UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MELHORIA DE DESEMPENHO E ISO 9000: UM ESTUDO EM EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR HOTELEIRO NA PERSPECTIVA DO BALANCED SCORECARD

por

LEONARDO DA COSTA PIZZATO

ADMINISTRADOR, UnP, 2001

TESE SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE

MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JULHO, 2007

© 2007 LEONARDO DA COSTA PIZZATO
TODOS DIREITOS RESERVADOS.

O autor aqui designado concede ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte permissão para reproduzir, distribuir, comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte, nos termos da Lei.

Assinatura do Autor: _____

APROVADO POR:

_____
Prof. Rubens Eugênio Barreto Ramos, D.Sc. – Orientador, Presidente

_____
Prof[a]. Rosana Mara Mazaro, Dr., Membro Examinador

_____
Prof. Renato Samuel Barbosa de Araújo, D.Sc., Membro Examinador Externo

MEMBRO CONVIDADO DA SOCIEDADE

_____
Enrico Fermi Torquato Fontes, ABIH Rio Grande do Norte, Presidente

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

Divisão de Serviços Técnicos
Catalogação da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede

Pizzato, Leonardo da Costa.
Melhoria de desempenho e ISO 9000: um estudo em empresas brasileiras do setor hoteleiro na perspectiva do Balanced Scorecard / Leonardo da Costa Pizzato. – Natal, RN, 2007.
77 f. : il.

Orientador: Rubens Eugênio Barreto Ramos

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Engenharia de Produção.

1. Gestão da Qualidade – Dissertação. 2. Desempenho estratégico – Dissertação. 3. ISO 9000 – Dissertação. 4. Balanced Scorecard – Dissertação. 5. Hotel – Dissertação. I. Ramos, Rubens Eugênio Barreto. II. Título.

RN/UF/BCZM CDU 658.562(043.3)

CURRICULUM VITAE RESUMIDO

Leonardo da Costa Pizzato é Administrador de Empresas formado pela Universidade Potiguar em 2001. Destaque Acadêmico pela Coordenação do Curso de Administração de Empresas da UnP em 2001. Atua há oito anos como administrador da Arco-Íris Lavanderia em Natal - RN.

Aos meus avós (em memória), pais, irmão e noiva que sempre souberam me apoiar em todos momentos de minha vida. Ao Prof. Celso Ribeiro (em memória) e ao sempre amigo José Aguinaldo Barros (em memória).

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte e ao Programa de Engenharia de Produção (PEP), pela oportunidade de desenvolver este trabalho.

Ao orientador Prof. Dr. **Rubens Eugênio Barreto Ramos**, pela atenção, pelo apoio e pelas instruções dispensadas durante a elaboração da presente tese.

Aos demais professores do Programa de Engenharia de Produção, pelos importantes ensinamentos e sugestões passadas durante o curso.

À Cleide e funcionários do PEP, pela atenção e simpatia sempre dispensadas na prestação dos serviços imprescindíveis a todos os alunos do curso.

Aos colegas, pelo companheirismo, pela solidariedade, pelo apoio e pelas trocas de experiências realizadas no decorrer do Mestrado.

A Deus por todos os dias e conquistas de minha vida.

Resumo da Tese apresentada a UFRN/PEP como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências de Engenharia de Produção.

MELHORIA DE DESEMPENHO E ISO 9000: UM ESTUDO EM EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR HOTELEIRO NA PERSPECTIVA DO BALANCED SCORECARD

LEONARDO DA COSTA PIZZATO

Julho, 2007

Orientador: Rubens Eugênio Barreto Ramos

Curso: Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção

Este trabalho tem por objetivo analisar o grau de contribuição do sistema de gestão da qualidade ISO 9000:2000 para o desempenho das empresas brasileiras do setor hoteleiro sob as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Inicialmente, é realizada uma pesquisa bibliográfica a cerca dos temas: *Balanced Scorecard* e ISO 9000. Posteriormente, é realizado um levantamento de dados com o uso de questionário. Foram considerados como objeto de pesquisa todos os hotéis brasileiros certificados com a norma ISO 9001:2000 – onze empreendimentos. Para todos os onze empreendimentos foi encaminhado um questionário através de *e-mail* ou fax. Desses, foi obtido retorno de oito questionários, representando sete empresas respondentes. Uma empresa enviou dois questionários: um respondido por gerente, outro por dirigente. Um dos questionários foi descartado pois, a exceção de uma questão, as respostas foram auferidas sempre em um mesmo grau, sugerindo falta de atenção e a análise devida. Assim, a amostra resumiu-se a seis empresas, representando 54,55% do universo de empresas hoteleiras no Brasil com certificação ISO 9001:2000 válida. Em todas as perspectivas do *Balanced Scorecard* foram verificadas melhorias significativas no desempenho da maior parte dos hotéis respondentes. Contudo, a perspectiva de aprendizado e crescimento e a perspectiva de processos internos foram as mais beneficiadas pela certificação.

Abstract of Master Thesis presented to UFRN/PEP as fulfillment of requirements to the degree of Master of Science in Production Engineering

PERFORMANCE IMPROVEMENT AND ISO 9000: A STUDY ON BRAZILIAN HOTELS ON THE PERSPECTIVE OF BALANCED SCORECARD

LEONARDO DA COSTA PIZZATO

July, 2007

Thesis Supervisor: Rubens Eugênio Barreto Ramos

Program: Master of Science in Production Engineering

This Thesis deals with the performance improvement on hotels that have adopted the ISO 9000 Quality Management Systems. It is researched the Brazilian hotels that have an ISO 9001 registration with an assessment form based on the Balanced Scorecard approach. The main findings are that ISO 9000 provided improvement on the performance of the hotels in general and also in all the BSC perspectives, and that are different perception on managers and directors, what suggests a need for a tool like BSC to register the performance improvements on the same basis. The Thesis contributes to provide information on the performance improvement in hotels, one of the claimed regarding the low ISO 9000 adoption rate in Brazilian hotels.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO 1

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 1
1.2 OBJETIVO 4
1.3 RELEVÂNCIA 4
1.4 ORGANIZAÇÃO DA TESE 5

CAPÍTULO 2 ISO 9000, *BALANCED SCORECARD* E O SETOR HOTELEIRO BRASILEIRO. 6

2.1 A NORMA ISO 9000 6
2.2 ISO 9000 E MELHORIA DE DESEMPENHO 7
2.3 ISO 9004 11
2.4 ISO 9000 E O SETOR HOTELEIRO 14
2.5 O *BALANCED SCORECARD* 17
2.6 BALANCED SCORECARD NO SETOR HOTELEIRO 21
2.7 SÍNTESE PARA A PESQUISA 24

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO 27

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA 27
3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA E PERÍODO 27
3.3 PLANO AMOSTRAL 28
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS 29
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS 29

CAPÍTULO 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 31

4.1 VALIDAÇÃO DA PESQUISA 31
4.1.1 Caracterização da Amostra 31
4.1.2 Validação do Questionário 34
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA 35
4.2.1 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento 35
4.2.2 Perspectiva do Cliente 39
4.2.3 Perspectiva dos Processos Internos 41
4.2.4 Perspectiva Financeira 43
4.3 SÍNTESE DA VISÃO DOS GERENTES 44
4.4 ANÁLISE DA VISÃO DE GERENTE E DIRIGENTE 45
4.5 SÍNTESE DA PESQUISA 48

CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 49

5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA 49
5.2 ANÁLISE CRÍTICA DO TRABALHO QUANTO AOS RESULTADOS ENCONTRADOS E AO OBJETIVO 50
5.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO 51

5.4 DIREÇÕES DA PESQUISA 51
5.5 RECOMENDAÇÕES DECORRENTES DOS RESULTADOS CONSTATADOS 52
5.6 CONCLUSÃO 52

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 54

ANEXO 1. QUESTIONÁRIO 57

ANEXO 2. FIGURAS COM RESULTADOS DA PESQUISA 59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 Cronologia da hotelaria no Brasil 3

Tabela 2.1 Itens não abrangidos pela ISO 9000: 1994 e itens não abrangidos pela ISO 9000:2000 9

Tabela 2.2 Princípios de gestão da qualidade na ISO 9000:2000 12

Tabela 2.3 Melhoria de desempenho sugerida pela ISO 9004 - sistema de gestão da qualidade 13

Tabela 2.4 Melhoria de desempenho sugerida pela ISO 9004 – responsabilidade da direção 13

Tabela 2.5 Melhoria de desempenho sugerida pela ISO 9004 – gestão de recursos 13

Tabela 2.6 Melhoria de desempenho sugerida pela ISO 9004 – realização do produto 14

Tabela 2.7 Melhoria de desempenho sugerida pela ISO 9004 – medição, análise e melhoria 14

Tabela 2.8 Resumo do processo de auditoria consolidado pela *White Lodging Services* ... 23

Tabela 2.9 Variáveis escolhidas para cada perspectiva do BSC 25

Tabela 3.1 Lista dos hotéis brasileiros com certificação ISO 9001:2000 28

Tabela 4.1 Resumo das respostas dos gerentes - perspectiva de aprendizado e crescimento 38

Tabela 4.2 Resumo das respostas dos gerentes - perspectiva do cliente 41

Tabela 4.3 Resumo das respostas dos gerentes - perspectiva de processos internos 42

Tabela 4.4 Resumo das respostas dos gerentes - perspectiva financeira 44

Tabela 4.5 Quadro resumo da visão dos gerentes 45

Tabela 4.6 Respostas dos questionários do gerente e dirigente do hotel F 46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 ISO 9001:2000 resultados principais 2

Figura 2.1 Modelo do sistema ISO 9000 7

Figura 2.2 Certificados ISO 9000 emitidos no Brasil 8

Figura 2.3 Número de hotéis certificados por localização geográfica no Brasil 15

Figura 2.4 ISO 9000 e turismo: o efeito do círculo vicioso 16

Figura 2.5 Modelo de gestão do desempenho *Balanced Scorecard* 18

Figura 2.6 A perspectiva do cliente – medidas essenciais 19

Figura 2.7 Correlação entre a pontuação dos hóspedes e o retorno sobre investimento 21

Figura 2.8 Resumo do *Balanced Scorecard* da WLS 22

Figura 2.9 Sistema Hotel - UGBs 24

Figura 4.1 Ano de certificação ISO 9000:2000 32

Figura 4.2 Ano de fundação dos hotéis 33

Figura 4.3 Desempenho geral após a certificação ISO 9000:2000 34

Figura 4.4 Capacitação dos funcionários do *front-office* 35

Figura 4.5 Desenvolvimento de lideranças positivas no *front-office* 36

Figura 4.6 Desenvolvimento de lideranças positivas no *back-office* administrativo 37

Figura 4.7 Desenvolvimento de lideranças positivas no *back-office* operacional 37

Figura 4.8 Satisfação dos clientes pessoas físicas 39

Figura 4.9 Satisfação dos clientes pessoas jurídicas 40

Figura 4.10 Sistemática de monitoramento e avaliação de processos 42

Figura 4.11 Impacto do sistema ISO 9000 sobre a redução dos custos operacionais 43

LISTA DE ABREVIATURAS, NOMES E SIGLAS

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

BSC – *Balanced Scorecard*

EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo

FUNGETUR – Fundo Geral do Turismo

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

ISO – *International Organization for Standardization*

PEP – Programa de Engenharia de Produção

TQM – *Total Quality Management*

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UGBs – Unidades Gerenciais Básicas

UnP – Universidade Potiguar

WLS – *White Lodging Services*

Capítulo 1
Introdução

O objetivo dessa tese é analisar o impacto da introdução das normas da série ISO 9000 em relação ao desempenho de empresas brasileiras do setor hoteleiro tal como percebido pela gerência de hotéis certificados. Para tanto, será utilizado como instrumento de análise as perspectivas da ferramenta administrativa *Balanced Scorecard*.

Nesse capítulo será contextualizado o tema, serão expostos os principais objetivos desse trabalho, as questões e hipóteses da pesquisa, sua relevância prática e acadêmica e a maneira como será organizado o trabalho.

1.1 Contextualização

A introdução de sistemas de qualidade por empresas dos mais variados setores tem se tornado bastante comum. Em particular, a procura por sistemas normatizados de aceitação internacional como a ISO 9001:2000 tem crescido bastante (Figura 1.1).

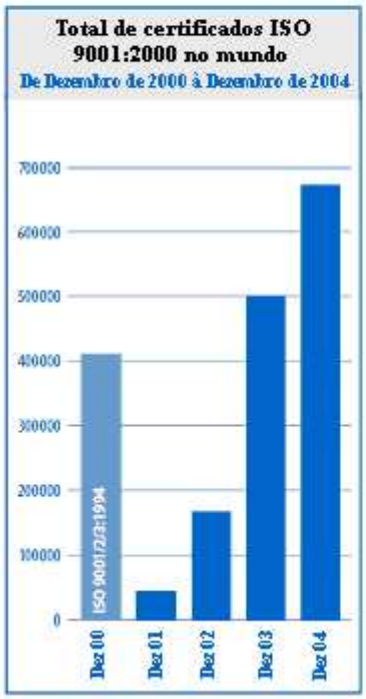
Isso não é indiferente à industria hoteleira que cresce em tamanho e em importância para a economia mundial e brasileira. Estima-se que para cada dez empregos um é gerado por esse setor particular. Além disso, esta industria alimenta uma enorme cadeia produtiva que depende diretamente dessa atividade.

De acordo com Ricci (2002), em função dos constantes investimentos realizados no Brasil nessa área, vindos do exterior através da implantação de grandes redes internacionais, ou de empresas verdadeiramente nacionais, o mercado tem se tornado muito competitivo, forçando os dirigentes hoteleiros a tomar cuidado quanto a sua atuação

no mercado.

Nesse contexto, a busca por sistemas que, de algum modo, possam propiciar melhoria significativa de desempenho se torna uma tônica para o setor.

Resultados mundiais	Dez. 2000	Dez. 2001	Dez. 2002	Dez. 2003	Dez. 2004
Total mundial	408 631 ISO 9001/2/3:1994	44 388	167 210	497 919	670 399
Crescimento mundial			122 822	330 709	172 480
Número de países/economias		98	134	149	154



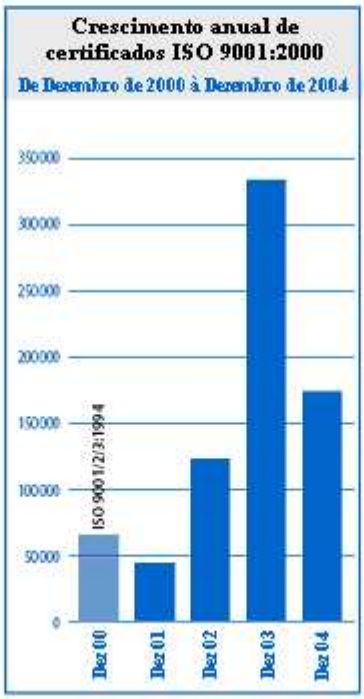


Figura 1.1 ISO 9001:2000 resultados principais (Fonte: ISO, 2004)

De acordo com Belchior (1987), a origem dos principais meios de hospitalidade remonta a antiga civilização romana. Durante oitocentos anos de império, as formas de acolhimento não-familiar se difundiram através dos tempos até chegarem à península ibérica de onde herdamos os costumes de hospitalidade.

A indústria hoteleira no Brasil, portanto, inicia-se durante o período colonial, quando os viajantes hospedavam-se nas grandes casas de engenhos e fazendas, nos casarões das pequenas cidades que ali se formavam, nos conventos e principalmente nos ranchos nas beiras de estrada onde eram oferecidos alimentos e abrigo.

Com a chegada da família imperial em 1908, a necessidade de meios de

hospitalidade se intensificou. Nesse momento, instalaram-se nos grandes centros da época os hotéis-cassinos que em 1946, com a proibição dos jogos de azar no Brasil, em sua maioria fecharam as portas.

Entretanto, é em 1950 que a hotelaria brasileira começa a crescer expressivamente. Isso em função da nova situação econômica, da globalização e a conseqüente necessidade de deslocamento das pessoas, da evolução dos meios de transporte de massa e do crescimento do turismo como atividade geradora de riquezas.

Como se pode ver abaixo, Frozino (2001), descreve, cronologicamente, os principais passos da hotelaria no Brasil (Tabela 1.1).

Tabela 1.1 Cronologia da hotelaria no Brasil

Marcos da Hotelaria no Brasil
1908 - Mudança da corte portuguesa para o Brasil, o que incentiva a implantação de hospedarias no Rio de Janeiro.
1904 - Primeira lei de incentivos para a implantação de hotéis no Rio de Janeiro.
1908 – Segundo TRIGO (2000), foi inaugurado o hotel Avenida, no Rio de Janeiro. Com 220 quartos, era o maior do Brasil, e seu proprietário, Francisco Cabral Peixoto, melhorou o nível da hotelaria na cidade.
1923 – Inaugurado o hotel Copacabana Palace, no Rio de Janeiro, por Otávio Guinle.
1946 - Proibição dos jogos de azar e fechamento dos cassinos, o que inviabiliza os hotéis construídos para esse fim.
1966 - Criação da Embratur e do Fungetur, que viabilizam a implantação de grandes hotéis.
1969 – O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) São Paulo recebe o Grande Hotel São Pedro do governo do estado e o transforma em hotel-escola. Tem início no Brasil a primeira formação profissional sistemática de garçons, cozinheiros, maîtres, recepcionistas e camareiras.
1971 – Inaugurado o São Paulo Hilton Hotel, que trouxe uma nova mentalidade empresarial hoteleira ao país. Foi o primeiro hotel com lavanderia interna, estacionamento e uma concepção de atendimento internacional.
1979 – A Embratur classifica os hotéis cinco estrelas de São Paulo: apenas o São Paulo Hilton e o Cesar Park.
1984 – A Embratur classifica 1.711 hotéis no Brasil.
1986 – Fundada a Associação Paulista de Albergues da Juventude, marcando a fase de profissionalização desse segmento.
1990 - Entrada definitiva das cadeias hoteleiras internacionais no país.
2000 – Inaugurado o Mega Resort Costa do Sauípe. Essa será apenas a primeira fase de um projeto que pretende, ao longo de 18 anos, implantar o maior projeto turístico-hoteleiro do país no litoral baiano.

Fonte: Frozino, 2001

Atualmente, de acordo com dados da ABIH (2007), o parque hoteleiro nacional possui aproximadamente 25 mil meios de hospedagem. Deste universo, 18 mil são hotéis e pousadas. No geral, 70% são empreendimentos de pequeno porte. Isto representa mais de um milhão de empregos e a oferta de aproximadamente um milhão de apartamentos em

todo o país.

Algumas pesquisas existentes, que relacionam a ISO 9000 à melhoria de performance organizacional, revelam dados bastante interessantes. Terziovski et al (2003), em um estudo realizado com empresas australianas certificadas pela norma, encontraram uma relação significante e positiva entre a implementação da ISO 9000 e a melhoria da performance dos negócios.

Todavia, é inexpressivo o número de empresas hoteleiras com certificação ISO 9001:2000. De acordo com dados levantados junto ao INMETRO, Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, no final de 2006 registravam-se apenas onze hotéis e um hotel-fazenda no Brasil com certificação válida.

Segundo Augustyn & Pheby (2000), a ISO 9000 não encontrou muitos defensores no setor turístico. Existe muita resistência e relutância por parte dos setores público e privado ligados à área a respeito da norma. Isso se deve, em parte, a inexistência de estudos que comprovem o impacto positivo da ISO 9000 aplicada à indústria do turismo. Cave apud Augustyn & Pheby (2000), argumenta "o conhecimento da norma é superficial e os estudos existentes encontrados encorajam o setor a rejeitá-la nessa área por sua irrelevância ao setor de turismo".

Como resultado, a norma de acordo com os autores, não é promovida como um meio para alcançar a melhoria de performance, existindo poucos argumentos que associem seus potenciais benefícios à industria do turismo.

É neste contexto que se situa este trabalho.

1.2 Objetivo

O objetivo desse trabalho é investigar a influência da implantação do sistema de qualidade ISO 9000 no desempenho de empresas hoteleiras instaladas no Brasil, sob a perspectiva da ferramenta administrativa *Balanced Scorecard* tal como percebido pela gerência de hotéis.

1.3 Relevância

Tendo-se um cenário de carência de estudos que comprovem o impacto positivo da ISO 9000 aplicada à indústria do turismo, a presente tese visa agregar conhecimentos a respeito da relação entre as normas ISO 9000 e melhoria desempenho em empresas

hoteleiras certificadas pela norma ISO 9001.

Desse modo contribui na questão de pesquisa no campo da ISO 9000 e do desempenho, fornecendo dados a respeito do impacto no desempenho causado pela implantação da ISO 9000 em empresas hoteleiras brasileiras verificado pelos seus próprios gerentes.

1.4 Organização da Tese

O presente trabalho é divido em cinco capítulos, os quais além desta introdução – primeiro capítulo – são descritos a seguir.

O segundo capítulo tem como objetivo realizar uma revisão teórica a cerca do tema do trabalho: ISO 9000, *Balanced Scorecard*, desempenho e sua relação com o setor hoteleiro. O capítulo está dividido em seis seções: a norma ISO 9000, ISO 9000 e melhoria de desempenho, ISO 9000 e o setor hoteleiro, o *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* no setor hoteleiro e conclusões.

O terceiro capítulo trata da metodologia da pesquisa. Define a tipologia da pesquisa, a área de abrangência e período, o plano amostral, a técnica de coleta de dados e a codificação e tratamento dos dados.

O quarto capítulo trata dos resultados da pesquisa. Nesse capítulo é verificada a consistência e a validade dos dados da pesquisa realizada. As hipóteses são testadas e os resultados das análises estatísticas são implementados.

O quinto e último capítulo trata das conclusões e recomendações da tese, a síntese dos principais resultados, a análise crítica quanto ao objetivo, a análise crítica da metodologia utilizada, bem como as limitações e direções da pesquisa.

Capítulo 2
ISO 9000, *Balanced Scorecard* e o Setor Hoteleiro Brasileiro

O presente capítulo tem como objetivo realizar uma revisão teórica a cerca dos temas do trabalho: ISO 9000, *Balanced Scorecard*, desempenho e sua relação com o setor hoteleiro.

Este capítulo está dividido em seis seções: a norma ISO 9000, ISO 9000 e melhoria de desempenho, ISO 9000 e o setor hoteleiro, o *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* no setor hoteleiro e conclusões.

2.1 A Norma ISO 9000

A família de normas ISO 9000 (ABNT, 2000) foi desenvolvida para assistir a todos os tipos e tamanhos de organizações no que se refere à implementação e operacionalização de efetivos sistemas de gestão de qualidade. Constitui-se das normas: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 e ISO 19011.

A ISO 9000 descreve os fundamentos dos sistemas de gestão da qualidade bem como as terminologias utilizadas pelos mesmos. A ISO 9001 especifica os requisitos necessários a um sistema de gestão de qualidade onde uma empresa precisa demonstrar sua habilidade para produzir produtos e serviços que atendam a requisitos solicitados pelos seus consumidores e, em alguns casos, por agências regulamentadoras, cuja finalidade é, em conformidade com tais requisitos, intensificar a satisfação dos seus clientes. A ISO 9004 fornece um guia que considera a efetividade e a eficiência dos sistemas de gestão de qualidade. O objetivo dessa norma é impulsionar a performance organizacional e a satisfação dos consumidores e ou partes interessadas. A ISO 19011 fornece um guia para

auditoria de sistemas de gestão da qualidade e gestão ambiental.

Juntas, tais normas, formam um consistente conjunto de padrões cujo principal objetivo é impulsionar, através de um sistema de gestão de qualidade, as empresas rumo à satisfação dos seus clientes (Figura 2.1).

