendimento	Número de empreendimentos	Número de unidades habitacionais	Número de Leitos
Hotéis	8	232	628
Pousadas	13	202	594
Vivenda	1	5	21
Fazenda	1	6	não disponível
Balneários	2	8	22
Corredeiras	1	8	16
Parque aquático	1	28	107
Complexo turístico	1	92	232
Pesca esportiva	3	24	56
Total	32	605	1676

Fonte: Secretaria Municipal de Turismo de Presidente Figueiredo (2013).

O início do planejamento deve partir do diagnóstico da situação, o qual necessita expressar a realidade da maneira mais fatural possível. Mesmo neste primeiro momento já se faz necessária a cooperação das autoridades, dos gestores dos empreendimentos, da comunidade local permitindo acesso aos dados e mantendo uma mentalidade mais estratégica, aberta a inovações.

Quanto aos turistas, “é reconhecido o fato de que os destinos também são interpretados de maneira subjetiva pelos consumidores, dependendo da sua bagagem cultural, motivo de viagem, nível educacional e experiências passadas” (BUHÁLLIS, 2000). Portanto, a elaboração do plano requer o conhecimento do público alvo. Para uma abordagem inicial, procurou-se identificar os grupos de visitantes que chegam à cidade para a formulação do planejamento estratégico. Esta identificação divide-se em quatro grandes grupos:

Turista de Balneário: São brasileiros, em especial moradores de Manaus que chegam de ônibus ou carro para passar o dia nas cachoeiras ou principalmente nas corredeiras do Urubuí. Retornam a Manaus no mesmo dia.

Turista Regional: Têm a mesma característica do grupo anterior. Geralmente vem em família e despendem o final de semana ou feriado prolongado na cidade.

Turista Ecológico: É estrangeiro e seleciona a acomodação através de agência de viagem em Manaus. Não frequenta o centro da cidade ou Complexo turístico do Urubuí.

Trabalhador Sazonal ou Migrante: Vem em busca de trabalho nas empresas Mineração Taboca ou Jayoro. Esses trabalhadores sazonais são conhecidos na região como peões. Com baixa formação escolar eles chegam sem família em busca de emprego. Buscam acomodações precárias a baixíssimo custo. Muitas vezes a própria empresa contrata os serviços da rede hoteleira.

3 O BALANCED SCORECARD E SUAS PERSPECTIVAS

3.1 O BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* é, talvez, a ferramenta da gestão estratégica mais utilizada pelas organizações atualmente. Kaplan e Norton (1997), Speckbacher, Bischof e Pfeiffer (2003), Papalexandris *et al* (2005), Hikage, Spinola e Laurindo (2006) definem o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão cuja finalidade é avaliar e medir o desempenho organizacional. Para isso, o *Balanced Scorecard* utiliza indicadores que traduzem a missão, estratégia e objetivos em indicadores operacionais de desempenho. Esses indicadores, por sua vez, são organizados em quatro perspectivas: financeira, cliente, internos e inovação e aprendizagem, como demonstram Wiersma (2009), Yuan e Chiua (2009), Ferreira *et al* (2010) e Werner (2012) conforme mostra a Figura 10: as quatro perspectivas para medição de desempenho Kaplan e Norton (1997).

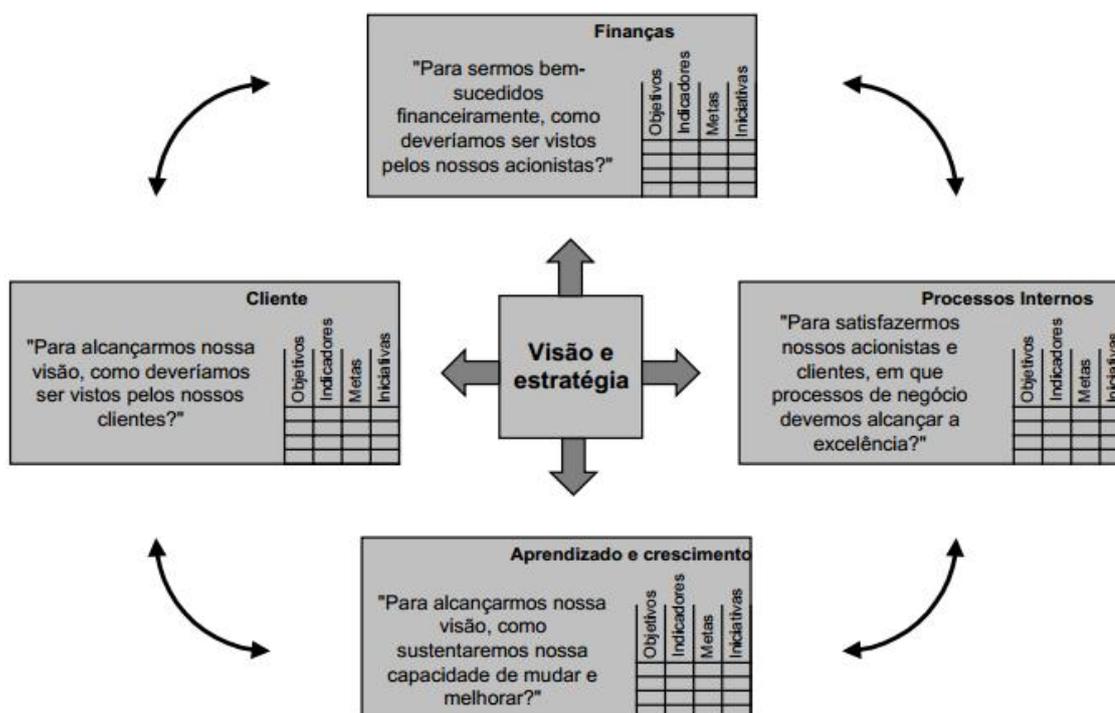


Figura 10: As quatro perspectivas para medição de desempenho.
 Fonte: Kaplan e Norton (1997).

Esse procedimento transforma o *Balanced Scorecard* em uma forma de gestão estratégica e de gestão de recursos humanos orientada para utilizar outras ferramentas gerenciais de forma conectada, integrada, em busca da eficácia organizacional. Em outras palavras, apresenta-se como uma ferramenta de desempenho que proporciona suporte ao planejamento estratégico ao promover atualizações sistemáticas do que é executado. Essa coesão dinâmica permite desenvolver iniciativas estratégicas que, através de métricas específicas, fornecem mecanismos formalizados para atingir equilíbrio entre os resultados não financeiros e financeiros, levando em consideração os aspectos internos e externos da organização, planejados em curto e longo prazos, cujo instrumento de gestão mensura a performance dos negócios. A finalidade de todo esse procedimento é proporcionar o que o cliente almeja, sua satisfação.

O *Balanced Scorecard* é aplicado por muitas empresas para avaliar seu desempenho ao medir a saúde financeira e não financeira das organizações (SPECKBACHER; BISCHOF; PFEIFFER; 2003; ABRAN; BUGLIONE, 2003). Isso leva a um modelo alternativo do processo de criação de valor, que descreve as estratégias de valor entre ativos tangíveis e intangíveis para aumentar o desempenho financeiro para o acionista. Para isso, utiliza uma metodologia de fases distintas visando ao alcance de resultados gerenciáveis ao proporcionar uma estrutura lógica para implementar, alinhar programas complexos de mudança e gerenciar as organizações. O foco na estratégia utiliza um cartão de pontuação (daí o nome *scorecard*) para traduzir a estratégia em ação com o estabelecimento de critérios para a avaliação do desempenho através de indicadores-chaves (PAPALEXANDRIS *et al*, 2005; WONG; LAM; CHAN, 2009; WU; TZENG; CHEN, 2009; ALVANDI *et al*, 2012; RAJESH *et al*, 2012). O *Balanced Scorecard* é um mecanismo de resultados que afeta tanto os indivíduos componentes dos sistemas, quanto os controles de ação, controles pessoais ou culturais da empresa.

O *scorecard* se assenta em quatro perspectivas interligadas que comunicam a estratégia na organização (ABRAN; BUGLIONE, 2003; PAPALEXANDRIS *et al*, 2005; HIKAGE; SPINOLA; LAURINDO, 2006). Nessas circunstâncias, a perspectiva do cliente é alcançada como consequência do atendimento dos objetivos estratégicos que são elaborados para cada perspectiva. Esses objetivos são inter-relacionados através de causa e efeito no mapa estratégico, onde, para cada objetivo, há pelo menos um indicador para aferir e acompanhar a sua execução (YUAN; CHIU, 2009; WU; TZENG; CHEN, 2009; FERREIRA *et al*, 2010;

ALVANDI *et al*, 2012). A estratégia então é executada em forma de metas, que representam as ações, para orientação e cumprimento de cada objetivo.

Sendo o *Balanced Scorecard* uma ferramenta de gestão estratégica que avalia e mede o desempenho da organização, ele utiliza indicadores que transformam a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizados nas suas quatro perspectivas: financeira, cliente, internos e inovação e aprendizagem. O *Balanced Scorecard*, assim, é uma ferramenta focada no desempenho organizacional que proporciona suporte ao planejamento estratégico ao buscar atingir equilíbrio entre resultados não financeiros e financeiros. Dessa feita, muitas empresas apropriam-se do *Balanced Scorecard* para medir e avaliar seu desempenho utilizando estratégias de valor entre ativos tangíveis e intangíveis.

Ao agir dessa forma, pretendem aumentar o desempenho financeiro para o acionista através de uma metodologia de fases distintas que estabelecem um cartão de pontuação para traduzir a estratégia em ação a partir de critérios para avaliação do seu desempenho. As perspectivas do *Balanced Scorecard* são interligadas e comunicam a estratégia para todas as unidades organizacionais. Dessa forma, cada *scorecard* está voltado para a perspectiva do cliente, cuja satisfação é a ordenadora das relações de causa-efeito que pode ser vista a partir dos objetivos estratégicos traçados no mapa estratégico. Esse processo de gestão estratégica utilizando o *Balanced Scorecard* leva às mudanças importantes que a organização precisa desenhar e implementar.

3.2 A PERSPECTIVA FINANCEIRA

A Perspectiva Financeira consiste em medidas de sucesso com o propósito de alcançar o bem estar e a melhoria financeira organizacional sendo seu principal objetivo a promoção de avanços financeiros na organização. No intuito de conceber uma definição da perspectiva financeira observamos diferença na prioridade e na definição da mesma pelos autores conforme a característica, objetivos e relevância da organização. Essas prioridades e diferenças serão observadas no decorrer do texto abaixo.

De acordo com a proposta de Hung-Yi, Yi-Kuei e Chi-Hsiang (2011) a perspectiva financeira é para o *Balanced Scorecard* o núcleo da avaliação de desempenho; mas, as outras

três perspectivas (cliente, processo internos e aprendizagem e crescimento) devem ser incluídas. Para esses autores, a perspectiva financeira é a que merece maior atenção na avaliação de desempenho porque é nela que a organização se sustenta para propiciar as condições necessárias para que seus processos produtivos se realizem. Todavia, levando em consideração a definição de que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão para avaliar e medir o desempenho organizacional há o imperativo primordial de serem consideradas as outras perspectivas.

Os autores Hung-Yi, Yi-Kuei e Chi-Hsiang (2011), Farooq e Hussain (2011) relatam que as medidas financeiras são consideradas um método tradicional de analisar o sucesso organizacional e envolve elementos como a rentabilidade, crescimento de vendas e receita por visita de vendas. A avaliação do sucesso organizacional depende da rentabilidade, do crescimento de vendas e da receita gerada pelas visitas do setor de vendas. Percebe-se lacunas nessa visão, pois esse método tradicional desconsidera as perspectivas do cliente, dos processos internos e aprendizado e crescimento. Portanto a conclusão resultante desta análise é parcial e fragmentada, tornando-se um dado e não uma ferramenta para desenvolver estratégias adequadas para a gestão.

Wen-Hsien *et al* (2012) destacam um aspecto de grande relevância na definição da perspectiva financeira: a medida de sucesso do *Balanced Scorecard*. Ao analisar o entendimento destes pesquisadores, percebe-se que a perspectiva financeira adota medidas que buscam alcançar o sucesso do *Balanced Scorecard* com um todo, ou seja, não deixa de considerar nenhuma das outras perspectivas, pois elas se inter-relacionam. Essas medidas citadas acima são estabelecidas para controlar os objetivos e metas estratégicas da organização. Dessa forma, as metas buscam colocar a estratégia e a visão da organização em ação utilizando um conjunto eficiente de medidas de desempenho. Então, com os objetivos e metas em ação, o controle é alcançado e a organização atinge seu alvo, que é o sucesso definido no início do processo de planejamento do *Balanced Scorecard*.

Corroborando esta ênfase nas demais perspectivas, Hung-Yi (2012) afirma que as medidas não financeiras, em particular aquelas dentro da perspectiva do cliente, podem ser mais efetivamente enfatizadas pelo setor de serviços como as medidas de resultados mais importantes, em vez das medidas financeiras, geralmente usadas pelas implementações tradicionais do *Balanced Scorecard* como medidas de resultados finais apresentados no

modelo básico do mapa estratégico, ilustrado por Kaplan e Norton (2004). Estes mesmos autores definem o mapa estratégico como um modelo que demonstra como a estratégia relaciona diretamente os ativos intangíveis aos processos de criação de valor.

Seja em um contexto crítico ou em um momento de expansão da organização, o foco das decisões a serem tomadas é de fundamental importância. Para Eilat, Golany e Shtub (2008), cabe ao gerente de projeto decidir se a perspectiva financeira é mais importante do que a perspectiva interna do negócio, e em que proporção se dá esta majoração. A partir desta análise ele pode aplicar um esforço maior para a obtenção de resultados desejáveis em uma perspectiva à custa de outras perspectivas.

Um exemplo é a decisão de reduzir custos com a redução do quadro de pessoal. Os serviços de funcionários antigos bem treinados são um bem da empresa e sua demissão pode resultar em adições preciosas ao *staff* dos concorrentes. Em momentos de crise pode parecer uma solução óbvia fazer cortes na folha de pagamento, a redução nos gastos é imediata. Seguindo esta linha de raciocínio Werner (2012, p. 90) explica que:

[...] Pode parecer prudente para uma empresa demitir funcionários para reduzir custos e melhorar o lucro líquido, mas ao fazê-lo a empresa lança fora o enorme valor que os empregados trazem para a empresa. Além disso, os funcionários demitidos e todo o seu conhecimento e habilidades, provavelmente, serão contratados e utilizados por empresas concorrentes que ganham o benefício de seus anos de experiência e treinamento, praticamente de graça.

Percebe-se também que o ato de investir em melhoria implica em aplicação de recursos; porém, este investimento visa a retorno. Para Werner (2012), a perspectiva financeira busca o sucesso financeiro da organização. Este mesmo autor ainda ressalta que a perspectiva financeira da organização tem recebido grande importância durante décadas. O sucesso é julgado através do lucro, o lucro por ação, o crescimento dos lucros e o retorno sobre as medidas de investimento. Ratificando tal conclusão, Werner (2012) continua discorrendo que os objetivos financeiros são instrumentos utilizados para a empresa sobreviver, obter sucesso e prosperar. Continuando nesta mesma linha de raciocínio Rajesh *et al* (2012) relatam que a sobrevivência do empreendimento é medida pelo fluxo de caixa, pelo sucesso no crescimento das vendas e pelo lucro operacional. A sua prosperidade é observada pela maior participação no mercado e pelo retorno de capital próprio e de capital empregado agregando lucro às atividades operacionais da organização.

Segundo Amado, Santos e Marques (2012), na perspectiva financeira, o *Balanced Scorecard* responde à pergunta: como é que nós consideramos nossos acionistas? Isto se dá porque eles são os principais interessados em satisfatórios resultados econômicos. Tomando isto como um ponto de convergência Asosheh, Nalchigar e Jamporazmey (2010) demonstram que a perspectiva financeira é uma perspectiva que relaciona a empresa aos seus acionistas. Nesse contexto, essa relação se realiza porque sem acionistas satisfeitos financeiramente a organização não sobrevive, sendo levada ao fracasso.

Ao dar ênfase aos benefícios gerados para os investidores e empresários, Werner (2012) enfatiza um dos resultados da aplicação da perspectiva financeira. Este resultado é estabelecido pelo pensamento predominante de que a perspectiva financeira é utilizada para o benefício de investidores e empresários. Para este autor, a perspectiva financeira tem o objetivo de promover bem estar e melhoria financeira organizacional, ou seja, busca alcançar resultados financeiros satisfatórios. E para alcançar estes resultados, são adotados meios adequados, formados por medidas compostas por atividades organizadas, que produzem instrumentos para o alcance do sucesso e bem estar financeiro.

Considerando especificamente o setor público, Mendes *et al* (2012) relata que a perspectiva financeira é um impedimento que deve ser ultrapassado e não uma meta a ser alcançada. Portanto, o que o autor propõe, reconhecendo a complexidade desta questão, é que a perspectiva financeira surge como um entrave ao desenvolvimento das atividades na esfera estatal. Este entrave necessita ser transposto e vencido através do planejamento e organização das ações estabelecendo objetivos para que os resultados positivos surjam.

Nem todo negócio tem os lucros como metas prioritárias. Werner (2012) e Tohidi, Jafari e Afshar (2010) chamam a atenção para o fato de que nas organizações sem fins lucrativos a prioridade é o cliente e a perspectiva financeira virá em função dele; portanto a perspectiva financeira será mostrada em segundo plano. Para esses autores essa realidade existe porque, como o nome explica, as organizações são sem fins lucrativos, elas não almejam a exploração econômica para dar lucro a acionistas ou a colaboradores. O foco principal do sucesso então passa a ser o cliente.

Ao avaliar os resultados alcançados sob o prisma da perspectiva financeira faz-se necessário observar o processo de execução e implementação das estratégias. De acordo com Hao-Chen (2009), as medidas de desempenho financeiro são indicadores da proporção de

contribuição da estratégia da empresa, implementação e execução para as melhorias de base. Rajesh *et al* (2012) ressaltam que as estratégias de desempenho financeiro verificam se a implementação e execução da estratégia da empresa contribuem para a melhora das linhas mestras. Isso significa que os resultados financeiros são indicadores do desempenho das medidas estratégicas.

A avaliação da perspectiva financeira consideraria o grau de eficiência na aplicação dos recursos e resultados alcançados. De acordo com Naini, Aliahmadi e Jafari-Eskandari (2011), a perspectiva financeira prima pela utilização dos recursos de forma eficiente na cadeia de abastecimento. Para Rajesh *et al* (2012), a perspectiva financeira é importante, porque considera as consequências econômicas das organizações após a implementação de uma série de atividades. Para este mesmo autor, é um processo cujo sucesso ou fracasso pode ser avaliado pelos dados econômicos que foram gerados. Mas para Amado, Santos e Marques (2012), a perspectiva financeira pode utilizar com adequação outros tipos de indicadores de desempenho, como as pontuações de um modelo de Análise Envoltória de Dados (DEA), incluindo insumos básicos e saídas.

Esclarecendo a definição da DEA, Ceretta e Niederauer (2001) relatam que esta é uma técnica da programação matemática linear para medir desempenho de uma empresa que está sob avaliação, comparativamente às demais unidades. Essa técnica considera os melhores desempenhos das unidades, para utilizá-los como referência de avaliação para todas as demais unidades. Para Hung-Yi (2012) a avaliação via DEA é baseada em desempenho e gera uma visão comparativa do bem-estar da empresa, pois faz a análise de índices financeiros. Porém, considerar apenas a perspectiva financeira, não é base suficiente para uma organização atingir os mais altos níveis de eficiência técnica. Contudo, em um contexto onde o retorno financeiro é o foco da organização, ao se reportar especificamente ao desempenho de agências bancárias, Macedo (2009) observa que o indicador da perspectiva financeira tem um grande potencial de melhoria para incrementar o desempenho multicritérios das agências sob análise e, por conseguinte, do banco como um todo.

Em suma, a perspectiva financeira são medidas de sucesso para alcançar bem estar e melhoria financeira organizacional. Essas medidas são um conjunto de atividades organizadas que produzem ferramentas para o alcance do sucesso financeiro. O objetivo principal da perspectiva financeira é a promoção de avanços financeiros na organização. As ações que

envolvem as medidas da perspectiva financeira do *Balanced Scorecard*, propiciam benefícios aos acionistas, investidores e empresários. Essas ações permitem a verificação do bem-estar, potencializando melhorias na organização. É de fundamental importância que as medidas sejam bem definidas, colocadas em prática e controladas para alcançar os objetivos que são a melhoria contínua e a prosperidade financeira da organização.

3.3 A PERSPECTIVA DO CLIENTE

A Perspectiva do Cliente é definida como a dimensão que pode ser medida e ao ser medida determina o grau de satisfação do cliente. O que nos leva à conclusão, a qual mostra que a perspectiva do cliente é uma dimensão importante no desempenho da organização. Essa perspectiva estabelece o cliente como a maior prioridade da organização, sendo assim, o principal objetivo da perspectiva do cliente é identificar as variáveis que deixam os clientes mais satisfeitos com nossos produtos. Ao responder a essa pergunta e ao colocá-la em prática, a organização transforma as metas estratégicas em ações na perspectiva do cliente alcançando seu objetivo que é a satisfação do mesmo. Para Werner (2012) a perspectiva do cliente é para o benefício dos clientes. Isto é certo, mas, a realidade é que a prestação de serviços tem duplo viés, se os clientes precisam de um produto, as empresas precisam que os clientes optem pelo seu produto. Sem clientes ou produto não há negócio.

Por outro lado Karahalios *et al* (2011) define a perspectiva do cliente e a satisfação dos seus interesses como um resultado da implementação de uma regulação, tais como melhoria da qualidade. Sendo assim, este texto procura definir a perspectiva do cliente quanto ao grau de satisfação do mesmo, considerando o cliente como a mais importante prioridade na hierarquia de decisão e determinando como as organizações criam o processo de valor através de clientes. Cabe destacar que para Ing-Long e Ching-Hui (2012) a perspectiva do cliente é uma importante dimensão no desempenho da empresa, tanto que Cho e Lee (2011) consideram a perspectiva do cliente como a mais alta prioridade na primeira camada da hierarquia de decisão. Sob este prisma cada objetivo, decisão e ação precisa levar em consideração a maneira como estes procedimentos afetarão o cliente.

De acordo com Abran e Buglione (2003) a perspectiva do cliente responde à pergunta: “Como é que sabemos que os nossos clientes (internos e externos) estão inteiramente satisfeitos com nosso produto?” Os enfoques que compoem esta perspectiva estabelecem os pontos a serem considerados. No entender de Wen-Hsien *et al* (2012) a perspectiva do cliente determina o grau de satisfação dos clientes em áreas como o prazo de entrega, tempo de antecedência na entrega da fatura, e tempo de resposta aos problemas e reclamações dos clientes. Para estes autores, a perspectiva do cliente tem o objetivo de medir o grau de satisfação do cliente em diversas áreas na organização. Essas áreas devem ter estratégias bem definidas para que a organização possa cumprir o prazo de entrega e entregue a fatura com a antecedência necessária, bem como responda aos problemas e reclamações dos clientes no menor tempo possível.