Tendo em vista os objetivos acadêmicos deste trabalho, serão apresentados nesse capítulo: a relação entre ISO 9000 e melhoria de desempenho, a ISO 9000 no setor hoteleiro, a ferramenta administrativa nominada *Balanced Scorecard* e sua aplicação no setor hoteleiro e, ao seu final, conclusões sobre a referência teórica.

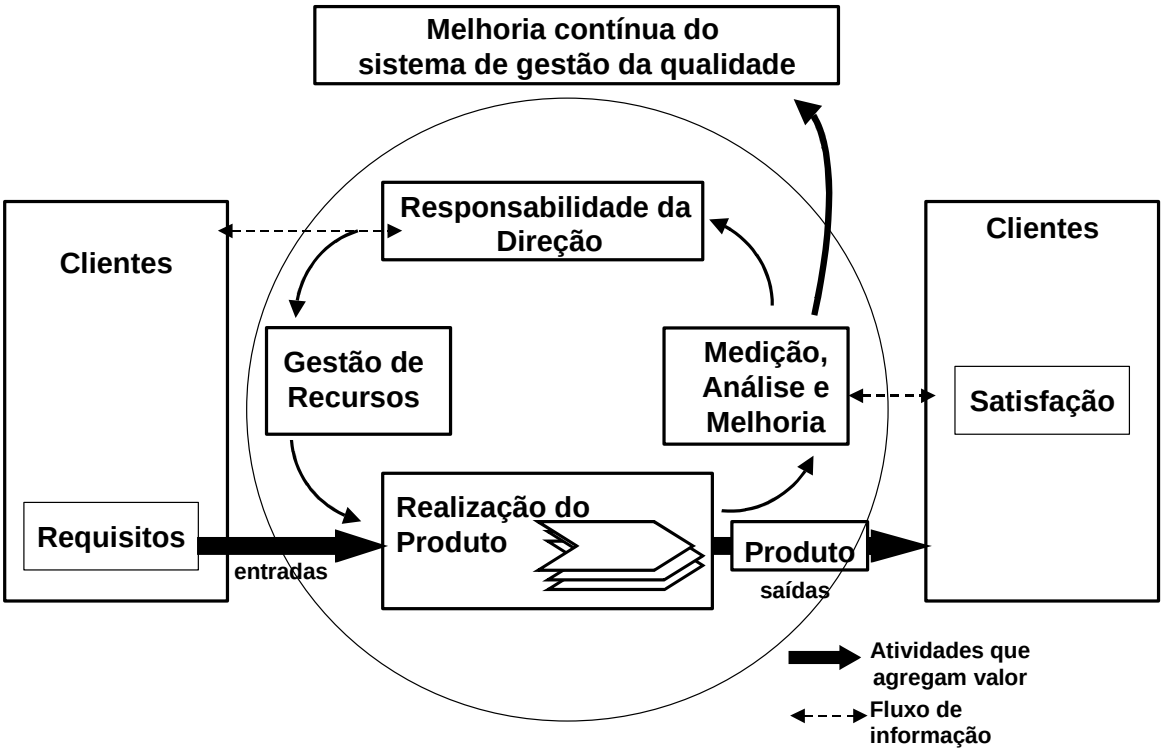


Figura 2.1 Modelo do sistema ISO 9000 (Fonte: ABNT, 2000)

2.2 ISO 9000 e Melhoria de Desempenho

A introdução de uma norma ISO 9000 em uma organização não significa de forma alguma melhoria de desempenho garantida. Um dos principais equívocos cometidos é o de introduzir um sistema de gestão como esse como fórmula garantida para melhoria de desempenho.

De acordo com Chow-Chua et al (2003), “a certificação ISO 9000 não garante automaticamente um seguro de qualidade, mas sim consistência de procedimentos para se

ajustar na direção de uma mentalidade de comando e controle".

A ISO 9000 não é um sistema de qualidade pronto. Ele precisa ser moldado de acordo com as necessidades de cada empresa. Ele é uma base sobre a qual as empresas devem estruturar seu sistema de qualidade

Na medida em que se cria um sistema de gestão devidamente organizado onde os procedimentos de trabalho são todos descritos e padronizados, aumenta-se a possibilidade, de quando bem elaborado, chegar-se à eficácia organizacional e, conseqüentemente, à melhoria de desempenho organizacional.

Nesse contexto é que a norma ISO 9000 contribui para o trabalho das organizações. Ela cria um ambiente favorável à eficiência organizacional. Dessa maneira, mostra a todas as pessoas envolvidas em uma organização, os caminhos a seguir para se obter um desempenho superior.

A Figura 2.2 demonstra a evolução dos certificados ISO 9001 emitidos no Brasil no período de 1990 a 2002.

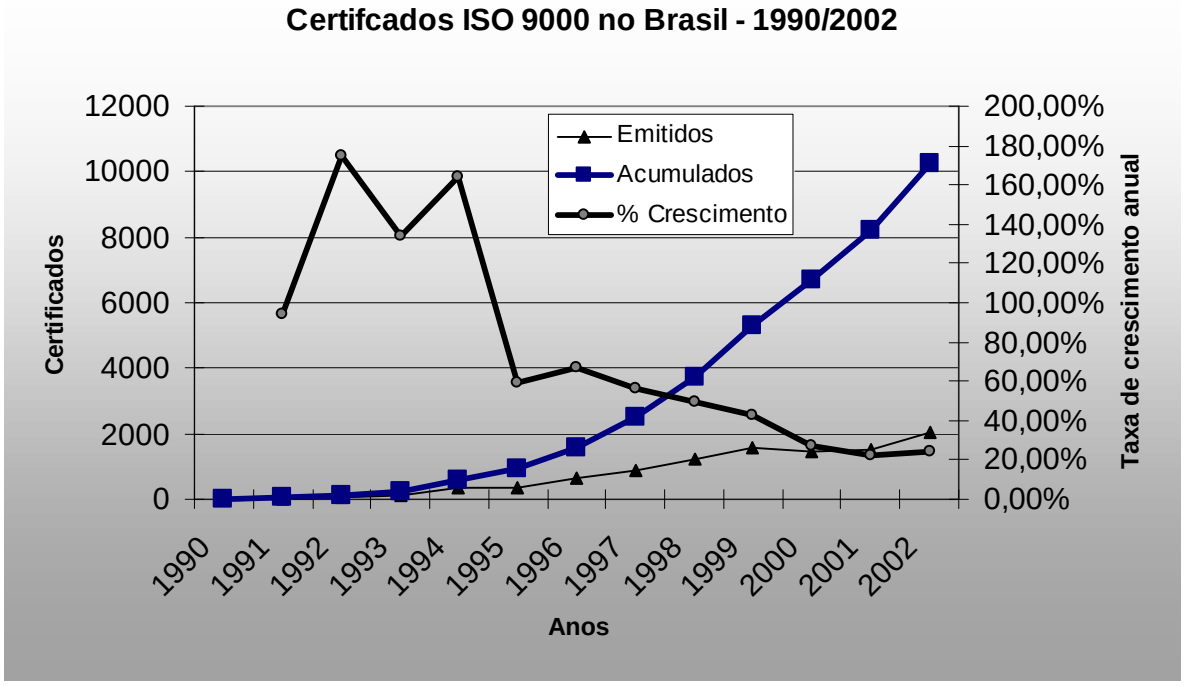


Figura 2.2 Certificados ISO 9000 emitidos no Brasil (Fonte: ABNT, 2003)

Algumas pesquisas existentes, que relacionam a ISO 9000 à melhoria de performance organizacional, revelam dados bastante interessantes. Terziovski et al (2003), em um estudo realizado com empresas australianas certificadas pela norma, encontraram uma relação significante e positiva entre a implementação da ISO 9000 e a melhoria da

performance dos negócios.

De acordo com os autores, as empresas certificadas, pesquisadas por eles, encontram-se inclinadas e positivamente alinhadas a objetivos que levam a melhoria de performance organizacional. O elemento individual encontrado que mais contribuiu para a melhoria de performance foi o foco no cliente.

Ho apud Augustyn & Pheby (2000), revela que empresas inglesas e japonesas, após a certificação ISO 9000, reconheceram vários benefícios. Dentre eles, destacam-se, melhoria de qualidade, satisfação dos clientes, eficiência e ganho de vantagem competitiva.

Haversjo apud Augustyn & Pheby (2000), em uma pesquisa realizada junto a empresas de manufatura e serviços dinamarquesas, chegou à conclusão de que, após dois anos da conclusão da certificação, a taxa de retorno se encontrava 35% melhor que a taxa de retorno de empresas controladas pelo mesmo grupo que não se encontravam certificadas. De acordo com o autor, isso constituiu uma melhoria de 15 pontos percentuais se comparado com um ano antes do momento da certificação.

Tabela 2.1 Itens não abrangidos pela ISO 9000: 1994 e itens não abrangidos pela ISO 9000:2000

Itens Não Abrangidos pela ISO 9000:1994
- Comparação competitiva e benchmarks
- Análises e usos dos dados de nível da companhia
- Qualidade estratégica e processo de planejamento de performance da companhia
- Planos de qualidade e performance
- Envolvimento dos funcionários
- Moral e bem-estar dos funcionários
- Resultados qualitativos dos produtos e serviços
- Resultados operacionais da companhia
- Processos do negócio e resultados do serviço de suporte
- Administração das relações com os clientes
- Comprometimento com os clientes
- Determinação da satisfação dos clientes, resultados e comparação
- Melhoria contínua

Fonte 1: Curkovic & Handfield apud Curkovic & Pagell, 1999

Chow-Chua et al (2003), em pesquisa realizada junto a empresas sediadas em Singapura, chegaram à conclusão de que a ISO 9000 leva as empresas a uma experiência superior nos seus processos internos através de uma clara instrução de trabalho e procedimentos, fornece um alicerce para melhor rentabilidade e para a exportação, através da expansão, diga-se, melhor aceitação, dos produtos em mercados internacionais.

Entretanto, como se pode constatar em Curkovic & Pagell (1999), existem duas correntes de pensamento a cerca da ISO 9000:1994. A primeira corrente vê a norma como uma derivação da Gestão da Qualidade Total (TQM), ou seja, como um sistema completo de gestão da qualidade, capaz de garantir benefícios, melhoria de desempenho e vantagem competitiva para as empresas. A segunda corrente não associa a norma a um sistema de gestão de qualidade e sim a um processo burocrático que não garante qualidade ao produto ou serviço comercializado por uma empresa.

Conforme fica demonstrado na Tabela 2.1, a ISO 9000 não abrange importantes itens levantados por Curkovic & Handfield apud Curkovic & Pagell (1999). De acordo com muitos autores, o custo de implementação e o tempo gasto com a elaboração de papéis e controles a são os pontos fracos do sistema.

Segundo Curkovic & Pagell (1999), em um estudo realizado pela Deloitte Touche, o custo para se preparar uma planta de médio porte para a certificação fica entre cinqüenta mil dólares e um milhão de dólares. O período utilizado para a implantação varia de seis meses a dois anos. Além disso, o processo não se encerra aí. A cada três anos é repetido, com auditorias periódicas a cada seis meses ou no máximo a cada ano.

Zuckerman apud Curkovic & Pagell (1999), Finlay apud Curkovic & Pagell (1999) e Smith apud Curkovic & Pagell (1999), descrevem outro ponto negativo importante. De acordo com os autores a norma ISO 9000 tem efetividade relativa como uma ferramenta de gestão de qualidade.

Pelo fato de não estar diretamente ligada à padronização de produtos, seria possível que uma empresa certificada produzisse produtos de baixa qualidade e com uma alta percentagem de defeitos. Como a norma está voltada à padronização de processos, bastaria, para que a empresa continuasse certificada, que ela separasse corretamente os produtos defeituosos de acordo com os documentos formulados.

Contudo, na conclusão de sua pesquisa, Curkovic & Pagell (1999), esvaziam os principais argumentos da crítica, caracterizando-os como superficiais. Ao realizar uma análise mais profunda a respeito da norma, retratam que a ISO 9000, apesar de não ser um sistema de TQM completo, pode vir a trazer muitos benefícios importantes às empresas que a adotam de maneira consciente.

A padronização de processos de maneira burocrática, através de registros formais escritos e manuais evita a execução de muitos erros de produção. Além disso, facilita e

orienta o trabalho dos funcionários, reduzindo tempos de produção, custos desnecessários e, indiretamente, ajudando a conduzir a empresa à satisfação de seus clientes.

Na medida em que força as empresas a continuamente analisarem e avaliarem seus processos, fornece um importante fundamento em prol da melhoria contínua. Somado a isso, a ISO 9000 exige que as organizações meçam muitas coisas que em um período anterior não eram medidas. Esse monitoramento é útil para encontrar e resolver problemas.

Apesar do significativo custo inicial de implantação e do custo de manutenção da certificação, Curkovic & Pagell (1999), demonstraram em seu trabalho que as empresas entrevistadas por eles obtiveram o retorno sobre o investimento realizado dentro de um ou dois anos após sua conclusão. Ademais, seria mais oneroso para muitas dessas empresas perder um enorme mercado, caso não se certificassem, ou terem de se submeter às certificações específicas realizadas por grandes clientes.

Finalmente, como descrevem Curkovic & Pagell (1999), a "ISO 9000 requer o treinamento de todas as pessoas envolvidas na qualidade. Para algumas empresas, esse treinamento é superficial e tem um pequeno impacto sobre o resultado. Entretanto, empresas que utilizam esse tempo para treinar seus funcionários em ferramentas para alcançar qualidade e realizar melhorias irão agregar valor a um de seus mais importantes recursos".

Registre-se que houve, após a mudança de texto das normas ISO 9000:2000, alterações que visaram torná-las mais atuais. Alguns aspectos antes não abordados, principalmente os voltados às características dos produtos e serviços e os voltados à satisfação dos clientes, foram incluídos na última revisão. Isso proporcionou, às empresas certificadas, importantes instrumentos capazes de torná-las aptas a estabelecerem diferenciais competitivos importantes.

2.3 ISO 9004

No tocante a melhoria de desempenho, o sistema ISO 9000:2000, através da norma ISO 9004, trata das diretrizes para melhoria de desempenho. A referida norma foi elaborada para atuar em conjunto com a norma ISO 9001:2000 ou separadamente. Contudo, diferentemente da ISO 9001, a ISO 9004 não foi elaborada para fins contratuais ou de certificação.

Baseada em oito princípios desenvolvidos para a alta direção conduzir a

organização à melhoria de desempenho (Tabela 2-2), essa norma define a responsabilidade da direção, a gestão de recursos, os procedimentos para a realização do produto, e os métodos de medição, análise e melhoria. Para a ABNT (2000), “o foco dessa norma é obter a melhoria contínua, medida por meio da satisfação dos clientes e de outras partes interessadas”.

Tabela 2.2 Princípios de gestão da qualidade na ISO 9000:2000

Oito Princípios de Gestão de Qualidade
a) Foco no cliente Organizações dependem de seus clientes e, portanto, convém que entenda as necessidades atuais e futuras do cliente, atendam aos requisitos e procurem exceder as suas expectativas.
b) Liderança Líderes estabelecem unidade de propósitos e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.
c) Envolvimento de pessoas Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.
d) Abordagem de processo Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
e) Abordagem sistêmica para a gestão Identificar, entender e gerenciar processos inter-relacionados, como um sistema, contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido desta atingir seus objetivos.
f) Melhoria contínua Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente.
g) Abordagem factual para a tomada de decisão Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
h) Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores Uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefícios mútuos aumenta a habilidade de ambos em agregar valor.

Fonte: ABNT, 2000

A ABNT (2000) define como responsabilidade da direção: estabelecer visão, políticas e objetivos estratégicos; conduzir a organização por meio de exemplos; comunicar os valores e a direção da organização relacionados à qualidade; participar em projetos de melhoria; obter realimentação direta a cerca da eficiência e eficácia do sistema de gestão da qualidade; identificar os processos de realização de produtos que agregam valor para a empresa; identificar os processos de apoio que influenciam na eficácia e eficiência dos processos de realização; criar um ambiente que encoraje o desenvolvimento das pessoas; e fornecer a estrutura e os recursos necessários para apoiar os planos estratégicos da empresa.

Tabela 2.3 Melhoria de desempenho sugerida pela ISO 9004 - sistema de gestão da qualidade

Requisito ISO 9001:2000	Principais Melhorias de Desempenho Propostas pela ISO 9004:2000
4.1 Requisitos gerais	Melhoria de eficácia e eficiência dos processos; definição de medidas de desempenho satisfatórias.
4.2 Requisitos de documentação	Avaliação do uso e do controle da documentação quanto à eficiência e eficácia; funcionalidade; facilidade de uso; *benchmarking*.

É papel da direção da empresa definir métodos capazes de medir o desempenho da organização com a finalidade de verificar se os objetivos são alcançados. A norma cita os seguintes pontos a serem medidos: financeiros, de comparação das melhores práticas – *benchmarking*, satisfação dos clientes e percepção dos clientes. Como define a ABNT (2000), "medições são importantes para se tomarem decisões com base em fatos".

Tabela 2.4 Melhoria de desempenho sugerida pela ISO 9004 – responsabilidade da direção

Requisito ISO 9001:2000	Principais Melhorias de Desempenho Propostas pela ISO 9004:2000
5.1 Comprometimento da direção	Obtenção de realimentação sobre a eficácia e eficiência do sistema de gestão da qualidade; definição de métodos de medição de desempenho; comprometimento com os oito princípios da qualidade (Tabela 2.2).
5.2 Foco no cliente	-
5.3 Política da qualidade	Melhoria contínua associada à satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.
5.4 Planejamento	Os objetivos da qualidade devem ser estabelecidos em busca da melhoria do desempenho da organização.
5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação	Implementação de um processo eficaz e eficiente de comunicação interna.
5.6 Análise crítica pela direção	Controle do desempenho dos processos de realização e apoio; planejamento da melhoria de desempenho.

Tabela 2.5 Melhoria de desempenho sugerida pela ISO 9004 – gestão de recursos

Requisito ISO 9001:2000	Principais Melhorias de Desempenho Propostas pela ISO 9004:2000
6.1 Provisão de recursos	Alocação eficaz; recursos e mecanismos para encorajar a melhoria contínua inovadora; aumento da competência por meio de treinamento; desenvolvimento de habilidades.
6.2 Recursos humanos	Treinamento contínuo; estabelecimento de objetivos individuais e de equipe.
6.3 Infra-estrutura	Assegurar uma infra-estrutura que atenda às necessidades da organização.
6.4 Ambiente de trabalho	Métodos criativos de trabalho; regras de segurança; ergonomia; boas condições ambientais.

Também é função da direção assegurar todos os recursos necessários à implementação da estratégia e ao alcance dos objetivos da organização. Entendem-se como

recursos: pessoas, infra-estrutura, ambiente de trabalho, informação, fornecedores, parceiros, recursos naturais e financeiros.

Além disso, cabe a alta direção garantir a operação eficaz e eficiente do processo de realização do produto em si e dos processos de apoio. Os procedimentos para a realização do produto são vistos como processos interligados onde a saída de um processo é vista como a entrada de outro.

Tabela 2.6 Melhoria de desempenho sugerida pela ISO 9004 – realização do produto

Requisito ISO 9001:2000	Principais Melhorias de Desempenho Propostas pela ISO 9004:2000
7.1 Planejamento da realização do produto	-
7.2 Processos relacionados a clientes	Manutenção da conformidade dos produtos com relação aos requisitos dos clientes; ação corretiva; *benchmarking*.
7.3 Projeto e desenvolvimento	-
7.4 Aquisição	Garantia de compra de produtos adequados por meio da utilização de processos eficazes e eficientes de aquisição.
7.5 Produção e fornecimento de serviço	Redução de desperdício; treinamento de pessoas; desenvolvimento da capacidade do fornecedor; melhoria de infra-estrutura; monitoramento.
7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento	Implementação de métodos de medição e monitoramentos eficazes e eficientes.

A Tabela 2.3, a Tabela 2.4, a Tabela 2.5, a Tabela 2.6 e a Tabela 2.7 demonstram algumas melhorias de desempenho sugeridas pela norma ISO 9004 em relação aos requisitos da ISO 9001.

Tabela 2.7 Melhoria de desempenho sugerida pela ISO 9004 – medição, análise e melhoria

Requisito ISO 9001:2000	Principais Melhorias de Desempenho Propostas pela ISO 9004:2000
8.1 Generalidades	Uso de *benchmarking* de processos individuais como ferramenta para melhoria de eficácia e eficiência de processos; uso das medições como base para a melhoria de desempenho.
8.2 Medição e monitoramento	Uso das pesquisas e monitoramentos efetuados com os clientes e com o mercado como base para a melhoria de desempenho.
8.3 Controle de produto não-conforme	Uso dos registros das não-conformidades e suas conseqüentes correções como base para a melhoria de desempenho.
8.4 Análise de dados	-
8.5 Melhoria contínua	Busca contínua da eficácia e eficiência dos processos, ao invés de esperar que um problema revele oportunidades para melhorias.

2.4 ISO 9000 e o Setor Hoteleiro

É pequeno o número de empresas hoteleiras com certificação ISO 9001:2000. De acordo com dados levantados junto ao INMETRO, Instituto Nacional de Metrologia,

Normalização e Qualidade Industrial, no presente momento, figuram apenas onze hotéis e um hotel-fazenda no Brasil com certificação válida (Figura 2-3).

Apesar do notado aumento na procura e introdução desse tipo de sistema de gestão de qualidade nos últimos anos, como pode ser visto na Figura 2-2, a norma, segundo Augustyn & Pheby (2000), não encontrou muitos defensores no setor turístico. De fato existe muita resistência e relutância por parte dos setores público e privado ligados à área a respeito da norma.

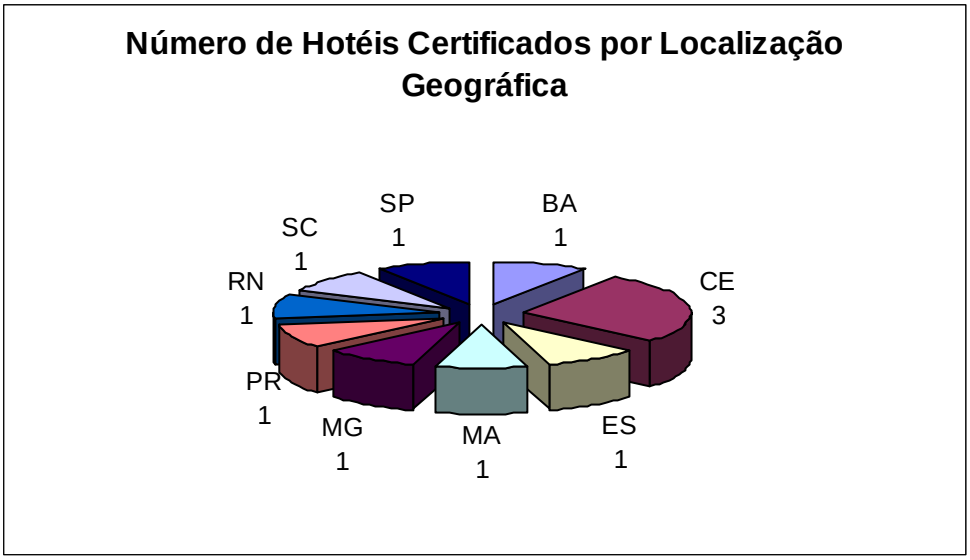


Figura 2.3 Número de hotéis certificados por localização geográfica no Brasil

De acordo com os pesquisadores, isso ocorre por dois motivos. O primeiro é que praticamente inexistem estudos que comprovem o impacto positivo da ISO 9000 aplicada à indústria do turismo. Cave apud Augustyn & Pheby (2000), argumenta "o conhecimento da norma é superficial e os estudos existentes encontrados encorajam o setor a rejeitá-la nessa área por sua irrelevância ao setor de turismo".

Como resultado, a norma de acordo com os autores, não é promovida como um meio para alcançar a melhoria de performance, existindo poucos argumentos que associem seus potenciais benefícios à industria do turismo. Conforme Figura 2-4, vê-se o círculo de efeito vicioso gerado por esses argumentos.

O segundo motivo explanado é a existência de opiniões polarizadas a respeito da ISO 9000 no que diz respeito ao seu impacto na performance organizacional da empresas que a adotam. Alguns pesquisadores como Brumm apud Augustyn & Pheby (2000), Jackson & Ashton apud Augustyn & Pheby (2000) e McLachlan apud Augustyn & Pheby

(2000) argumentam que promovendo o aumento na satisfação dos clientes através da ISO 9000 as empresas terão como resultado melhorias de competitividade e, por último, de lucratividade.

Já os oponentes à norma, autores como Chelsom apud Augustyn & Pheby (2000), Iaquinto apud Augustyn & Pheby (2000) e Seddon apud Augustyn & Pheby (2000) demonstram que existe, para muitas companhias, uma relação negativa entre receber um certificado de qualidade e melhoria de performance. De acordo com Seddon apud Augustyn & Pheby (2000), a ISO 9000 encoraja as organizações a fazer coisas piores para seus clientes.

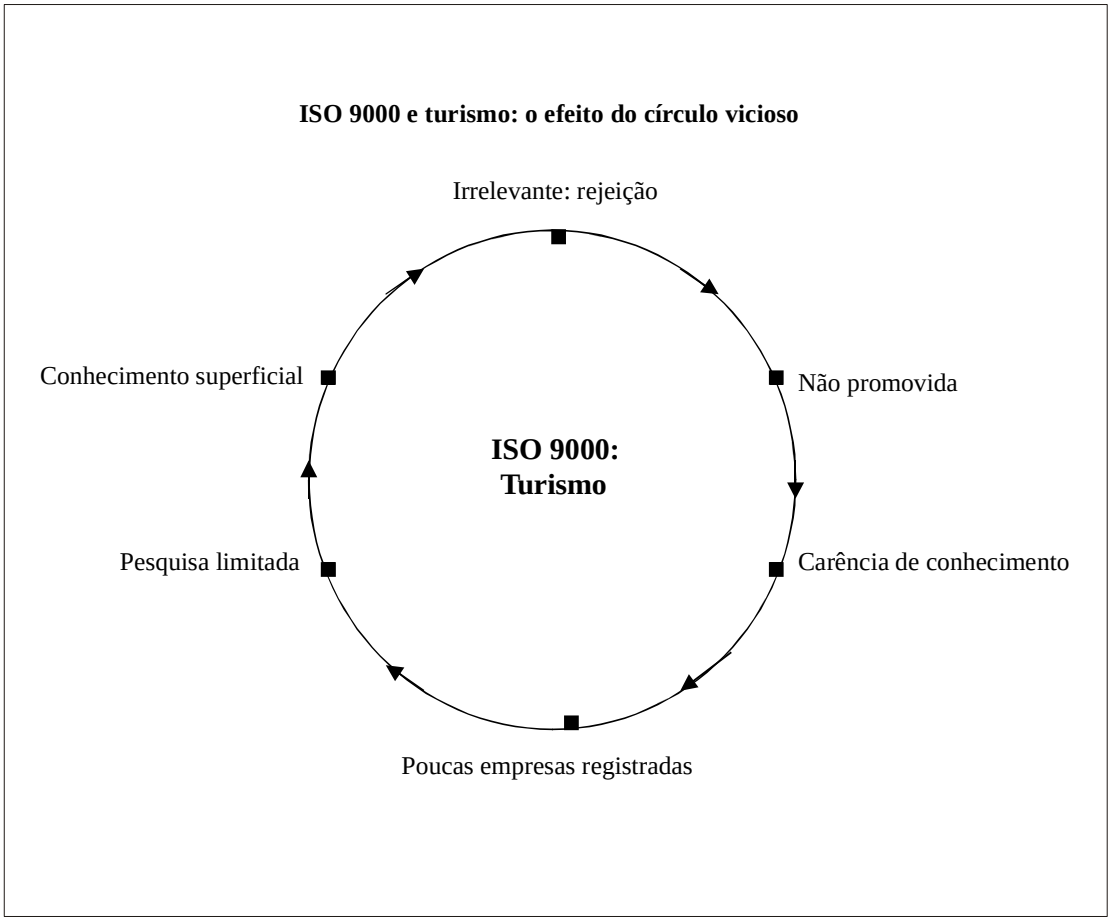


Figura 2.4 ISO 9000 e turismo: o efeito do círculo vicioso (Fonte: Augustyn & Pheby, 2000)

A crítica é ainda mais dura em se tratando da implantação em pequenas e médias empresas. Para os oponentes, a norma é por demais sofisticada, burocrática, onerosa e não agrega valor.

Essa contradição entre as opiniões de muitos estudiosos da área, de acordo com Augustyn & Pheby (2000), contribui para a relutância de muitas empresas na escolha da

ISO 9000 como um sistema viável para o setor ligado ao turismo – composto basicamente por pequenas e médias empresas.

Ademais, existem muitas barreiras para a implementação da ISO 9000. Para Chow-Chua et al (2003), a implementação não pode se dar independentemente da cadeia de fornecedores e sem estar de acordo com as regras e regulamentações. Além disso, é necessário estabelecer programas de monitoração adequados, instalar processos e sistemas em conformidade e conduzir uma administração regular para rever o sistema.

Outro argumento importante a ser considerado é que, no setor de prestação de serviços, não existe ainda, da mesma maneira que em outros setores, como o são os setores de produção de bens e produtos, uma forte exigência, por parte dos compradores, de certificações internacionalmente aceitas.

Contudo isso aponta como uma tendência. Por isso o início do interesse por essa matéria nos próximos anos.

2.5 O *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* surge da necessidade de se criar um sistema de medição de desempenho que, diferentemente dos sistemas existentes na época, não levasse em conta somente indicadores contábeis e financeiros.

De acordo com Kaplan & Norton (1997), o início do processo de sua criação ocorre em 1990, através de um estudo patrocinado pelo Instituto Norlan Norton e liderado pelo seu principal executivo, David Norton, e pelo consultor acadêmico Robert Kaplan, com a participação de representantes de dezenas de empresas de manufatura e serviços, da indústria pesada e da alta tecnologia com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho.

O ponto de partida para os autores foi um estudo de caso feito na empresa Analog Devices que fazia o uso de um *scorecard* – cartão de pontuação – corporativo contendo, além das medidas de desempenho financeiras habituais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção e eficácia no desenvolvimento de novos serviços.

Esse *scorecard* foi ampliado pelos autores transformando-se no *Balanced Scorecard*, organizado em torno de quatro perspectivas principais: a financeira, existente em todos os sistemas de aferição de desempenho tradicionais; a perspectiva do cliente; a

perspectiva dos processos internos; e a perspectiva de aprendizado e crescimento. Para os criadores o nome *Balanced* – balanceado – refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e os indicadores de ocorrências e entre as perspectivas internas e as externas do desempenho.

Em 1992, o estudo foi sintetizado pelos elaboradores no artigo *"The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance"*, publicado pela Harvard Business Review. A partir de então, muitas empresas solicitaram ajuda dos criadores para a implantação do *Balanced Scorecard* em suas empresas.

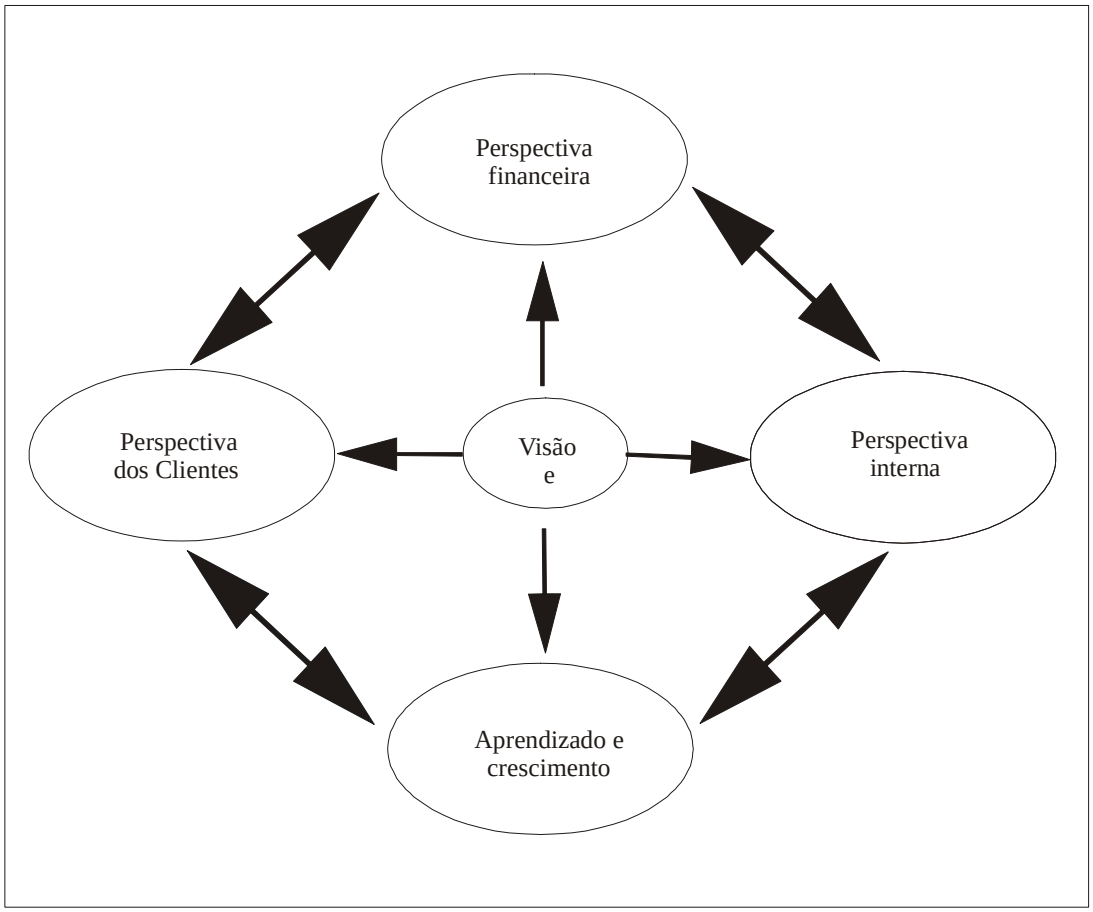


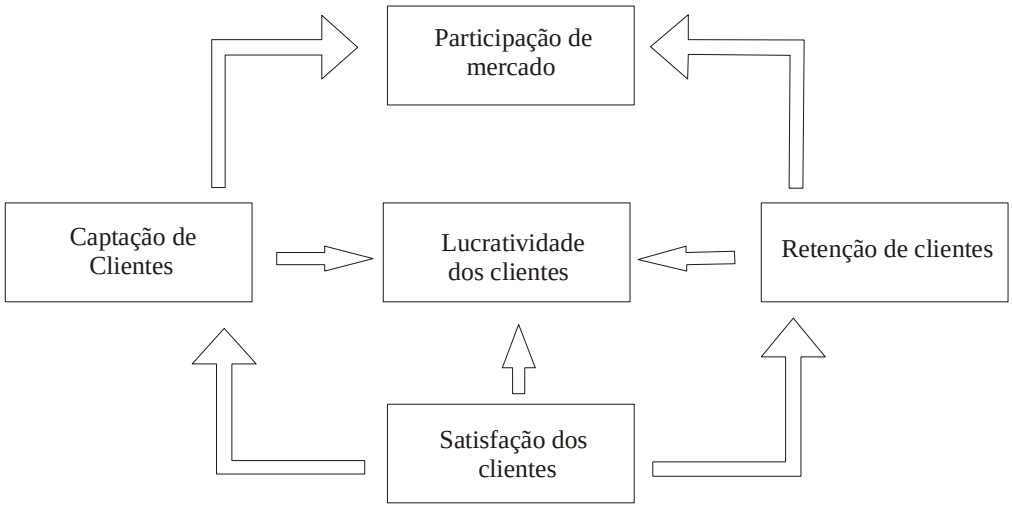
Figura 2.5 Modelo de gestão do desempenho *Balanced Scorecard* (Fonte: Kaplan & Norton, 1997)

Com o passar do tempo, através de sua introdução em muitas empresas, um sistema inicialmente criado apenas para aferir o desempenho das empresas, através do uso de medidas financeiras e não financeiras, começou a ser utilizado por muitos para comunicar a estratégia para o restante da empresa, alinhando-a a ela. A partir disso, como descreve Kaplan & Norton (1997), "As experiências revelaram que executivos arrojados utilizavam o Balanced Scorecard não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas para gerenciá-la. Na realidade, o Balanced Scorecard deixou de ser um sistema de medição

aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial" (Figura 2-5).

A perspectiva financeira é o cerne de toda a estrutura de gerenciamento e a medida mais importante. Como enfatizam os autores, qualquer medida selecionada, faz parte de uma cadeia de causa e efeito que, em seu ápice, culmina na melhoria do desempenho organizacional.

As medidas de cunho financeiro têm um papel fundamental na estruturação do sistema: são elas que definem a estratégia esperada, servindo de meta principal e relacionando-se diretamente com os objetivos das outras perspectivas.



Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Figura 2.6 A perspectiva do cliente – medidas essenciais (Fonte: Kaplan & Norton, 1997)

A segunda perspectiva do *Balanced Scorecard*, a perspectiva de clientes, está ligada à satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade dos clientes.

Observou-se que, nos métodos tradicionais de aferição de desempenho da época, pouco se abordava a respeito do assunto. Esse descaso levava a perda de clientes e ao não

atendimento de suas necessidades e preferências.

Para Kaplan & Norton (1997), inserido nessa perspectiva, existe um grupo de medidas essenciais que, de acordo com o segmento de mercado que cada empresa pretende alcançar, deve ser manipulado a fim de se atingir bons resultados de crescimento e lucratividade (Figura 2-6).

A terceira perspectiva, a perspectiva dos processos internos, foca os processos internos necessários às empresas para criar os valores esperados pelos clientes, proporcionando eficiência e eficácia. Essa perspectiva está ligada à identificação dos processos chaves e dos novos processos a serem criados com o objetivo de promover melhoria de performance organizacional.

Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento, visa as capacidades e as habilidades necessárias para o cumprimento da estratégia e das metas da empresa. Nessa perspectiva, o objetivo principal é o de identificar a distância entre as habilidades e capacidades existentes no momento e as habilidades e capacidades necessárias à implementação da estratégia. Através desse mecanismo, o *Balanced Scorecard* possibilita o ajustamento, através de programas de treinamento e capacitação, das pessoas aos objetivos estratégicos das organizações.

Mooraj et al (1999) definem o Balanced Scorecard como um bem necessário para as organizações atuais. De acordo com os mesmos, apesar da dificuldade de se obter dados científicos que comprovem seu benefício em função de sua natureza intangível, ele adiciona valor no momento em que oferece aos administradores um importante banco informações balanceadas, entre aspectos financeiros e não financeiros.

Como descrevem Mooraj et al (1999), identificar as relações de causa e efeito são aspectos fundamentais para a definição dos indicadores apropriados do *Balanced Scorecard*.

Todos os objetivos estratégicos das perspectivas não financeiras devem estar ligados à financeira em um conjunto de hipóteses de causas e efeitos. Em linhas gerais, uma empresa que tenha como um de seus objetivos estratégicos, por exemplo, o aumento de receita, pode verificar em seus processos internos alguns pontos ou fatores que, em tese, podem levar a consecução do objetivo e, assim, definir metas para alcançá-lo.

Por fim, o *Balanced Scorecard* deve refletir, através da interação de suas perspectivas, a estratégia organizacional, relacionando os objetivos estratégicos com as

metas a serem alcançadas, ou seja, com os indicadores de ocorrência e os indicadores de tendência.

2.6 *Balanced Scorecard* no Setor Hoteleiro

De acordo com Kaplan & Norton (2000), um dos principais desafios existentes para grande parte das empresas é o de manter alinhados os interesses dos investidores com as medidas de curto prazo executadas cotidianamente pelos administradores.

Torna-se necessário implementar e manter um sistema gerencial que coordene as metas estratégicas de longo prazo com as ações habituais e diárias dos seus gestores. Inserido nesse contexto, encontra-se o *Balanced Scorecard*.

A realidade hoteleira, da mesma maneira que a das demais empresas, não fica indiferente a essas necessidades. Em um estudo de caso realizado junto à *White Lodging Services Corporation* (WLS), administradora de um portfólio de hotéis que compreende as franquias da rede Marriot: Courtyard, Fairfield Inn e Residence Inn, Denton & White (2000) relataram como a empresa implantou com sucesso o *Balanced Scorecard*, preenchendo essa lacuna de maneira satisfatória para os seus acionistas.

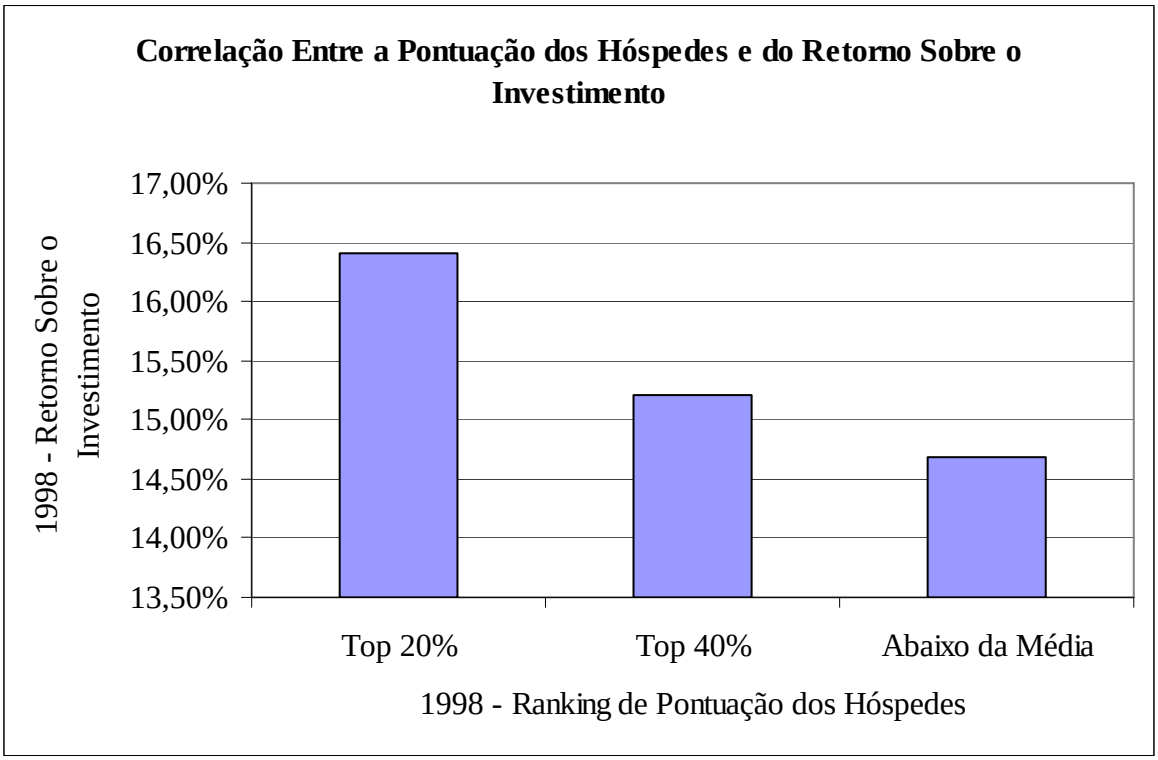


Figura 2.7 Correlação entre a pontuação dos hóspedes e o retorno sobre investimento (Fonte: Denton & White, 2000)

Em função de um período de grande crescimento em 1998, através do aumento no número de hotéis a serem administrados, bem como dos objetivos de: crescimento de receita financeira, retenção de associados, retenção de proprietários, cumprimento dos orçamentos e das metas de retorno sobre os investimentos realizados, entre outros, verificou-se a necessidade de implementar um sistema que controlasse não somente os objetivos financeiros, mas sim que, além desses, controlasse os objetivos não financeiros.

Na implantação do *Balanced Scorecard* da WLS, para cada uma das quatro perspectivas foram eleitos alguns indicadores ou apenas um indicador que pudesse transmitir e monitorar a estratégia.

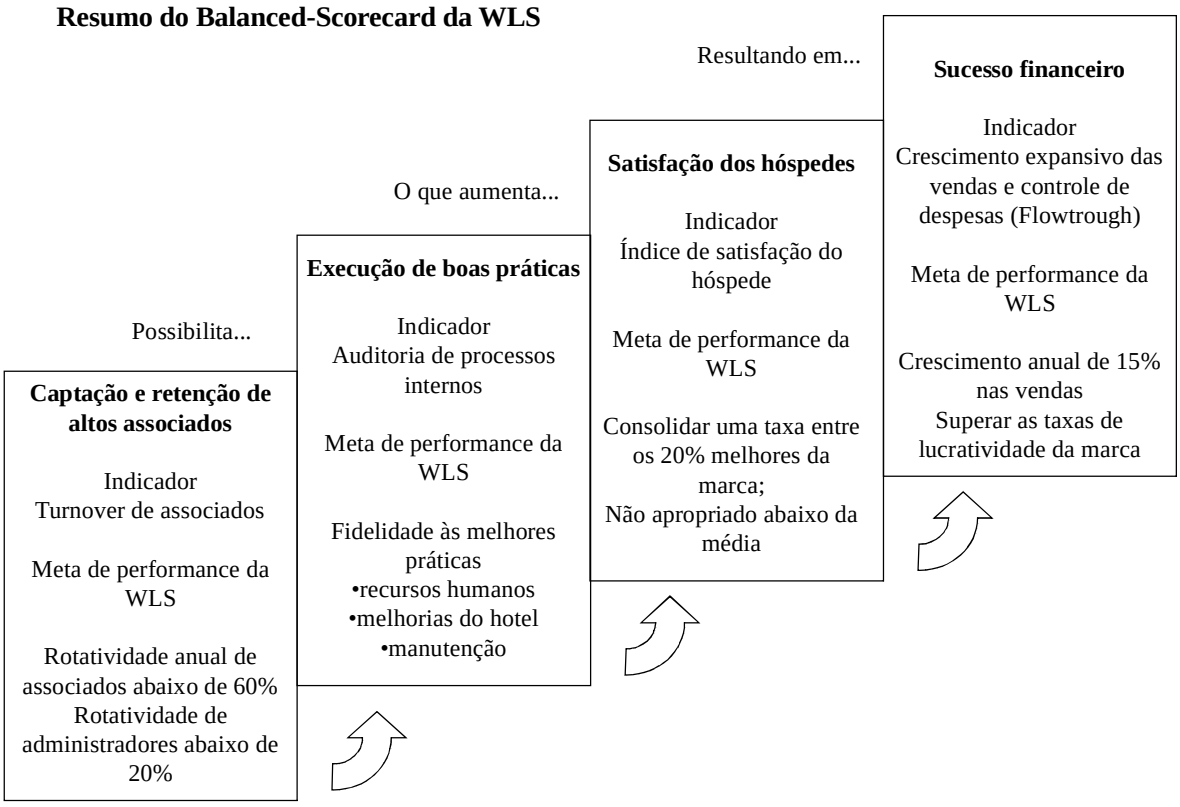


Figura 2.8 Resumo do *Balanced Scorecard* da WLS (Fonte: Denton & White, 2000)

Na perspectiva financeira, foram selecionados dois indicadores específicos da rede. O primeiro indicador foi um índice de lucratividade que, comparado ano a ano e entre os hotéis da rede, fornecia parâmetros para aferição do resultado. O segundo foi um índice de performance operacional relativo a um modelo próprio de orçamento flexível que prevê a performance de lucros esperada baseado na melhor experiência atual da rede.