A perspectiva do cliente tem como objetivo focar nos clientes-alvo permitindo que as organizações criem estratégias consistentes com o tipo de clientes que querem atrair (FAROOQ E HUSSAIN, 2011). As estratégias a serem implementadas através da análise dos dados do *Balanced Scorecard* permitirão traçar adequadamente este perfil. Corroborando com esta idéia, os autores Grigoroudis, Orfanoudaki e Zopounidis (2012) estabelecem que a perspectiva do cliente é para enfatizar quem são os clientes, e como a organização pode criar valor para eles. Na percepção desses autores, a partir do momento em que a perspectiva do cliente define para a organização quem são os clientes, caracterizando-os com os seus perfis, a mesma desenvolve estratégias para o processo de criação de valor para estes clientes. Segundo Houck *et al* (2012) na perspectiva do cliente surge uma segunda dimensão, a inovação organizacional, cuja finalidade é melhorar o índice de satisfação do cliente.

Para Chytas, Glykasb e Valirishung-Yi (2011) a perspectiva do cliente considera que as empresas criam valor através dos clientes e entender como eles vêem o desempenho torna-se um aspecto importante da medição deste desempenho. Nesta mesma compreensão, Abran e Buglione (2003) relatam que o scorecard resultante fornece os detalhes de uma visão empresarial do desempenho global de uma organização: o que complementa as medidas financeiras com outros Indicadores Chave de Desempenho em torno de perspectivas do cliente e processos de negócios internos, e em torno do crescimento organizacional, aprendizagem e inovação. O investimento na perspectiva do cliente permite que todas as etapas anteriores sejam bem sucedidas e o ciclo da produção e venda flua satisfatoriamente sendo sempre retroalimentado.

A perspectiva do cliente é uma das mais importantes dimensões no desempenho da organização. Dimensão no sentido da palavra é algo que pode ser dimensionado, portanto pode ser estabelecida uma medida. Essa medida tem como objetivo principal aferir o grau de satisfação do cliente buscando estabelecer o cliente como a mais importante prioridade organizacional. Dessa feita, a organização cria estratégias para atrair seus clientes-alvo. Tais estratégias tem como resultado final a criação de benefícios para os clientes através de inovação nos produtos e melhorias nos processos operacionais. Por sua vez, esses benefícios permitem a potencialização de melhorias na organização.

Portanto, o principal objetivo da perspectiva do cliente é responder à pergunta “Como é que podemos deixar nossos clientes plenamente satisfeitos com nossos produtos?” Ao responder essa pergunta e ao colocá-la em prática, a organização transforma as metas estratégicas em ações na perspectiva do cliente alcançando seu objetivo que é a satisfação total do mesmo e a consequente fidelidade e promoção da empresa e seus produtos.

3.4 A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Kaplan e Norton (1997), os criadores do sistema de mensuração, avaliação e gestão do desempenho organizacional, o *Balanced Scorecard*, definem a perspectiva dos processos internos como aquela em que os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Para esses autores a perspectiva dos processos internos é uma perspectiva fundamental que deve ser considerada de grande relevância no processo de construção desta valiosa ferramenta de gestão estratégica, pois os gestores da organização tem uma grande responsabilidade na identificação dos processos críticos. O *Balanced Scorecard*, como uma ferramenta de gestão estabelece que o processo de tomada de decisões se estabelece do alto escalão em direção às instâncias inferiores.

Portanto, a identificação desses processos mais críticos tem como função preparar os gestores para decidirem sobre que medidas devem se tomadas para a realização plena da satisfação dos objetivos dos clientes e acionistas. Ratificando a necessidade de o gestor ser um expert em sua organização Hung-Yi, Yi-Kuei e Chi-Hsiang (2011) ressaltam que a perspectiva dos processos internos trata do processo de funcionamento interno das

organizações que têm de seguir um plano de estratégias operacionais feitos por eles e nesse processo de execução deve ser feito de acordo com o seu melhor a fim de alcançar as expectativas dos clientes e acionistas.

O alcance da Perspectiva dos processos internos de acordo com Ing-Long e Ching-Hui (2012) é abrangente, pois tem como objetivo a operação de gestão em sua ampla definição. Este objetivo pode ser subdividido em outros dois: o objetivo da administração de produção e os objetivos de gestão de entrega. Ambos os objetivos tem caráter executivo. Para alcançar seu fim: a satisfação do cliente, de acordo com Creamer e Freund (2010) a perspectiva dos processos internos utiliza as próprias informações do cliente para vender novos produtos e serviços de acordo com suas necessidades. Os autores Hao-Chen, Mei-Chi e Lee-Hsuan (2011) identificam como objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos a duração média de tempo para o projeto e desenvolvimento de produtos, a cultura de inovação e o investimento em produtos.

Do ponto de vista conceitual, numa definição genérica, um arranjo produtivo, ou "cluster", é um grupo de coisas ou de atividades semelhantes que se desenvolvem conjuntamente. Assim sendo, o conceito sugere a ideia de junção, união, agregação e integração. Na análise de Papalexandris *et al* (2005) os clusters, ou arranjos produtivos para a perspectiva dos processos internos são as operações de gestão, gestão de clientes, inovação e regulamentação e social.

As perspectivas do *Balanced Scorecard* são interrelacionadas. Nenhuma das perspectivas vai alcançar o resultado esperado se for aplicada isoladamente. Por exemplo, no *Balanced Scorecard* a relação entre a capacitação dos funcionários e a eficiência dos processos internos é diretamente proporcional. Para Hao-Chen (2009) a perspectiva dos processos internos no modelo causal do *Balanced Scorecard* estabelece que o desenvolvimento das capacidades dos funcionários conduzem à melhoria dos processos internos.

Na avaliação de Wen-Min e Mei-Hui (2011) vale destacar que, a perspectiva dos processos internos utiliza métricas que permitem aos gestores saber como seu negócio está funcionando, e se seus produtos e serviços estão em conformidade com as exigências do cliente (a missão). As métricas têm de ser concebidas por quem domina esses processos mais intimamente; como missões específicas elas não são algo que possa ser desenvolvido por

consultores externos. Papalexandris *et al* (2005) identifica oito medidas da Perspectiva dos Processos Internos: Operações de Gestão da Qualidade, lead-time, estoques, produtividade, eficiência, atividades sem valor acrescentadas, minimização de riscos e alternativas de canais de distribuição. O lead-time é o tempo decorrido entre a adoção de uma providência e sua concretização (ex.: é o tempo havido entre a formulação do pedido e o recebimento da mercadoria correspondente). No que refere-se à percepção de Papalexandris *et al* (2005), observa-se que, o controle dessas medidas, influencia não somente a qualidade das ações dos objetivos da perspectiva dos processos internos. Essa influência atinge também a qualidade das ações dos objetivos de todas as outras perspectivas, levando-se em consideração que as quatro perspectivas estão interligadas através do *Balanced Scorecard* como um fenômeno completo.

Os processos internos podem ter sua eficiência avaliada. De acordo com Wen-Min e Mei-Hui (2011) compoem a avaliação da eficiência dos processos internos quatro índices de razão, os quais se referem à média de computadores disponíveis, operações realizadas, operações corretas e transferência de funcionários. Os índices são calculadas da seguinte forma: o número de computadores/número de empregados, número de operações/número de empregados, o número de operações corretas/número de operações, e o número de transferência de funcionários/número de empregados. Os dados resultantes são objeto de análise para que os processos sejam avaliados adequadamente.

Para Hao-Chen, Mei-Chi e Lee-Hsuan (2011) a perspectiva dos processos internos utiliza como medidas de desempenho, o tempo, a criatividade, a despesa em pesquisa e desenvolvimento/receita total, a produtividade e capacidade de e-business.

A perspectiva dos processos internos utiliza estratégias para medir o desempenho organizacional identificando processos internos críticos para a tomada de decisão visando a realização da satisfação dos clientes e acionistas. De acordo com o exposto acima pode-se concluir que, a perspectiva dos processos internos trata dos processos de funcionamento interno das organizações. Portanto, os objetivos estratégicos dessa perspectiva estão relacionados à duração média de tempo para a concepção e desenvolvimento de produtos, a cultura de inovação, o investimento em produto e a gestão de operações. Para que esses objetivos sejam alcançados os gestores realizam medidas de desempenho para saber como suas organizações estão funcionando. Essas medidas são um conjunto de atividades

organizadas que produzem ferramentas para o controle e alcance do sucesso dos processos internos. E esse sucesso é alcançado quando o tempo é controlado de forma mais eficaz, a criatividade dos colaboradores é estimulada, o investimento em pesquisa e desenvolvimento é maximizado e a produtividade é aumentada. Em outras palavras, quando a perspectiva dos processos internos é alcançada os objetivos dos clientes e acionistas são realizados, a organização vende mais produtos e oferece mais serviços de qualidade e seus processos internos são continuamente melhorados.

3.5 A PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A conclusão da definição da perspectiva do aprendizado e crescimento apresenta essa perspectiva como a capacidade que uma organização possui para inovar, melhorar, aprender e desenvolver sistemas de informação capacitando seus funcionários a executar atividades que permitam um melhor gerenciamento de seus processos.

Ao buscar uma definição pertinente da perspectiva aprendizado e crescimento observamos diferenças na prioridade e definição da mesma pelos autores conforme a característica, os objetivos e a relevância da organização em foco.

No intuito de conceber uma definição Kaplan e Norton (1997) mencionam que esta perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. A implementação desta perspectiva permite que as outras três perspectivas otimizem seus resultados.

Fernandes, Fleury e Mills (2006), relatam que a perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* está diretamente relacionada com a competência organizacional. Esses autores enfatizam que essa perspectiva é constituída de fatores que podem ser traduzidos por recursos. A competência organizacional é a base para a estruturação desta perspectiva. Funcionários treinados, capacitados, motivados e com recursos disponíveis respondem positivamente com eficiência às suas atividades laborais propiciando melhores resultados para o desenvolvimento e crescimento da organização.

Por outro lado Papalexandris *et al* (2005) consideram que a perspectiva de aprendizado e crescimento tem como itens formadores o capital humano, o capital de

informação e o capital da organização. O capital humano é o mais importante desses itens citados anteriormente, sem ele não existe a perspectiva do aprendizado e crescimento. O capital da informação e o capital da organização são elementos básicos que dão suporte para o bom desenvolvimento das atividades do capital humano.

Entretanto na visão de Farooq e Hussain (2011) a perspectiva de aprendizado e crescimento está relacionada diretamente com a satisfação do empregado, o alinhamento das competências dos funcionários com seu trabalho, o número de sugestões dos funcionários implementadas e horas de treinamento de funcionários. Percebe-se também que, para esses autores, o investimento em melhoria na satisfação do funcionário implica em várias medidas por parte da gestão da organização na valorização dos próprios funcionários. Funcionários satisfeitos, são funcionários que se dedicam mais, são mais fiéis e produzem mais, proporcionando um melhor retorno aos investimentos da organização.

Hung-Yi (2012), esclarece que a perspectiva de aprendizado e crescimento ilustra os ativos intangíveis que podem ser melhorados para criar mais valor no futuro e classifica-os em três categorias: (1) capital humano, (2) capital de informação e (3) capital organizacional. Para este autor a criação de valor dos ativos intangíveis no futuro merece destaque porque trabalha com categorias fundamentais no desenvolvimento de valor para a organização. Vale ressaltar que, Kaplan e Norton (1997), anteriormente haviam desenvolvido esta ideia detalhando estas categorias, como categorias principais para a perspectiva do aprendizado e crescimento. Estas categorias são listadas a seguir como Capacidades dos funcionários, Capacidades dos sistemas de Informação e Motivação e alinhamento individual e organizacional. Seguindo de perto essa ideia Chytas, Glykasb e Valiris (2011) citam que o aprendizado e o crescimento de uma organização provêm de três fontes principais, ou seja, as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais.

Seja em um contexto crítico ou em um momento promissor, Werner (2012) considera que a perspectiva do aprendizado e crescimento tem grande relevância para as organizações porque o maior desafio dos negócios atualmente não é ser bem sucedido agora, neste exato minuto, mas sim projetar o sucesso à medida que o futuro avança. Tal consideração pretende ao final, destacar a devida atenção que a perspectiva do aprendizado e crescimento merece receber por parte das organizações pela importância de projeção para sucesso futuro das próprias organizações.

Alvandi *et al* (2012) revelam que a perspectiva de aprendizado e crescimento é o importante fator de causa a afetar as outras perspectivas. Contribuindo com essa idéia Eilat, Golany e Shtub (2008) mencionam que a perspectiva de aprendizado e crescimento tem como um de seus objetivos fornecer a infraestrutura para viabilizar os objetivos das três outras perspectivas. Em outras palavras, percebe-se para estes autores o grau de importância da perspectiva do aprendizado e crescimento para as outras três perspectivas considerando que os objetivos da mesma oferecem suporte básico para possibilitar a execução dos objetivos das outras três perspectivas.

Para Karahalios *et al* (2011) a perspectiva de aprendizado e crescimento é o recurso necessário para implementar um regulamento. Esses recursos incluem tecnologia, recursos humanos e de conhecimento. Entretanto na visão de Hao-Chen (2009) a perspectiva do aprendizado e crescimento capta a capacidade dos funcionários, sistemas de informação e alinhamento organizacional para gerenciar um negócio e se adaptar às mudanças. O sucesso do processo depende de trabalhadores capacitados, qualificados e motivados, bem como informações precisas, oportunas e no momento certo da necessidade de aplicação da mesma no desenvolvimento organizacional.

Para Hao-Chen, Mei-Chi e Lee-Hsuan (2011) a perspectiva de aprendizado e crescimento em uma empresa farmacêutica é medida pelos itens, que estão no mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, descritos a seguir: os membros da equipe adotaram um bom ambiente de trabalho, um ambiente de auto-desenvolvimento para os funcionários, fortalecimento da gestão profissional e treinamento de pessoal como estratégia. Seguindo nesta mesma linha de raciocínio Rajesh *et al* (2012), revelam que, na perspectiva de aprendizado e crescimento, a capacidade de uma empresa para inovar, melhorar e aprender, corresponde diretamente ao valor de uma empresa. Considerando que contínuos processos de aprendizagem com inovação pode trazer eficiência no domínio operacional da empresa. Dessa forma pode-se considerar que essa medidas e capacidades descritas por Hao-Chen, Mei-Chi e Lee-Hsuan (2011) e Rajesh *et al* (2012) resultarão em os benefícios decorrentes da perspectiva de aprendizado e crescimento. Entretanto Wen-Min e Mei-Hui (2011) incluem entre estes benefícios o treinamento de funcionários e as atitudes culturais corporativas das empresas relacionadas tanto com os aperfeiçoamentos individuais quanto coletivos.

A perspectiva do aprendizado e crescimento é a capacidade que uma organização possui para inovar, melhorar, aprender, desenvolver sistemas de informação, capacitar seus funcionários e realizar o alinhamento organizacional gerenciando seus processos para adaptar-se às mudanças no mundo dos negócios. Essa capacidade depende da iniciativa e decisão da alta hierarquia organizacional, porque são decisões que envolvem mudanças drásticas e gastos financeiros com investimentos. A perspectiva do aprendizado e crescimento está intimamente ligada às atividades de aprendizagem e inovação que culminarão no controle pleno e eficaz dos processos operacionais da organização. Portanto, vale ressaltar que o sucesso desses processos depende da organização investir em trabalhadores, qualificando-os, motivando-os e fornecendo-lhes informações precisas para que possam exercer suas atividades funcionais. Dessa feita, a organização alcança um de seus principais objetivos que é a consolidação de uma infraestrutura capaz de viabilizar os objetivos das três outras perspectivas.

A seguir, na figura 11, será apresentado um diagrama esquemático representando o *Balanced Scorecard* como o fenômeno composto pelas quatro perspectivas relacionadas como dimensões analíticas. Essas dimensões estão subdivididas em categorias analíticas. Essas categorias analíticas são as principais de cada um das dimensões analíticas e foram relacionadas a partir da análise de cada uma das quatro perspectivas estudadas.

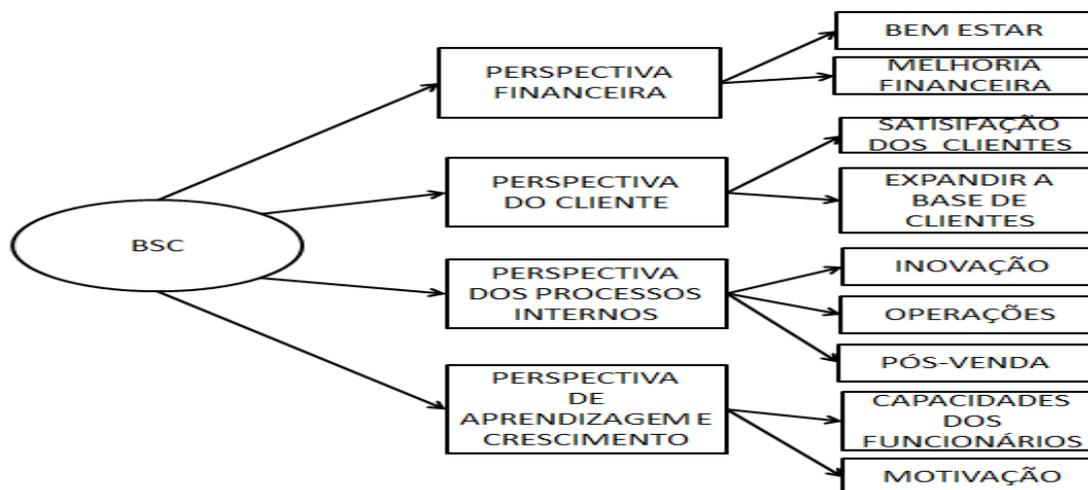


Figura 11: Diagrama esquemático relacionando o *Balanced Scorecard* com as quatro perspectivas.
Fonte: O Próprio Autor.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos abordados em quatro fases distintas a seguir denominadas de planejamento da pesquisa, seleção do caso, coleta e análise dos dados e discussão dos resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso. O objetivo de um estudo de caso é obter informações sistemáticas sobre um determinado fenômeno (PATTON, 2002). Na compreensão de Yin (2005, p.19), “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”, ou seja, o estudo de caso busca explicar uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno atual dentro de um contexto real. Portanto, com o aval das considerações anteriores, o estudo de caso foi selecionado como o tipo mais adequado para esta pesquisa considerando que a mesma propõe a aplicação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica em empreendimentos hoteleiros no município de Presidente Figueiredo, visando trazer soluções adequadas ao empreendimento comercial em seu contexto real dentro da problemática da pesquisa.

Quanto à forma de estudo, a pesquisa foi classificada em pesquisa descritiva. O objetivo desta pesquisa é identificar, descrever, observar, descobrir, comparar, registrar, analisar, estabelecer, classificar e interpretar os fatos, sem a interferência do pesquisador (PRESTES, 2008; REIS, 2008). Portanto esta pesquisa estudou o fenômeno da realidade física e humana sem a intervenção direta do pesquisador, ou seja, o pesquisador não vai manipular o fenômeno. Nesta pesquisa busca-se observar o funcionamento dos empreendimentos hoteleiros, coletar os dados e analisá-los sem interferir diretamente no funcionamento da mesma com o objetivo de propor o *Balanced Scorecard* como sistema de gestão estratégica.

Quanto à lógica, esta pesquisa é indutiva, porque “é um estudo no qual a teoria se forma a partir da observação da realidade empírica; portanto, inferências gerais são induzidas a partir de casos particulares”. (COLLINS; HUSSEY, 2005, p. 27).

Também de acordo com Collins e Hussey (2005, p. 27) a pesquisa classifica-se quanto aos resultados em pesquisa aplicada, porque “é aquela que foi projetada para aplicar suas descobertas a um problema específico existente”.

Como hipótese principal, afirma-se que é possível construir uma proposta de aplicação do *Balanced Scorecard*, como ferramenta da gestão estratégica na prestação de serviços de hotelaria turística em empreendimentos de gerenciamento familiar na cidade de Presidente Figueiredo no interior do estado do Amazonas. A cidade enfrenta dificuldades para propiciar treinamento para capacitação de sua rede hoteleira. O deslocamento ao grande centro Manaus, exigem tempo e um custo financeiro alto. Neste contexto o *Balanced Scorecard* surge como proposta de ferramenta de gestão estratégica para melhorar a prestação de serviços em empreendimentos hoteleiros em Presidente Figueiredo.

Para nortear os rumos deste estudo foram elaboradas as seguintes perguntas: quais são os entraves relativos às finanças na adoção do *Balanced Scorecard*? quais são os entraves relativos aos clientes na adoção do *Balanced Scorecard*? quais são os entraves relativos aos processos internos na adoção do *Balanced Scorecard*? quais são os entraves relativos ao aprendizado e crescimento na adoção do *Balanced Scorecard*?

4.2 NATUREZA DA PESQUISA

A abordagem quantitativa permite ao pesquisador mensurar opiniões, hábitos, atitudes e reações por meio de coleta e análise de dados utilizando processos estatísticos (TERENCE; ESCRIVÃO-FILHO, 2006). Entretanto a pesquisa qualitativa tem como meta principal a identificação das características das circunstâncias, eventos e organizações (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007). Esta pesquisa será qualitativa quanto à sua natureza, porque o estudo irá coletar dados baseadas na identificação das características dos processos de funcionamento dos empreendimentos hoteleiros.

4.3 PROCEDIMENTOS

Deve-se ressaltar que a pesquisa bibliográfica é uma parte do estudo que não poderia deixar de fazer parte deste trabalho. Esse argumento é fortalecido pelas palavras de Reis (2008):

[...] A pesquisa bibliográfica é a mais simples técnica de pesquisa. Ela explica um problema, fundamentando-se apenas nas contribuições secundárias, ou seja, nas informações e dados extraídos de livros de leitura corrente e de referências, de revistas impressas e virtuais, material audiovisual, entrevistas, documentos, etc. de diferentes autores que versam sobre o tema selecionado para estudo. (p.51)

A pesquisa bibliográfica serve para auxiliar o pesquisador na revisão da literatura existente sobre o tema da pesquisa, também atuará como suporte para a pesquisa empírica, ou seja, a pesquisa de campo. Como parte da pesquisa empírica teve-se as seguintes etapas: os dados foram coletados utilizando-se um instrumento de coleta de dados, o qual foi denominado de Formulário de Entrevista (em anexo), que foi uma adaptação própria in Frota (2012) e foi aplicado aos sujeitos envolvidos nos processos dos empreendimentos hoteleiros, dentre eles: os proprietários, os funcionários e os hóspedes. Logo após a coleta, os dados foram analisados e comparados com a informação da literatura gerando a discussão dos resultados dando subsídios para a construção da proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica nos empreendimentos hoteleiros trabalhados.

O encaminhamento metodológico da pesquisa foi desenvolvido em quatro fases distintas, representado na figura 12 a seguir. Este fluxograma representado na figura foi uma adaptação própria in Sá (2004).