Na perspectiva do cliente um único indicador foi selecionado: o índice de satisfação dos hóspedes. Denton e White (2000), indicam que a alta gerência da WLS verificou uma

estreita relação entre a satisfação dos clientes e os índices de retorno sobre os investimentos (Figura 2.7).

Para a perspectiva dos processos internos, foi criado um processo de auditoria interna que verificava nos hotéis várias variáveis atribuindo a cada uma pontuação que poderia chegar em no máximo 100 pontos, conforme Tabela 2.8.

Para quarta e última perspectiva, de aprendizagem e crescimento, em virtude das metas e da realidade da WLS, que possuía, naquele momento, médios índices de rotatividade de funcionários que geravam, segundo os autores, gastos extras com treinamento e problemas com relação à satisfação dos hóspedes na medida em que novos funcionários cometiam erros corriqueiros, foi escolhido o índice de *turnover*, ou rotatividade de pessoal, como índice a ser utilizado para monitorar a estratégia nessa perspectiva.

Como apresentado na Figura 2-8, verifica-se a relação de causa e efeito entre as perspectivas do Balanced Scorecard e os índices de desempenho escolhidos em cada uma das perspectivas.

Tabela 2.8 Resumo do processo de auditoria consolidado pela *White Lodging Services*

Resumo do processo de auditoria consolidado pela *White Lodging Services*
Melhores práticas de recursos-humanos Arquivos pessoais (exames, punições, impostos formais) estão corretamente mantidos. Associados estão fieis aos treinamentos agendados. Uniformes estão sendo usados de acordo com a política. O hotel é cumpridor das leis no que se refere a recursos-humanos.
Melhores práticas de aperfeiçoamento hoteleiro Os associados estão cientes da missão da empresa, aos fatores críticos de sucesso. Os quartos dos hóspedes e as áreas comuns estão propriamente limpos e inspecionados. Falhas e reclamações de hóspedes são propriamente registradas e resolvidas. Metas de vendas e marketing são propriamente divulgadas, bem como os resultados alcançados. O hotel é fiel a contabilidade e aos processos de controles internos.
Melhores Práticas de Manutenção Os quartos dos hóspedes e as áreas comuns são atualizados pelas manutenções trimestrais preventivas. Os principais itens dos equipamentos são mantidos de acordo com o calendário. As inspeções (fogo, elevador, saúde) estão em dia. Os registros das piscinas estão sendo conduzidos e armazenados corretamente. O arquivo de despesas está mantido corretamente.

Fonte: Denton & White, 2000

2.7 Síntese para a Pesquisa

Apesar da literatura existente a respeito do sistema de normas ISO 9000, do *Balanced Scorecard* e da gestão de desempenho ser ampla, estudos relativos a verificação do impacto do sistema ISO 9000 sob a perspectiva de ferramentas administrativas de gestão e aferição de desempenho não são tão comuns.

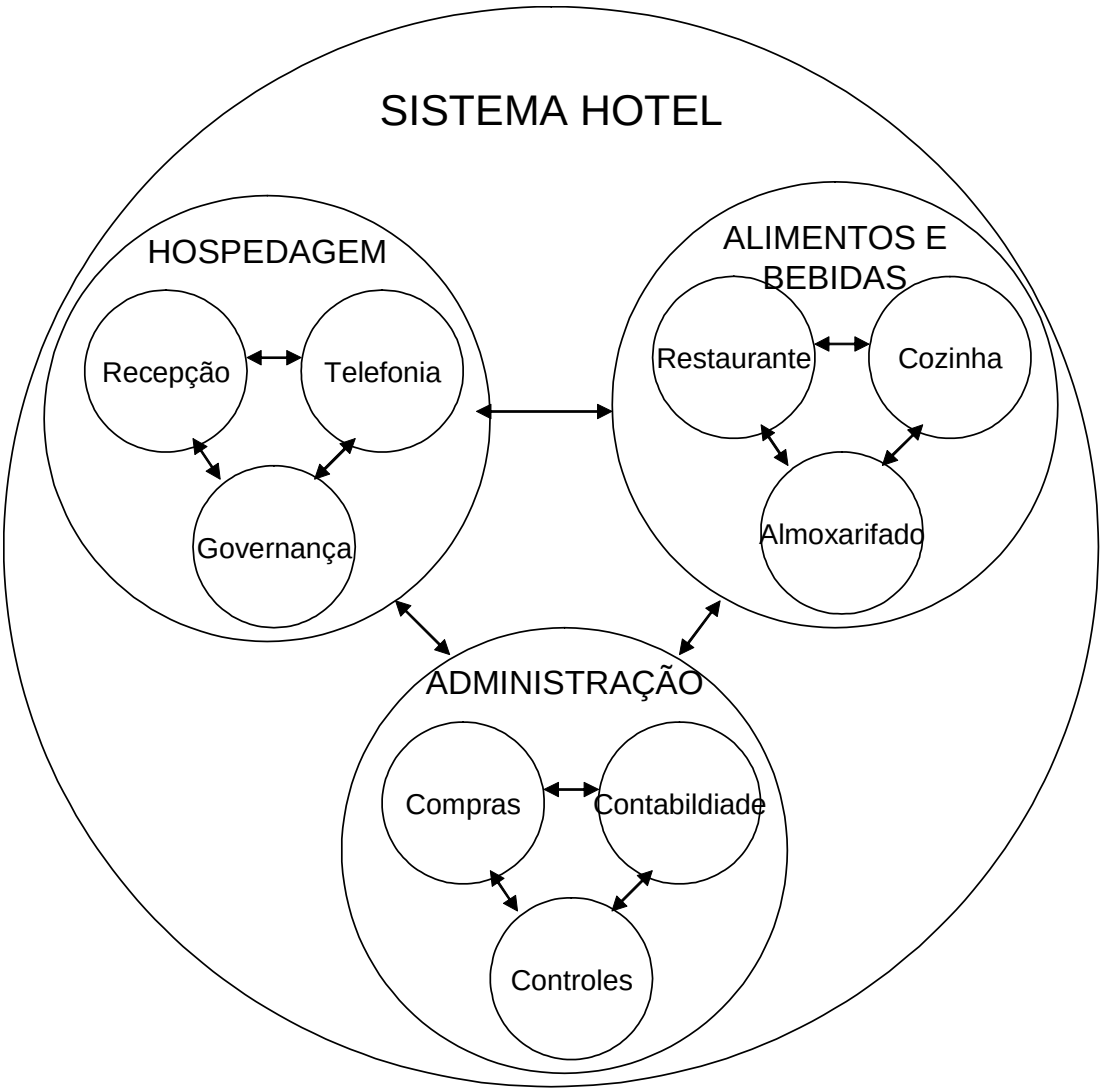


Figura 2.9 Sistema Hotel - UGBs (Fonte: Castelli, 1999)

Por refletirem diretamente na gestão das empresas, é esperado que os requisitos da família de normas ISO 9000 provoquem impacto, em maior ou menor grau, no desempenho das variáveis abordadas no *Balanced Scorecard*. Como destacam Cheng et al. apud Amorim (2005), os requisitos que apontam a responsabilidade da alta direção impactam fortemente em todas as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Já os requisitos: gestão de recursos, realização do produto e medição, análise e melhoria também têm influência, em maior ou menor grau, nas diferentes perspectivas do referido sistema.

Tabela 2.9 Variáveis escolhidas para cada perspectiva do BSC

Perspectiva	Variáveis	Discriminação das variáveis
Aprendizado e Crescimento	A1	Capacitação dos funcionários do *front-office*
	A2	Capacitação dos funcionários do *back-office* administrativo
	A3	Capacitação dos funcionários do *back-office* operacional
	A4	Motivação dos funcionários do *front-office*
	A5	Motivação dos funcionários do *back-office* administrativo
	A6	Motivação dos funcionários do *back-office* operacional
	A7	Desenvolvimento de lideranças positivas no *front-office*
	A8	Desenvolvimento de lideranças no *back-office* administrativo
	A9	Desenvolvimento de lideranças no *back-office* operacional
	A10	Sistemas de informação das atividades do *front-office*
	A11	Sistemas de informação das atividades de *back-office* administrativo
	A12	Sistemas de informação das atividades de *back-office* operacional
Clientes	C1	Satisfação dos clientes pessoas físicas
	C2	Satisfação dos clientes pessoas jurídicas
	C3	Participação de mercado junto a pessoas físicas
	C4	Participação de mercado junto a pessoas jurídicas
	C5	Captação dos clientes pessoas físicas
	C6	Captação dos clientes pessoas jurídicas
	C7	Retorno dos clientes pessoas físicas
	C8	Retorno dos clientes advindos de pessoas jurídicas
Processos Internos	P1	Desempenho geral das atividades do *front-office*
	P2	Desempenho geral das atividades do *back-office* administrativo
	P3	Desempenho geral das atividades de *back-office* operacional
	P4	Padrão de introdução de novos produtos/serviços
	P5	Oferta de produtos e serviços
	P6	Sistemática de monitoramento e avaliação de processos
Financeira	F1	Desempenho de aumento de receita
	F2	Redução dos custos operacionais
	F3	Houve aumento de lucro

Nas organizações hoteleiras prestadoras de serviços, são as pessoas que constituem o processo produtivo que, por sua vez, é formado por vários subsistemas, tais como: hospedagem, alimentos e bebidas e administração. A hospedagem é formada pela recepção, telefonia e governança. Segundo Torre apud Carlos (2004) “a imagem que o pessoal da recepção projetar ao hóspede será de vital importância para o bom prestígio do hotel”. Alimentos e bebidas: é um conjunto formado pelo restaurante, cozinha e

almoxarifado. A administração é o subsistema onde são realizadas as compras, a contabilidade e o controle. Segundo Castelli (1999), essas são denominadas de Unidades Gerenciais Básicas – UGBs (Figura 2.9).

Pretende-se, na presente tese de mestrado, realizar uma avaliação sob as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* da melhoria de desempenho verificada pelos gestores – gerentes e diretores – dos hotéis brasileiros após a implantação da certificação ISO 9001.

A partir de variáveis escolhidas para cada uma das quatro perspectivas, foi elaborado um instrumento para a coleta dos dados necessários a essa pesquisa. Foram levadas em consideração as variáveis que melhor representassem cada uma das perspectivas e propiciassem fácil entendimento (Tabela 2.9).

Foram considerados, para efeito de pesquisa, como funcionários do *front-office* todos aqueles funcionários que, de alguma forma, têm contato direto como o cliente ou hóspede. Na divisão de UGBs adotada por Castelli (1999), esses funcionários podem pertencer ao subsistema hospedagem (recepção e telefonia) e ao subsistema alimentos e bebidas (restaurante). No *back-office* operacional, encontram-se os funcionários do subsistema hospedagem (governança), do subsistema alimentos e bebidas (cozinha e almoxarifado). No *back-office* administrativo, figuram os colaboradores do subsistema administração (compras, contabilidade e controles).

Capítulo 3
Metodologia da Pesquisa de Campo

Este capítulo tem como objetivo apresentar a justificativa da metodologia utilizada na pesquisa. O propósito é mostrar procedimento metodológico utilizado.

Este capítulo está dividido em cinco seções: tipologia da pesquisa, área de abrangência e período, plano amostral, técnica de coleta de dados e codificação e tratamento dos dados.

3.1 Tipologia da Pesquisa

Quanto à tipologia da pesquisa, trata-se de uma pesquisa exploratória. Para Gil (2006), pesquisas dessa natureza têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Para realização da presente tese de mestrado, foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica a cerca do conjunto de normas da família ISO 9000, melhoria de desempenho e do sistema de gestão e aferição de desempenho *Balanced Scorecard*.

A seguir, realizou-se um levantamento de dados com o uso de questionário por ser um meio rápido e, do ponto de vista de custos, viável.

3.2 Área de Abrangência e Período

Foram considerados como objetos de pesquisa todos os empreendimentos hoteleiros brasileiros certificados com a norma ISO 9001:2000.

O levantamento das empresas certificadas foi realizado junto ao INMETRO, órgão

responsável pela fiscalização e cadastro das empresas certificadas, e ocorreu através da consulta da base de dados do referido órgão realizada em julho de 2006.

O envio dos questionários foi realizado em dezembro de 2006. O retorno do último questionário respondido ocorreu em abril de 2007.

3.3 Plano Amostral

De acordo com o levantamento realizado no banco de dados do INMETRO, foi encontrado um universo de quinze empresas hoteleiras com certificação ISO 9001:2000 válida.

Após um primeiro contato, realizado através de telefone ou mensagem eletrônica, foram descartadas quatro empresas. Apesar de constarem como hotéis com ISO 9001:2000 válida, essas empresas: não eram hotéis, caso de duas empresas; eram hotel fazenda – empresas com características peculiarmente específicas e diferenciadas que, por essa razão, não foram pesquisadas – no caso das outras duas empresas.

Assim, o universo pesquisado resumiu-se a onze empreendimentos (Tabela 3.1). Para todos os onze empreendimentos foi encaminhado um questionário através de *e-mail* ou fax. Desses, foi obtido retorno de oito questionários, representando sete empresas respondentes. Uma empresa enviou dois questionários: um respondido por gerente, outro por dirigente.

Tabela 3.1 Lista dos hotéis brasileiros com certificação ISO 9001:2000

Lista dos Hotéis Brasileiros com Certificação ISO 9001:2000
Ocean Palace Hotel – Natal, Rio Grande do Norte
Number One Flat Residence – São Luís, Maranhão
Vila Galé Cintra Brasil – Fortaleza, Ceará
Olimpo Praia Hotel – Fortaleza, Ceará
Hotel Praia Tur – Florianópolis, Santa Catarina
Tropical da Cataratas – Foz do Iguaçu, Paraná
Gran Marquise – Fortaleza, Ceará
Superclubs Breezes – Mata de São João, Bahia
Organizações Bristol Ltda. – Vitória, Espírito Santo
Hotel Gran Meliá WTC – São Paulo, São Paulo
Monreale Hotel Resort – Poços de Caldas, Minas Gerais

Um dos questionários foi descartado pois, a exceção de uma questão, as respostas foram auferidas sempre em um mesmo grau, sugerindo falta de atenção e a análise devida.

Assim, a amostra resumiu-se a seis empresas, representando 54,55% do universo de empresas hoteleiras no Brasil com certificação ISO 9001:2000 válida.

3.4 Técnica de Coleta de Dados

O levantamento dos dados foi realizado através de questionário. Para elaboração do mesmo, foram levadas em conta variáveis escolhidas para cada uma das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* em uma primeira parte e, em uma segunda parte, perguntas relativas à identificação das empresas.

Os questionários foram encaminhados através de *e-mail* ou fax para todos os onze hotéis com certificação ISO 9001:2000 válida, sendo endereçados aos gerentes de qualidade e aos diretores dessas empresas.

Após a elaboração do questionário, o mesmo foi submetido à análise de profissional da área hoteleira com experiência superior a dez anos com a finalidade de torná-lo simples e acessível à linguagem hoteleira gerencial. Nessa etapa, foram realizados pequenos ajustes.

Para cada perspectiva do sistema *Balanced Scorecard* foram escolhidas variáveis que representassem o mais efetivamente possível o desempenho de uma empresa hoteleira. As variáveis escolhidas podem não contemplar cada perspectiva em sua totalidade. Esse não foi o objetivo do presente trabalho. Buscou-se aplicar no questionário apenas as variáveis mais acessíveis ao nível gerencial dos empreendimentos.

3.5 Tratamento dos Dados

Após o recebimento dos questionários respondidos, em função da quantidade de respondentes, optou-se por realizar uma análise descritiva dos dados com o uso de tabelas e gráficos para ilustrar os impactos de desempenho verificados pelos respondentes em cada uma das variáveis pesquisadas.

Para dar mais consistência a análise descritiva dos dados, os sete questionários respondidos foram analisados da seguinte forma: seis questionários respondidos por funcionários de nível gerencial de cada hotel foram analisados a parte; o único questionário respondido por dirigente hoteleiro foi analisado posteriormente juntamente com o questionário respondido por gerente desse mesmo hotel (item 4.4 Análise da Visão de Gerente e Dirigente). O intuito dessa segunda análise foi o de verificar a diferente impressão nos dois níveis – gerencial e de diretoria – dos mesmos pontos questionados.

Por motivo de sigilo, a fim de não expor o nome dos hotéis respondentes, eles foram identificados com a nomenclatura figurativa de hotel A, hotel B, hotel C, hotel D, hotel E e hotel F.

Capítulo 4
Resultados e Discussão

Nesse capítulo é verificada a consistência e a validade dos dados da pesquisa realizada. As hipóteses são testadas e os resultados das análises são apresentados.

Este capítulo está dividido em quatro seções: validação da pesquisa, análise descritiva, síntese da visão dos gerentes e análise da visão de gerente e dirigente.

4.1 Validação da Pesquisa

4.1.1 Caracterização da Amostra

Em um primeiro momento, foi realizada uma pesquisa junto à base de dados do INMETRO, órgão responsável pelo registro das empresas com certificação ISO no Brasil, com a finalidade de verificar quantos e quais eram os hotéis em funcionamento no país que possuíam a certificação ISO 9001:2000. Como resultado dessa pesquisa, chegamos a um total de quinze empresas hoteleiras com certificação válida.

Após um primeiro contato com os empreendimentos, através de telefone ou mensagem eletrônica, foram descartadas quatro empresas, pois, apesar de constarem como hotéis com ISO 9001:2000 válida, ou não eram hotéis, caso de duas empresas; ou era hotel fazenda, no caso de uma empresa; ou era hotel fazenda e possuía ISO 14001, caso de outra empresa.

Oito questionários foram respondidos. Desse total, dois questionários recebidos foram respondidos por gerente e diretor do mesmo hotel. Foi obtido um retorno de sete empreendimentos, perfazendo 63,64% da amostra pesquisada.

Em sete questionários recebidos de seis hotéis diferentes houve variação de resposta entre as questões e entre os respondentes dos diferentes empreendimentos. Um

questionário, cujas respostas foram auferidas sempre em um mesmo grau a exceção de uma questão que obteve grau diferenciado, foi descartado, pois sugere respostas realizadas sem a atenção e a análise devida.

No questionário aplicado, procurou-se verificar o perfil das empresas respondentes. Os respondentes identificaram: o ano de certificação das empresas, a sua função na empresa, a adoção do sistema de aferição de desempenho *Balanced Scorecard*, o ano de fundação da empresa, a origem da empresa, o número de unidades habitacionais e a comercialização de ações em bolsa de valores.

Como era esperado (Figura 4.1), verificou-se que as certificações das empresas hoteleiras brasileiras somente começaram a partir do ano de 1998, tendo 50% das empresas certificadas entre os anos de 1998 e 2000.

Todas as empresas respondentes enviaram questionário respondido por funcionário que desempenha função gerencial. Apenas uma empresa enviou dois questionários, respondidos por gerente e dirigente.

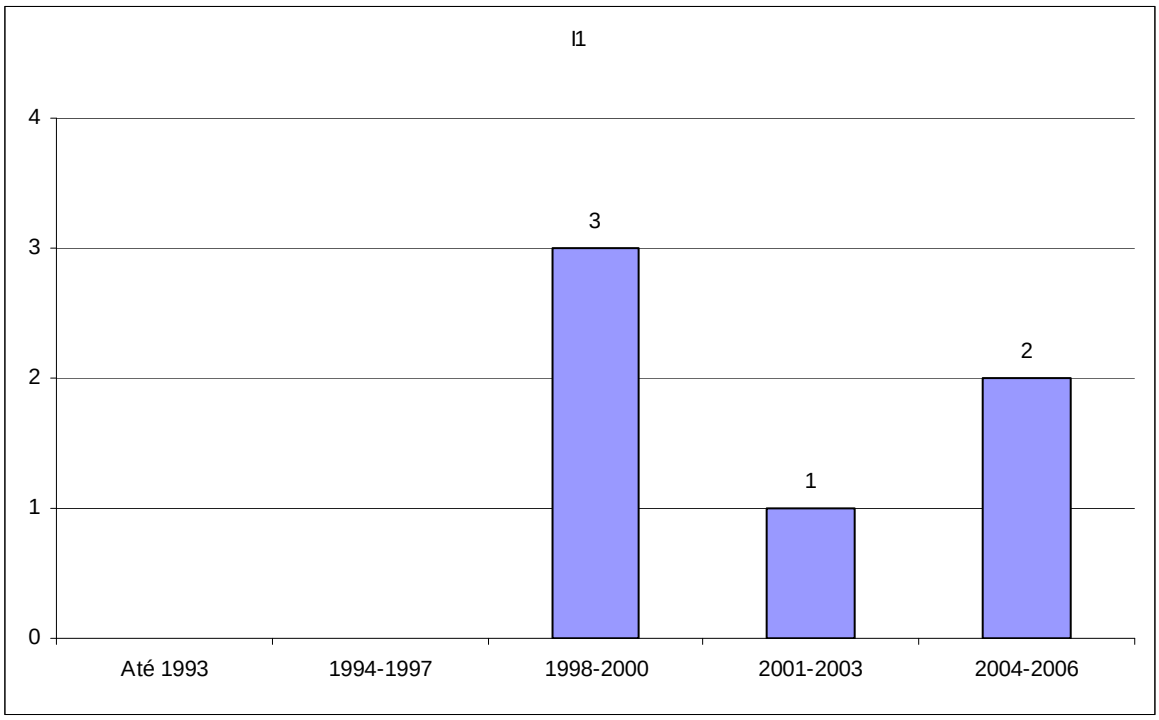


Figura 4.1 Ano de certificação ISO 9000:2000

A adoção do sistema de aferição de desempenho *Balanced Scorecard* ocorre em apenas um (16,67%) dos hotéis respondentes. Foi sinalizada a intenção de implantação futura do sistema em 33,33% dos hotéis. Apenas um empreendimento não respondeu a questão.

Das empresas respondentes, 83,33% possuem tempo de fundação superior a onze anos, sendo que 50% delas possuem mais de vinte e um anos de existência (Figura 4.2).

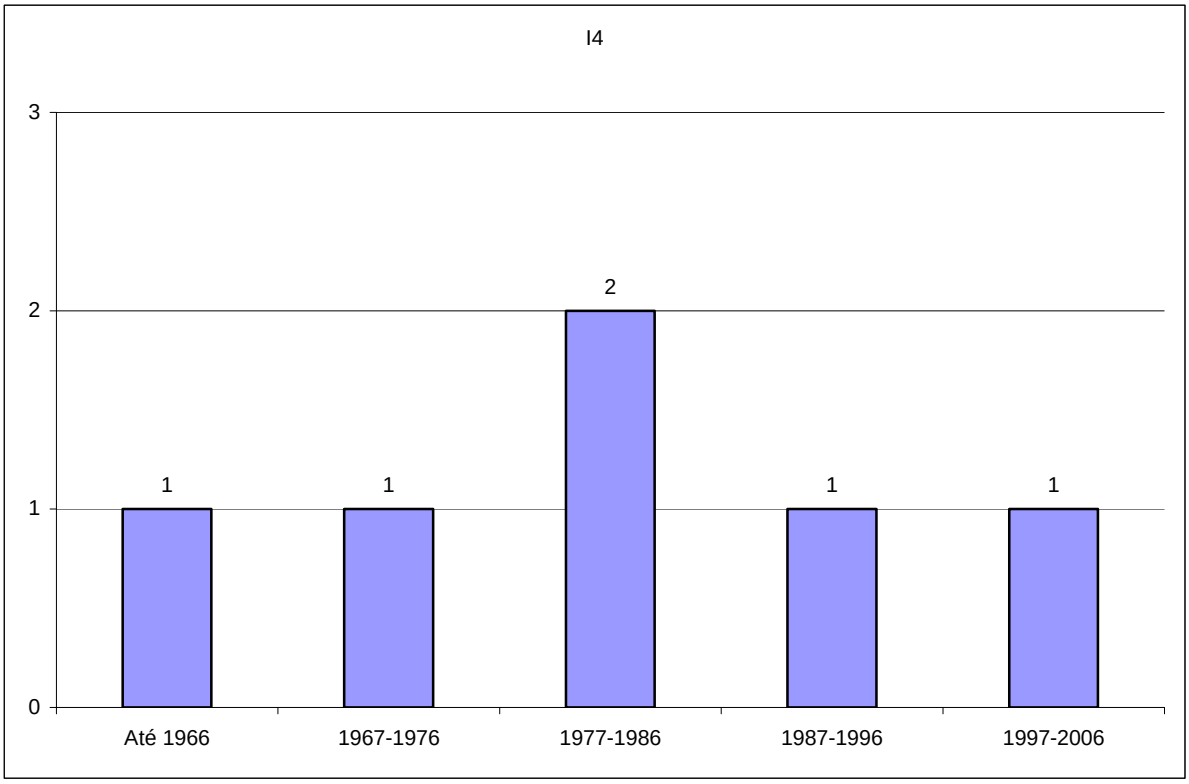


Figura 4.2 Ano de fundação dos hotéis

Em sua maioria, 66,67%, as empresas respondentes têm origem nacional. Duas empresas são de origem estrangeira, sendo uma de origem européia.