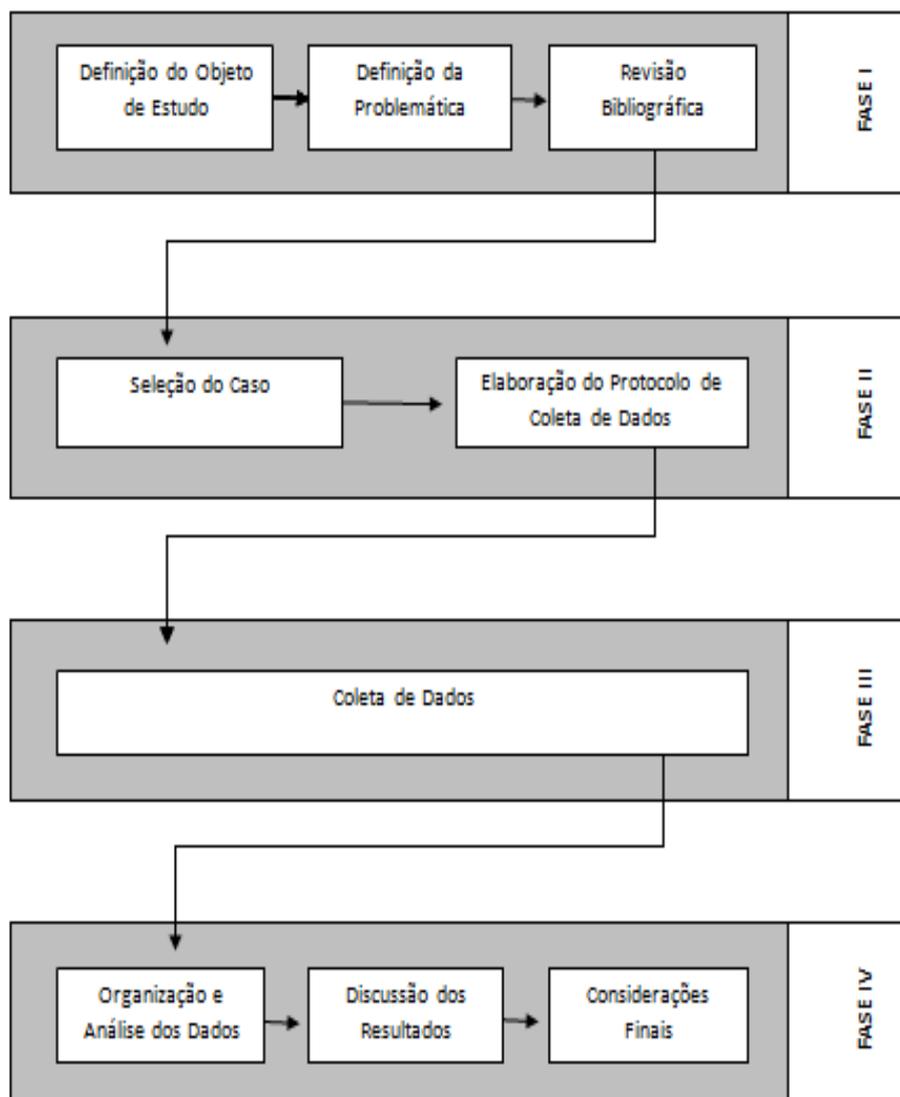


Figura 12: Encaminhamento metodológico da pesquisa.
 Fonte: Adaptação própria in Sá (2004).

Fase I - Planejamento da pesquisa

Esta primeira fase da pesquisa consistiu da definição do objeto, definição da problemática e revisão bibliográfica. Esta etapa iniciou-se com a definição do objeto de pesquisa, que é o *Balanced Scorecard*, logo em seguida a problemática foi proposta, refere-se à pergunta: “Na prestação de serviços de hotelaria turística no interior do estado do Amazonas é possível se aplicar o *Balanced Scorecard* em empreendimentos de gerenciamento familiar?” e

finalmente foi realizada a revisão da literatura sobre o objeto da pesquisa, dando ênfase à definição de *Balanced Scorecard* e das quatro perspectivas que o compõem.

Fase II – Seleção dos casos e Elaboração do protocolo de coleta de dados

4.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Segundo Barbosa (1998), Lakatos & Marconi (2005) o universo a ser investigado está relacionado com o grupo de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Em função disto, foi realizado um levantamento sobre os empreendimentos hoteleiros que fazem parte da população desta pesquisa que estão localizadas na zona urbana da cidade de Presidente Figueiredo. Em seguida, buscou-se, junto ao Centro de Atendimento ao Turista (CAT), órgão responsável pelo fornecimento de informações dos empreendimentos hoteleiros de Presidente Figueiredo aos turistas, coletar dados, com o objetivo de verificar quantos e quais eram os hotéis e pousadas registrados na AMAZONAS TUR, e na Secretaria Municipal de Turismo de Presidente Figueiredo. Foram selecionados de forma aleatória 04 (quatro) hotéis e 10 (dez) pousadas de uma população total de 15 (quinze) empreendimentos hoteleiros.

Após contato com os proprietários e responsáveis dos empreendimentos, através de telefone e de visitas aos locais, foram adquiridas oito autorizações para a realização da pesquisa, de um total de quatorze, estabelecidas na amostra. Os sujeitos desta pesquisa foram os proprietários, os funcionários e os hóspedes dos empreendimentos hoteleiros. Pretendia-se entrevistar 14 (quatorze) proprietários, 56 (cinquenta e seis) funcionários e 140 (cento e quarenta hóspedes), totalizando 210 (duzentos e dez) entrevistados.

A autorização para a realização da pesquisa foi solicitada diretamente dos proprietários e devidamente protocolada em 01 (um) ofício para cada empreendimento. O tamanho da amostra n , de 14 (quatorze) empreendimentos foi calculado com base na fórmula para cálculo do tamanho amostral de uma população finita conforme figura 13. A população foi constituída por 15 (quinze) empreendimentos hoteleiros, que equivale ao número N . O número Z , é valor crítico de 1,96 que corresponde ao grau de confiança de 95%, σ é o desvio-padrão populacional e d é a margem de erro ou erro máximo de estimativa.

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

Figura 13 - Fórmula para o cálculo do tamanho amostral.
Fonte: Bussab (2005).

Para manter o sigilo, não expondo os nomes dos empreendimentos, os mesmos foram identificados por empreendimento A, empreendimento B, empreendimento C, empreendimento D, empreendimento E, empreendimento F, empreendimento G e empreendimento H.

4.5 PROTOCOLO PARA A CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O Protocolo é formado por um conjunto de documentos que são necessários para a validação da dissertação. Constituem o protocolo, o projeto de pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a análise dos riscos e benefícios da pesquisa, as responsabilidades do pesquisador e da instituição, os critérios para suspender ou encerrar a pesquisa, o local de realização das várias etapas, a infraestrutura necessária, o orçamento financeiro, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, a autorização dos locais onde a pesquisa foi realizada.

Este protocolo foi elaborado com a finalidade de conduzir esta pesquisa no alcance de seus objetivos específicos.

4.5.1 Propósito do estudo de caso

Descrever e interpretar os procedimentos utilizados na construção de uma proposta do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão para empreendimentos hoteleiros localizados na cidade de Presidente Figueiredo.

4.5.2 Fontes de evidências

A pesquisa foi desenvolvida em empreendimentos hoteleiros, na cidade de Presidente Figueiredo, com a aplicação de um instrumento de coleta de dados em três blocos, denominado “Formulário de Entrevista”.

Fase III - Coleta de dados

4.6 INSTRUMENTOS DE COLETA E VARIÁVEIS DE ANÁLISE DOS DADOS

O “Formulário de Entrevista” foi fundamentado nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* transformadas em quatro dimensões e em proposições. O instrumento utiliza a Escala de Likert e foi elaborado com questões afirmativas divididas em quatro Dimensões, sendo duas com seis proposições, uma com cinco proposições e uma com quatro proposições, composta de respostas de múltiplas escolhas conforme o grau de concordância do respondente, associada a quatro perguntas fechadas, com opções de respostas Sim ou Não, além de seis perguntas abertas, às quais os respondentes respondem livremente. Este instrumento de pesquisa contém cinco alternativas de atitude, descritas a seguir: Totalmente de Acordo (TA), Inclinado a Concordar (IC), Não Concordo, Nem Discordo (NCND), Inclinado a Discordar (ID) e Discordo Plenamente (DP).

O objetivo deste instrumento foi identificar como os proprietários, os funcionários e os hóspedes estão inseridos no desenvolvimento dos serviços e processos dos empreendimentos. Nesta etapa de coleta de dados, foi necessário identificar os aspectos relacionados aos processos de trabalho considerando a demanda, a quantidade de pessoal, o tempo necessário à realização das atividades e serviços, o desenvolvimento de atividades, a infraestrutura, os recursos, os processos internos, a qualificação funcional e estrutura de funcionamento para que fosse definido de forma segura as características de cada empreendimento, para que os resultados avaliados apresentem total confiabilidade científica.

4.7 RELAÇÕES ENTRE O INSTRUMENTO DE COLETA E AS VARIÁVEIS DE ANÁLISE DOS DADOS

O Formulário de Entrevista foi desenvolvido para atender aos objetivos específicos delineados e responder à pergunta da pesquisa, o que facilitará o processo de tabulação, a análise dos dados e a posterior discussão.

O “Formulário de Entrevista” é um instrumento de coleta de dados do tipo escala de Likert, com respostas de 1 a 5 de acordo com o grau de concordância ou discordância dos entrevistados.

O banco de dados foi composto a partir de informações extraídas do Formulário de Entrevista que está dividido em 03 (três) blocos, sendo o bloco 01 (um) aplicado aos proprietários, o bloco 02 (dois) aos funcionários e o bloco 03 (três) aos hóspedes. No bloco 01 (um), o Formulário de Entrevista compreende 33 (trinta e três) variáveis observadas (perguntas), que são: sexo e idade (faixa etária) e 31 (trinta e uma) perguntas denominadas de F1 a F6, de C1 a C4, de P1 a P6 e de A1 a A5, com respostas de 1 a 5, referente à escala de Likert, 04 (quatro) perguntas fechadas de B1 a B4 com duas opções de respostas, sim ou não e mais 06 (seis) perguntas abertas. Já o bloco 02 (dois), foi composto por 17 (dezessete) variáveis observadas (perguntas), que são: sexo e idade (faixa etária), de P1 a P6 e de A1 a A5, com respostas de 1 a 5, referente à escala de Likert e 04 (quatro) perguntas fechadas de B1 a B4 com duas opções de respostas, sim ou não. O bloco 03 (três) é constituído por 08 (oito) variáveis observadas (perguntas), que são: idade (faixa etária) e 04 (quatro) perguntas denominadas de C1 a C4, com respostas de 1 a 5, referente à escala de Likert e 02 (duas) perguntas abertas. As variáveis nomeadas pelas iniciais F são relacionadas à Perspectiva Financeira, as nomeadas pelas iniciais P, relacionadas à Perspectiva dos Processos Internos e as nomeadas pelas iniciais A, são relacionadas à Perspectiva do Aprendizado e Crescimento e às nomeadas pelas iniciais C, são relacionadas à Perspectiva do Cliente. Sendo as variáveis consideradas acima do tipo qualitativa.

4.8 PROCEDIMENTOS DE APLICAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

Para realização da entrevista foi utilizado o “Formulário de Entrevista”. No ato, o entrevistador informou o objetivo da pesquisa, a estrutura do instrumento de coleta de dados, a forma de aplicação, sua não obrigatoriedade de participação, e também a não identificação do respondente no instrumento de pesquisa. A coleta de dados do bloco três se realizou no dia 19 de maio de 2013. Tendo em vista que dentre os quatorze empreendimentos da amostra, oito concederam autorização para a execução da pesquisa, o objetivo era a realização de oitenta entrevistas, das quais foram efetuadas cinquenta e quatro, totalizando sessenta e sete e meio por cento do total de entrevistas. A coleta de dados dos blocos um e dois foi realizada nos dias 20 e 21 de maio de 2013, durante os períodos da manhã, tarde e noite. A finalidade era realizar oito entrevistas do bloco um e quarenta e seis entrevistas do bloco dois, das quais foram efetuadas seis do bloco um e vinte e quatro do bloco dois.

Fase IV – Organização e análise dos dados, discussão dos resultados e considerações finais

4.9 TRATAMENTO DOS DADOS

Para tratamento e análise dos dados, foi utilizada a estatística descritiva com técnicas computacionais para a tabulação e sintetização dos dados em tabelas e gráficos. Foi construído um banco de dados no Excel. As estatísticas foram realizadas no The R Project for Statistical Computing, um software livre para computação estatística e construção de gráficos que pode ser baixado e distribuído gratuitamente no site www.r-project.org. O objetivo foi estudar a relação entre as afirmações e respostas dos proprietários, funcionários e hóspedes nas perguntas referentes à pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados do formulário de entrevista foi fundamentada nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, as quais foram compostas por afirmações e perguntas fechadas e abertas que direcionaram as entrevistas.

Oitenta e quatro formulários de entrevista foram respondidos. Desse total, seis foram respondidos pelos proprietários ou responsáveis, vinte e quatro, pelos funcionários e cinquenta e quatro, pelos hóspedes dos empreendimentos. O total de entrevistados nos oito empreendimentos foi de 63,7% dos cento e trinta e quatro sujeitos estabelecidos na amostra autorizada da pesquisa, que era constituída de oito proprietários ou responsáveis, quarenta e seis funcionários e oitenta hóspedes.

No formulário de entrevista utilizado, procurou-se verificar o perfil dos empreendimentos hoteleiros. Os respondentes identificaram nas suas afirmações e respostas, os aspectos relacionados aos recursos para a manutenção, volume de trabalho, espaço físico, comunicação, metas, prazos, processos internos, satisfação com os serviços, gestão, estímulo às melhorias, parceria e cooperação, ambiente de trabalho, carreira e desenvolvimento profissional, alcance de resultados e gestão de pessoas. Dessa forma, o principal objetivo do formulário de entrevista, foi identificar como são desenvolvidos os serviços e processos em cada perspectiva nos empreendimentos hoteleiros utilizando como parâmetro afirmações e perguntas fechadas (identificadas por uma letra e um número) e perguntas abertas (identificadas por um número) em cada bloco.

PARA O BLOCO 01 (UM) DESTINADO AOS PROPRIETÁRIOS DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS

DIMENSÃO I PERSPECTIVA FINANCEIRA

F1: Os recursos destinados à manutenção do patrimônio são suficientes para um bom serviço no empreendimento;

F2: Os recursos destinados ao custeio dos trabalhos no empreendimento são liberados

dentro dos prazos estabelecidos no Planejamento;

F3: Os custos com energia são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários;

F4: Os custos com água são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários;

F5: Os custos com telefone são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários e

F6: Os custos com manutenção são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários.

DIMENSÃO II PERSPECTIVA DO CLIENTE

C1: O atendimento às necessidades dos hóspedes é a maior prioridade no empreendimento;

C2: A atual estrutura de pessoal favorece o atendimento das necessidades dos hóspedes no tempo necessário;

C3: O espaço físico do empreendimento é suficientemente adequado às necessidades dos hóspedes;

C4: Há um canal aberto de comunicação do empreendimento com os hóspedes e vice-versa.

DIMENSÃO III PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

P1: A estrutura de material é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos e serviços;

P2: A estrutura de suporte é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos e serviços;

P3: É claramente definido o tipo de metas a serem alcançadas;

P4: É claramente definida a avaliação de desempenho para alcance das metas;

P5: Os fornecimentos de material de consumo cumprem os prazos estabelecidos;

P6: Os fornecimentos de material permanente cumprem os prazos estabelecidos.

DIMENSÃO IV PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A1: A Gestão do empreendimento estimula a geração de ideias e sugestões;

A2: A Gestão do empreendimento é receptiva às melhorias e mudanças;

A3: Os funcionários no empreendimento são consultados e envolvidos nas decisões relacionadas à sua área de atuação;

A4: Os funcionários no empreendimento são consultados e envolvidos em outras decisões de âmbito geral;

A5: O empreendimento estimula a capacitação / qualificação de seus funcionários;

As Perguntas Fechadas com as opções de sim ou não como resposta foram as seguintes:

B1: Os objetivos do empreendimento estão sendo levados em consideração quando do Planejamento das atividades?

B2: As metas do empreendimento estão sendo levados em consideração quando do Planejamento das atividades?

B3: Existe um acompanhamento das atividades e dos serviços do empreendimento?

B4: Existe um grupo executivo (gerente e funcionários) de criação e implantação de objetivos e metas?

As Perguntas Abertas foram:

1. Quais são os seus objetivos para alcançar suas metas financeiras no ano de 2013?
2. Quais são os seus objetivos para melhorar os processos e serviços?
3. Quais são os seus objetivos para que seus funcionários sintam-se satisfeitos em trabalhar em seu empreendimento?
4. Quais são os seus objetivos para capacitar/treinar seus funcionários?
5. Quais são os seus objetivos para fidelizar mais hóspedes? O que está sendo feito para fidelizar mais hóspedes?
6. Quais são os seus objetivos para atrair mais hóspedes? O que está sendo feito para atrair mais hóspedes?

PARA O BLOCO 02 (DOIS) DESTINADO AOS FUNCIONÁRIOS DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS

Foram utilizadas as Dimensão III Perspectiva dos Processos Internos e Dimensão IV Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, além das mesmas perguntas fechadas com as opções de sim ou não.

PARA O BLOCO 03 (TRÊS) DESTINADO AOS HÓSPEDES DOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS

Foram utilizadas as mesmas afirmações do bloco um para a Dimensão II Perspectiva do Cliente, juntamente com as seguintes perguntas abertas:

1. O que é necessário o empreendimento realizar para que seus hóspedes sejam mais fiéis retornando constantemente para o mesmo? e
2. Que estratégia você sugere para que o empreendimento atraia mais hóspedes?

5.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS

Os gráficos de 1 a 21, acompanhadas de seus respectivos percentuais foram utilizados para representar cada dimensão que foi caracterizada por suas afirmações e perguntas fechadas e abertas. Estes gráficos tiveram como objetivo, oferecer informações que nortearam o desenvolvimento deste trabalho.

O primeiro objetivo específico que consistiu em analisar como são desenvolvidos os serviços e processos em empreendimentos hoteleiros localizados na cidade de Presidente Figueiredo no Estado do Amazonas, foi atendido através da apresentação, análise e discussão dos resultados desta pesquisa.

I - DIMENSÃO PERSPECTIVA FINANCEIRA

RECURSOS PARA INVESTIMENTO E MANUTENÇÃO

A perspectiva financeira tem o objetivo de promover bem estar e melhoria financeira organizacional, ou seja, busca alcançar resultados financeiros satisfatórios. E para alcançar estes resultados, deverão ser adotados meios adequados, formados por medidas compostas por atividades organizadas, que produzem instrumentos para o alcance do sucesso e bem estar financeiro (WERNER, 2012).

De acordo com Hung-Yi, Yi-Kuei e Chi-Hsiang (2011) a perspectiva financeira é para o *Balanced Scorecard* o núcleo da avaliação de desempenho; mas, as outras três perspectivas (cliente, processo internos e aprendizagem e crescimento) devem ser incluídas, para esses autores, é a que merece maior atenção na avaliação de desempenho porque é nela que a organização se sustenta para propiciar as condições necessárias para que seus processos produtivos se realizem. Todavia, levando em consideração a definição de que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão para avaliar e medir o desempenho organizacional há o imperativo primordial de serem consideradas as outras perspectivas.



Gráfico 1 – Os recursos destinados à manutenção do patrimônio são suficientes para um bom serviço no empreendimento

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Atualmente, enfatiza-se o oferecimento de instalações e serviços turísticos de boa qualidade. A melhoria da qualidade não necessariamente implica custos elevados, mas sim, a manutenção e investimentos no patrimônio, visando os padrões ótimos na prestação de serviços aos hóspedes, logo, seja qual for o nível de gastos em questão em patrimônio, sempre deve levar em consideração a plena satisfação do cliente. A qualidade hoteleira deve ser observada tanto em relação às instalações quanto aos serviços, mesmo que os padrões para serviços não sejam tão precisos, sendo mais difíceis de serem mensurados do que as instalações físicas. Os padrões mínimos para hotéis e outros tipos de hospedagens dizem respeito, particularmente, aos padrões de saúde, saneamento, conforto e segurança. Essas exigências são, geralmente, aplicadas através dos procedimentos de licenciamento e inspeção do hotel.

Para melhor atender aos clientes e manter a competitividade, os hotéis necessitam sempre estar muito bem conservados e constantemente atualizados. Se o proprietário não investe mais por isso – o valor é descontado mensalmente da rentabilidade, uma vez que os clientes reclamam da falta de estrutura. Ou seja, ao contrário de imóveis comerciais e residenciais, que se desgastam com o tempo, o seu hotel estará cada dia mais valorizado.

Os resultados desta pesquisa e a verificação “in loco” pelo pesquisador permite concluir que, as organizações hoteleiras de Presidente Figueiredo deverão destinar mais recursos para a manutenção de seus patrimônios, tendo em vista que apenas a metade dos proprietários afirma ter garantia de recursos para a manutenção. Tal índice aponta para o risco de 33% dos empreendimentos encontrarem-se desprovidos dos recursos necessários para dar continuidade na prestação de bons serviços, evitando deficiências em seus processos e serviços para não gerar insatisfação aos seus funcionários e hóspedes.



Gráfico 2 – Os recursos destinados ao custeio dos trabalhos no empreendimento são liberados dentro dos prazos estabelecidos no Planejamento

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Embora o resultado da pesquisa apresente uma perspectiva positiva, vários empresários não investem de forma planejada. No município, há empreendimentos hoteleiros que foram reformados sem a devida obediência financeira, razão pela qual, alguns proprietários parcialmente concluem seus projetos de ampliação ou reforma.

Outro dado financeiro importante refere-se à presteza na liberação dos recursos. No Gráfico 2, cuja afirmativa estabelece que “os recursos destinados ao custeio dos trabalhos nos empreendimentos são liberados dentro dos prazos estabelecidos no Planejamento”, percebe-se que 67% dos proprietários responderam que os recursos liberados em um prazo satisfatório, enquanto que 33% (ID-Inclinados a Discordar) julgaram que os prazos são insuficientes.

Após a análise dos resultados, percebe-se que dois terços dos proprietários concordam, enquanto que um terço deles discorda. Uma das prováveis justificativas deste resultado pode advir da falta de planejamento orçamentário, reforçado também, pela diversidade de níveis de empreendimentos, por exemplo, empreendimentos com níveis de organização empresarial mais estruturada e outros com organização familiar, que são desprovidas de qualquer tipo de planejamento.

Os recursos destinados ao custeio dos trabalhos são itens importantes no alcance do sucesso da perspectiva financeira. Werner (2012), em sua pesquisa, executando a estratégia com o Balanced Scorecard, relata que a perspectiva financeira busca o sucesso financeiro da

organização e esse sucesso será alcançado ao se investir em recursos, o qual gera retorno ao empreendimento.

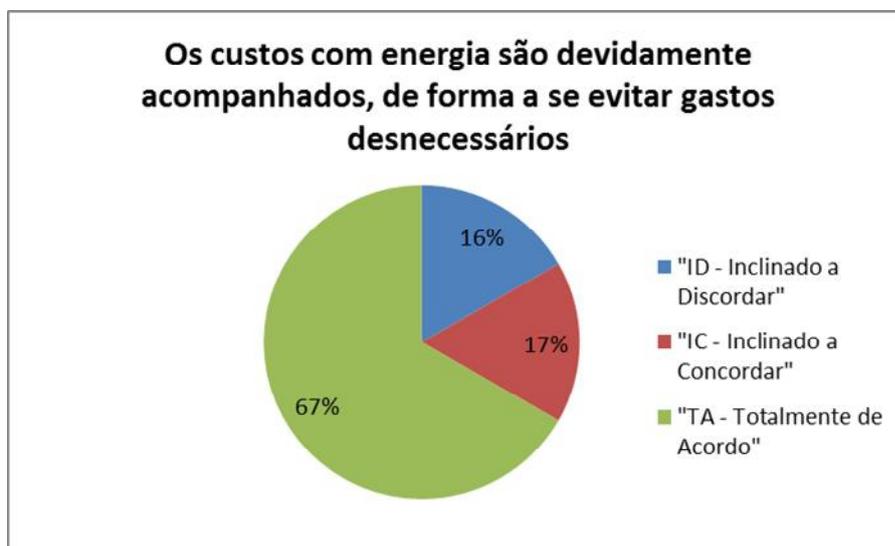


Gráfico 3 – Os custos com energia são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Presidente Figueiredo recebe insumos na fatura de energia em função da Usina de Balbina localizar-se em seu território e as redes distribuidoras cruzarem seu território. No entanto, além do aspecto econômico, existe o fator de responsabilidade com o meio ambiente ao se evitar gastos desnecessários de recurso natural. No Gráfico 3, observa-se que 84% dos proprietários responderam que os custos com energia são supervisionados.

A redução de custos para maximizar os lucros é essencial para a sobrevivência de qualquer empreendimento, independente do porte. A energia elétrica é uma das principais responsáveis pelas despesas em um empreendimento hoteleiro e reduzir a conta no final do mês é relativamente fácil, pois feito de forma planejada, o hóspede nem percebe e se for avisado, certamente apoia as medidas como ecologicamente corretas.

Dessa forma, a eficiência energética é palavra chave para os hotéis modernos aumentarem os lucros e se posicionarem de forma competitiva no mercado, além do lado ecologicamente correto e da segurança que os equipamentos proporcionam.

Em Presidente Figueiredo, o maior responsável pelo consumo de energia em uma suíte é o ar condicionado, mas que pode ser controlado facilmente. O frigobar também tem um

impacto considerável no consumo, pois devem ficar ligados o dia todo. Mesmo adquirindo aparelhos novos, que consomem menos energia, ainda existe a situação do hóspede que na maioria das vezes é indiferente às necessidades do hotel. Nesse caso o melhor a fazer é racionalizar o uso do ar condicionado sem afetar o conforto do hóspede. O aparelho de ar condicionado é dimensionado apenas para o quarto, mas muitos hóspedes não têm o hábito de manter a porta do banheiro fechada, nessas condições o consumo de energia do ar condicionado poderá aumentar em até 30%. Uma das várias soluções para economizar energia neste caso e racionalizar é utilizar modelos de ar condicionado que possuem retardo de entrada para o ar condicionado, permitindo com que as lâmpadas e tomadas funcionem primeiro e após algum tempo, os aparelhos de ar condicionados para evitar sobrecarga e com isso aumento de consumo no retorno da energia.

Soluções como essas apresentadas acima, são muito eficientes e certamente estarão reduzindo o custo operacional com energia das organizações hoteleiras de Presidente Figueiredo agregando conforto e segurança aos hóspedes além da economia comprovada por estudos técnicos que afirmam que em poucos meses de utilização dos equipamentos em uma organização se paga o investimento.

Confirmando esta iniciativa Kurahassi (2005), afirma que "a gestão do uso da energia elétrica resulta em economia". Dessa forma, os empreendimentos alcançam um dos resultados positivos esperado por todo empresário de qualquer setor que é o de economizar recursos financeiros para investir em outras áreas mais deficitárias no seu empreendimento.



Gráfico 4 – Os custos com água são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Há muito tempo ouve-se falar que a água é um bem finito. Muitos classificam-na como insumo do século, e afirmam ainda que ela será causa de conflitos internacionais em razão de sua disputa. Presidente Figueiredo, por enquanto está longe de passar por conflitos por disputa por água. A cidade é cercada de duzentos cursos d'água incluindo três rios e um dos maiores lagos do Amazonas, o lago de Balbina.

Os objetivos de um empreendimento hoteleiro relacionados com o consumo de água com qualidade estão ligados diretamente com o atendimento aos hóspedes e com bem estar do meio ambiente. Esses objetivos devem ser bem definidos, além de vislumbrar o desenvolvimento sustentável, deverá proporcionar a redução dos impactos ambientais negativos e aumentar dos impactos positivos. As metas devem ser consistentes com a política ambiental definida, incluindo o compromisso com o desenvolvimento sustentável e quantificadas com prazos através de indicadores específicos. Ao estabelecer os indicadores, é possível acompanhar o cumprimento dos objetivos e metas ambientais do empreendimento. Alguns objetivos podem ser estabelecidos como diminuir o consumo de água, estimulando a redução do desperdício proporciona aos proprietários uma redução no custo no consumo de água.

Nos resultados apresentados no Gráfico 4, identifica-se um comportamento esperado pelos proprietários do empreendimentos, ou seja, assim como os custos com energia elétrica analisados no gráfico anterior, os custos com água também estão sendo devidamente

acompanhados, de modo a se evitar gastos desnecessários, chegando aos mesmos 84% de acompanhamento do Gráfico anterior.

Em função disso, conclui-se que, a maioria dos proprietários está fazendo sua “lição de casa”, estão acompanhando os custos com o consumo de água. Esta atitude positiva por parte dos empresários da rede hoteleira de Presidente Figueiredo, permite uma economia considerável de recursos financeiros para investir em outras áreas mais necessárias, como por exemplo, o investimento em propaganda, área carente necessitada de uma maior atenção nos empreendimentos. A preocupação com a administração dos recursos hídricos pode predispor os proprietários a adotar medidas que melhorem ainda mais a racionalização do consumo.



Gráfico 5 – Os custos com telefone são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Para Chon e Sparrowe (2003), o empreendimento hoteleiro deve registrar seus custos, entre outros, o custo com contas telefônicas. Esse registro é necessário para a saúde financeira do empreendimento. Com o resultado acima, conclui-se que todos os proprietários acompanham os custos com telefone com objetivo de se evitar gastos desnecessários. Esse controle é mais efetivo porque há o risco de custos com ligações telefônicas tornarem-se extremamente elevados. Também favorece o controle o fato de a maioria dos empreendimentos serem de pequeno porte não disponibilizando telefones nos quartos e a maioria dos hóspedes utilizam seus próprios aparelhos celulares para realizar suas ligações

telefônicas. Essa facilidade de controle é favorecida também pela presença constante do proprietário no empreendimento, considerando que, normalmente ele reside no mesmo.



Gráfico 6 – Os custos com manutenção são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Os problemas gerais do turismo, associados às questões específicas ao setor hoteleiro, acarretam elevados custos de manutenção e hospedagem, baixa qualidade e produtividade, maior impacto da sazonalidade e baixa taxa média de ocupação.

Para que o setor hoteleiro se torne mais competitivo, algumas ações específicas, já iniciadas, precisam ter continuidade, tais como (a) investimentos em formação de recursos humanos e em capacitação profissional, visando o aprimoramento da administração dos hotéis e a melhoria da qualidade dos serviços prestados, e (b) investimentos na modernização dos equipamentos turísticos existentes, viabilizando a oferta segmentada de alojamentos e a diferenciação dos serviços de hospitalidade (SAAB; DAEMON, 2001).

Ao responderem o questionamento sobre se “os custos com manutenção são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários”, gráfico 6, 100% dos proprietários respondeu afirmativamente (IC + TA). Um dos fatores que proporciona esse controle evidenciado pelas respostas dadas deve-se à presença frequente do proprietário no empreendimento, considerando que a maioria também reside no empreendimento.

Na visão de Hung-Yi, Yi-Kuei e Chi-Hsiang (2011) a perspectiva financeira é para o *Balanced Scorecard* o núcleo da avaliação de desempenho. Os custos com manutenção precisam ser devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários, e garantir a provisão para a execução de todos os processos e serviços garantindo o atendimento de todas as necessidades dos empreendimentos.

II - DIMENSÃO PERSPECTIVA DO CLIENTE COMO OS HÓSPEDES SÃO ATENDIDOS

Nesta etapa da pesquisa, o levantamento dos dados foi construído a partir de cinquenta e quatro entrevistas com os hóspedes e seis com os proprietários. As análises foram realizadas, considerando o índice percentual, porque o número de hóspedes era nove vezes maior que o número de proprietários para evitar desequilíbrio estatístico na análise. Para cada variável, houve um cruzamento entre as afirmações e as respostas dos hóspedes e dos proprietários, buscando analisar a variação das mesmas.

A Dimensão II representa a visão que a comunidade tem da rede hoteleira de Presidente Figueiredo, a forma como ela é atendida e também se existe um canal aberto de comunicação entre a ela e a rede hoteleira de Presidente Figueiredo.

Com vista a esta situação Niven (2005) afirma que a perspectiva do cliente visa avaliar a capacidade da organização de dispor de produtos e serviços de qualidade, entrega eficiente e outros atributos que garantam a total satisfação do cliente.

Para Zanoni (2008) a gestão estratégica contribui para que a organização perceba o valor do cliente em relação a produtos, serviços, imagem de marca e experiência de compra, além de permitir que as empresas alinhem suas medidas de resultados aos mesmos.

Dessa forma, identifica-se a importância do cliente sobre a organização, independentemente de sua natureza, tornando-se fator preponderante ao seu desenvolvimento.

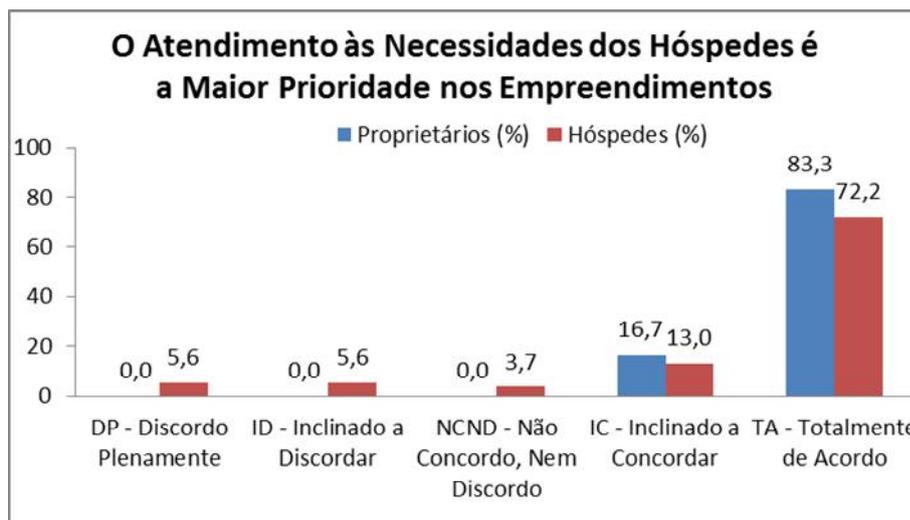


Gráfico 7 – O atendimento às necessidades dos hóspedes é a maior prioridade nos empreendimentos
 Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Segundo Castelli (1994), a indústria hoteleira durante muito tempo pouco se preocupou com o real atendimento às necessidades dos hóspedes, dando mais ênfase à estrutura física dos hotéis.

Klein (1980) afirma que a estrutura de um hotel está alicerçada no tripé hospedagem, alimentação e administração. Por exemplo, um hóspede quando entra no restaurante e solicita um prato do cardápio, não está observando e sentindo a comida em si; ele provavelmente está, também, sentindo e analisando o ambiente, a limpeza da mesa, toalha, talheres. Assim, para satisfazer seu desejo de se alimentar, ficar satisfeito e ter uma sensação agradável, ainda que de modo inconsciente, ele acaba por demandar atenção de mais de uma área específica, em todo e qualquer instante que entra em contato com determinado setor.

No gráfico 7, os proprietários deixam claro que o atendimento às necessidades dos hóspedes é a maior prioridade nos seus empreendimentos, pois unanimemente responderam afirmativamente a esta variável. Quanto aos hóspedes, observa-se que 85,2% (IC + TA) dos hóspedes afirmaram reconhecer que de fato o empreendimento onde ele estava hospedado priorizava o atendimento às suas necessidades e apenas 11,2% (DP + ID) dos hóspedes demonstraram que o atendimento às suas necessidades não é a maior prioridade dos estabelecimentos.

Dessa forma, chega-se a conclusão que a maioria dos proprietários e dos hóspedes concorda que o atendimento às necessidades dos hóspedes é a maior prioridade nos

empreendimentos. Porém, ao considerar o estado da estrutura dos imóveis “in loco” dos empreendimentos e a quantidade de funcionários disponíveis para o atendimento aos hóspedes, chega-se a um questionamento se, realmente, esta prioridade está sendo executada, ou se é, somente um desejo sem a devida aplicabilidade.

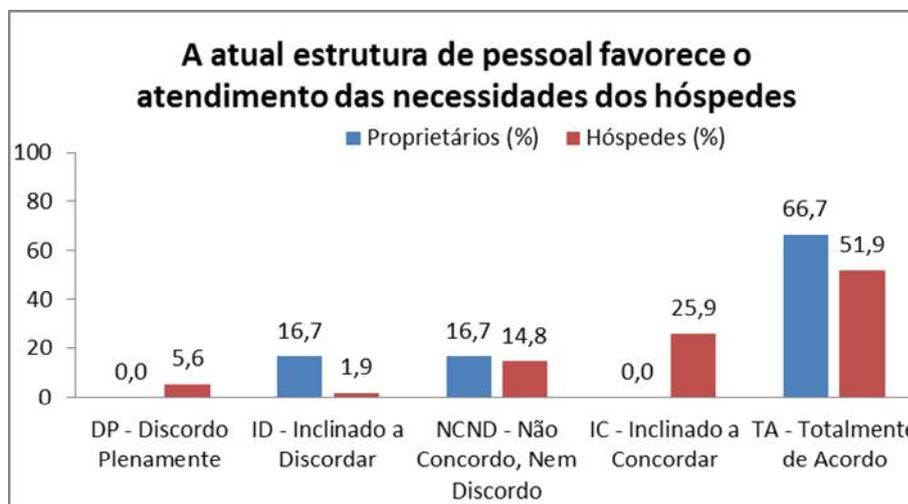


Gráfico 8 – A atual estrutura de pessoal favorece o atendimento das necessidades dos hóspedes
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Atender às necessidades de seus hóspedes é um dever para qualquer hotel. Significa a perpetuação do negócio rentável com vantagem competitiva. É preciso apresentar o que alguns autores afirmam relativamente ao que seja atender as necessidades: “nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas” (KOTLER, 1998). Sobre isso, Lovelock e Wright (2002) esclarecem que necessidades são “desejos subconscientes e profundos que dizem respeito a questões existenciais e de identidade de longo prazo”. Afirmam que as pessoas adquirem produtos e serviços para “satisfazer as necessidades específicas e avaliam os resultados de suas aquisições de acordo com aquilo que originalmente esperavam receber”.

Percebe-se que, os resultados apresentados no gráfico 8, que investigam se, a estrutura de pessoal favorece o atendimento das necessidades dos hóspedes, demonstram que as duas alternativas que correspondem aos maiores graus de concordância, foram as mais frequentes. A alternativa inclinado a concordar, obteve cerca de 26 % das opiniões, e a alternativa totalmente de acordo, obteve cerca de 52 % das opiniões. Desta forma, pode-se concluir que, na percepção de mais de três quartos dos hóspedes, que a atual estrutura de pessoal favorece o

atendimento das necessidades dos mesmos.

A estrutura de pessoal é o recurso humano que interage com os hóspedes e atende às suas necessidades. No gráfico 8 é apresentada a variável que avalia se “a atual estrutura de pessoal favorece o atendimento das necessidades dos hóspedes”. Observa-se que 77,8% dos hóspedes e 66,7% dos proprietários concordam que a atual estrutura de pessoal favorece o atendimento das necessidades dos hóspedes, enquanto que 16,7% dos proprietários e 7,5% dos hóspedes discordaram da asserção.

Portanto, com o aval dos resultados obtidos, chega-se a conclusão que a maioria dos hóspedes e dos proprietários, representada por dois terços dos respondentes concordam que a atual estrutura de pessoal favorece o atendimento das necessidades dos hóspedes enquanto que cerca de um sexto dos proprietários e dos hóspedes estão insatisfeitos, desejando que seja aumentada a quantidade de funcionários e a capacitação dos mesmos. Ou seja, apesar de apresentar um alto índice de satisfação com a estrutura de pessoal por parte dos hóspedes e principalmente dos proprietários, o número daqueles que avaliam a estrutura de pessoal como insatisfatória ou se abstiveram de se pronunciar a respeito deste tópico é bastante significativo, demonstrando que este setor na rede hoteleira de Presidente Figueiredo requer atenção.

Em hotéis, assim como em outros estabelecimentos no ramo da hospitalidade (clubes, *shopping centers*, restaurantes), há uma nítida demanda de dedicação ao trabalho em finais de semana e feriados, pois raramente fecham e costumam ficar mais movimentados em dias de descanso e lazer para outras pessoas.

A jornada se expressa pela duração do tempo do trabalho, ou seja, “compreende a quantidade de tempo que o trabalho consome das vidas das pessoas” (Dal Rosso, 2006, p. 31), a qual pode ser medida em horas ou dias. Normalmente a jornada semanal serve de referência para a normatização que limita as jornadas máximas permitidas no País e certamente tem relação direta com a qualidade de vida e a saúde dos trabalhadores, pois estabelece não só o tempo dedicado ao trabalho como o tempo livre a ser usufruído. Ou seja, as pessoas investem na busca do descanso e prazer recebendo cuidados e serviços em seus momentos de ócio e é neste campo em que se insere o turismo e conseqüentemente os empreendimentos hoteleiros.

A intensificação no trabalho pode vir do aumento ou da diminuição da jornada de trabalho, mas sempre vem com o aumento da produtividade num primeiro plano, segundo Dal

Rosso (2006). O autor afirma que a intensificação do trabalho é a face oculta do crescimento econômico: não são apenas mudanças técnicas que trazem ganhos de produtividade, mas também estão em escala ascendente a “majoração da intensidade do esforço daqueles que trabalham ou de grupos dos trabalhadores” (Dal Rosso, 2008, p. 27).

De acordo com Cardoso (2009, p. 49) as novas formas de gestão nas organizações intensificam o trabalho quando há aumento da velocidade na execução dos gestos e uma redução na porosidade do trabalho – ou seja, nos tempos mortos, tempos de pausas e de descanso no meio da jornada. A intensificação do trabalho também pode ser compreendida, nesse contexto, como o trabalho em “fluxo tenso” (em francês, *“flux tendu”*), um método que visa gerar uma produção mais rápida com mínimo de custos e de tempos mortos, numa sociedade doente que cultua a urgência (Aubert, 2003).

No caso dos hotéis estudados, a jornada de trabalho é intensificada majoritariamente nos finais de semana caracterizando um perfil diferenciado que precisa de um ajuste de conduta conjuntamente entre os funcionários e os proprietários do estabelecimento. Sendo assim, a quantidade e a intensidade do trabalho não são definidas pelos trabalhadores, mas pelos empresários e gestores pautados pelas demandas flexíveis da produção. *“Para o trabalhador, como consequência, o tempo de trabalho passa a ser diverso, diferente, desigual ao longo do dia, da semana, do mês, do ano ou da vida. Mas, sobretudo, a novidade é que seu tempo de trabalho torna-se cada vez mais imprevisível”* (Cardoso, 2009, pp. 84-85, grifos no original).

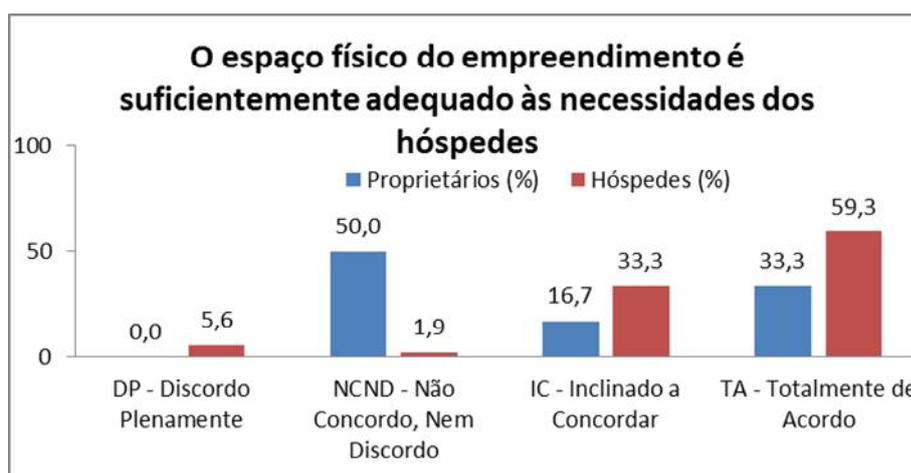


Gráfico 9 – O espaço físico do empreendimento é suficientemente adequado às necessidades dos hóspedes

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Na medida em que a competição aumenta em uma determinada área do setor de serviços, oportunidades para diferenciar a empresa tornam-se cada vez mais difíceis de encontrar (Bateson e Hoffman, 2001). Dois itens que podem causar impacto imediato sobre os consumidores são a evidência física do empreendimento e o tratamento dado aos encontros de serviços os quais se tornam um diferencial no serviço prestado.

O objetivo principal na estruturação dos ambientes de serviços precisa ser atender às necessidades e interesses específicos dos clientes, neste contexto o layout do espaço tem importância fundamental. A relevância do layout das instalações é especialmente evidente nos cenários de serviços, o que pode influenciar a satisfação dos clientes, o desempenho da empresa e o comportamento de busca de alternativa pelo consumidor (Zeithaml e Bitner, 2003).

Existe um layout padrão nos apartamentos, em que os móveis (camas e acessórios) estão dispostos de modo a oferecer espaço amplo e adequado à categoria dos produtos/serviços ofertados, permitindo no hospital e no hotel uma boa circulação de pessoas amplitude e conforto, até mesmo no caso de haver acompanhante, em ambos os casos. Além disto, há a demanda social e de mercado específica para a construção de estruturas adequadas a deficientes físicos ou clientes da terceira idade.

A evidência física é parte vital do sistema de prestação do serviço, tanto que Hutton e Richardson (1995) colocam que, dentre todas as variáveis à disposição da organização, os elementos tangíveis do serviço são potencialmente aqueles que podem ser mais prontamente controlados pelos gestores. Considerando-se também que os espaços físicos estão vinculados a artefatos nas organizações contemporâneas, essas são receptivas aos recursos que possam melhorar a sua eficiência (Gagliardi, 2002) e a escolha dos móveis e equipamentos, assim como a sua disposição no ambiente podem influenciar o resultado dos serviços.