Para auferir o porte das empresas respondentes, as empresas foram questionadas quanto ao número de unidades habitacionais disponíveis.

Os questionários recebidos demonstram a opinião dos gerentes dos empreendimentos. Apenas um questionário foi respondido por um dirigente. A análise descritiva da pesquisa reflete a opinião desse perfil de profissional. Em separado, realizou-se a análise comparativa entre a visão do gerente e do dirigente do hotel que encaminhou dois questionários respondidos satisfatoriamente.

Os resultados dessa pesquisa não devem ser transportados para pequenos ou grandes hotéis tendo em vista que o número de leitos dos hotéis respondentes reporta a pesquisa a hotéis de médio porte com certificação ISO 9001:2000 válida. Todavia, se os resultados apresentados para hotéis de porte médio forem positivos, tendem a sê-lo para hotéis de grande porte.

Levando-se em conta os seis questionários respondidos por respondentes de nível gerencial, sendo um questionário de cada empreendimento pesquisado, no que se refere ao desempenho atual do hotel comparado com o desempenho anterior ao processo de certificação ISO 9001:2000, chegou-se aos seguintes dados: cinco das seis empresas respondentes (83,33%) entende que o desempenho encontra-se em um nível superior; apenas uma empresa, representando 16,67% dos questionários respondidos, entende que o desempenho é similar (Figura 4.3).

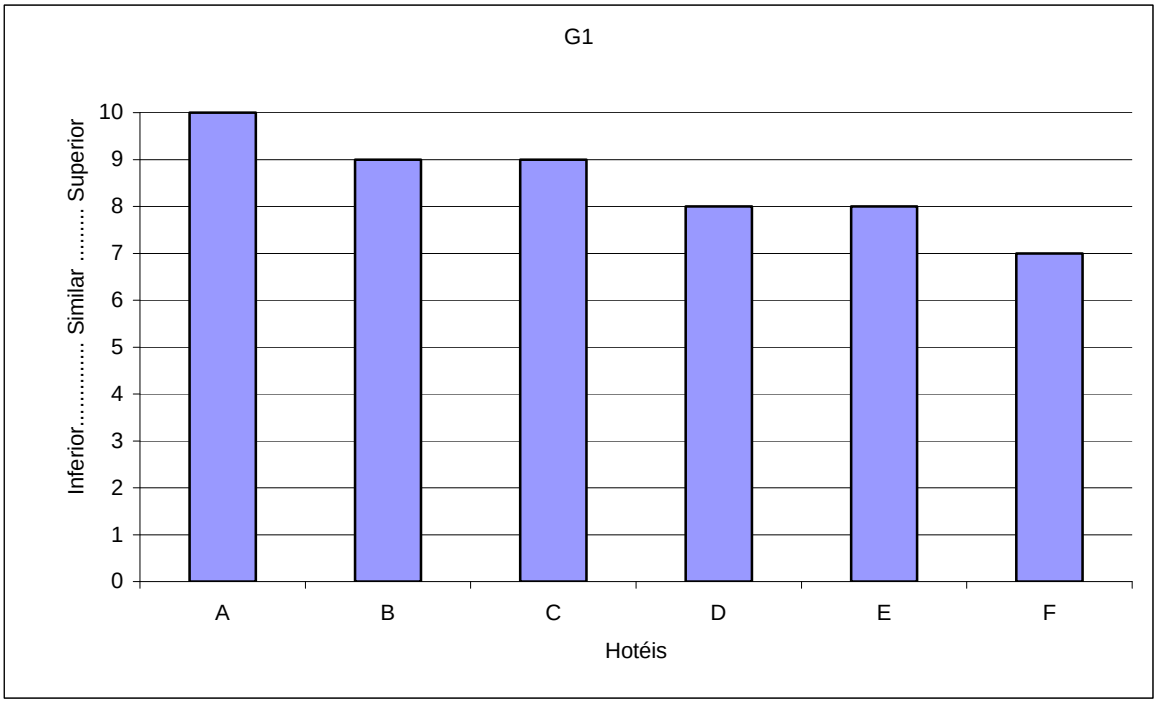


Figura 4.3 Desempenho geral após a certificação ISO 9000:2000

Conforme pode ser verificado no questionário (Anexo 1), em uma escala que vai de um a dez, foi considerado como desempenho similar o intervalo de cinco a sete, tendo o respondente do hotel F aferido o mais alto grau do intervalo de desempenho similar.

4.1.2 Validação do Questionário

Um total de onze questionários foi encaminhado para onze empreendimentos hoteleiros com certificação ISO 9001:2000 válida através de e-mail ou fax.

Verificou-se o retorno de oito questionários respondidos de sete diferentes hotéis, contemplando 63,64% da amostra. Um dos hotéis encaminhou dois questionários respondidos: um respondido pelo gerente do empreendimento e outro pelo dirigente.

Algumas questões foram deixadas em branco. A maior concentração de

questionamentos não respondidos ocorreu na variável do cliente. Isso sugere um distanciamento dos profissionais com essa área ou mesmo a falta de um instrumento interno de aferição eficaz.

Sete questionários de seis empresas diferentes foram respondidos de maneira satisfatória: com variação de respostas entre as diferentes questões e entre os diferentes hotéis. Isso aponta uma boa estruturação do instrumento.

4.2 Análise Descritiva

4.2.1 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Nesse ponto, com a finalidade de verificar os diferentes desempenhos alcançados através da implantação do sistema ISO 9000 entre os diferentes setores ou categorias de funcionários dos empreendimentos hoteleiros, foram consideradas três categorias: funcionários do *front-office* ou funcionários de linha de frente, funcionários do *back-office* administrativo ou funcionários da retaguarda administrativa e funcionários do *back-office* operacional ou funcionários da retaguarda operacional.

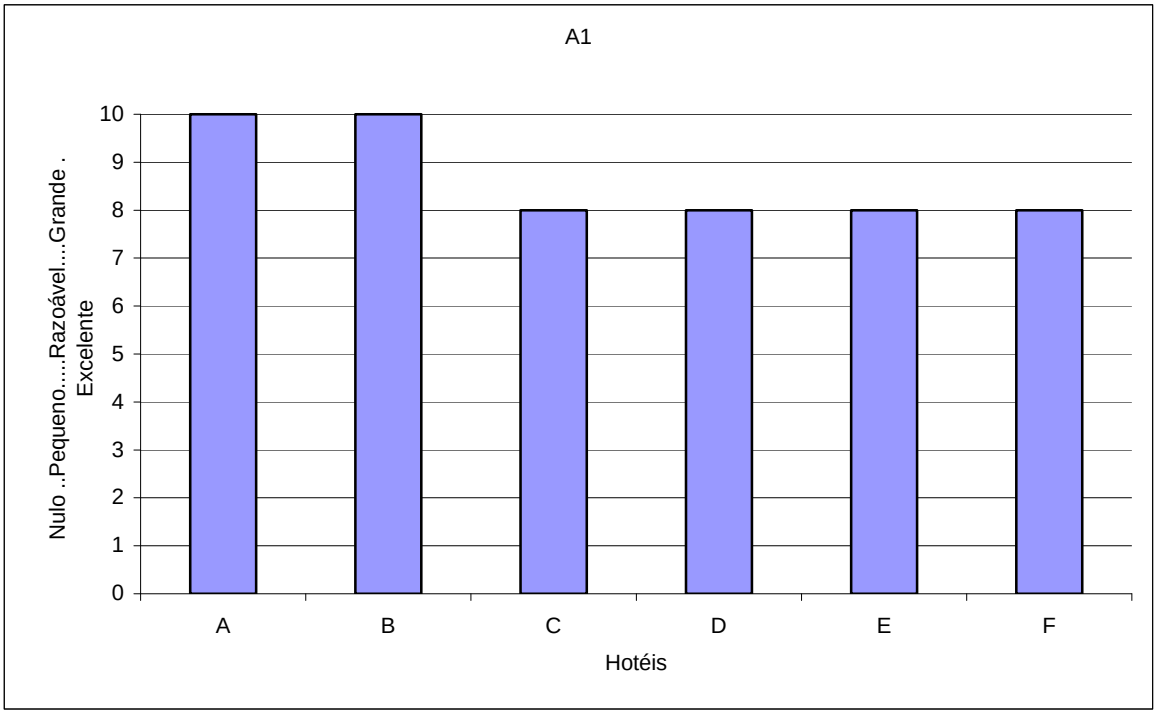


Figura 4.4 Capacitação dos funcionários do *front-office*

Doze itens foram avaliados nessa perspectiva: capacitação dos funcionários do *front-office*, capacitação dos funcionários do *back-office* administrativo, capacitação dos funcionários do *back-office* operacional, motivação dos funcionários do *front-office*,

motivação dos funcionários do *back-office* administrativo, motivação dos funcionários do *back-office* operacional, desenvolvimento de lideranças positivas no *front-office*, desenvolvimento de lideranças no *back-office* administrativo, desenvolvimento de lideranças no *back-office* operacional, sistemas de informação das atividades do *front-office*, sistemas de informação das atividades de *back-office* administrativo e sistemas de informação das atividades de *back-office* operacional. Todas analisadas separadamente abaixo.

No que se refere à capacitação dos funcionários do *front-office*, o grau de impacto no desempenho conferido, após a implantação do sistema de qualidade ISO 9000, pelos respondentes em todos os questionários ou foi grande ou excelente (Figura 4.4). Os gerentes de duas empresas respondentes, 33,33%, aferiram grau máximo a esse quesito.

O sistema ISO 9000, em relação à capacitação dos funcionários do *back-office* administrativo, desempenhou um grau de contribuição grande para cinco empresas (83,33%) e razoável para apenas um delas (16,67%).

O comportamento dos respondentes com relação à capacitação dos funcionários do *back-office* operacional foi similar ao comportamento com relação ao primeiro item, capacitação dos funcionários do *front-office*. Todos os respondentes entenderam haver graus de influência grande ou excelente.

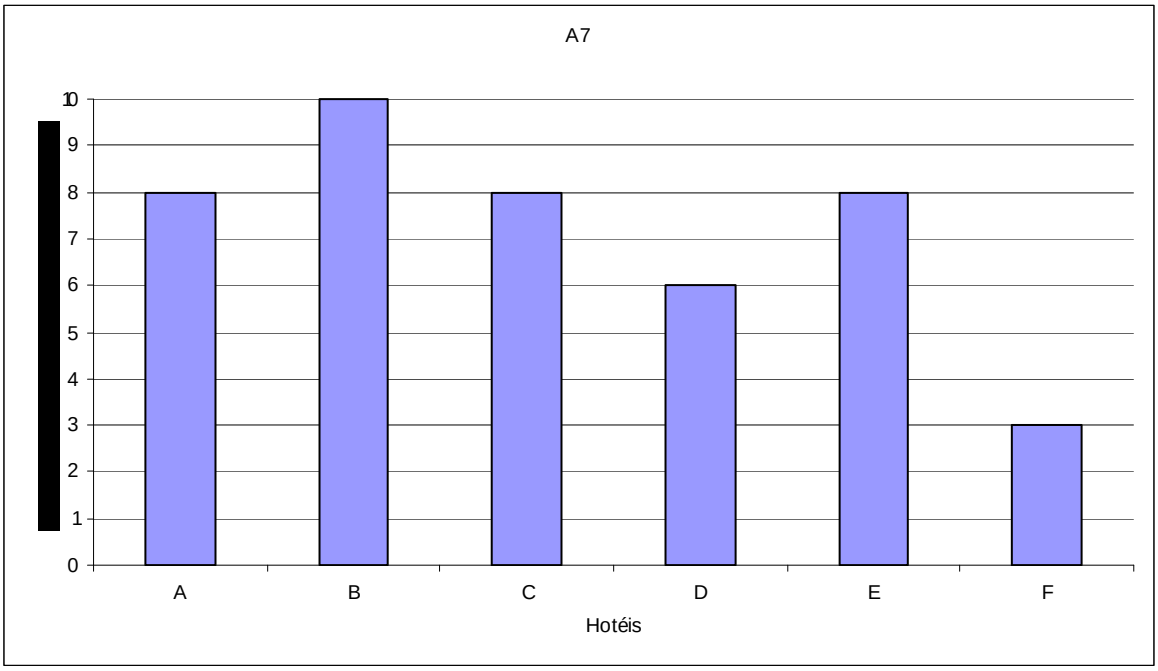


Figura 4.5 Desenvolvimento de lideranças positivas no *front-office*

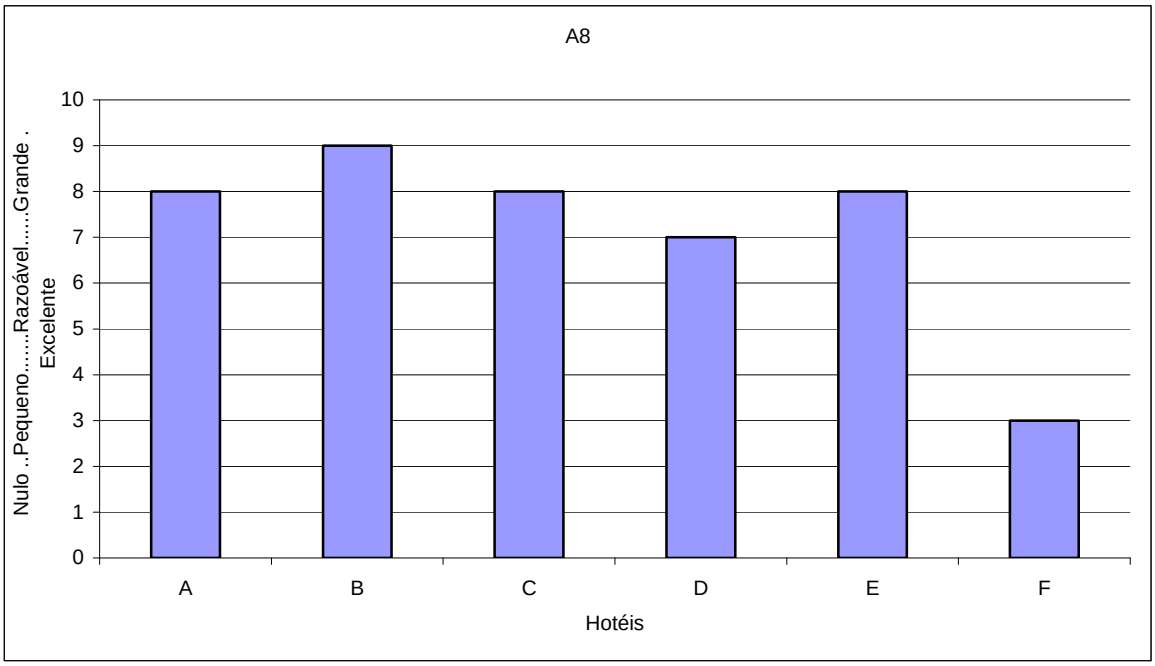


Figura 4.6 Desenvolvimento de lideranças positivas no *back-office* administrativo

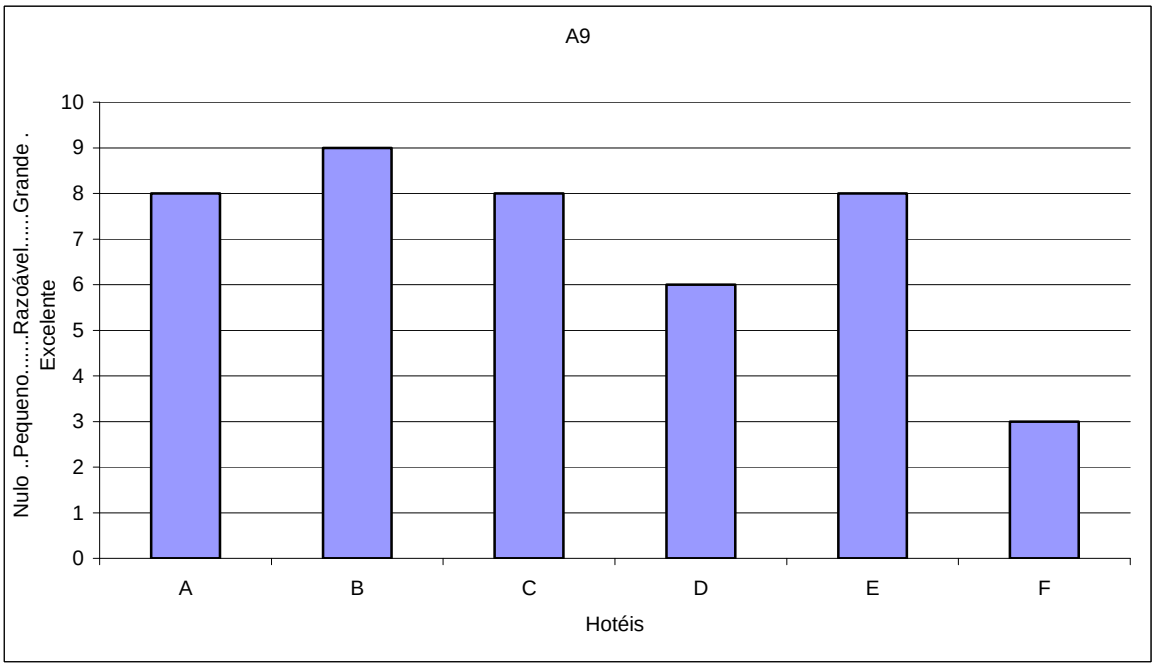


Figura 4.7 Desenvolvimento de lideranças positivas no *back-office* operacional

O grau de influência do sistema ISO 9000 em relação à motivação dos funcionários foi medido entre os funcionários do *front-office*, do *back-office* administrativo e do *back-office* operacional. Com relação a esse quesito, a exceção do hotel E, o grau de influência em relação à motivação dos funcionários ou foi grande ou excelente para os três setores (*front-office, back-office* administrativo e *back-office* operacional). Especificamente, o

hotel E, aferiu grau de desempenho razoável para as três categorias de funcionários pesquisadas.

A influência do sistema ISO 9000 no desenvolvimento de lideranças positivas para as empresas respondentes ocorreu de modo um pouco distinto (Figura 4.5, Figura 4.6 e Figura 4.7). No *front-office*, quatro empresas (66,67%) aferiram um grau de influência grande ou excelente, duas empresas aferiram graus de desempenho razoável ou pequeno.

No *back-office* administrativo (Figura 4-5), cinco empresas, 83,33%, respondentes aferiram grande grau de influência. Apenas uma empresa, hotel F, aferiu grau de desempenho pequeno. No *back-office* operacional, quatro empresas aferiram um grau de influência grande e duas empresas aferiram graus de desempenho razoável ou pequeno.

A empresa F foi a única cujos graus de influência conferidos para esse item nas três categorias de funcionários foi pequeno.

Tabela 4.1 Resumo das respostas dos gerentes - perspectiva de aprendizado e crescimento

Aprendizado e Crescimento - Quadro Resumo

Variável	Descrição	Resposta dos Hotéis (escala de 1 a 10)					
		A	B	C	D	E	F
A1	Capacitação dos funcionários do *front-office*	10	10	8	8	8	8
A2	Capacitação dos funcionários do *back-office* administrativo	8	9	8	9	8	6
A3	Capacitação dos funcionários do *back-office* operacional	10	9	8	9	8	8
A4	Motivação dos funcionários do *front-office*	8	10	9	8	6	8
A5	Motivação dos funcionários do *back-office* administrativo	8	9	9	8	6	7
A6	Motivação dos funcionários do *back-office* operacional	8	9	9	9	6	7
A7	Desenvolvimento de lideranças positivas no *front-office*	8	10	8	6	8	3
A8	Desenvolvimento de lideranças no *back-office* administrativo	8	9	8	7	8	3
A9	Desenvolvimento de lideranças no *back-office* operacional	8	9	8	6	8	3
A10	Sistemas de informação das atividades do *front-office*	8	9	8	9	10	7
A11	Sistemas de informação das atividades de *back-office* administrativo	10	9	8	9	10	7
A12	Sistemas de informação das atividades de *back-office* operacional	10	9	8	9	10	7

Os graus de desempenho aferidos pelas empresas respondentes após a implantação do sistema ISO 9000 com relação aos sistemas de informação das atividades do *front-office*, do *back-office* administrativo e do *back-office* operacional foram praticamente idênticos. Como pode ser verificado no anexo 2, todas as empresas classificaram como grande ou excelente o grau de influência para esse ponto. O que leva a concluir que o

sistema ISO 9000 trouxe grande melhoria no sistema interno de informação das atividades dos diferentes setores.

Na Tabela 4.1 verifica-se um resumo das respostas dos gerentes de todos os hotéis pesquisados com relação as variáveis pesquisadas na perspectiva de aprendizado e crescimento.

4.2.2 Perspectiva do Cliente

Os diferentes aspectos das questões levantadas nessa perspectiva foram considerados para dois tipos distintos de clientes: clientes pessoas físicas e clientes pessoas jurídicas, ou seja, clientes corporativos (agencias de viagens, operadoras).

Foram analisados os seguintes itens: satisfação dos clientes, participação de mercado, captação de clientes e retorno dos clientes.

Para essa perspectiva, o hotel E não respondeu nenhuma das questões levantadas. O hotel A não respondeu os questionamentos referentes à captação de clientes pessoas físicas e jurídicas.

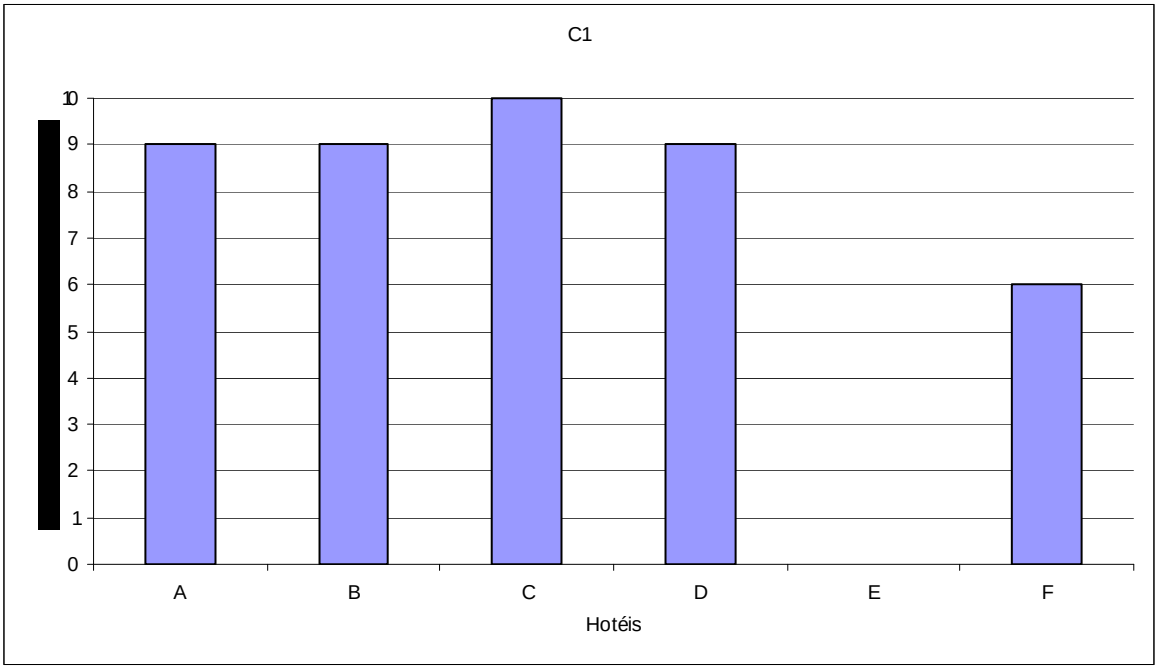


Figura 4.8 Satisfação dos clientes pessoas físicas

Para o item satisfação dos clientes (Figura 4.8 e Figura 4.9), quatro (66,67%) dos seis hotéis respondentes definiram como grande ou excelente o grau de contribuição do sistema ISO 9000 no desempenho do item. O hotel F apresentou variação nas respostas:

para os clientes pessoas físicas a influência aferida foi considerada razoável, para os clientes pessoas jurídica, pequena.