Com base em Edwards e Shackley (1992), pode-se argumentar que os jardins externos, comunicam significados simbólicos e criam impressão estética genérica da empresa. Pelas fotos verifica-se que o hotel realizou ou não investimentos semelhantes no aspecto paisagístico, criando harmonia entre a estrutura dos prédios e espaços disponíveis, oferecendo aspecto mais humanizado ao ambiente. Ou seja, o desafio de muitas empresas no momento de ofertar serviços é o de planejar o espaço e a evidência física, de modo que possam sustentar as necessidades e preferências do consumidor. Por meio da aparência externa de um prédio, por exemplo, o cliente

pode avaliar o posicionamento da empresa, o tipo de serviço e o valor a ser pago pelo que é ofertado.

Nota-se no gráfico 9, que existe uma informação contraditória, que vale ressaltar nestes resultados: o fato de que quase o dobro (92,6%) dos hóspedes em relação aos 50% dos proprietários concordaram que o espaço físico é adequado às necessidades dos hóspedes. Pode-se considerar neste caso que, os 50% dos proprietários que responderam (NCND) podem ser considerados indecisos, e, portanto poderiam tanto concordar, quanto discordar da afirmativa. Ao considerar a concordância, teríamos 100% dos proprietários concordando com a afirmativa acabando com esta contradição.

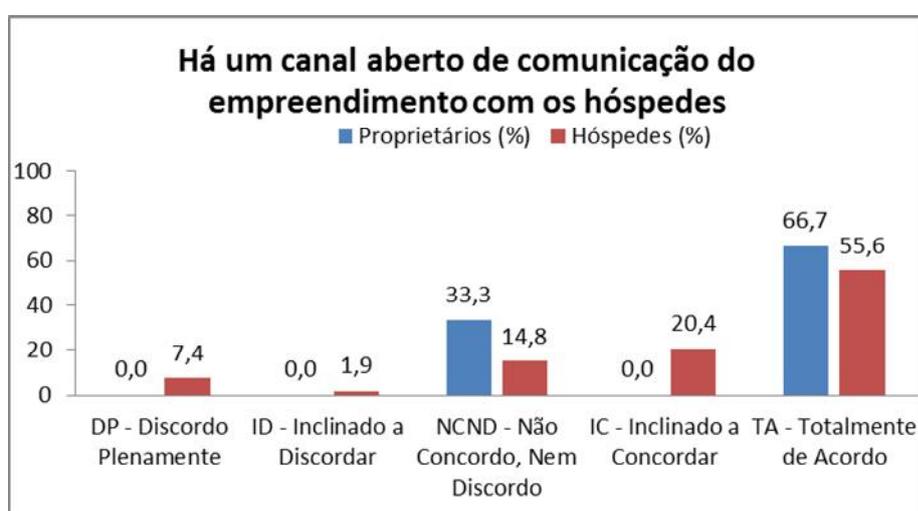


Gráfico 10 – Há um canal aberto de comunicação do empreendimento com os hóspedes
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

O grande diferencial no ramo da hotelaria é a qualidade da atenção e atendimento dispensado aos hóspedes. Para Viera (2004, p. 115), a Comunicação desempenha papel fundamental nas empresas hoteleiras “pois ela demonstra a capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, de conversar com vistas ao bom entendimento entre as pessoas”. A comunicação entre os responsáveis pelos serviços prestados no empreendimento e os hóspedes agiliza a detecção de problemas e a viabilização de soluções, além da recepção de sugestões e satisfação do cliente. Há canais de Comunicação, tanto interno (hotel/colaborador) como externo (hóspede/hotel) que precisam estar abertos e fluindo normalmente. O propósito é que não haja hóspede insatisfeito. “pois sem dúvida o melhor divulgador de um produto turístico é um cliente satisfeito com as experiências vividas durante sua viagem” (RUSCHMANN, 1990, p. 25).

Diante da asserção de que “há um canal aberto de comunicação do empreendimento com os hóspedes”, causa preocupação o fato de que 24% dos hóspedes e 33,3% dos proprietários não demonstraram concordância com a fluidez de comunicação o que pode acarretar problemas de insatisfação na execução de seus pedidos e na realização de qualquer contato, incluindo solicitação de informações e reservas de vagas nos empreendimentos onde a comunicação é deficitária. De acordo com Chase e Garvin (1989), as organizações têm que se habituar a trabalhar num sistema aberto, buscando conhecer as necessidades de seus clientes.

Portanto, chega-se a conclusão de que apesar de existir canais abertos de comunicação dos empreendimentos com os hóspedes, pode-se perceber a necessidade de melhoria neste quesito em alguns empreendimentos. O atendimento à esta demanda objetiva satisfazer a necessidades dos hóspedes e a divulgação do empreendimento.

De acordo com Gianesi e Corrêa (1996), apesar de serem distintos os desejos e necessidades das pessoas, eles, muitas vezes, acabam por se assemelhar. Ou seja, cada cliente que deseja algum serviço do hotel apresenta peculiaridades próprias, mas, quando se observa o conjunto de tudo o que usualmente é demandado percebe-se um padrão na demanda, como, por exemplo, período de estadia, serviços de quarto ou disponibilidade de equipamentos. Há uma correlação entre os pedidos. Corroborando com esta situação, Garvin (1993), salienta que, ao manter canais de comunicação com os consumidores o aprendizado organizacional é estimulado.

III - DIMENSÃO PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS COMO OS PROCESSOS SÃO EXECUTADOS?

A perspectiva dos processos internos é uma perspectiva fundamental que deve ser considerada de grande relevância no processo de construção desta valiosa ferramenta de gestão estratégica o *Balanced Scorecard*, pois os gestores da organização tem uma grande responsabilidade na identificação dos processos críticos, no dizer de Kaplan e Norton (1997), eles definem essa perspectiva como aquela em que os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Para esses autores. O

Balanced Scorecard, como uma ferramenta de gestão estabelece que o processo de tomada de decisões se estabelece do alto escalão em direção às instâncias inferiores.

Portanto, a identificação desses processos mais críticos tem como função preparar os gestores para decidirem sobre que medidas devem ser tomadas para a realização plena da satisfação dos objetivos dos clientes e acionistas. Ratificando a necessidade de o gestor ser um expert em sua organização Hung-Yi, Yi-Kuei e Chi-Hsiang (2011) ressaltam que a perspectiva dos processos internos trata do processo de funcionamento interno das organizações que têm de seguir um plano de estratégias operacionais feitos por eles e nesse processo de execução deve ser feito de acordo com o seu melhor a fim de alcançar as expectativas dos clientes e acionistas.

As perspectivas do *Balanced Scorecard* são interrelacionadas. Nenhuma das perspectivas vai alcançar o resultado esperado se for aplicada isoladamente. Por exemplo, no *Balanced Scorecard* a relação entre a capacitação dos funcionários e a eficiência dos processos internos é diretamente proporcional. Para Hao-Chen (2009) a perspectiva dos processos internos no modelo causal do *Balanced Scorecard* estabelece que o desenvolvimento das capacidades dos funcionários conduzem à melhoria dos processos internos.

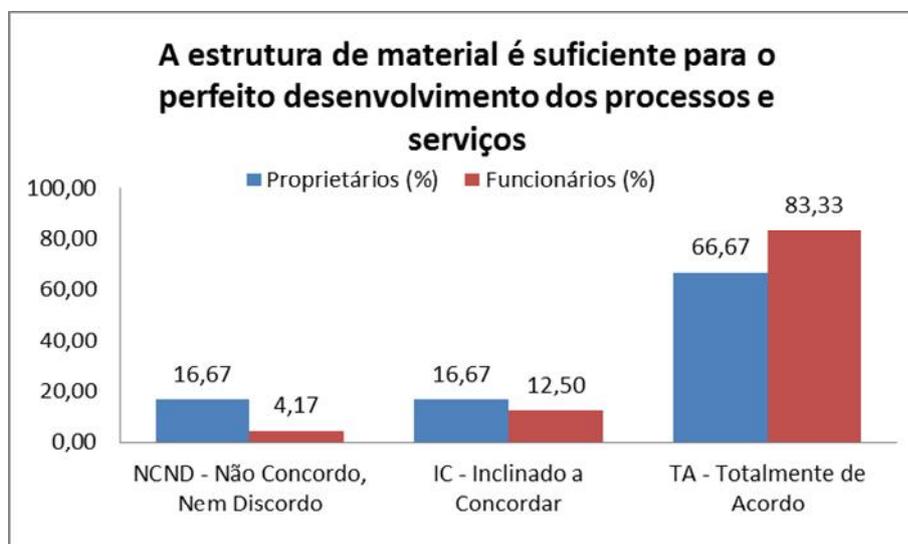


Gráfico 11 – A estrutura de material é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos e serviços

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Com o objetivo de reduzir os efeitos negativos da sazonalidade na redução de hospedagens e atrair mais hóspedes na alta estação, alguns empreendimentos em Presidente Figueiredo se planejaram para atender eventos de pequeno porte e pesquisadores que afluem para a região. Sobre a afirmativa “a estrutura de material é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos e serviços”, observa-se que 95,83% dos funcionários e 83,34% dos proprietários responderam afirmativamente. (Gráfico 11). Três dos oito empreendimentos pesquisados possuem serviço de café da manhã, suítes para até quatro leitos e também pequenos auditórios. De fato, Oliveira (2001), afirma que hotéis no Brasil, estão equipados com espaços para realização de reuniões, exposições e convenções, fornecendo também, material de apoio como equipamentos audiovisuais e serviços de alimentação para eventos. Estes empreendimentos contam com grande número de apartamentos, geralmente com capacidade para até quatro leitos. Apesar disto, conclui-se pela pesquisa que funcionários e proprietários consideram que a estrutura de material é adequada para o perfeito desenvolvimento dos processos e serviços na maioria dos empreendimentos, havendo espaço para melhoria neste quesito.

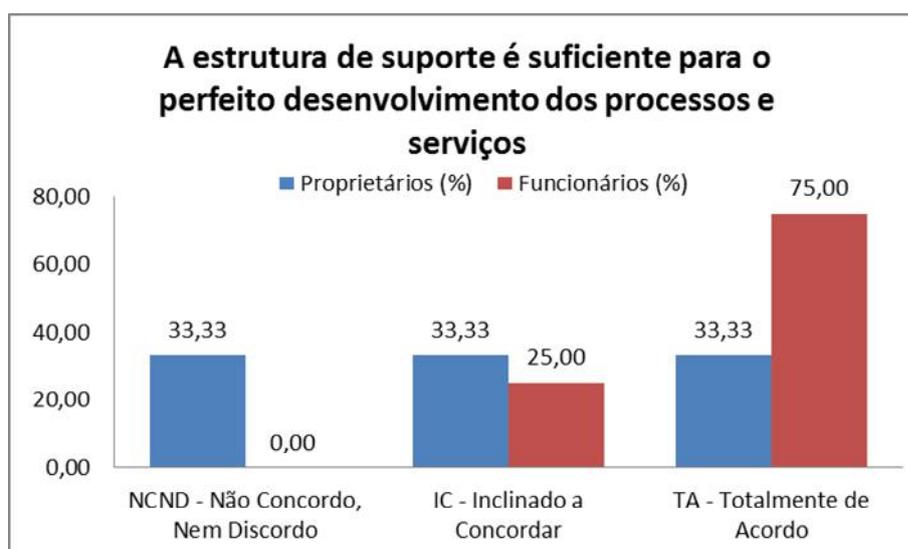


Gráfico 12 – A estrutura de suporte é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos e serviços.

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

O hóspede é a figura central no processo produtivo do ramo hoteleiro. As características próprias dos empreendimentos, a transformação de matérias-primas envolvendo pessoas, equipamentos, e instalações, a efetivação da prestação do serviço, a

reunião de um conjunto de serviços tais como restaurante, copa, quarto, entre outros são objeto de apreciação ou insatisfação do cliente. Segundo Castelli (1994), a indústria hoteleira durante muito tempo pouco se preocupou com o real atendimento às necessidades dos hóspedes, dando mais ênfase à estrutura física dos hotéis.

O resultado apresentado pelo Gráfico 12 chama a atenção pelo fato de que 100% dos funcionários e 66,66% dos proprietários responderam que “a estrutura de suporte é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos e serviços” (IC+TA), enquanto que 33,33% dos proprietários afirmaram: “não concordo, nem discordo” com a afirmativa. Dessa forma, observa-se que a estrutura de suporte é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos e serviços de acordo com a opinião de funcionários e proprietários. No entanto, vale ressaltar que, apesar desses dados favoráveis, observa-se na prática, que alguns dos processos e serviços não estão sendo realizados no tempo necessário e nem com todos os pré-requisitos necessários de forma a gerar insatisfação em alguns funcionários. O desenvolvimento das atividades de hospitalidade, administração e de logística de operações precisa ser complementado pela infraestrutura que dá suporte à manutenção dos mesmos através do departamento de pessoal, almoxarifado e compras, dentre outros serviços, que permitem atingir a qualidade necessária no serviço prestado ao cliente.

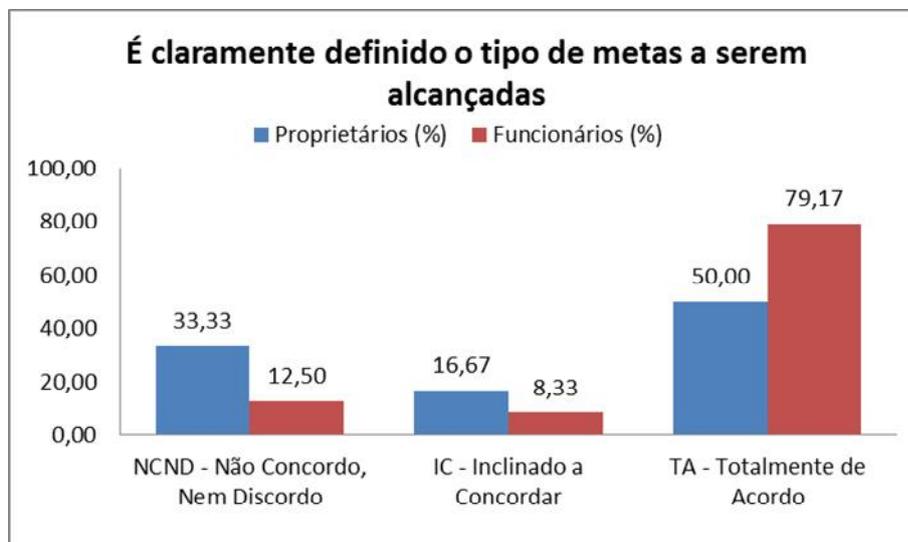


Gráfico 13 – É claramente definido o tipo de metas a serem alcançadas.
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

O estabelecimento de metas requer da rede hoteleira de Presidente Figueiredo uma definição clara dos grupos de hóspedes para os quais ela pretenda oferecer seus produtos ou serviços. Toledo (1972) afirma que, em termos práticos, a segmentação de mercado só faz sentido se apresentar um caráter operacional. O agrupamento dos consumidores em estratos, ou segmentos, deve permitir um conhecimento maior do mercado, conduzindo a empresa a estratégias que sejam coerentes com suas metas e objetivos, considerando o ambiente em que opera. Dessa forma, cada proprietário em seu empreendimento poderá definir seus objetivos e estratégias que nortearam o planejamento dos processos e serviços envolvidos a fim de definir metas e objetivos específicos e formular diretrizes operacionais para adequados aos empreendimentos.

No Gráfico 13, percebe-se que 87,5% dos funcionários e 66,67% dos proprietários responderam que o tipo de metas a serem alcançadas são claramente definidas. Merritt; Berger (1998) destacam a importância de se estabelecer metas e objetivos como forma de definir o caminho a ser percorrido e, então, gerenciar de maneira adequada os recursos da empresa. Portanto, chega-se a conclusão que é claramente definido o tipo de metas a serem alcançadas na maioria dos empreendimentos de acordo com o parecer de funcionários e proprietários.

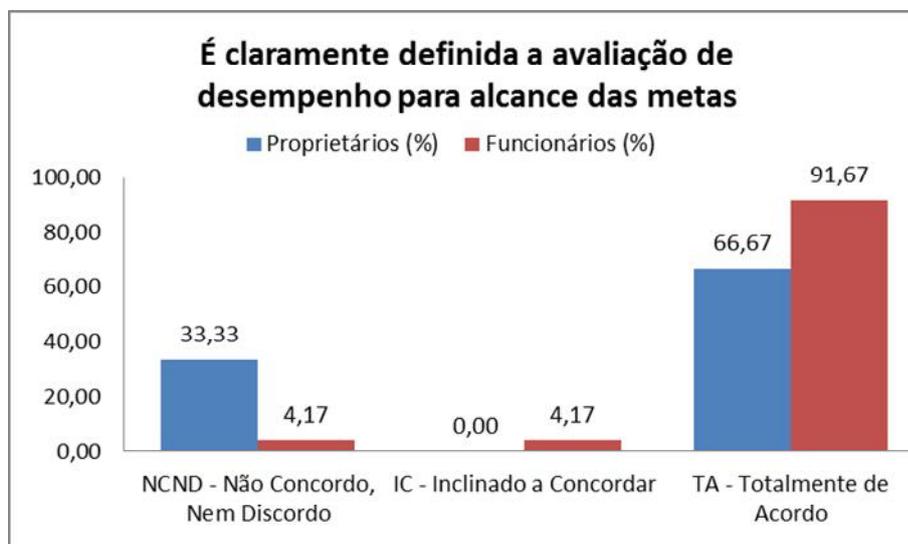


Gráfico 14 – É claramente definida a avaliação de desempenho para alcance das metas.
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Ao propor a seguinte assertiva se “é claramente definida a avaliação de desempenho para alcance das metas”, observa-se que 95,84% dos funcionários e 66,67% dos proprietários

responderam positivamente à afirmativa (IC+TA).

Com base nestas informações identifica-se que alguns estabelecimentos da rede hoteleira de Presidente Figueiredo estabelecem suas metas e as têm definidas de forma objetiva e precisa. Esta etapa de definição necessita estar associada a um processo de avaliação que permita identificar as reais necessidades de qualificação e capacitação dos seus funcionários, como também mensurar de modo apropriado o esforço produtivo de cada um, com o intuito de prepará-los para o desenvolvimento de suas atividades.

Para Muccillo Netto (1993), os modelos de avaliação de desempenho precisam se constituir com base nos objetivos organizacionais, missão, dinâmica da gestão, eficácia, eficiência, planejamento e sistemas de informações, de outra forma as pessoas envolvidas sentem-se fora do contexto organizacional, ficando o modelo fadado ao insucesso. O elevado número de proprietários que se absteve de neste item respondendo “não concordo, nem discordo” da afirmativa, conforme demonstrado no Gráfico 14 pode comprometer o sucesso destes empreendimentos, pois somente com a avaliação do desempenho claramente definida para alcance das metas fica evidente aos funcionários o que os proprietários esperam deles para o desenvolvimento dos objetivos. E esses objetivos, serão realizadas estratégias bem estabelecidas. E essas estratégias, utilizarão indicadores de desempenho para medir o avanço e o alcance das metas.

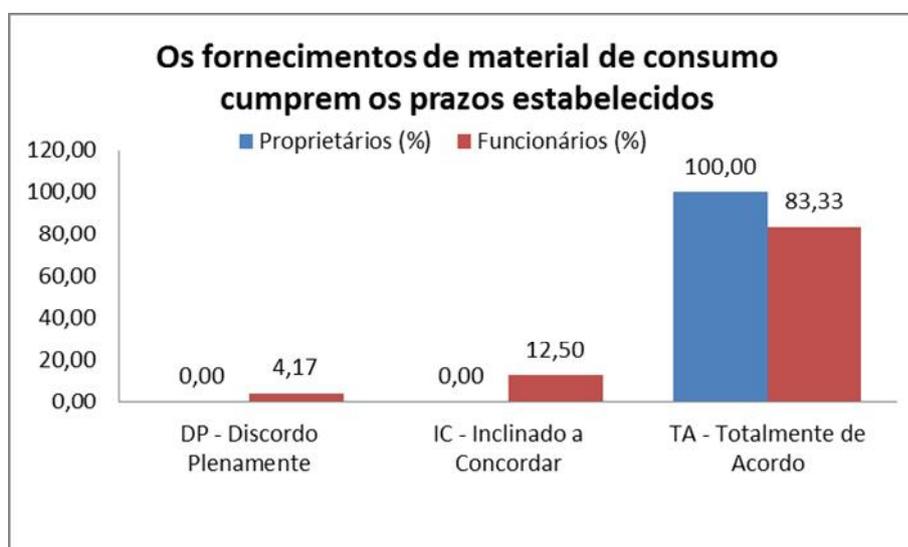


Gráfico 15 - Os fornecimentos de material de consumo cumprem os prazos estabelecidos.
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Borges (2004) classifica material de consumo como todo material de escritório, material de limpeza, suprimentos de informática, material de laboratório, dentre outros.

O fornecimento no prazo estabelecido desses materiais ligados diretamente à hospedagem ou ao fornecimento de alimentos e bebidas aos hóspedes torna viável a execução dos serviços e processos nos empreendimentos hoteleiros de Presidente Figueiredo.

Como se observa no Gráfico 15, 100% dos proprietários e 95,83% dos funcionários responderam que de fato os prazos para o fornecimento de material de consumo são cumpridos e apenas 4,17% dos funcionários discordaram da assertiva.

Essa concordância entre os proprietários e funcionários justifica-se pelo pequeno porte dos empreendimentos, onde alguns dos proprietários compram no comércio local sem a necessidade de agendamento prévio de entrega, pois como a cidade é pequena os fornecedores locais não demoram a entregar os produtos no momento necessário à execução das atividades. Outros proprietários que possuem mais recursos financeiros e um nível empresarial mais organizado possuem fornecedores contratados em Manaus que entregam nos prazos pré-estabelecidos.

Portanto, chega-se a conclusão que o fornecimento de material de consumo cumprem os prazos estabelecidos para suprir as necessidades dos empreendimentos.

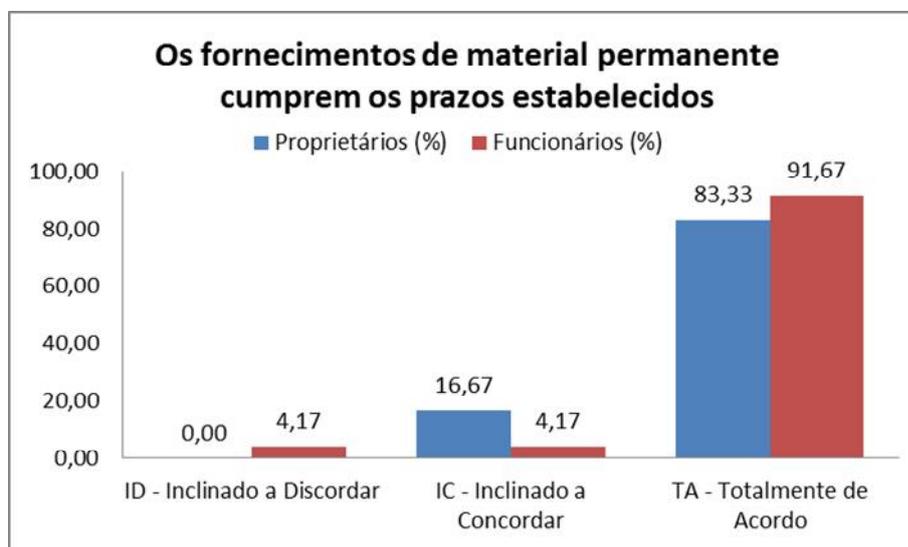


Gráfico 16 – Os fornecimentos de material permanente cumprem os prazos estabelecidos.
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Em hotelaria, material permanente são aqueles materiais que têm uma durabilidade prolongada. Esses bens duráveis são: camas, ar condicionado, frigobar, frizeres, geladeiras, computadores, impressoras, cadeiras, mesas, estofados etc. São materiais que fazem parte da característica de cada empreendimento hoteleiro e alguns desses bens personalizam o ambiente.

Para que um empreendimento hoteleiro tenha seus hóspedes e funcionários satisfeitos ele necessita estar com seus materiais permanentes modernos e bem conservados. Os materiais permanentes estão relacionados com o conforto e bem estar dos hóspedes e também a execução direta das atividades dos funcionários. Dessa forma, há uma necessidade de o proprietário investir em constante atualização e quando for necessário fazer a devida manutenção e troca desses materiais.

Como um dos resultados desta pesquisa, 100% dos proprietários e 95,84% dos funcionários (Gráfico 16) concordam que as organizações hoteleiras de Presidente Figueiredo estão cumprindo os prazos estabelecidos para os fornecimentos de material permanente.

IV - DIMENSÃO PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

O QUE PODEMOS MELHORAR

A dimensão IV trata da perspectiva de aprendizagem e crescimento volta a sua atenção para atender as necessidades das pessoas e para a infraestrutura necessária ao sucesso das organizações e empreendimentos. Os objetivos das perspectivas anteriores só poderão alcançar sucesso se houver aprendizagem e crescimento dos recursos humanos no desenvolvimento de suas atividades.

Essa dimensão discorre sobre a perspectiva aprendizado e crescimento - o que pode melhorar para atender a comunidade, a partir das asserções: a gestão da rede hoteleira de Presidente Figueiredo estimula a geração de ideias e é receptiva a melhoria e mudanças; os funcionários são consultados e envolvidos nas decisões relacionadas a sua área de atuação; estimula a capacitação, desenvolve a prática de reconhecimento ao trabalho do funcionário.

Segundo Niven (2005) para se atingir os objetivos fixados nas perspectivas dos processos internos, financeira e do cliente, os empreendimentos devem desenvolver métricas na área da aprendizagem e crescimento do funcionário que possibilitem obter resultados positivos.

Assim, entende-se que esta dimensão direciona a atenção para as pessoas, com foco no aprendizado e crescimento necessários para atingir sucesso na organização.

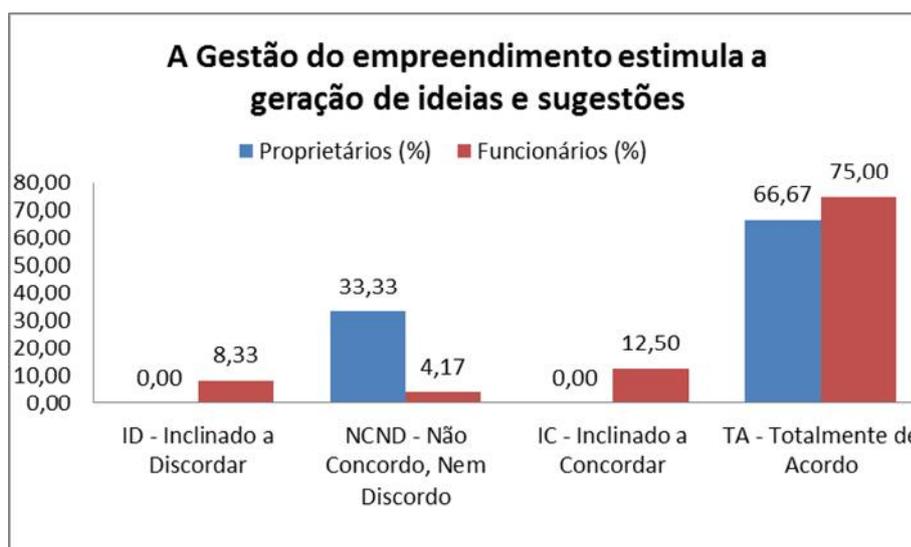


Gráfico 17 – A gestão do empreendimento estimula a geração de ideias e sugestões.

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Mears (1993), afirma que as organizações necessitam de um sistema permanente e de longo prazo que seja voltado para o alcance da satisfação do cliente utilizando um processo de melhoria contínua dos produtos e serviços. Como a finalidade de conseguir a satisfação do cliente e competitividade são necessários programas voltados para estes objetivos e que envolvam todos os elementos de uma organização gerando ideias e inovações. Nestas condições, é que um programa de sugestões tem o papel de alavancar o envolvimento das pessoas e geração de ideias e sugestões.

De acordo com Barbieri (2004), os sistemas de sugestões são utilizados como canais para incentivar e aumentar a participação dos funcionários, melhorar a comunicação interna, aumentar o comprometimento com as atividades de trabalho, buscar resolução para problemas, benefícios para segurança, redução dos custos produtivos ou administrativos e ideias que alimentem os processos de inovação organizacional.

No Gráfico 17, observa-se que 87,50% dos funcionários e 66,67% dos proprietários responderam que a gestão do empreendimento estimula a geração de ideias e sugestões na rede hoteleira de Presidente Figueiredo. Como um terço dos proprietários, na condição de gestores que são, não estão bem definidos em relação à sua opinião, pode-se concluir que eles neste caso em particular, não estão trabalhando de forma efetiva no estímulo a geração de ideias e sugestões podendo comprometer a comunicação interna e a maior integração e participação dos funcionários nos processos e serviços dos seus empreendimentos.

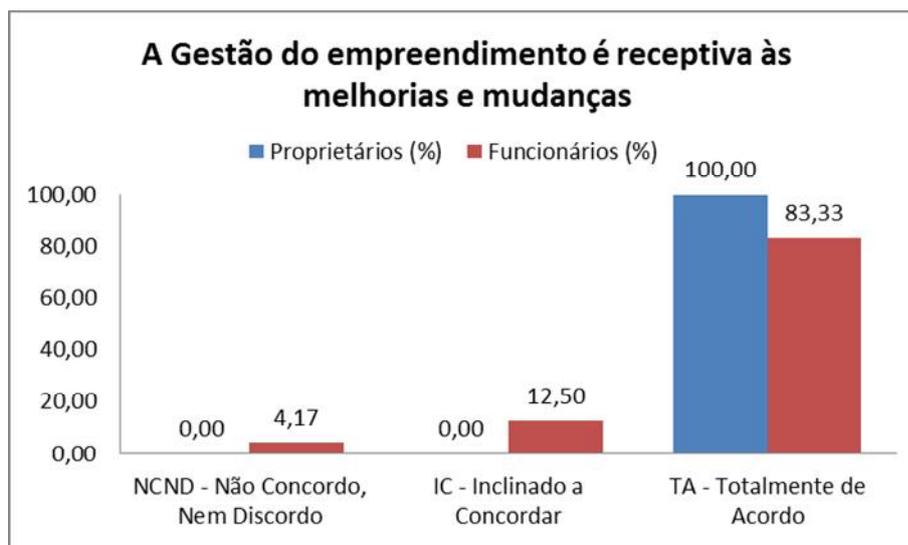


Gráfico 18 – A gestão do empreendimento é receptiva às melhorias e mudanças.
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Se os empreendedores e os funcionários quiserem alcançar objetivos a longo prazo, não podem esquecer das pessoas e dos sistemas que precisam funcionar como fonte de aprendizagem e crescimento. No Gráfico 18, que questiona se “a gestão do empreendimento é receptiva às melhorias e mudanças”, observa-se que 100% dos proprietários e 95,83% dos funcionários responderam afirmativamente.

Este resultado serve de indicativo de que tanto os proprietários quanto os funcionários da rede hoteleira de Presidente Figueiredo apresentam um alto grau de flexibilidade para buscar oportunidade de melhorias.

Segundo Rosa e Lunkes (2006), os hotéis podem encontrar novas oportunidades para melhorar seus processos, produtos e serviços incentivando seus colaboradores a dar sugestões de como melhorá-los. O hotel podem oferecer incentivos dos mais diversos níveis

e conforme suas condições para estimular e encorajar a participação.

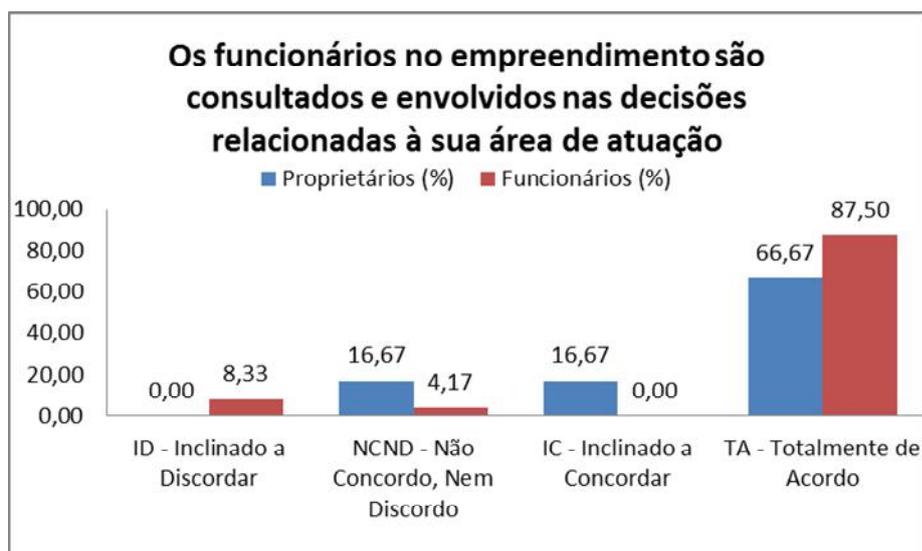


Gráfico 19 – Os funcionários no empreendimento são consultados e envolvidos nas decisões relacionadas à sua área de atuação.

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

De acordo com Mullins (2004), independente de qual seja o ângulo pelo qual se interprete a natureza da indústria da hospitalidade, é inevitável considerar que o desempenho organizacional está relacionado principalmente àqueles que integram o quadro de funcionários. A estrutura e a gestão das organizações hoteleiras, bem como as interações entre as pessoas que nelas trabalham são fundamentais para o sucesso dos empreendimentos. Os funcionários no empreendimento quando consultados e envolvidos nas decisões relacionadas à sua área de atuação se sentem importantes e úteis e valorizados em seus locais de trabalho.

No Gráfico 19, observa-se que 87,50% dos funcionários e 83,34 dos proprietários responderam que os funcionários no empreendimento são consultados e envolvidos nas decisões relacionadas à sua área de atuação. Estes percentuais nos permitem concluir que há uma estreita relação entre os proprietários e os seus funcionários no que tange a serem ouvidos em decisões relacionadas à sua área de atuação. Esta conclusão dos percentuais da pesquisa foi confirmada através de observações e as conversas do pesquisador desta pesquisa com alguns proprietários e funcionários da rede hoteleira de Presidente Figueiredo. O pesquisador observou que, os proprietários fazem reuniões periódicas com seus funcionários permitindo que os mesmos façam sugestões em suas áreas de atuações considerando que eles, proprietários não querem somente funcionários satisfeitos, mas atuantes em seus locais de trabalho.

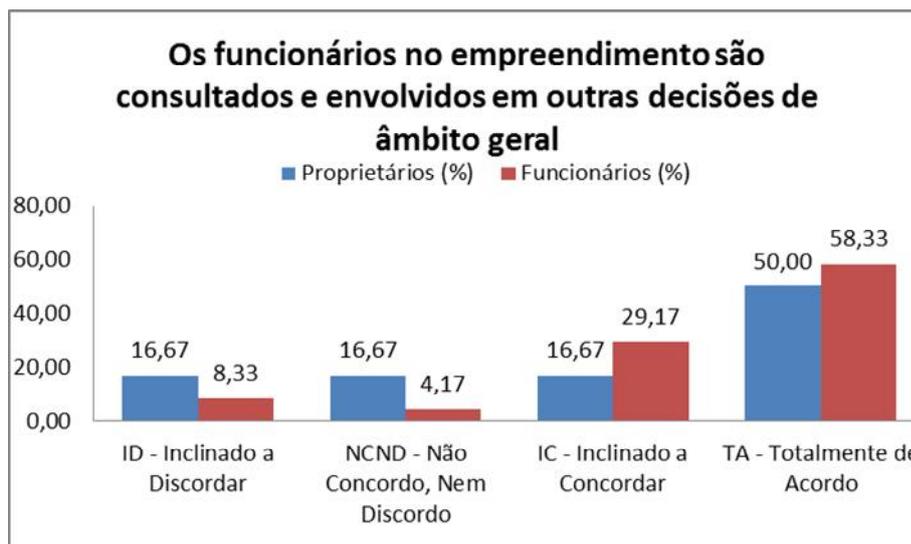


Gráfico 20 – Os funcionários no empreendimento são consultados e envolvidos em outras decisões de âmbito geral.

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

As organizações modernas estão enfrentando ambientes extremamente dinâmicos, provocando alterações no modo de serem gerenciadas. O sucesso para esse impasse passa fundamentalmente por uma mudança dos modelos mentais de cada indivíduo, refletindo, conseqüentemente, na estrutura pensante e dominante das organizações (MORAES, 2009).

Nas empresas, a hierarquia administrativa passa a ser gradativamente substituída pelas redes internas interligando estreitamente grupos de pessoas; os departamentos funcionais e de produtos/serviços do esquema matricial cedem lugar às equipes de trabalho; o foco nos controles torna-se cada vez mais flexível e solto; a burocracia cede lugar à inovação e à criação do conhecimento.

No Gráfico 20, que aborda se, “os funcionários no empreendimento são consultados e envolvidos em outras decisões de âmbito geral”, observa-se que 87,50% dos funcionários responderam que sim (TA+IC), juntamente com 66,67% dos proprietários. Este resultado pode ser um indicativo de que há uma tendência do modelo organizacional em Presidente Figueiredo, possa está se tornando um modelo cada vez mais flexível e maleável, principalmente por se tratar de empreendimentos de pequeno porte.

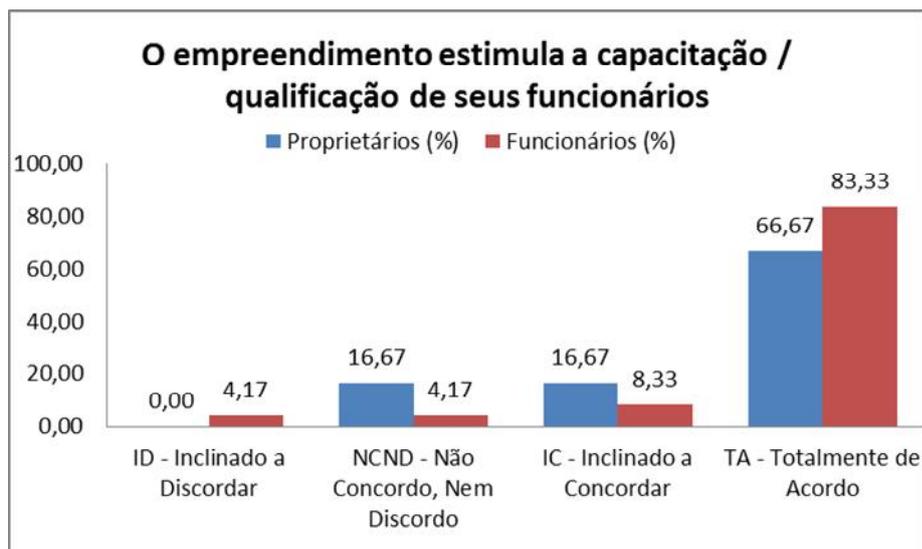


Gráfico 21 – O empreendimento estimula a capacitação/qualificação de seus funcionários.
Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, Kaplan e Norton (1997), consideram três categorias principais: capacidade dos colaboradores, capacidade dos sistemas de informação e motivação, *empoverment* e alinhamento.

Os hotéis tem a necessidade de pessoal qualificado para realizar as mudanças e inovações necessárias à sobrevivência da empresa. Para fins desta pesquisa observa-se no Gráfico 21, que trata sobre como “o empreendimento estimula a capacitação/qualificação de seus funcionários”, 91,66% dos funcionários responderam positivamente à afirmativa. Pelos resultados alcançados na referida pesquisa, conclui-se que a grande maioria considera importante e necessário o investimento em capacitação de seus funcionários.

6 PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA OS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

6.1 PROPOSTA DE CRIAÇÃO E APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

Para a criação e desenvolvimento do *Balanced Scorecard* nos empreendimentos, é necessário utilizar como referência cinco princípios desenvolvidos por Kaplan e Norton (1997), a fim de uma organização possa se considerar focada na estratégia. São eles:

- a) Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- b) Alinhar a organização à estratégia;
- c) Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- d) Converter a estratégia em processo contínuo;
- e) Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: a primeira tarefa da liderança executiva é tornar a necessidade de mudança óbvia para todos.

Baseado no trabalho com o *Balanced Scorecard* em mais de 300 empresas, Kaplan e Norton criaram uma nova ferramenta que revelou uma inovação tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard*: os mapas estratégicos. Os mapas estratégicos são utilizados para auxiliar no gerenciamento das organizações. Eles ajudam os proprietários a manter controle sobre a complexidade e o foco nos assuntos críticos, nos indicadores de sucesso e nas iniciativas estratégicas.

A elaboração de uma proposta de mapa estratégico fundamentado nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* direcionado à rede hoteleira de Presidente Figueiredo foi um dos objetivos deste trabalho.

6.1.1 Proposta de criação de um mapa estratégico

A estratégia demonstra como a organização pretende criar valor sustentável para os proprietários/acionistas e o mapa estratégico (Figura 8) fornece um modelo que mostra como a estratégia relaciona os ativos intangíveis a processos que criam valor (KAPLAN; NORTON, 2004).

O mapa estratégico também fornece para a organização uma relação de causa e efeito entre as bases da estratégia de uma empresa. A Figura 14 mostra o *Balanced Scorecard* como uma etapa de um processo contínuo, no qual o mapa estratégico também está presente, onde se descreve o que é e como se cria valor nesse processo.



Figura 14: O *Balanced Scorecard*: processo contínuo, descrição e criação de valor.
Fonte: Kaplan e Norton (2004).

Toda a cadeia de causa e efeito deve estar presente nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Como exemplo, Kaplan e Norton (1997), relatam que, o retorno sobre o investimento no capital empregado (perspectiva financeira), poderia ser obtido pela repetição de vendas aos clientes. A consequência da lealdade desses clientes (perspectiva dos clientes) gera uma expectativa que exerce grande influência sobre o retorno do capital empregado. A

lealdade dos clientes por sua vez, pode ser conseguida mediante a pontualidade e qualidade nas entregas dos serviços. Para melhorar a pontualidade das entregas, a empresa precisa reduzir os ciclos dos processos operacionais e aumentar a qualidade dos processos internos (processos internos).

Para que a organização consiga reduzir os processos operacionais e melhorar a qualidade dos processos internos ela precisa realizar capacitações dos funcionários operacionais (aprendizado e crescimento).

De acordo com Kaplan e Norton (2004), a estratégia é uma das etapas de um processo contínuo que envolve toda a organização desde a declaração da missão até o trabalho de fato executado pelos funcionários (Figura 14). Niven (2005), afirma que, a partir do momento em que a organização identifica as relações entre causas e efeitos, os melhoramentos específicos de uma ação criam o resultado desejado. Esses resultados facilitam o entendimento para todos, permitindo descrever a visão de futuro da organização e a forma como os colaboradores lidam com a incerteza.

Dessa forma, os mapas estratégicos são úteis para as organizações identificarem suas estratégias como um processo dinâmico e integrado. No resumo elaborado por Kaplan; Norton (2004, p. 58) eles descrevem o mapa estratégico com muita propriedade:

[...] O mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Ilustra as relações de causa e efeito que conectam os resultados almejados na perspectiva do cliente e na perspectiva financeira ao desempenho notável nos processos internos críticos – gestão de operações, gestão de clientes, inovação e processos regulatórios e sociais. Estes processos críticos criam e cumprem a proposição de valor da organização para os clientes-alvo e também promovem os objetivos de produtividade da organização na perspectiva financeira. Além disso o mapa estratégico identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização – capital humano, capital organizacional – necessários para o desempenho excepcional nos processos internos críticos.

A missão da organização é o ponto de partida, ela define por que a organização existe ou como a unidade de negócios se encaixa dentro do quadro organizacional total, ou seja, ela define o que a organização faz no cotidiano. Os valores definem o que é importante para a organização fortalecendo a missão. A visão da organização busca retratar o futuro que ela deseja alcançar. A visão também coloca a organização em movimento, usando a estratégia para tirar a missão da inércia, mobilizando o processo de implementação das estratégias.

6.1.2 Proposta de mapa estratégico para os empreendimentos hoteleiros

Como podemos observar acima, o mapa estratégico permite uma visualização da integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* ao descrever e construir a estratégia. O mapa estratégico, estabelece elementos críticos e seus relacionamentos com a estratégia da organização, bem como mostram as relações de causa e efeito pelas quais pretende melhorar os resultados almejados da organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

Os resultados desejados pela organização utilizam planos de ação. Esses planos de ação são estabelecidos para o planejamento dos recursos para desenvolver as iniciativas em torno dos temas estratégicos conforme descrito por (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 55):

[...] Como os mapas estratégicos descrevem a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os indicadores e metas não serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criem condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. A organização também deve fornecer os recursos escassos – pessoas, financiamento e capacidade – para cada programa. Denominamos esses programas de *iniciativas estratégicas*. Para cada indicador do *Balanced Scorecard* os gerentes ou precisam identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta. As iniciativas criam resultados e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas.

Os planos de ação que definem e fornecem recursos para as iniciativas devem ser alinhados em torno dos temas estratégicos e visualizados como um pacote integrado de investimentos, e não como um grupo de projetos isolados. Para cada tema estratégico deve desenvolver-se um plano de negócio autossuficiente.

Ao elaborar a proposta de mapa estratégico para a rede hoteleira de Presidente Figueiredo, foram utilizadas as informações das entrevistas realizadas com os proprietários, funcionários e hóspedes, que foram transformadas em temas estratégicos relacionados nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* conforme a Figura 15. Essa representação visual foi construída utilizando temas estratégicos. A perspectiva financeira foi estabelecida como a de maior importância no mapa estratégico, seguida pelas perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento nesta ordem.