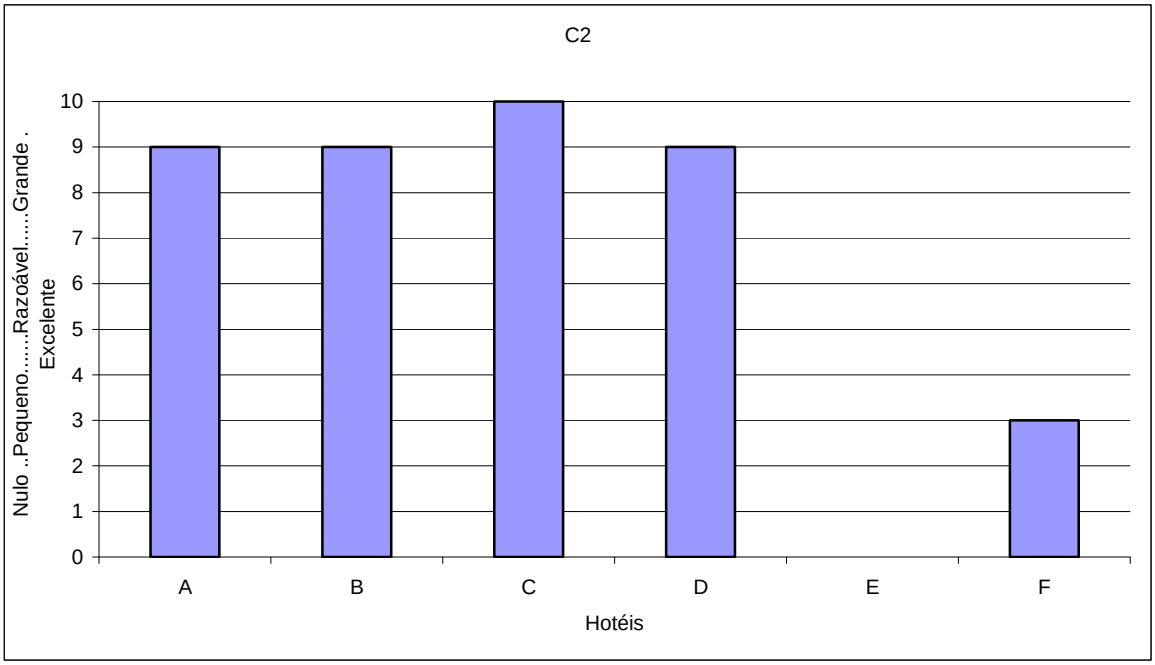


Figura 4.9 Satisfação dos clientes pessoas jurídicas

Para o item participação de mercado, o cenário foi praticamente o mesmo. Quatro respondentes consideraram como grande ou excelente o grau de contribuição do sistema ISO 9000 para o item tanto para os clientes pessoas físicas quanto para os clientes pessoas jurídicas. A empresa F, entretanto, considerou o grau de influência pequeno para os dois tipos de clientes considerados.

Os itens captação de clientes pessoa física e captação de clientes pessoas jurídicas foram os mais prejudicados na pesquisa, pois dois dos hotéis respondentes deixaram a questão em branco. Três respondentes, representando 50% dos respondentes, definiram como grande ou excelente a influência do sistema ISO 9000 em relação ao desempenho verificado após a implantação. O hotel F, representando 16,67% dos respondentes, definiu como pequena a influência do sistema em relação ao desempenho verificado após sua implantação.

Com relação aos itens retorno dos clientes pessoas físicas e retorno dos clientes pessoas jurídicas, verificou-se: para quatro hotéis respondentes, representando 66,67% dos respondentes, foi considerado grande a influência do sistema ISO 9000 para o desempenho dos dois itens. Novamente, o hotel F considerou pequena a influência do sistema para a melhoria do desempenho desses itens.

Curiosamente, em todos os itens pesquisados na perspectiva de clientes, o respondente F classificou como pequena a influência do sistema de gestão da qualidade ISO 9000:2000 na melhoria de desempenho verificada após sua implantação. O único item considerado como razoável para esse hotel foi o item satisfação dos clientes pessoas físicas.

Tabela 4.2 Resumo das respostas dos gerentes - perspectiva do cliente

Perspectiva do Cliente - Quadro Resumo							
Variável	Descrição	Resposta dos Hotéis (escala de 1 a 10)					
		A	B	C	D	E	F
C1	Satisfação dos clientes pessoas físicas	9	9	10	9		6
C2	Satisfação dos clientes pessoas jurídicas	9	9	10	9		3
C3	Participação de mercado junto a pessoas físicas	8	9	10	7		3
C4	Participação de mercado junto a pessoas jurídicas	8	9	10	8		3
C5	Captação dos clientes pessoas físicas		9	10	8		3
C6	Captação dos clientes pessoas jurídicas		9	9	8		3
C7	Retorno dos clientes pessoas físicas	8	9	9	7		3
C8	Retorno dos clientes advindos de pessoas jurídicas	8	9	9	8		3

Na Tabela 4.2 verifica-se um resumo das respostas dos gerentes de todos os hotéis pesquisados com relação as variáveis pesquisadas na perspectiva do cliente.

4.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Nessa perspectiva os respondentes foram questionados quanto os seguintes itens: desempenho geral das atividades do *front-office*, desempenho geral das atividades do *back-office* administrativo, desempenho geral das atividades do *back-office* operacional, padrão de introdução de novos produtos e ou serviços, oferta de produtos e serviços e sistemática de monitoramento e avaliação de processos.

Com relação ao desempenho geral das atividades do *front-office*, do *back-office* administrativo e do *back-office* operacional, todos os respondentes, representando 100% das empresas, entenderam que o sistema ISO 9000 teve uma influência grande ou excelente na melhoria de desempenho verificada após a implantação do sistema.

No item padrão de introdução de novos produtos e ou serviços, houve um entendimento por parte de 83,33% dos entrevistados que o grau de influência na melhoria de desempenho desse item foi grande. A empresa E não soube responder a questão.

Após a implantação do sistema ISO 9000, o item oferta de produtos e serviços

obteve uma melhoria de desempenho considerada grande ou excelente por parte de 66,67% dos respondentes, um respondente (16,67%) considerou um grau de melhoria de desempenho razoável. O hotel E não respondeu a questão.

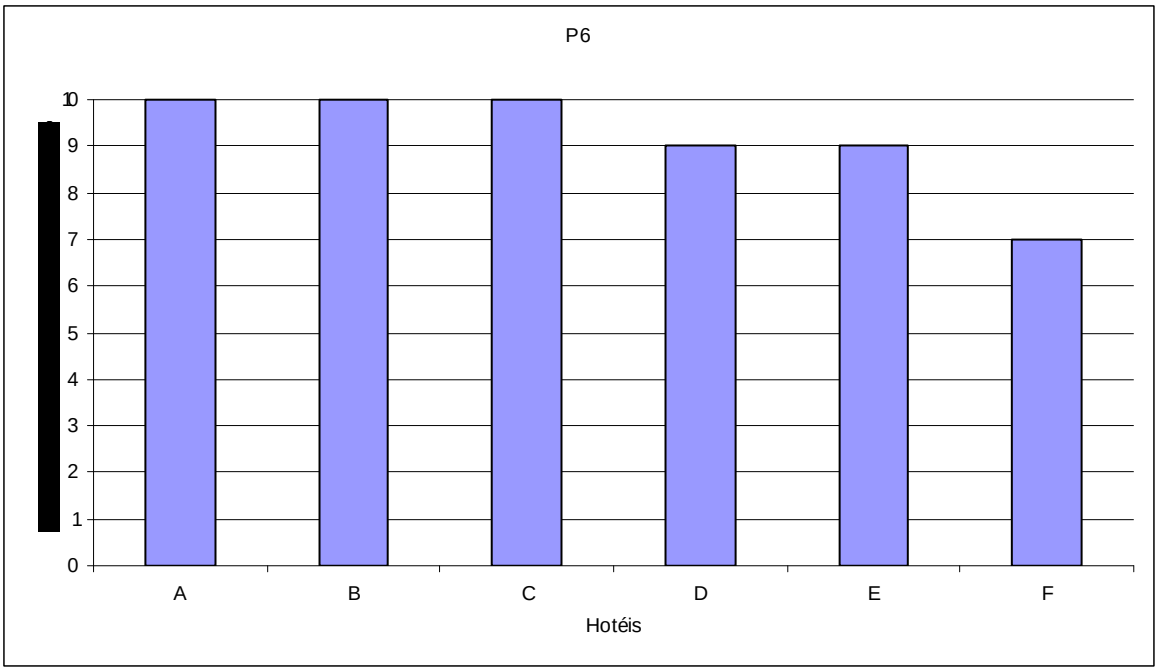


Figura 4.10 Sistemática de monitoramento e avaliação de processos

A sistemática de monitoramento e avaliação de processos foi o item com o maior número de respostas satisfatórias nessa perspectiva (Figura 4.10). Houve resposta em todos os hotéis respondentes. Metade entendeu que a implantação do sistema de gestão da qualidade ISO 9000:2000 resultou em um grau de melhoria excelente no desempenho desse ponto. A outra metade dos respondentes entendeu que houve uma grande melhoria no desempenho nesse quesito.

Tabela 4.3 Resumo das respostas dos gerentes - perspectiva de processos internos

Processos Internos - Quadro Resumo

Variável	Descrição	Resposta dos Hotéis (escala de 1 a 10)					
		A	B	C	D	E	F
P1	Desempenho geral das atividades do *front-office*	10	10	9	8	8	7
P2	Desempenho geral das atividades do *back-office* administrativo	10	9	9	8	8	7
P3	Desempenho geral das atividades de *back-office* operacional	10	9	9	8	9	7
P4	Padrão de introdução de novos produtos/serviços	9	9	9	8		7
P5	Oferta de produtos e serviços	8	10	9	8		4
P6	Sistemática de monitoramento e avaliação de processos	10	10	10	9	9	7

Na Tabela 4.3 verifica-se um resumo das respostas dos gerentes de todos os hotéis pesquisados com relação as variáveis pesquisadas na perspectiva de processos internos.

4.2.4 Perspectiva Financeira

Foram analisados três itens nessa perspectiva: aumento de receita, redução de custos operacionais e aumento de lucro.

No item aumento de receita, 50% dos respondentes entenderam que a implantação do sistema ISO 9000 resultou em uma excelente ou grande melhoria de desempenho. Para 16,67%, a melhoria de desempenho foi razoável. Duas empresas deixaram a questão em branco.

O impacto sobre a redução dos custos operacionais foi considerado grande por 83,33% dos respondentes (Figura 4.11). Apenas um respondente deixou a questão em branco.

O item aumento de lucro foi respondido por apenas 50% dos hotéis respondentes. Duas empresas, 33,33%, entenderam que ouve um grande ou excelente impacto sobre o aumento do lucro de seus empreendimentos após a implantação do sistema ISO 9000:2000. Um hotel entendeu que houve um razoável impacto sobre o aumento do lucro após a implantação do sistema ISO 9000:2000.

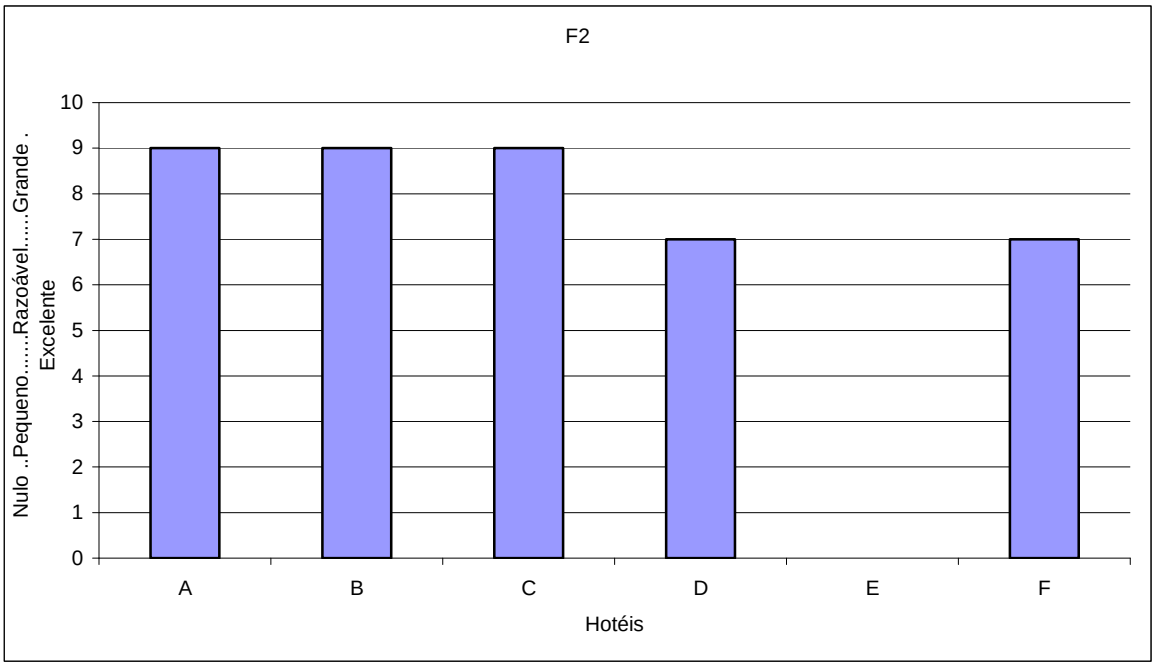


Figura 4.11 Impacto do sistema ISO 9000 sobre a redução dos custos operacionais

Notou-se, nessa perspectiva em particular, que algumas empresas deixaram os

questionamentos em branco. Isso revela um certo receio, por parte das empresas, em informar dados econômico-financeiros.

Tabela 4.4 Resumo das respostas dos gerentes - perspectiva financeira

Perspectiva Financeira - Quadro Resumo							
Variável	Descrição	Resposta dos Hotéis (escala de 1 a 10)					
		A	B	C	D	E	F
F1	Desempenho de aumento de receita	10	10	7			4
F2	Redução dos custos operacionais	9	9	9	7		7
F3	Houve aumento de lucro		10	9			5

Na Tabela 4.4 verifica-se um resumo das respostas dos gerentes de todos os hotéis pesquisados com relação as variáveis pesquisadas na perspectiva financeira.

4.3 Síntese da Visão dos Gerentes

Como se pode abstrair através dos questionários recebidos, para os gerentes das empresas respondentes, o impacto da certificação ISO 9001:2000 no desempenho geral dos hotéis foi, em 83,33% dos casos, considerado grande ou excelente.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, onde foram analisados os itens: capacitação dos funcionários, motivação dos funcionários, desenvolvimento de lideranças e sistemas de informação de atividades, chegou-se a um panorama de contribuição com altos índices de impacto em todos os quesitos sem exceção.

Na perspectiva dos clientes, onde se esperava um impacto maior, devido à característica do sistema de gestão da qualidade ISO 9000:2000, verificou-se ausência de algumas respostas que podem ter diminuído o impacto da certificação em termos percentuais em alguns dos itens pesquisados. Mesmo assim, verificaram-se altos níveis de contribuição do sistema ISO 9000 nos quesitos satisfação dos clientes, participação de mercado e retorno de clientes.

Na perspectiva de processos internos, 100% dos respondentes aferiram graus de impacto sobre o desempenho grande ou excelente nos seguintes quesitos: desempenho geral das atividades do *front-office*, do *back-office* administrativo e do *back-office* operacional; e sistemática de monitoramento e avaliação de processos. Nos quesitos padrão de introdução de novos produtos e ou serviços e oferta de produtos e serviços, houve um respondente que deixou as questões em branco. Apesar disso, no quesito padrão de introdução de novos produtos e ou serviços todas as respostas existentes aferiram graus de

contribuição grande e, no quesito oferta de produtos e serviços, quatro respondentes aferiram grau de contribuição grande ou excelente e apenas uma empresa aferiu grau razoável. Vale salientar que essa foi a única resposta da perspectiva que recebeu grau diferente de grande ou excelente.

Na perspectiva financeira, verificou-se ausência de pelo menos uma resposta em todas as questões. Destacou-se o grau de impacto positivo da ISO 9000 no quesito redução dos custos operacionais. Nesse ponto específico, 88,33% dos respondentes aferiu grande o grau de contribuição do sistema para a melhoria do desempenho.

Tabela 4.5 Quadro resumo da visão dos gerentes

Perspectiva	Principais Resultados
Aprendizado e Crescimento	Altos índices de impacto em todos os quesitos sem exceção.
Cliente	Ausência de algumas respostas que podem ter diminuído o impacto da certificação em termos percentuais em alguns dos itens pesquisados. Verificaram-se altos níveis de contribuição do sistema ISO 9000 nos quesitos satisfação dos clientes, participação de mercado e retorno de clientes.
Processos Internos	100% dos respondentes aferiram graus de impacto sobre o desempenho grande ou excelente nos seguintes quesitos: desempenho geral das atividades do *front-office*, do *back-office* administrativo e do *back-office* operacional; e sistemática de monitoramento e avaliação de processos. No quesito padrão de introdução de novos produtos e ou serviços todas as respostas existentes aferiram graus de contribuição grande e, no quesito oferta de produtos e serviços, quatro respondentes aferiram grau de contribuição grande ou excelente.
Financeira	Ausência de pelo menos uma resposta em todas as questões. Destacou-se o grau de impacto positivo da ISO 9000 no quesito redução dos custos operacionais.

A Tabela 4.5 resume os principais resultados apontados pelos gerentes dos hotéis respondentes nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

4.4 Análise da Visão de Gerente e Dirigente

Como citado anteriormente, uma das empresas, denominada figurativamente de hotel F, encaminhou dois questionários respondidos: um pelo gerente, o qual foi utilizado na análise anterior, e outro pelo dirigente. Nesse momento, realizar-se-á a análise comparativa entre a as respostas auferidas pelo gerente e pelo dirigente do hotel F.

Por tratar-se de resultados obtidos em uma mesma unidade hoteleira, esperava-se encontrar nos questionários recebidas respostas coerentes e parecidas. Entretanto, precisa-se levar em consideração as diferentes percepções que um gerente e um dirigente hoteleiro podem ter, bem como o sistema de informações e aferição de desempenho que o

empreendimento utiliza.

Fica evidente ao analisarmos as respostas recebidas, conforme Tabela 4.6, que em muitas questões, como era esperado, as respostas foram iguais ou parecidas (diferença de percepção de apenas um ponto em uma escala que vai de um a dez).

Tabela 4.6 Respostas dos questionários do gerente e dirigente do hotel F

Questões	Gerente	Dirigente	Diferença: Diretor / Gerente	Total / Questões
A1	8	8	0	12 /12
A2	6	7	1	
A3	8	8	0	
A4	8	8	0	
A5	7	8	1	
A6	7	6	-1	
A7	3	7	4	
A8	3	7	4	
A9	3	6	3	
A10	7	7	0	
A11	7	7	0	
A12	7	7	0	
C1	6	7	1	16 / 8
C2	3	6	3	
C3	3	5	2	
C4	3	5	2	
C5	3	5	2	
C6	3	5	2	
C7	3	5	2	
C8	3	5	2	
P1	7	7	0	1 / 6
P2	7	7	0	
P3	7	7	0	
P4	7	6	-1	
P5	4	5	1	
P6	7	8	1	
F1	4	5	1	4 / 4
F2	7	8	1	
F3	5	6	1	
G1	7	8	1	

Contudo, encontra-se, também, em algumas questões, percepções com diferenças

significativas entre a opinião do gerente e do dirigente do hotel F. Essas diferenças serão analisadas abaixo com maior profundidade.

Nas questões pertencentes à perspectiva de aprendizado e crescimento, especificamente nas questões A7, A8 e A9, que tratam, respectivamente, do desenvolvimento de lideranças positivas no *front-office*, no *back-office* administrativo e no *back-office* operacional, verifica-se respostas bem diferenciadas.

Para o gerente em questão, o impacto da implantação do sistema ISO 9000 foi pequeno nesses quesitos. O dirigente define esse mesmo impacto como grande para as duas primeiras questões e como razoável para a questão A9.

Na perspectiva de clientes, a exceção da questão C1 que trata da satisfação dos clientes pessoas físicas, em todas as outras questões foram verificadas significativas diferenças de opinião. Para as questões de satisfação dos clientes pessoas jurídicas (C2), participação de mercado junto a pessoas físicas e jurídicas (C3 e C4), captação de pessoas físicas e jurídicas (C5 e C6) e retorno de clientes advindos de pessoas físicas e jurídicas (C7 e C8), todas as respostas do gerente hoteleiro informaram um impacto de grau pequeno na melhoria do desempenho observado. O dirigente novamente teve uma opinião de impacto superior. Para ele, o sistema ISO 9000 teve uma influência razoável na melhoria de desempenho observada após a certificação.

Nas questões concernentes à perspectiva de processos internos e à perspectiva financeira não foram apuradas diferenças superiores a um ponto em uma escala de um a dez.

Em função do observado, pode-se concluir que a falta de um sistema integrado de mensuração do desempenho, como é o *Balanced Scorecard*, e de um sistema de informações adequado, pode levar a uma assimetria de conhecimentos e, conseqüentemente, a diferentes opiniões entre os níveis hierárquicos em um mesmo empreendimento.

Outro ponto que pode ter levado a inconsistência das respostas dos questionários do gerente e do dirigente do empreendimento é a política interna de acesso a informações. Talvez, nesse caso, por estar em um nível privilegiado, o dirigente estivesse munido de informações que o próprio gerente desconhecesse.

Na questão I3 do questionário aplicado (Anexo 1), o hotel F manifesta a intenção de implantação do sistema de aferição de desempenho *Balanced Scorecard*.

Provavelmente, se implantado, proporcionará melhores condições de aferir o real impacto da implantação do sistema ISO 9000 no desempenho do empreendimento, bem como poderá eliminar a falta de simetria entre as informações existentes nos diferentes níveis hierárquicos.

4.5 Síntese da Pesquisa

Verificou-se, após a conclusão da pesquisa, que é inexpressivo o número de empresas hoteleiras instaladas no Brasil com certificação ISO 9001:2000 válida. Apenas onze empreendimentos foram identificados.

Apesar desse reduzido número, todos os respondentes entendem que houve um impacto positivo da norma em relação ao desempenho geral das empresas. As perspectivas mais beneficiadas, de acordo com os respondentes, são a perspectiva de aprendizado e crescimento e a perspectiva de processos internos. Entretanto houve impactos positivos também na perspectiva dos clientes e financeira. Para essas últimas, a falta de respostas para alguns dos questionamentos pode ter prejudicado os percentuais encontrados.

Nesse trabalho procurou-se verificar a impressão que os gestores – gerentes e dirigentes – hoteleiros têm a respeito do impacto da norma ISO 9000 sobre o desempenho de suas empresas. Esse desempenho, todavia, não foi medido. Foram analisadas apenas algumas variáveis para cada perspectiva do *Balanced Scorecard*. Outras poderão ser analisadas em pesquisas futuras.

Capítulo 5
Conclusões e Recomendações

Este capítulo apresenta uma síntese geral da tese e as conclusões e eventuais recomendações a apresentar.

Tenta resumir os principais pontos de cada capítulo, bem como realiza uma avaliação dos resultados do trabalho como um todo, comparados ao objetivo. Apresenta limitações do trabalho e direções de pesquisa, e faz um fecho final conclusivo com recomendações baseadas nos resultados encontrados conforme síntese dos pontos principais.

5.1 Principais Resultados da Pesquisa

Verificou-se, após a conclusão da pesquisa, que é inexpressivo o número de empresas hoteleiras instaladas no Brasil com certificação ISO 9001:2000 válida. Apenas onze empreendimentos foram identificados.

Contudo, para a maioria dos respondentes da pesquisa, o desempenho geral dos hotéis após a implantação do sistema ISO 9000:2000 foi superior se comparado com o desempenho anterior à certificação.

Em todas as perspectivas do *Balanced Scorecard* foram verificadas melhorias significativas no desempenho da maior parte dos hotéis respondentes após a implantação do sistema ISO 9000. Todavia, a perspectiva de aprendizado e crescimento e a perspectiva de processos internos foram as mais beneficiadas pela certificação.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento chegou-se a um panorama de contribuição com altos índices de impacto em todos os quesitos sem exceção.

Na perspectiva de processos internos, todos os respondentes aferiram graus de impacto sobre o desempenho grande ou excelente nos seguintes quesitos: desempenho geral das atividades do *front-office*, do *back-office* administrativo e do *back-office* operacional; e sistemática de monitoramento e avaliação de processos. Nos quesitos padrão de introdução de novos produtos e ou serviços e oferta de produtos e serviços, houve um respondente que deixou as questões em branco. Apesar disso, no quesito padrão de introdução de novos produtos e ou serviços todas as respostas existentes aferiram graus de contribuição grande e, no quesito oferta de produtos e serviços, quatro respondentes aferiram grau de contribuição grande ou excelente e apenas uma empresa aferiu grau razoável.

Na perspectiva dos clientes verificou-se ausência de algumas respostas que podem ter diminuído o impacto da certificação nesse instrumento de pesquisa em alguns dos itens pesquisados. Mesmo assim, verificaram-se altos níveis de contribuição do sistema ISO 9000 nos quesitos satisfação dos clientes, participação de mercado e retorno de clientes.

Na perspectiva financeira, verificou-se ausência de pelo menos uma resposta em todas as questões. Destacou-se o grau de impacto positivo da ISO 9000 no quesito redução dos custos operacionais.

Apenas um dos hotéis respondentes possui o sistema de aferição e gerenciamento do desempenho *Balanced Scorecard* implantado. Talvez a falta do uso de sistemas de aferição e gerenciamento de desempenho leve, como foi observado no caso do hotel F, a uma assimetria de conhecimentos e, conseqüentemente, a diferentes opiniões entre os níveis hierárquicos em um mesmo empreendimento.

5.2 Análise Crítica do Trabalho Quanto aos Resultados Encontrados e ao Objetivo

A presente tese objetivou investigar a influência da implantação do sistema de qualidade ISO 9000 no desempenho de empresas hoteleiras instaladas no Brasil, sob a perspectiva da ferramenta administrativa *Balanced Scorecard*.

Apesar da literatura existente a respeito do sistema de normas ISO 9000, do *Balanced Scorecard* e da gestão de desempenho ser ampla, estudos relativos a verificação do impacto do sistema ISO 9000 sob a perspectiva de ferramentas administrativas de gestão e aferição de desempenho, como o *Balanced Scorecard*, não são tão comuns. Tratando-se da aferição desse impacto em um segmento específico de empresas, como é o caso da presente tese, torna-se ainda menor o universo de trabalhos científicos a respeito

do assunto.

A cada revisão das normas do sistema ISO 9000 surgem modificações importantes visando adequá-las às necessidades atuais. Isso interfere diretamente no seu impacto sobre as empresas que as adotam. Estudos voltados à verificação desse impacto no desempenho das empresas são, portanto, necessários, pois fornecem importantes informações às empresas e ao meio acadêmico.

5.3 Limitações do Trabalho

A pesquisa realizada baseou-se na aplicação de questionários sem a possibilidade de intervenção do pesquisador. Nesse tipo de pesquisa espera-se: baixo índice de retorno – apesar do retorno esperado ser baixo nesse tipo de pesquisa, foi obtido o retorno de sete questionários considerados válidos de seis diferentes empresas em um universo de onze empresas certificadas; o questionário não pode ser complexo e a amostra pode estar distorcida por conter extremos da população – Cooper & Schindler apud Amorim (2005).

Em função do retorno dos questionários da amostra pesquisada representarem empresas de médio porte, não se pode transpor o resultado dessa pesquisa a pequenos ou grandes hotéis e mesmo a empresas de outros setores econômicos.

Para cada perspectiva do *Balanced Scorecard* foram escolhidos componentes que representassem da melhor maneira possível cada aspecto. Contudo, outros componentes poderão ser analisados em pesquisas futuras.

O estudo realizado não fez medições de desempenho nas empresas certificadas com a norma ISO 9001:2000. Todavia, buscou entender como os decisores enxergam os benefícios da implantação da ISO 9000, algo tão ou mais relevante que a medição em si.

5.4 Direções da Pesquisa

As principais direções de pesquisa são:

- A pesquisa realizada contemplou apenas o impacto do sistema ISO 9000:2000 em empresas hoteleiras de porte médio. Outras pesquisas poderão ser realizadas com o intuito de verificar o desempenho desse mesmo sistema em empresas hoteleiras de pequeno e grande porte;
- Pesquisas com o mesmo molde poderão ser realizadas junto a empresas de outros setores econômicos certificadas pela norma ISO 9001:2000;

- Outras pesquisas, levando-se em conta o impacto do sistema ISO 14000 no desempenho de empresas desse setor econômico ou de outros, isoladamente ou em conjunto com o sistema ISO 9000, poderão ser realizadas;
- Essa pesquisa pode ser estendida para verificar o impacto de outras variáveis das perspectivas do *Balanced Scorecard* não analisadas nesse trabalho;
- Poder-se-á realizar um estudo comparativo do desempenho de empresas hoteleiras não certificadas e certificadas pela norma ISO 9001:2000, sob o prisma das perspectivas do *Balanced Scorecard* ou de outro sistema de aferição de desempenho.

5.5 Recomendações Decorrentes dos Resultados Constatados

Após o término da presente pesquisa, conclui-se, com a experiência acumulada, que seria recomendado o que segue abaixo:

a) Algumas questões foram deixadas em branco. A maior concentração de questionamentos não respondidos ocorreu na variável do cliente. Isso sugere um distanciamento dos profissionais com essa área ou mesmo a falta de um instrumento interno de aferição eficaz. Portanto, recomenda-se aos hotéis que não possuem um sistema de aferição de desempenho, a implantação do *Balanced Scorecard* ou de outro sistema que possibilite uma medição segura e uma gestão consistente do desempenho organizacional, bem como torne simétricas as informações entre os diferentes níveis hierárquicos e setores das empresas;

b) A exemplo da introdução de requisitos relacionados à satisfação dos clientes, em sua última revisão, na norma ISO 9001 poderão ser incorporados requisitos adicionais voltados ao desempenho financeiro da empresas.

5.6 Conclusão

Verificou-se, após a pesquisa realizada, um número muito pequeno de hotéis brasileiros com certificação ISO 9001 válida. A falta de conhecimento a cerca do assunto, a não exigência de certificações internacionalmente aceitas por boa parte dos clientes e, mesmo, o custo da implantação de um sistema como esse sejam, talvez, os principais motivos que justificam esse reduzido número.

Apesar disso, para a amostra pesquisada, o impacto do sistema ISO 9000 na

melhoria de desempenho se mostrou bastante satisfatório. Em todas as perspectivas do *Balanced Scorecard* foram verificadas percepções de melhorias significativas no desempenho da maior parte dos hotéis respondentes após a implantação do sistema ISO 9000. A perspectiva de aprendizado e crescimento e a perspectiva de processos internos foram as mais beneficiadas pela certificação. Na perspectiva financeira, evidenciou-se a redução significativa dos custos operacionais de todos os hotéis respondentes.

Notou-se, também, que a falta de um sistema de aferição de desempenho pode levar a diferentes percepções entre os diferentes níveis e setores das organizações. No caso particular dessa tese, verificou-se no hotel F diferentes percepções entre as opiniões do gerente e do dirigente hoteleiro. Por esse motivo, recomenda-se a todos os hotéis a implantação de um sistema de aferição e gerenciamento do desempenho como o *Balanced Scorecard* com a finalidade de monitorar o desempenho interno e a relação com clientes e investidores.

Por tudo o que foi visto, o trabalho apresenta a percepção positiva da gerência dos hotéis certificados em relação ao desempenho observado nas quatro perspectivas do BSC. Tal como visto pelos gerentes e dirigente dos hotéis, conclui-se que a ISO 9000, efetivamente, tem impacto positivo sobre o desempenho dos mesmos.

Referências Bibliográficas

ABIH. Perfil da Hotelaria Nacional. Natal, 7 abril 2007. Disponível em: <http://www.abih.com.br/principal/estaduais/index.php?show=21>. Acesso em: 1 junho 2007.

ABNT. NBR ISO 9000:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, Dezembro de 2000.

ABNT. NBR ISO 9001:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos. Rio de Janeiro, Dezembro de 2000.

ABNT. NBR ISO 9004:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade. Diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro, Dezembro de 2000.

AMORIM, Célio Gurgel. Impactos da certificação ISO 9000 no desempenho estratégico: um estudo em empresas brasileiras do setor químico. Natal, 2005. 90 páginas. Tese (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Tecnologia, Programa de Engenharia de Produção.

AUGUSTYN, Marcjanna M. and PHEBY, John D. ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company. Managing Service Quality, v. 10, no. 6 (2000, p. 374-388).

BELCHIOR, Elysio de Oliveira e POYARES, Ramon. Pioneiros da Hotelaria no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: SENAC, 1987.

BRUMM, E. K. Managing Records for ISO 9000 Compliance. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1995.

CARLOS, Francisco de Assis. Gestão de satisfação e fidelidade do cliente: um estudo com turistas em hotéis. Natal, 2004. 87 páginas. Tese (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Tecnologia, Programa de Engenharia de Produção.

CASTELLI, Geraldo. Administração Hoteleira. 6ª ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

CAVE, P. Managing quality – a tale of two companies. St-Gall: AIEST, 1997.

CHELSOM, J. V. Performance-driven quality. Luton: University of Luton, 1997.

CHENG, Nam Sang; ENG, Li Li; MAK, Y.T. and CHONG, Chee Leong. Performance measures in the media and software division of Kao (Singapore) Private Limited. Journal of Accounting Education, v. 21 (2003, p. 157-184).

CHOW-CHUA, Clare, GOH, Mark and WAN, Tan B. Does ISO 9000 certification improve business performance? International Journal of Quality & Reliability Management, v. 20, no. 8 (2003, p. 936-953).

COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pámela S. Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CURKOVIC, Sime and PAGELL, Mark. A Critical Examination of the Ability of ISO 9000 Certification to Lead to a Competitive Advantage. Journal of Quality Management, v. 4, no. 1 (1999, p. 51-67).

CURKOVIC, Sime and HANDFIELD, R. B. Use of ISO 9000 and Baldrige Award criteria in supplier quality evaluation. International Journal of Purchasing and Materials Management, Spring (1996, p. 2-11).

DENTON, Gregory A. and WHITE, Bruce. Implementing a Balanced-scorecard Approach to Managing Hotel Operations. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly (2000, p. 94-107).

FINLAY, J. S. ISO 9000, Malcon Baldrige Award guidelines and Deming/SPC-based TQM – A comparison. Quality systems update. CEEM Information Services, 1992.

FROZINO, A. D. Aspectos do Desenvolvimento da Indústria Hoteleira no Brasil. Taubaté, 2001. 64 páginas. Monografia (Especialização em MBA - Gerência Empresarial) – Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e Secretariado Executivo, Universidade de Taubaté.

HAVERSJO, T. The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies. Luton: University of Luton, 1997.

HO, S. K. M. Change for the Better: Proceedings of the Third International Conference on ISO 9000 and Total Quality Management. Hong Kong: Hong Kong Baptist University, 1998.

IAQUINTO, A. L. Can winners be losers – the case of Japan's Deming Prize of Quality. Hong Kong: Hong Kong Baptist University, 1998.

ISO. The ISO Survey – 2004. Geneva: ISO, 2004.

JACKSON, P. and ASHTON, D. Achieving BS EN ISO 9000. London: Kogan Page, 1995.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. and NORTON, David P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review (2000, September – October, p. 167-176).

MCLACHLAN, V. N. In praise of ISO 9000. The TQM Magazine. V. 8, no. 3 (1996, p. 3-21).

MOORAJ, Stella, OYON, Daniel and HOSTETTLER, Didier. The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? European Management Journal, v.17, no. 5 (1999, p. 481-491).

RICCI, Renato. Gestão Competitiva no Século XXI: Ferramentas Práticas de Gerenciamento Aplicadas à Hotelaria. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2002.

SEDDON, J. Ten arguments against ISO 9000. Managing Service Quality, v. 7, no. 4 (1997, p. 162-8).

SMITH, W. B. Jr. Total customer satisfaction as a business strategy. Quality and Reliability Engineering International, no. 9 (1993, p 49-53).

TERSIOVSKI, Milé, POWER, Damien and SOHAL, Amirk S. The Longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. European Journal of Operational Research, n. 146 (2003, p. 580-595).

TORRE, Francisco de La. Administração Hoteleira. São Paulo: Roca, 2001.

ZUCKERMAN, A. EC drops ticking time bomb. Industry Week, May (1995, p. 44-51).

Anexo 1. Questionário

Favor assinalar abaixo, para cada apontamento, o **grau de influência para melhoria de desempenho devido à implantação do sistema de qualidade ISO 9000** em sua empresa. Caso não possua informações a respeito de algum item, favor deixa-lo em branco (vide folha de instruções para mais informações). Frisar que as alterações devem ser devidas diretamente a ISO 9000.	O GRAU DE CONTRIBUIÇÃO DO SISTEMA ISO 9000 NO DESEMPENHO DO ITEM FOI:										
	Nulo	**Pequeno**			**Razoável**			**Grande**			**Excel ente**
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
A1: Capacitação dos funcionários do *front-office*											
A2: Capacitação dos funcionários do *back-office*											
A3: Motivação dos funcionários do *front-office*											
A4: Motivação dos funcionários do *back-office*											
A5: Desenvolvimento de lideranças positivas no *front-office*											
A6: Desenvolvimento de lideranças positivas no *back-office*											
A7: Sistemas de informação e conhecimento das atividades realizadas no *front-office*?											
A8: Sistemas de informação e conhecimento das atividades realizadas no *back-office*?											
C1: Satisfação dos clientes pessoas físicas (cliente passante, particular)											
C2: Satisfação dos clientes pessoas jurídicas (Não. Modo geral)											
C3: Participação (captação) de mercado junto a pessoas físicas											
C4: Participação (captação) de mercado junto a pessoas jurídicas (corporativo e operadora)											
C5: Captação dos clientes pessoas físicas?											
C6: Captação dos clientes pessoas jurídicas?											
C7: Retorno dos clientes pessoas físicas?											
C8: Retorno dos clientes advindos de pessoas jurídicas?											
P1: Desempenho geral das atividades do *front-office*											
P2: Desempenho geral das atividades do setor de governança?											
P3: Desempenho geral das atividades do setor de A&B											
P4: Desempenho geral das atividades de *back-office*											
P5: Padrão de introdução de novos produtos/serviços											
P6: Oferta de produtos e serviços?											
P7: Sistemática de monitoramento e avaliação de processos											
F1: Desempenho de aumento de receita											
F2: Redução dos custos operacionais											
F3: Houve aumento de lucro											
	Inferior				**Similar**			**Superior**			
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
G1: Comparado ao desempenho geral do Hotel antes da certificação, o desempenho atual é:											

Instrução: Marque com um X a alternativa em que se enquadra sua empresa.

I1: Em que ano sua empresa foi certificada ISO 9000?	Até 1993	1994-1997	1998-2000	2001-2003	2004-2006
I2: Qual sua função na empresa?	Dirigente		Gerente		
I3: A empresa adota o sistema *Balanced Scorecard*?	Sim	Não	Planeja	Desconhece	
I4: Quando sua empresa foi fundada?	Até 1966	1967 - 1976	1977- 1986	1987 - 1996	1997 - 2006
I5: Qual a origem de sua empresa?	Brasileira	Americana	Asiática	Européia	Outra
I6: Quantos empregados trabalham em sua empresa?	< 100	101 - 200	201 - 300	301 - 400	> 401
I7: Existem ações negociadas em Bolsas de Valores?	Sim	Não	Planeja	Desconhece	

Folha de Instruções

Esta pesquisa tem como objetivo o levantamento de dados junto aos gestores (diretores e gerentes) de empresas hoteleiras certificadas pela norma ISO 9001 para a elaboração de uma Tese de Mestrado do Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Informamos que os dados levantados serão mantidos em sigilo, não havendo nenhuma referência não autorizada às empresas pesquisadas. Desde já agradecemos a atenção dispensada.