REDE HOTELEIRA DE PRESIDENTE FIGUEIREDO PROPOSTA DE MAPA ESTRATÉGICO PARA o BALANCED SCORECARD						
PERSPECTIVAS	Temas Estratégicos	Orientação para o Mercado	Inovação e Qualidade de Produtos e Serviços	Excelência em Gestão	Sistema de Conscientização Ambiental	Comunicação e Divulgação
	Perspectiva Financeira	Ampliar recursos para atender às necessidades do mercado	Alocar recursos para inovação e qualidade dos serviços	Aumentar a receita/ Melhorar os lucros	Reservar recursos para um sistema de conscientização ambiental	Disponer recursos para a comunicação e divulgação
	Perspectiva do Cliente	Criar um sistema de informações para os clientes	Disponibilizar novos produtos e serviços	Atrair e fidelizar mais clientes	Criar sistema de conscientização ambiental	Oferecer acesso fácil às informações
	Perspectiva Interna	Atrair e reter funcionários de alta qualidade	Ampliar a Oferta de novos produtos e serviços	Estabelecer programas de recompensas	Propor processos de reciclagem e economia de água e energia	Criar sistema eficaz de propaganda
	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Capacitar os funcionários para melhorar a prestação de serviços	Treinar os funcionários para utilizar novos produtos e serviços	Manter ambiente de trabalho positivo e satisfatório	Promover cursos de conscientização ambiental	Estabelecer fluxo rápido e eficiente de comunicação

Figura 15: Proposta de Mapa Estratégico para o *Balanced Scorecard* da Rede Hoteleira de Presidente Figueiredo. Fonte: Adaptação própria in Frota (2012).

Para cada perspectiva do *Balanced Scorecard* foi constituído um objetivo estratégico baseado nos temas estratégicos que devem estar alinhados com a estratégia da rede hoteleira. Esse alinhamento ocorrerá através das medidas estabelecidas no BSC que serão ligadas entre si.

Cada objetivo estratégico tem um plano de ação estratégica, que estabelece as ações a serem realizadas e as informações necessárias ao seu acompanhamento e avaliação. As informações podem ser sobre o responsável, os objetivos estratégicos relacionados e os resultados esperados.

6.1.3 Proposta de criação do *Balanced Scorecard* para os empreendimentos hoteleiros

A proposta de criação do *Balanced Scorecard* para os empreendimentos hoteleiros de Presidente Figueiredo foi composta de várias fases. Na primeira fase foi necessário definir a missão da rede hoteleira, se deu com base no foco desejado pelo hotel ou pela pousada e sua atuação. A missão da rede hoteleira é: atender pessoas, famílias ou grupos de pessoas com qualidade e alto grau de conforto e rusticidade em um ambiente agradável e com

muito contato com a natureza tendo lucratividade. Um dos aspectos mais importantes da missão da empresa está relacionado a definição de seus critérios competitivos, os quais após terem sido priorizados devem traduzir os requisitos necessários do sistema de operação.

Na segunda fase foi definida a visão da rede hoteleira. A visão é: ser a melhor opção de hospedagem com qualidade e alto grau de conforto e rusticidade em um ambiente agradável e com muito contato com a natureza na região metropolitana de Manaus.

A construção desta proposta foi baseada nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* adaptada à realidade de pequenas empresas privadas do setor hoteleiro.

Em organizações privadas, a perspectiva financeira é considerada a mais importante, pois ao contrário das organizações do governo que não visam lucro, elas necessitam estar com as finanças totalmente equilibradas para o seu pleno funcionamento. Como as organizações hoteleiras são do setor privado, a perspectiva financeira foi a prioritária, seguida pelas perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

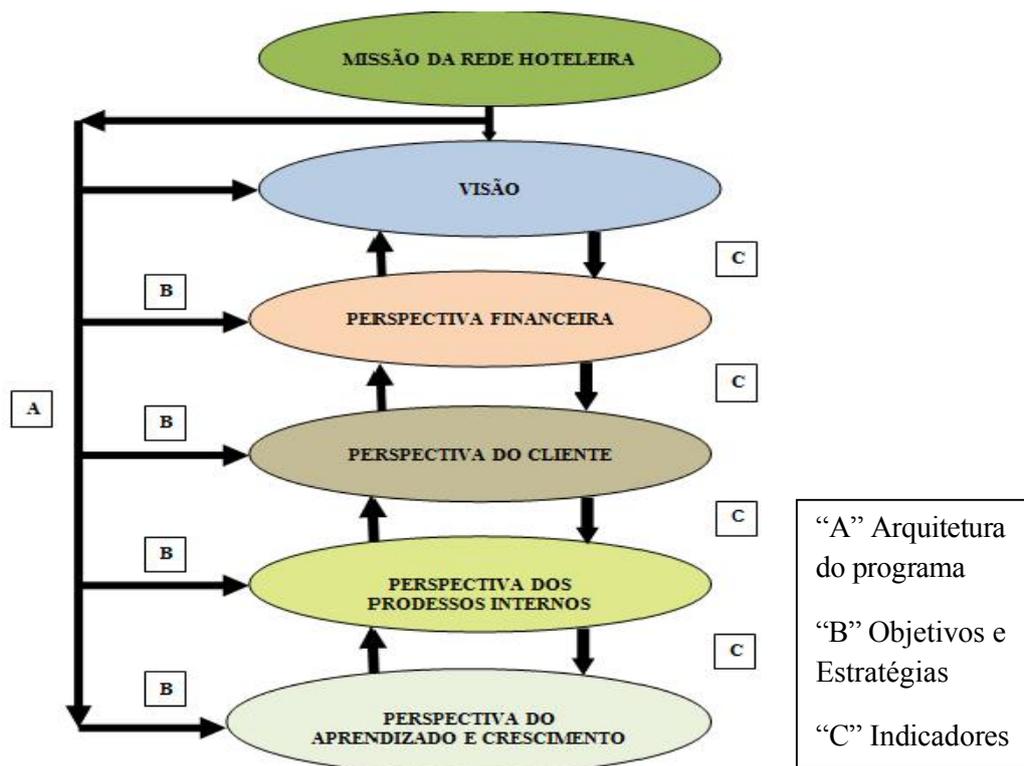


Figura 16 - Proposta de Balanced Scorecard para a rede hoteleira de Presidente Figueiredo.
 Fonte: Adaptação própria in Frota (2012).

Toda a organização tem características próprias e deve seguir seu próprio caminho para a construção do seu *Balanced Scorecard*. Dessa forma, cada organização pode delinear um plano típico e sistemático para criar seus *scorecards*. A proposta de criação de um *Balanced Scorecard* foi adaptada de Frota (2012), para a realidade da rede hoteleira de Presidente Figueiredo (Figura 16). A letra “A” representa a arquitetura do programa fundamentada na sua missão e visão, traduzindo a escolha da unidade organizacional. A letra “B” está relacionada aos objetivos organizacionais e as estratégias a serem trabalhadas no setor. A letra “C” que representa os indicadores que serão utilizados para avaliarem se as metas estabelecidas serão cumpridas.

Essa proposta de *Balanced Scorecard* para a rede hoteleira de Presidente Figueiredo tem o objetivo construir um processo de trabalho no qual ocorra interação entre os objetivos organizacionais e as estratégias estabelecidas de forma se constituir no processo de trabalho dinâmico e integrado.

6.1.4 Proposta de aplicação do *Balanced Scorecard*

A proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* na rede hoteleira de Presidente Figueiredo, está baseada nos princípios fundamentais estabelecidos no alinhamento dos objetivos à estratégia para serem alcançadas as metas:

a) Alinhar a Organização à Estratégia

É um princípio fundamental que garante o alinhamento de todos ao foco estratégico. Este princípio busca promover o alinhamento entre o scorecard corporativo e os scorecards das unidades de negócios e de serviços de apoio.

b) Transformar a estratégia em tarefa de todos. O comprometimento da equipe com o sucesso permitirá a unidade necessária para que as metas sejam atingidas;

c) Converter a estratégia em processo contínuo: necessidade de se discutir estratégia, conectá-la ao processo orçamentário e implementação de reuniões gerenciais simples para avaliá-la. A reunião gerencial mensal concentra-se na avaliação do comportamento físico e financeiro e na aplicação de plano de ação para corrigir distorções.

d) Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: a primeira tarefa da liderança executiva é tornar a necessidade de mudança óbvia para todos.

A mobilização envolve um programa de mudança que visa atingir todas as partes da organização. A mobilização deve ocorrer mais alto escalão para os mais baixos. Se este processo não ocorrer, a mudança não acontecerá.

Dessa forma, foi criado para a rede hoteleira de Presidente Figueiredo a proposta de aplicação de um *Balanced Scorecard* que institucionaliza os valores culturais locais e define novas estruturas para o sistema de gestão.

6.2 CRONOGRAMA DA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

O Projeto de introdução do *scorecard* pode ser estabelecido em um cronograma de 16 semanas (Figura 17). Este tempo é determinado em grande parte, pela disponibilidade dos executivos para as entrevistas, workshops e reuniões de grupos. Se todos os envolvidos estiverem livres para participar das atividades, o cronograma poderá ser executado em menos tempo. O cronograma apresenta 10 etapas para a aplicação do *Balanced Scorecard* na rede hoteleira de Presidente Figueiredo. Essas 10 etapas estão divididas em 4 partes, que são:

- I. Arquitetura do Programa de Medição;
- II. Definição dos Objetivos Estratégicos;
- III. Escolha dos Indicadores Estratégicos;
- IV. Elaboração do Plano de Implementação.

**CRONOGRAMA DA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD
PARA A REDE HOTELEIRA DE PRESIDENTE FIGUEIREDO**

ETAPAS	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
I. Arquitetura do Programa de Medição 1. Escolha da Unidade Organizacional 2. Identificação das Relações entre a Unidade e a Corporação																
II. Definição dos Objetivos Estratégicos 3. Entrevistas da Primeira Etapa 4. Sessão de Síntese 5. Workshop Executivo: Primeira Etapa																
III. Escolha dos Indicadores Estratégicos 6. Reuniões dos Subgrupos 7. Workshop Executivo: Segunda Etapa																
IV. Elaboração do Plano de Implantação 8. Reuniões dos Subgrupos 9. Workshop Executivo: Segunda Etapa 10. Finalização do Plano de Implantação																

Figura 17: Cronograma da proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* para a rede hoteleira de Presidente Figueiredo.

Fonte: Adaptação própria in KAPLAN; NORTON (1997).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 CONTRIBUIÇÕES PARA OS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS

De acordo com Duarte (2005), predominantemente todos os empreendimentos hoteleiros possuem em sua estrutura organizacional os mesmos processos hoteleiros. A gestão desses processos obedece a uma complexidade que depende do tamanho e da qualidade de cada empreendimento. Existem nos empreendimentos hoteleiros quatro processos comuns, que são: comercial, hospedagem, alimentos e bebidas e administrativo. E todos esses processos estão inter-relacionados. Portanto, a busca pela melhoria de qualidade dos processos e dos serviços faz com que as atenções dos empresários se voltem para adoção de ferramentas de gestão que possam dar suporte ao desenvolvimento de ações administrativas complexas em seus empreendimentos.

Assim como outros empreendimentos hoteleiros no Brasil, cada empreendimento na rede hoteleira de Presidente Figueiredo também passa por dificuldade no seu gerenciamento. Esta afirmação foi confirmada a partir dos dados coletados na pesquisa, onde se constata dificuldades em graus diferenciados em diversos pontos, tais como: recursos financeiros, número de funcionários, ociosidade na ocupação dos empreendimentos durante os dias úteis da semana, espaço físico, estrutura de suporte para serviços e estímulo à geração de ideias e sugestões, conforme se pode verificar na análise dos gráficos 1 a 21. Portanto, a aplicação da proposta do *Balanced Scorecard* na rede hoteleira de Presidente Figueiredo poderá minimizar estas dificuldades. Cada dificuldade pode ser readequada para se transformar em objetivos estratégicos, com as suas respectivas metas que serão desenvolvidas, avaliadas e acompanhadas periodicamente tendo como parâmetros os indicadores de desempenho.

Um dos grandes benefícios proporcionados pelo *Balanced Scorecard*, como ferramenta de gestão estratégica é que, ele não é somente uma ferramenta de avaliação e medição do desempenho das organizações, mas sim um sistema completo de gestão estratégica. Ele é completo porque inter-relaciona neste processo, as suas quatro perspectivas: financeira, cliente, internos e aprendizado e crescimento. Desta forma, o *Balanced Scorecard* ao ser aplicado na rede hoteleira de Presidente Figueiredo, poderá

auxiliar no desenvolvimento de todas as etapas dos processos gerenciais, envolvendo os proprietários, funcionários e hóspedes em um mesmo objetivo, que é o de tornar os objetivos estratégicos como objetivos de todos, associando a estrutura física, financeira e os recursos humanos, fornecendo mecanismos para atingir equilíbrio entre os resultados financeiros e não financeiros, considerando os aspectos internos e externos de cada empreendimento. Alcançando este controle proposto pelo *Balanced Scorecard*, os proprietários poderão ter a certeza de que seus objetivos estratégicos em cada setor serão realmente atingidos.

A proposta de mapa estratégico da rede hoteleira de Presidente Figueiredo, figura 9, foi elaborada para auxiliar no gerenciamento de cada empreendimento. Como este auxílio, os proprietários podem manter o foco nos assuntos críticos, nos indicadores de sucesso e nas iniciativas estratégicas. O mapa estratégico também busca fornecer, para cada empreendimento, uma relação de causa e efeito entre as bases da estratégia. A partir da criação do mapa estratégico, foi elaborada a proposta de criação do *Balanced Scorecard* para a rede hoteleira de Presidente Figueiredo, figura 10, composta de várias fases. Na primeira fase foi definida a missão, “atender pessoas, famílias ou grupos de pessoas com qualidade e alto grau de conforto e rusticidade em um ambiente agradável e com muito contato com a natureza tendo lucratividade”. Na missão foi considerado o foco desejado pelo hotel ou pela pousada e sua atuação, além da prioridade nos critérios competitivos.

Na segunda fase foi definida a visão, “ser a melhor opção de hospedagem com qualidade e alto grau de conforto e rusticidade em um ambiente agradável e com muito contato com a natureza na região metropolitana de Manaus”. Com esta visão bem definida, os objetivos e as ações estratégicas seriam perseguidos de forma clara pelos funcionários. Como os empreendimentos hoteleiros são privados, os indicadores financeiros tiveram grande importância na definição da perspectiva financeira como a prioritária, seguida da perspectiva do cliente. Considerando a importância que se dá ao hóspede, cada empreendimento cria suas estratégias para beneficiar os seus clientes através de inovação nos produtos e melhorias nos processos operacionais. Por último em grau de importância, vieram as perspectivas dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A perspectiva dos processos internos está relacionada com a cultura de inovação, com o investimento em produto e a gestão de operações. A perspectiva do aprendizado e crescimento está relacionada com a capacidade que cada empreendimento possui para inovar, melhorar,

aprender, capacitando seus funcionários no gerenciando de seus processos. Um destaque que pode ser dado a esta perspectiva é que funcionários qualificados são estimulados a exercer suas atividades funcionais mais seguros e satisfeitos e dessa forma, cada empreendimento alcança os seus principais objetivos estratégicos que é a consolidação de uma infraestrutura capaz de viabilizar os objetivos das três outras perspectivas.

Ao refletir sobre as considerações nos parágrafos anteriores, chega-se à conclusão que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado. Portanto, o *Balanced Scorecard* pode servir de ferramenta de gestão para empreendimentos hoteleiros turísticos de gerenciamento familiar, na cidade de Presidente Figueiredo, pois como se observa, existe um contexto favorável a uma resposta afirmativa para a aplicação do *Balanced Scorecard*. Essa resposta, leva em consideração que, além de toda a conjuntura apresentada, foi elaborada a proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* para a rede hoteleira de Presidente Figueiredo, buscando a melhoria no desenvolvimento dos processos e serviços, além da evidente participação e o interesse dos proprietários e dos funcionários dos empreendimentos hoteleiros no período de contato inicial e em o todo o processo de coleta de dados. Observa-se também um controle que pode ser estabelecido pela metodologia de aplicação do *Balanced Scorecard* desenvolvido nesta pesquisa, desde a fase inicial de projeto, revisão de literatura, coleta, análise e discussão dos resultados e finalizando com a elaboração da proposta.

Com a divulgação clara e ampla dos objetivos e metas estratégicas na aplicação da proposta do *Balanced Scorecard* na rede hoteleira de Presidente Figueiredo dois aspectos importantes na gestão das organizações hoteleiras serão alcançadas que é a participação e o comprometimento dos funcionários. Silva (2002) destaca que, quando todos os funcionários da organização conhecem os objetivos e medidas estratégicas, eles têm a oportunidade de opinar, discordar, concordar e sugerir mudanças gerando a participação interna. Dessa forma, a integração e participação dos funcionários na vida da organização se torna um processo natural de transformação para melhorar o empreendimento.

Convém destacar que, o alcance ao primeiro objetivo específico foi atingido plenamente com a aplicação do formulário de entrevista, que permitiu a coleta dos dados e a posterior análise dos mesmos nos gráficos 1 a 21. Os gráficos foram utilizados como referência para auxiliar na avaliação do desenvolvimento dos serviços e processos nos empreendimentos hoteleiros. O segundo objetivo específico foi parcialmente atendido.

Parcialmente porque, apesar das informações adquiridas na coleta dos dados nas perguntas fechadas com opções de resposta sim e não e nas perguntas abertas que buscavam associar os objetivos organizacionais às estratégias a serem desenvolvidas. O total atendimento a este objetivo, somente será efetivado com a aplicação da proposta do *Balanced Scorecard* na rede hoteleira de Presidente Figueiredo. Por fim, temos o pleno atendimento do último objetivo específico que foi a construção da proposta de gestão estratégica utilizando o *Balanced Scorecard* com o objetivo de proporcionar serviços e processos mais eficientes e produtivos voltados aos empreendimentos hoteleiros em Presidente Figueiredo. Esta proposta foi alicerçada em um cronograma de 16 semanas (Figura 11) com a participação dos proprietários e funcionários, envolvendo workshops e reuniões de grupos. O cronograma também apresenta a aplicação do *Balanced Scorecard* em 4 partes, divididas em 10 etapas.

7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação deste estudo foi estabelecida pela dificuldade de acesso às informações propiciadas pelo pouca literatura relativa à produção de textos científicos produzidos por pesquisas empíricas para pequenas organizações do ramo hoteleiro em cidades do interior do Brasil. A segunda limitação, é a dificuldade de contato pessoal do pesquisador deste trabalho com seu orientador devido os domicílios de ambos serem em cidades diferentes. A terceira limitação perpassa pela dificuldade de acesso à internet tendo em vista a residência de moradia do pesquisador ser em uma cidade do interior do estado do Amazonas, onde o acesso à internet é muito limitado. Este acesso, normalmente é via modem de uma operadora de telefonia celular e quando chove devido ao grande acúmulo de nuvens a conexão que já é lenta é interrompida. Não podendo deixar de relatar que, esta cidade é cercada por água por todos os lados, sendo mais de 200 cursos d'água, além do grande lago de Balbina, propiciando à cidade a fama de uma das mais úmidas e com maior índice de chuvas no Brasil.

Houve uma desistência por parte de uma responsável de um empreendimento porque o contrato de locação estava finalizando e a proprietária estava solicitando a devolução do imóvel.

Outra limitação foi decorrente de duas negativas de autorização da pesquisa por parte de uma proprietária e de uma responsável de empreendimentos que consideraram que seus empreendimentos não tinham características totalmente profissionais.

Outra limitação desta pesquisa é decorrente da dificuldade de contato com outros 04 (quatro) proprietários de empreendimentos para solicitar autorizações da pesquisa. Esses proprietários estavam muito ocupados e na maior parte do tempo estavam ausentes de seus estabelecimentos e da cidade.

7.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Trabalhar no campo da pesquisa científica traz em seu bojo realizações na construção do conhecimento. Contudo, é um trabalho que nunca se encerra, pois à medida que se encontra algumas respostas através dos conhecimentos afirmativos produzidos, novos questionamentos se levantam e assim, este ciclo avança levando a um posterior aprofundamento.

Como sugestão de estudos futuros propõe-se aplicar e avaliar a execução do BSC em empreendimentos hoteleiros no estado do Amazonas.

REFERÊNCIAS

- ABRAN, A.; BUGLIONE, L. A multidimensional performance model for consolidating balanced scorecards. **Advances in Engineering Software**, n. 34, p. 339-349, 2003.
- ALTINDAG, E.; ZEHIR, C. Back to the Past: Re-Measuring the Levels of Strategic Orientations and Their Effects on Firm Performance in Turkish Family Firms: An Updated Empirical Study. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. n. 41, p. 288-295, 2012.
- ALVANDI, M.; FAZLI, M., YAZDANI, L.; AGHAEI, M. An integrated MCDM method in ranking Balanced Scorecard perspectives and key performance indicators (KPIs). **Management Science Letters**, n. 2, P. 995-1004, 2012.
- AMADO, C. A. F.; SANTOS, S. P.; MARQUES, P. M. Integrating the data envelopment analysis and the balanced scorecard approaches for enhanced performance assessment. **Omega The International Journal of Management Science**, n. 40, p. 390-403, 2012.
- AMAZONAS (Estado). Lei Complementar nº 52/2007 de 30/05/2007. Dispõe sobre a criação da Região Metropolitana de Manaus. Amazonas, 2007.
- AMAZONASTUR, Empresa Estadual de Turismo. Síntese dos Indicadores de Turismo no Amazonas, 2003/2008. Manaus, 07 jun. 2013. Disponível em: <<http://www.amazonastur.am.gov.br/>>. Acesso em: 07 jun. 2013.
- ASOSHEH, A.; NALCHIGAR, S.; JAMPORAZMEY, M. Information technology project evaluation: An integrated data envelopment analysis and balanced scorecard approach. **Expert Systems with Applications**, n. 37, p. 5931–5938, 2010.
- AUBERT, N. (2003). *Le culte de l'urgence: la société malade du temps*. Paris: Flammarion.
- BARBIERI, José C. *Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros*. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- BARBOSA, E. F. **Instrumentos de coleta de dados em projetos educacionais**. Belo Horizonte: Instituto de Pesquisas e Inovações Educacionais – Educativa, 1998.
- BATESON, J. G.; HOFFMAN, D. K. *Marketing de serviços*(4a ed.). Porto Alegre: Bookman, (2001)
- BARRETO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 17ª ed. rev. e atual. - Campinas: SP – Papyrus, 2008. (Coleção Turismo).
- BECKER. B. K. **Políticas e planejamento do turismo no Brasil**. Caderno Virtual de Turismo ISSN: 1677-6976 Vol. 1, Nº 1, 2001.
- BORGES, C. H. L. A universidade pública na economia local: os impactos financeiros da UESC nos municípios de Ilhéus e Itabuna. **Conjuntura & Planejamento**, Salvador: SEI, n.119, p.27-

31, Abril. 2004

BUHÁLLIS, D. The Tourism Destinations Life Cycle. **Tourism Management**, 2000.

BUSSAB, W. de O.; BOLFARINE, H. Elementos de Amostragem. **Ed. Edgard Blucher**. São Paulo, 2005.

CARDOSO, A. C. M. Tempos de trabalho, tempos de não trabalho: disputas em torno da jornada do trabalhador. **Annablume/Fapesp**. São Paulo, 2009.

CASTELLI, G. Turismo e marketing: uma abordagem hoteleira. Porto Alegre: Sulina, 1994.

CERETTA, P. S.; NIEDERAUER, C. A. P. Rentabilidade e eficiência no setor bancário brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 07-26, set./dez., 2001.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHASE, R. B.; GARVIN, D. A. The Service Factor y. **Harvard Business Review**, p. 61-66, jul./aug. 1989.

CHEVITARESE, Leandro. MATTOS, Flávia Ferreira de. “Participação”: utopia ética pós-moderna para o turismo sustentável. Salvador D. P. Trevizan (Org.). **Comunidades sustentáveis a partir do turismo com base local**. Ilhéus: EDITUS, 2006.

CHON, Kye-Sung (Kaye); SPARROWE, Raymond T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHO, C.; LEE, S. A study on process evaluation and selection model for business process management. **Expert Systems with Applications**, n. 38, p. 6339-6350, 2011.

CHRISTENSEN, C., ROCHA, A. (Org.). **Marketing de tecnologia**. São Paulo: Atlas, 1989.

CHYTAS, P.; GLYKASB, M.; VALIRIS, G. A proactive balanced scorecard. **International Journal of Information Management**, n. 31, p. 460-468, 2011.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CREAMER, G.; FREUND, Y. Learning a board balanced scorecard to improve corporate performance. **Decision Support Systems**, n. 49, p. 365-385, 2010.

DAL ROSSO, S. Jornada de trabalho: duração e intensidade. **Ciência & Cultura**, 58 (4), 31-34, 2006.

_____. Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boi tempo, 2008.

DE LA TORRE, O. El turismo, fenómeno social. México, Fondo de Cultura Económica, 1992.

DIEGO, C. C.; PASCHOAL, C. A.; SALLES, M. do R. R. Sustentabilidade ambiental e impactos na hotelaria. Estudo de caso: Hotel Grand Hyatt São Paulo. **TURyDES - Revista de investigación en turismo y desarrollo local**. Vol. 4, Nº 9 (febrero/fevereiro 2011).

DIETSCH, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre a aderência do balanced scorecard às empresas abertas e fechadas. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 46, p. 73-85, jan./abr. 2008.

DUARTE, V. V. Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos – 3ª ed. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.

EILAT, H.; GOLANY, B.; SHTUB, A. R&D project evaluation: An integrated DEA and balanced scorecard approach. *Omega: The International Journal of Management Science*. n. 36, p. 895–912, 2008.

EDWARDS, S.; SHACKLEY, M. Measuring effectiveness of retail window display as an element of the marketing mix. **International Journal of Advertising**, 11(3), 193-202, 1992.

EJARQUE, J. **Destinos turísticos de éxito: diseño, creación, gestión y marketing**. Madrid: Pirámide, 2003.

EMBRATUR. Deliberação Normativa nº 429, de 23 de abril de 2002. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.feriasvivas.org.br%2Fv5%2Fdownload%2Fdelibnorm429-2002.pdf&ei=aWRAUpynA4iS9gSL14DoCw&usg=AFQjCNEDpgaDd3YeAdUviW-xBA9LhDCXYQ&sig2=KqBMnrkbfdoYTy-fx8Mp-w&cad=rja>>. Acesso em: 19/02/2012.

FAROOQ, A.; HUSSAIN, Z. Balanced scorecard perspective on change and performance: a study of selected Indian companies. **Procedia Social and Behavioral Sciences**. n. 24, p. 754-768, 2011.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 48-65, out./dez., 2006.

FERREIRA, R. J.; OLIVEIRA, P. E. L.; FIRMINO, P. R. A.; DROGUETT, E. A. L. Mapa estratégico para programas de recursos humanos: avaliando o desempenho de Redes Bayesianas. **Revista Gestão da Produção**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 63-74, 2010.

FONSECA, ANTONIO PICANÇO. (Eco) turismo e territorialidade: a (in) sustentabilidade na Boca da Valéria / Parintins – AM. Manaus: UFAM, 2010. 193 f.: il. color; 30 cm. Dissertação (Mestrado em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia) — Universidade Federal do Amazonas, 2010.

FROTA, CIDECELEUMA DE MELO. O *balanced scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação na Prefeitura do Campus da Universidade Federal do Amazonas. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Curso de Mestrado em Engenharia da Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

GAGLIARDI, P. Explorando o lado estético da vida organizacional. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.). M. Caldas, R. Fachin, & T. Fischer. (Orgs. versão brasileira). Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções (Vol. 2, pp. 127- 149). São Paulo: Atlas, 2002.

GAJ, LUIS. **O estrategista**: do pensamento à ação estratégica na organização. São Paulo: Makron Books, 2002.

GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, jul./aug. 1993.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. Administração estratégica de serviços. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, A. S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

GRIGOROUDIS, E.; ORFANOUDAKI, E.; ZOPOUNIDIS, C. Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. **Omega: The International Journal of Management Science**. n. 40, p. 104-119, 2012.

HAO-CHEN, H. Designing a knowledge-based system for strategic planning: **a balanced scorecard perspective**. **Expert Systems with Applications**. n. 36, p. 209-218, 2009.

HAO-CHEN, H.; MEI-CHI, L.; LEE-HSUAN, L. Developing strategic measurement and improvement for the biopharmaceutical firm: Using the Balanced Scorecard hierarchy. **Expert Systems with Applications**, n. 38, p. 4875-4881, 2011.

HIKAGE, O. K.; SPINOLA, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Software de balanced scorecard: proposta de um roteiro de implantação. **Revista Produção**. v. 16, n.1, p. 140-160, jan./abr., 2006.

HINDLE, TIM. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

HOUCK, M.; SPEAKER, P. J. ; FLEMING, A. S.; RILEY, RICHARD A. The balanced scorecard: Sustainable performance assessment for forensic laboratories. **Science and Justice**. n. x, p. xxxx-xxxx, 2012. Article in press: SCIJUS-00324; n^o of Pages 8.

HUNG-YI, W. Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. **Evaluation and Program Planning**.n. 35, p. 303-320, 2012.

HUNG-YI, W.; YI-KUEI, L.; CHI-HSIANG, C. Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. **Evaluation and Program Planning**, n. 34, p. 37-50, 2011.

HUTTON, J. D.; RICHARDSON, L. D. Healthscape: the role of the facility and physical environment on consumer attitudes, satisfaction, quality, assessments and behaviors. *Health Care Management Review*, 20(2). 48-61, 1995.

IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm1>. Acesso em: 29 Out. 2011.

_____. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/indicadores_sociais_municipais/tabela1a.shtm. Acesso em 24 Set. 2012.

_____. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>. Acesso em 24 Set. 2012.

IBGE-Cidades. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=350790>. Acesso em: 30 Set. 2013.

ING-LONG, W.; CHING-HUI, C. Using the balanced scorecard in assessing the performance of e-SCM diffusion: A multi-stage perspective. **Decision Support Systems**. n. 52, p. 474-485, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: balanced scorecard - convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KARAHALIOS, H.; YANG, Z.L.; WILLIAMS, V.; WANG, J. A proposed System of Hierarchical Scorecards to assess the implementation of maritime regulations. **Safety Science**, n. 49, p. 450-462, 2011.

KLEIN, O. *Organização Hoteleira*. Caxias do Sul: Educs, 1980.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAKATOS, E. M.; Marconi, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

LOPES, R. **A cidade intencional**: o planejamento estratégico de cidades. 2. ed. Rio de Janeiro, Mauad, 1998.

LUCAS, Português. In: **BÍBLIA ONLINE**. *Nova Versão Internacional*. Tradução de João Ferreira de Almeida. Disponível em: <http://www.bibliaonline.com.br/>. Acesso em: 29 Out. 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARICATO, E. **Brasil, cidades: alternativas para a crise urbana**. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. **Habitação e cidade**. São Paulo: Atual, 1997.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEARS, P. How to stop talking about, and begin progress toward total quality management. In: **Business Horizons**, v.36, Greenwich, 1993, p.66-68.

MENDES, P.; SANTOS, A. C.; PERNA, F.; TEIXEIRA, M. R. The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector. **Journal of Cleaner Production**, n. 24, p. 20-29, 2012.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Regulamentação, normalização e certificação em turismo de aventura. Relatório diagnóstico. Brasília: Ministério do Turismo, 2005.

_____, 2010. Disponível em http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20100505-1.html. Acesso em 23/09/2013.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, V. R.; RIBEIRO, A. P. Diagnostico sobre a avaliação de desempenho em empresas hoteleiras: Uma contribuição ao estudo sobre a elaboração de *Balanced Scorecard*. Trabalho apresentado a Universidade Candido Mendes – Programa de Pós-Graduação *Latu Sensu*. Rio de Janeiro, 2009.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PANOSSO NETTO, A.; ANSARAH, M. G. dos R.. Segmentação em Turismo: panorama atual. In: PANOSSO NETTO, A.; ANSARAH, M. G. dos R. Segmentação do mercado turístico. Estudos, produtos e perspectivas. Barueri: Manole, 2009. p. 19-44.

PAPALEXANDRIS, A.; IOANNOU; G., PRASTACOS, G.; SODERQUIST, K. E. An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action. **European Management Journal**, v. 23, n. 2, p. 214-227, 2005.

PATTON, M. G. **Qualitative research and evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PIRES, P. dos S. **Dimensões do ecoturismo**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002.

PIZZATO, L. da C. **Melhoria de desempenho e ISO 9000: Um estudo em empresas brasileiras do setor hoteleiro na perspectiva do *Balanced Scorecard***. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2007.

PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS, **Secretaria Executiva do Conselho do Desenvolvimento Sustentável da Região Metropolitana de Manaus**. Manaus, 07 jun. 2013. Disponível em: <<http://www.amazonas.am.gov.br/entidade/srmm/>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

PORTER, M. E. What Is Strategy? **Harvard Business Review**, nov./dec. 1996.

_____. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BROTAS, Inventário Turístico Municipal, 2012.

PRESTES, M. L. de M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 3. ed. São Paulo: Rêspel, 2008.

QINGWEI, F. Research on evaluation index system of management effectiveness on hospital human resource based on balanced scorecard. **Procedia Environmental Sciences**, n. 12, p. 1040-1044, 2012.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. Homewood: Irwin, 1980 a.

RAJESH, R.; PUGAZHENDHI, S.; GANESH, K.; DUCQ, Y. ; LENNY KOH, S.C. Generic balanced scorecard framework for third party logistics service provider. **International Journal of Production Economics**, p. 1-14, 2012. (Article in press.)

REIS, LINDA G. **Produção de monografia: da teoria à prática**. 2. ed. Brasília: Senac, 2008.

ROSA, F. S.; LUNKES, R. J. **Gestão de Pessoas: O valor dos recursos humanos para o sucesso das organizações**. III Simposio de excelencia em gestão e tecnologia– 2006. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos06/645_BSC%20SEGET.pdf.

RUSCHMANN, D. Marketing turístico – um enfoque promocional. 5ª ed. Campinas: Papyrus, 1990.

SÁ, J. A. S. Identificação dos fatores para o processo de formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio em pequenas e médias empresas construtoras: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Curso de Mestrado em Engenharia Civil, Universidade Federal do Pará, Belém, 2004.

SAAB, W. G. L.; DAEMON, I. G.O Segmento Hoteleiro no Brasil. BNDES Setorial. Rio de Janeiro, n. 13, p.127-56, 2001.

SEMTUR. SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO. Prefeitura Municipal de Presidente Figueiredo. Tabela elaborada em 15 de março de 2010.

SILVA, A. **Estabelecendo indicadores de desempenho para uma organização pública: uma abordagem segundo os preceitos do “Balanced Scorecard”**. Porto Alegre: PPGEP/UFRGS, 2002. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. **Management Accounting Research**. n. 14, p. 361-387, 2003.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO-FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In. ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 26, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2006.

THE R PROJECT FOR STATISTICAL COMPUTING. Software livre para computação estatística e construção de gráficos. Disponível em www.r-project.org.

TOHIDI, H.; JAFARI, A.; AFSHAR, A. A. Using balanced scorecard in educational organizations. **Procedia Social and Behavioral Sciences**. n. 2, p. 5544–5548, 2010.

TOMIO, D. Estrutura do planejamento estratégico do turismo. **Revista de Negócios**, v. 5, n. 3, p. 1-14, out. 2007.

WEN-HSIEN T.; PEI-LING L.; YU-SHAN S.; HSIU-LING, L. A comprehensive study of the relationship between enterprise resource planning selection criteria and enterprise resource planning system success. **Information & Management**, n. 49, p. 36-46, 2012.

WEN-MIN, L.; MEI-HUI, C. A benchmark-learning roadmap for the Military Finance Center. **Mathematical and Computer Modelling**, n. 53, p. 1833-1843, 2011.

WERNER, M. L. Executing strategy with the balanced scorecard. **International Journal of Financial Research**, v. 3, n. 1, p. 88-94, jan. 2012.

WIERSMA, E. For which purposes do managers use balanced scorecards: an empirical study. **Management Accounting Research**, n. 20, p. 239-251, 2009.

WONG, F. W. H.; LAM, P. T. I.; CHAN, E. H. W. Optimizing design objectives using the balanced scorecard approach. **Design Studies**, n. 30, p. 369-392, 2009.

WU, H.-Y; TZENG, G.-H; CHEN, Y.-H. A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on balanced scorecard. **Expert Systems with Applications**, n. 36, p. 10135-10147, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUAN, F.-C.; CHIU, C. A hierarchical design of case-based reasoning in the balanced scorecard application. **Expert Systems with Applications**. n. 36, p. 333-342, 2009.

VIERA, Elenara Viera de. **Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos**. Caxias do Sul: EDUCS, 2004. 172 p.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing de serviço: a empresa com foco no cliente** (2a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

EMPREENDIMENTO: _____ BLOCO : 01 RESPONDENTE : _____

Prezados Senhores,

Na condição de servidor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) e aluno do curso de Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), estou elaborando pesquisa buscando identificar como a ferramenta *Balanced Scorecard*, enquanto instrumento de gestão estratégica, poderá estabelecer melhorias nos serviços e processos internos de empreendimentos hoteleiros na cidade de Presidente Figueiredo. Visando tornar efetivo o trabalho, solicito sua valiosa colaboração no preenchimento deste instrumento assinalando com um "X" apenas uma das alternativas, aquela que melhor expressa a sua opinião.

I. IDENTIFICAÇÃO:

Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	Idade	<input type="checkbox"/> 18-28	<input type="checkbox"/> 29-39	<input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> 50-60	<input type="checkbox"/> 61-70
------	------------------------------------	-----------------------------------	-------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

II. LEGENDA:

1	2	3	4	5
DISCORDO PLENAMENTE	INCLINADO A DISCORDAR	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	INCLINADO A CONCORDAR	TOTALMENTE DE ACORDO

I - DIMENSÃO PERSPECTIVA FINANCEIRA RECURSOS PARA INVESTIMENTO E MANUTENÇÃO	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
AFIRMAÇÕES					
F1: Os recursos destinados à manutenção do patrimônio são suficientes para um bom serviço no empreendimento.					
F2: Os recursos destinados ao custeio dos trabalhos no empreendimento são liberados dentro dos prazos estabelecidos no Planejamento.					
F3: Os custos com energia são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários.					
F4: Os custos com água são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários.					
F5: Os custos com telefone são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários.					
F6: Os custos com manutenção são devidamente acompanhados, de forma a se evitar gastos desnecessários.					

II - DIMENSÃO PERSPECTIVA DO CLIENTE COMO OS HÓSPEDES SÃO ATENDIDOS	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
AFIRMAÇÕES					
C1: O atendimento às necessidades dos hóspedes é a maior prioridade no empreendimento.					
C2: A atual estrutura de pessoal favorece o atendimento das necessidades dos hóspedes no tempo necessário.					
C3: O espaço físico do empreendimento é suficientemente adequado às necessidades dos hóspedes.					
C4: Há um canal aberto de comunicação do empreendimento com os hóspedes e vice-versa.					

III - DIMENSÃO PERSPECTIVA INTERNA QUANTO AOS PROCESSOS	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
AFIRMAÇÕES					
P1: A estrutura de material é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos e serviços.					
P2: A estrutura de suporte é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos e serviços.					
P3: É claramente definido o tipo de metas a serem alcançadas.					
P4: É claramente definida a avaliação de desempenho para alcance das metas.					
P5: Os fornecimentos de material de consumo cumprem os prazos estabelecidos.					
P6: Os fornecimentos de material permanente cumprem os prazos estabelecidos.					

IV - DIMENSÃO PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO O QUE PODEMOS MELHORAR	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
AFIRMAÇÕES					
A1: A Gestão do empreendimento estimula a geração de ideias e sugestões.					
A2: A Gestão do empreendimento é receptiva às melhorias e mudanças.					
A3: Os funcionários no empreendimento são consultados e envolvidos nas decisões relacionadas à sua área de atuação.					
A4: Os funcionários no empreendimento são consultados e envolvidos em outras decisões de âmbito geral.					
A5: O empreendimento estimula a capacitação / qualificação de seus funcionários.					

B1: Os objetivos do empreendimento estão sendo levados em consideração quando do Planejamento das atividades? Sim () Não ()

B2: As metas do empreendimento estão sendo levados em consideração quando do Planejamento das atividades? Sim () Não ()

B3: Existe um acompanhamento das atividades e dos serviços do empreendimento? Sim () Não ()

B4: Existe um grupo executivo (gerente e funcionários) de criação e implantação de objetivos e metas? Sim () Não ()

1. Quais são as suas estratégias para alcançar suas metas financeiras no ano de 2013?

2. Quais são as suas estratégias para melhorar os processos e serviços?

3. Quais são as suas estratégias para que seus funcionários sintam-se satisfeitos em trabalhar em seu empreendimento?

4. Quais são as suas estratégias para capacitar/treinar seus funcionários?

5. Quais são as suas estratégias para fidelizar mais hóspedes? O que está sendo feito para fidelizar mais hóspedes?

6. Quais são as suas estratégias para atrair mais hóspedes? O que está sendo feito para atrair mais hóspedes?

Os resultados da pesquisa serão apresentados por meio de uma dissertação de mestrado, a qual será apresentada ao Programa de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM e ao IFAM, Campus Presidente Figueiredo, para seu devido aproveitamento.

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

EMPREENDIMENTO: _____ BLOCO : 02 RESPONDENTE : _____

Prezados Senhores,

Na condição de servidor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) e aluno do curso de Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), estou elaborando pesquisa buscando identificar como a ferramenta *Balanced Scorecard*, enquanto instrumento de gestão estratégica, poderá estabelecer melhorias nos serviços e processos internos de empreendimentos hoteleiros na cidade de Presidente Figueiredo. Visando tornar efetivo o trabalho, solicito sua valiosa colaboração no preenchimento deste instrumento assinalando com um "X" apenas uma das alternativas, aquela que melhor expressa a sua opinião.

I. IDENTIFICAÇÃO:

Sexo	() Masculino	() Femenino	Idade	() 18-28	() 29-39	() 40-49	() 50-60	() 61-70
------	---------------	--------------	-------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

II. LEGENDA:

1	2	3	4	5
DISCORDO PLENAMENTE	INCLINADO A DISCORDAR	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	INCLINADO A CONCORDAR	TOTALMENTE DE ACORDO

III - DIMENSÃO PERSPECTIVA INTERNA QUANTO AOS PROCESSOS	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
AFIRMAÇÕES					
P1: A estrutura de material é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos e serviços.					
P2: A estrutura de suporte é suficiente para o perfeito desenvolvimento dos processos e serviços.					
P3: É claramente definido o tipo de metas a serem alcançadas.					
P4: É claramente definido a avaliação de desempenho para alcance das metas.					
P5: Os fornecimentos de material de consumo cumprem os prazos estabelecidos.					
P6: Os fornecimentos de material permanente cumprem os prazos estabelecidos.					

IV - DIMENSÃO PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO O QUE PODEMOS MELHORAR	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
AFIRMAÇÕES					
A1: A Gestão do empreendimento estimula a geração de ideias e sugestões.					
A2: A Gestão do empreendimento é receptiva às melhorias e mudanças.					
A3: Os funcionários no empreendimento são consultados e envolvidos nas decisões relacionadas à sua área de atuação.					
A4: Os funcionários no empreendimento são consultados e envolvidos em outras decisões de âmbito geral.					
A5: O empreendimento estimula a capacitação / qualificação de seus funcionários.					

- B1: Os objetivos do empreendimento estão sendo levados em consideração quando do Planejamento das atividades? Sim () Não ()
- B2: As metas do empreendimento estão sendo levados em consideração quando do Planejamento das atividades? Sim () Não ()
- B3: Existe um acompanhamento das atividades e dos serviços do empreendimento? Sim () Não ()
- B4: Existe um grupo executivo (gerente e funcionários) de criação e implantação de objetivos e metas? Sim () Não ()

Os resultados da pesquisa serão apresentados por meio de uma dissertação de mestrado, a qual será apresentada ao Programa de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM e ao IFAM, Campus Presidente Figueiredo, para seu devido aproveitamento.

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

EMPREENDIMENTO: _____ BLOCO : 03 RESPONDENTE : _____

Prezados Senhores,

Na condição de servidor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) e aluno do curso de Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), estou elaborando pesquisa buscando identificar como a ferramenta *Balanced Scorecard*, enquanto instrumento de gestão estratégica, poderá estabelecer melhorias nos serviços e processos internos de empreendimentos hoteleiros na cidade de Presidente Figueiredo. Visando tornar efetivo o trabalho, solicito sua valiosa colaboração no preenchimento deste instrumento assinalando com um "X" apenas uma das alternativas, aquela que melhor expressa a sua opinião.

I. IDENTIFICAÇÃO:

Sexo	() Masculino	() Femenino	Idade	() 18-28	() 29-39	() 40-49	() 50-60	() 61-70
------	---------------	--------------	-------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

II. LEGENDA:

1	2	3	4	5
DISCORDO PLENAMENTE	INCLINADO A DISCORDAR	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	INCLINADO A CONCORDAR	TOTALMENTE DE ACORDO

II - DIMENSÃO PERSPECTIVA DO CLIENTE COMO OS HÓSPEDES SÃO ATENDIDOS	GRAU DE CONCORDÂNCIA				
	1	2	3	4	5
AFIRMAÇÕES					
C1: O atendimento às necessidades dos hóspedes é a maior prioridade no empreendimento.					
C2: A atual estrutura de pessoal favorece o atendimento das necessidades dos hóspedes no tempo necessário.					
C3: O espaço físico do empreendimento é suficientemente adequado às necessidades dos hóspedes.					
C4: Há um canal aberto de comunicação do empreendimento com os hóspedes e vice-versa.					

1. O que é necessário o empreendimento realizar para que seus hóspedes sejam mais fiéis retornando constantemente para o mesmo?

2. O que é necessário para o empreendimento atrair mais hóspedes?

Os resultados da pesquisa serão apresentados por meio de uma dissertação de mestrado, a qual será apresentada ao Programa de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção da UFAM e ao IFAM, Campus Presidente Figueiredo, para seu devido aproveitamento.