Anexo 2. Figuras com Resultados da Pesquisa

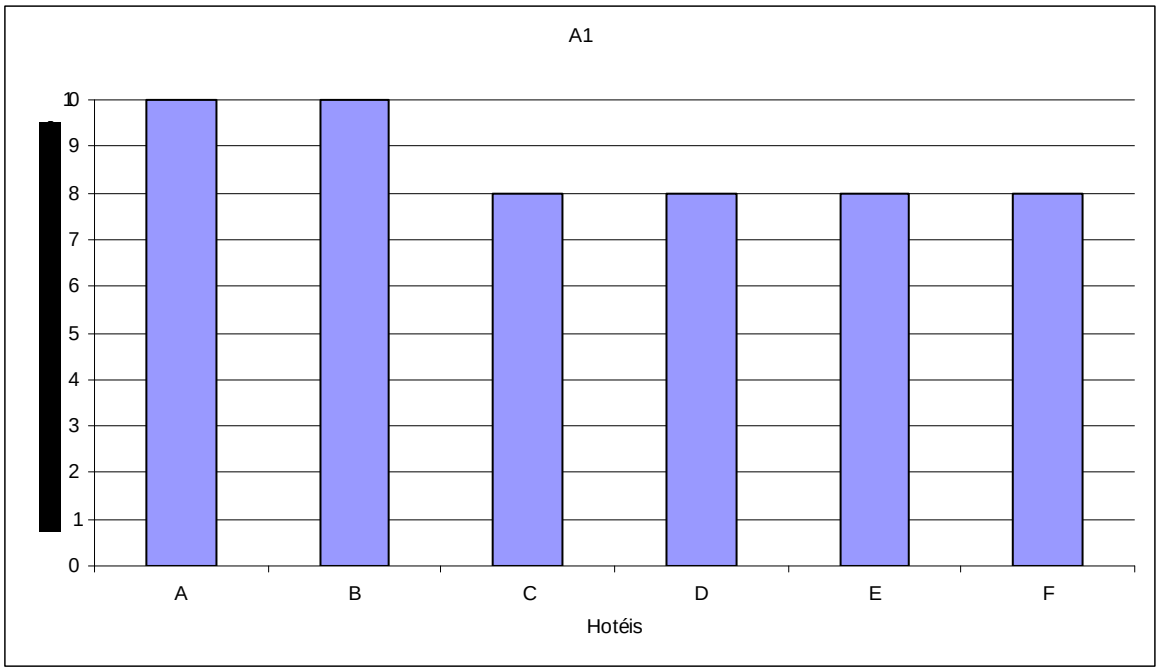


Figura A2.1 Capacitação dos funcionários do *front-office*

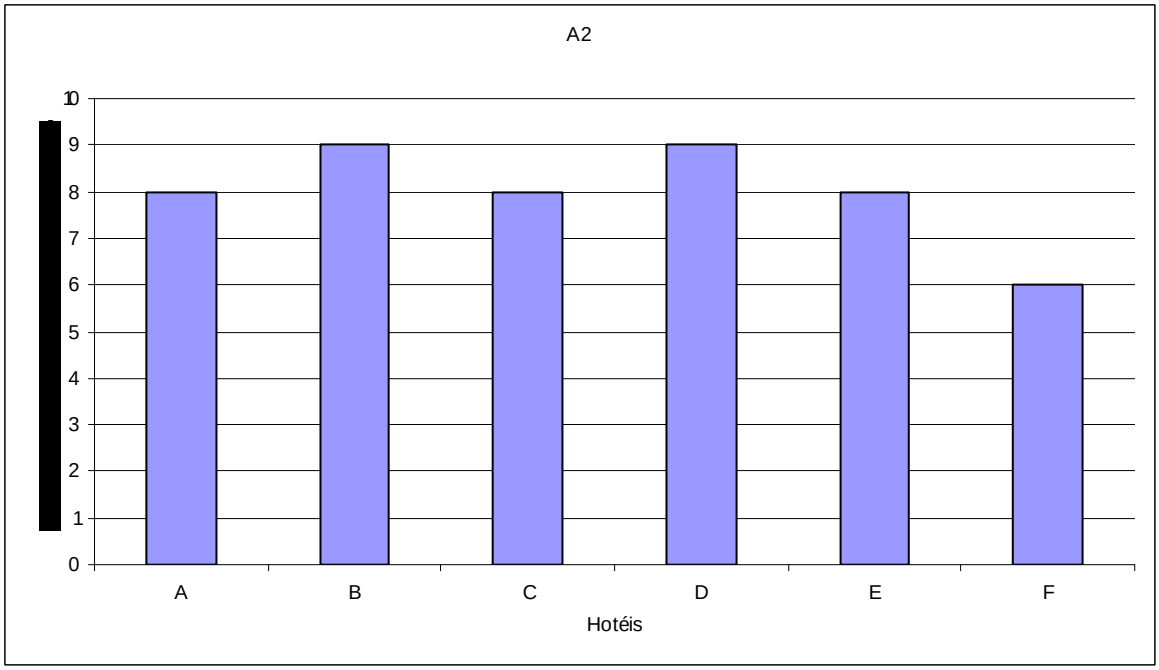


Figura A2.2 Capacitação dos funcionários do *back-office* administrativo

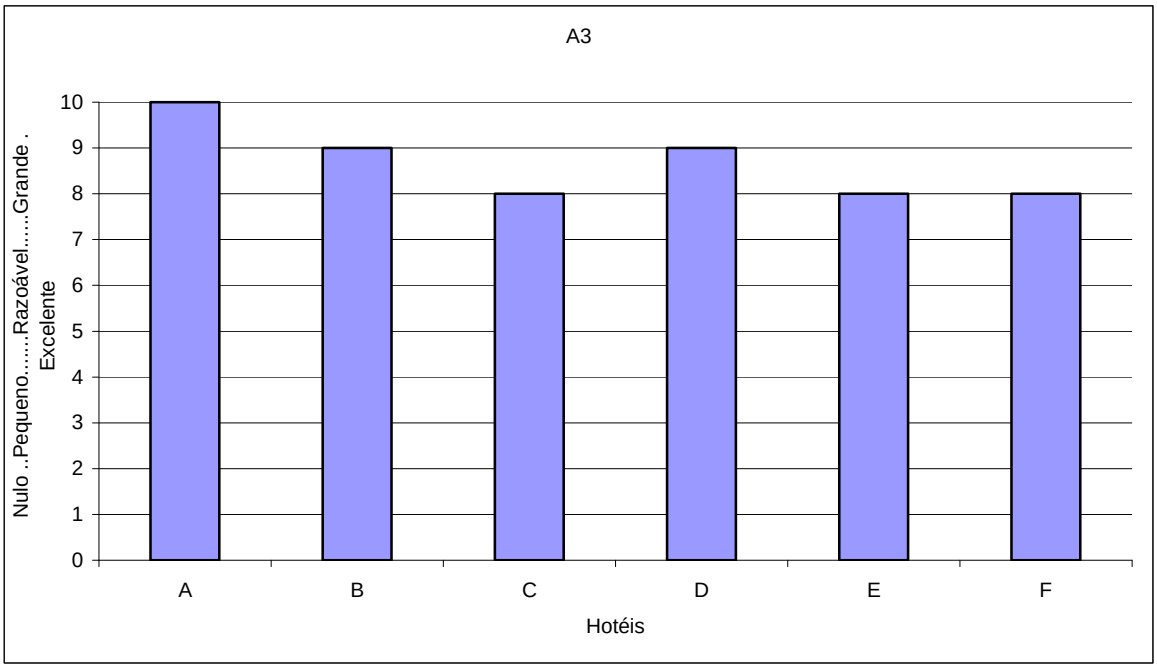


Figura A2.3 Capacitação dos funcionários do *back-office* operacional

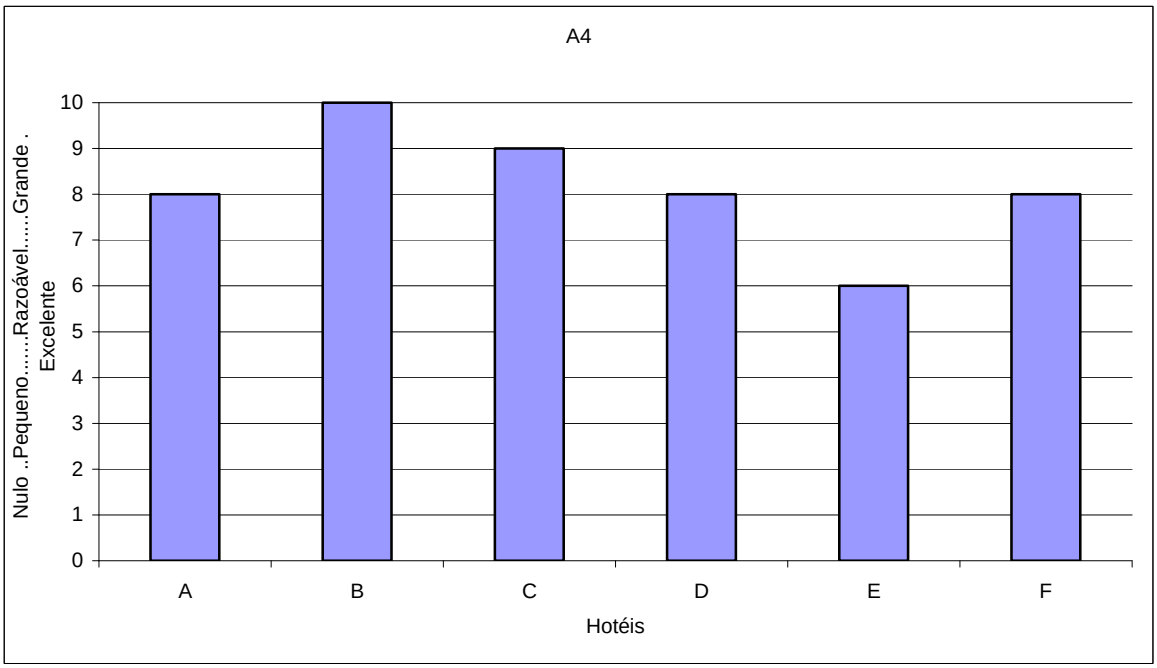


Figura A2.4 Motivação dos funcionários do *front-office*

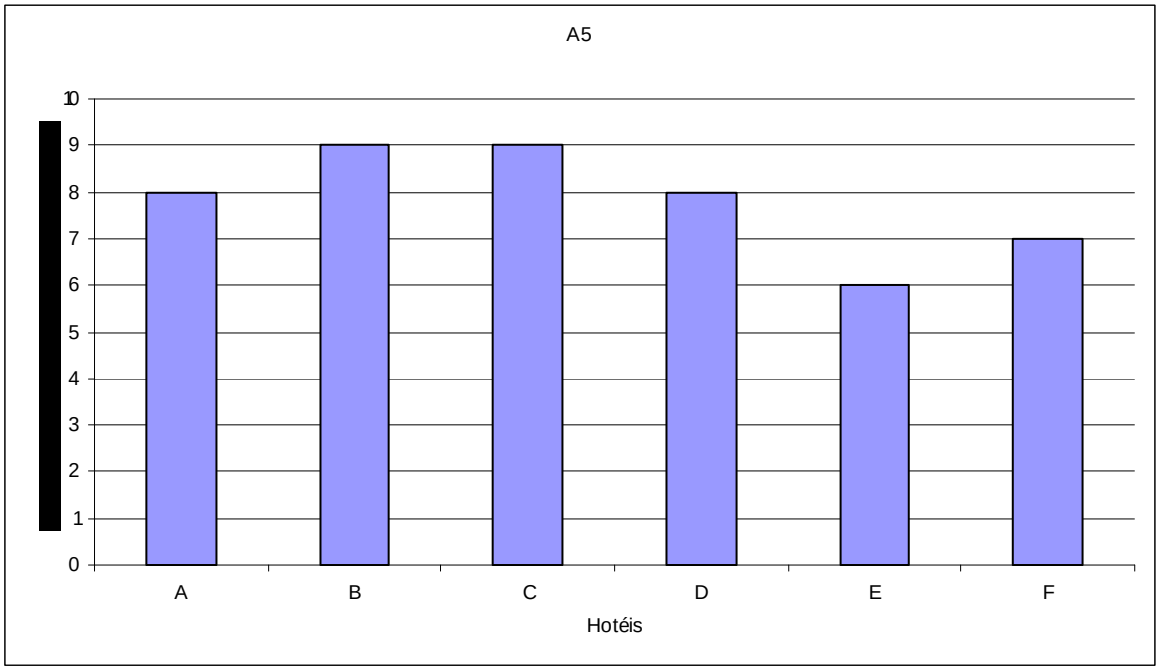


Figura A2.5 Motivação dos funcionários do *back-office* administrativo

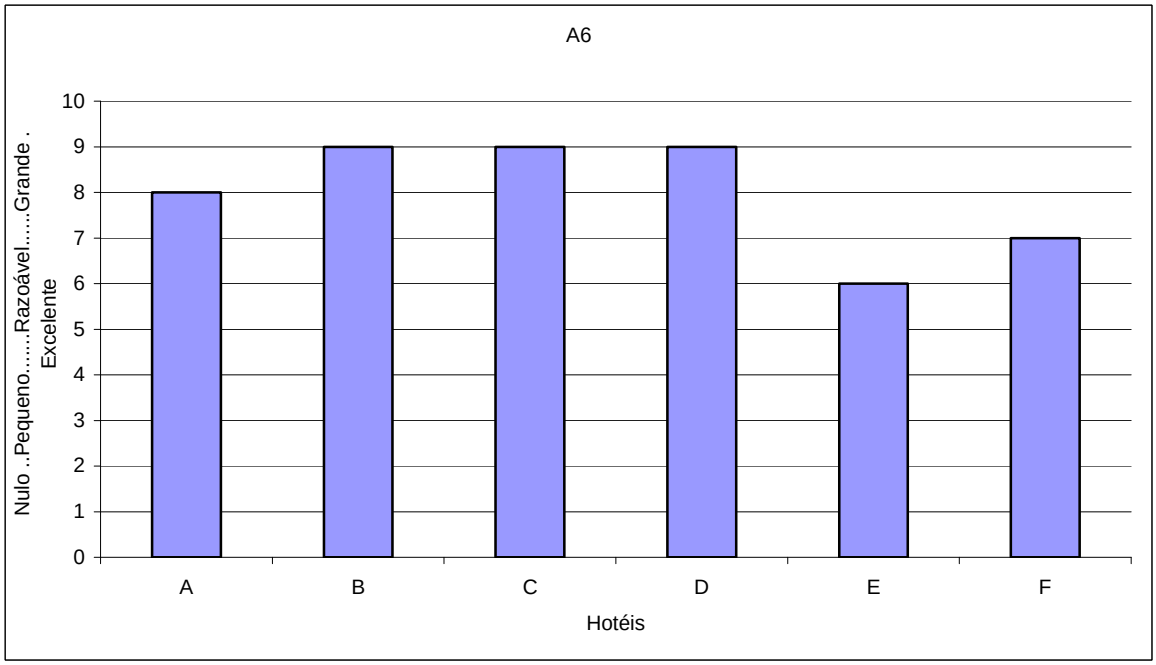


Figura A2.6 Motivação dos funcionários do *back-office* operacional

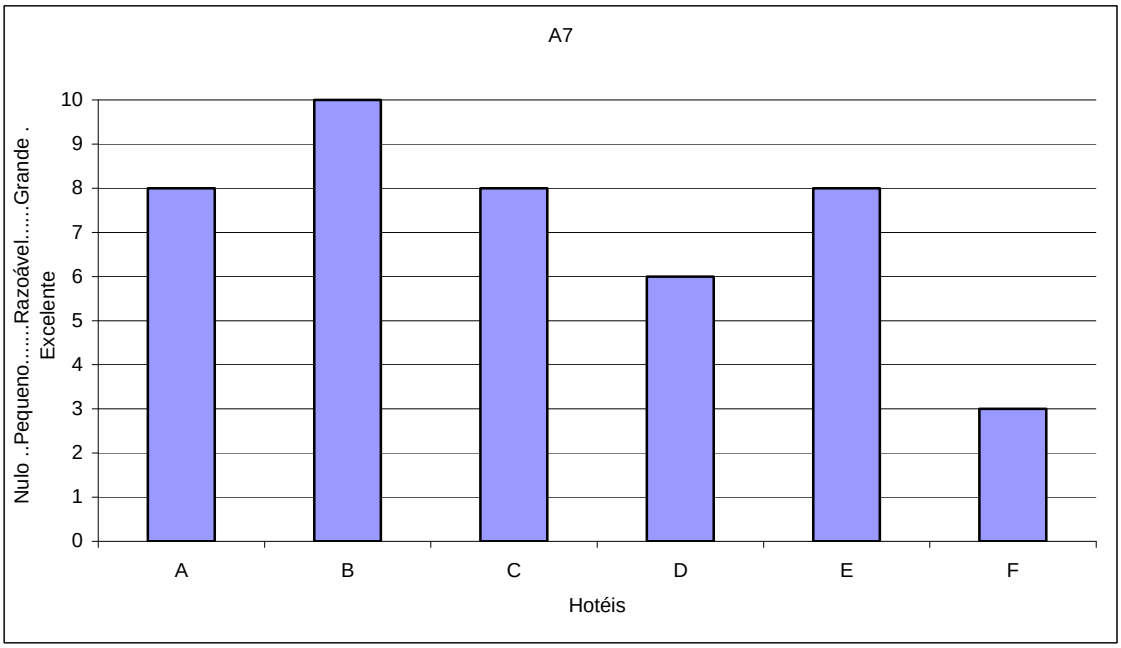


Figura A2.7 Desenvolvimento de lideranças positivas no *front-office*

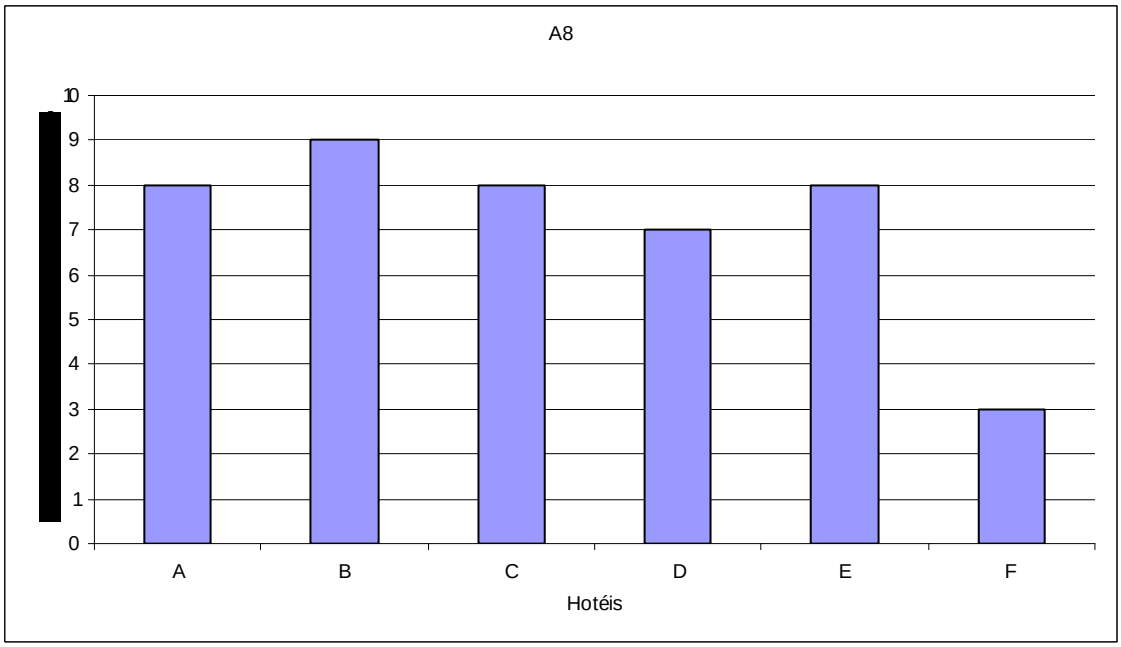


Figura A2.8 Desenvolvimento de lideranças no *back-office* administrativo

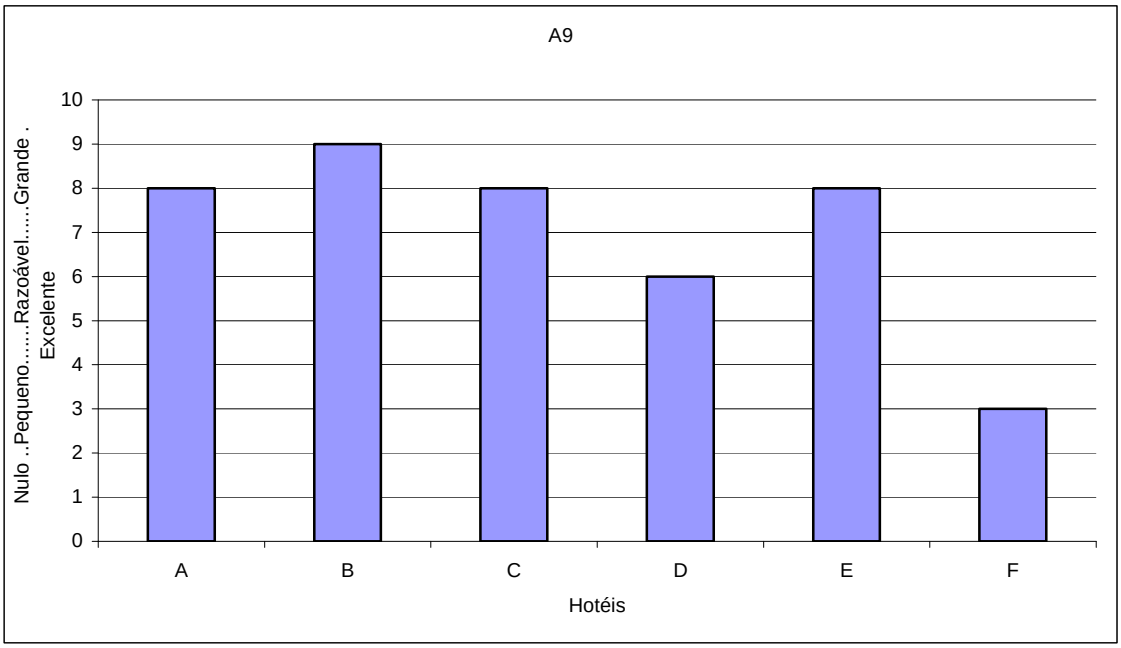


Figura A2.9 Desenvolvimento de lideranças no *back-office* operacional

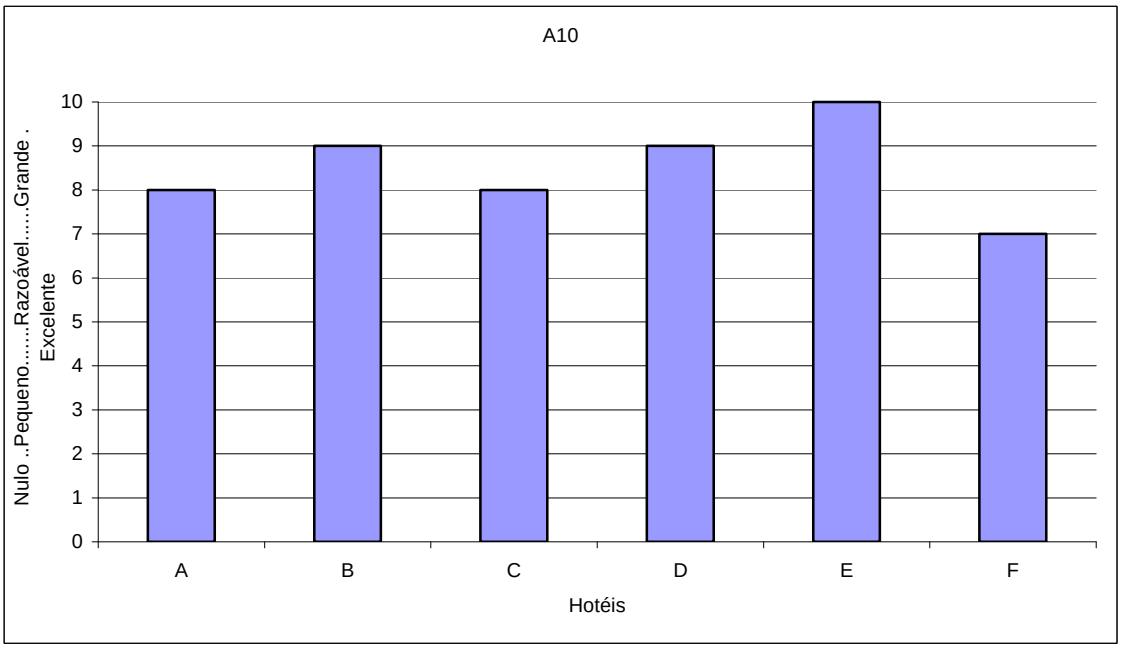


Figura A2.10 Sistemas de informação das atividades do *front-office*

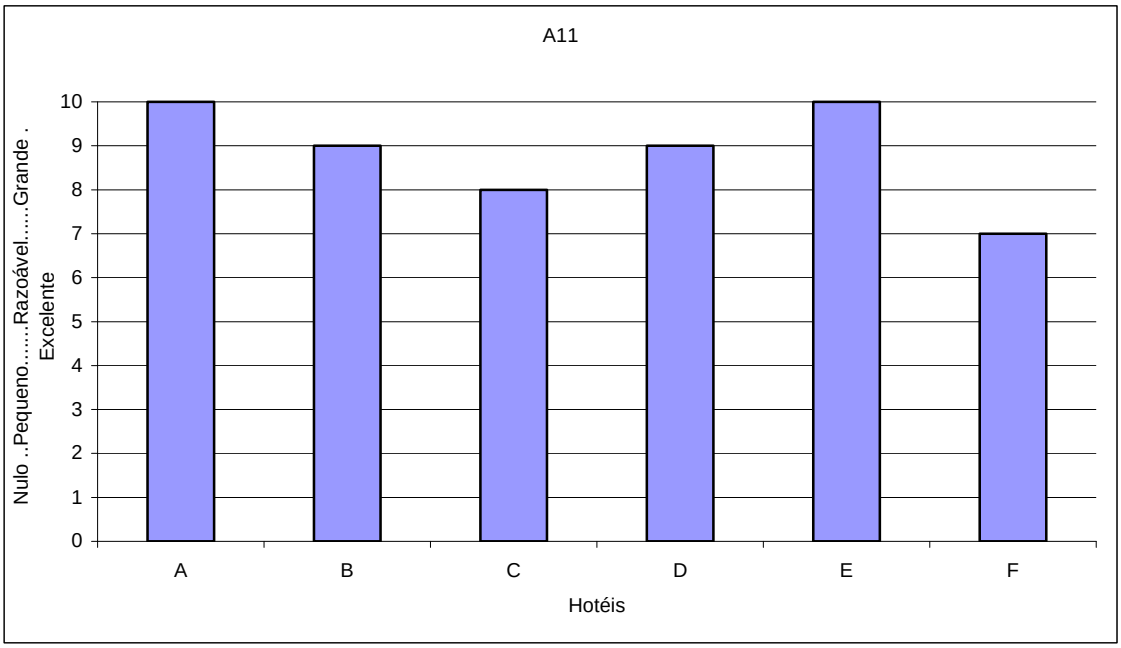


Figura A2.11 Sistemas de informação das atividades de *back-office* administrativo

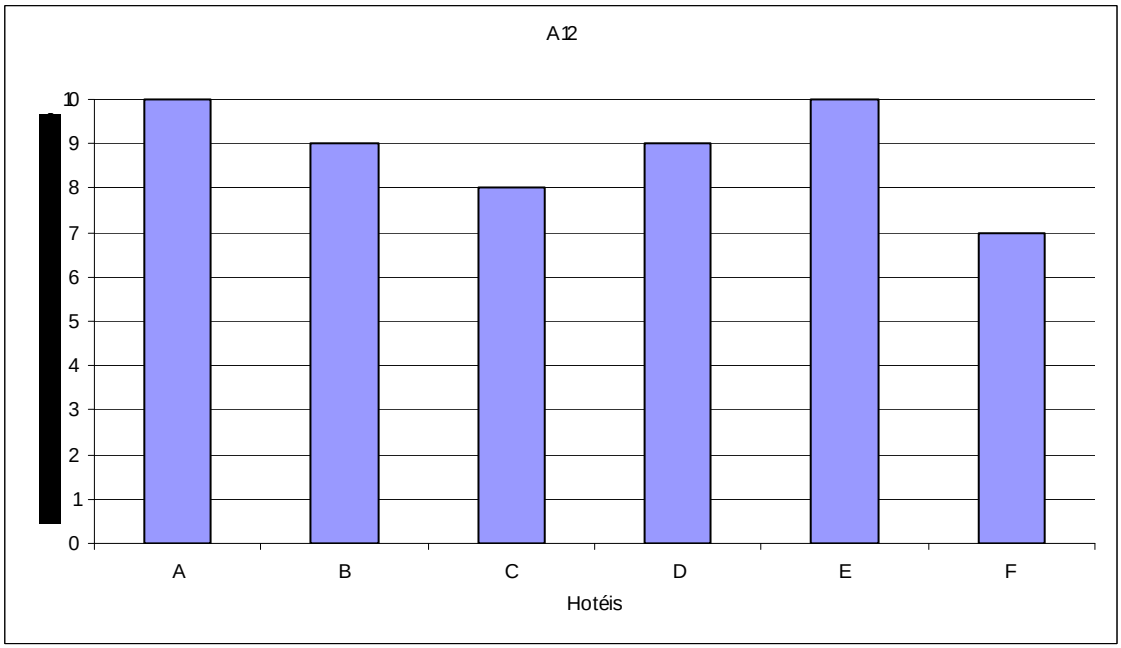


Figura A2.12 Sistemas de informação das atividades de *back-office* operacional

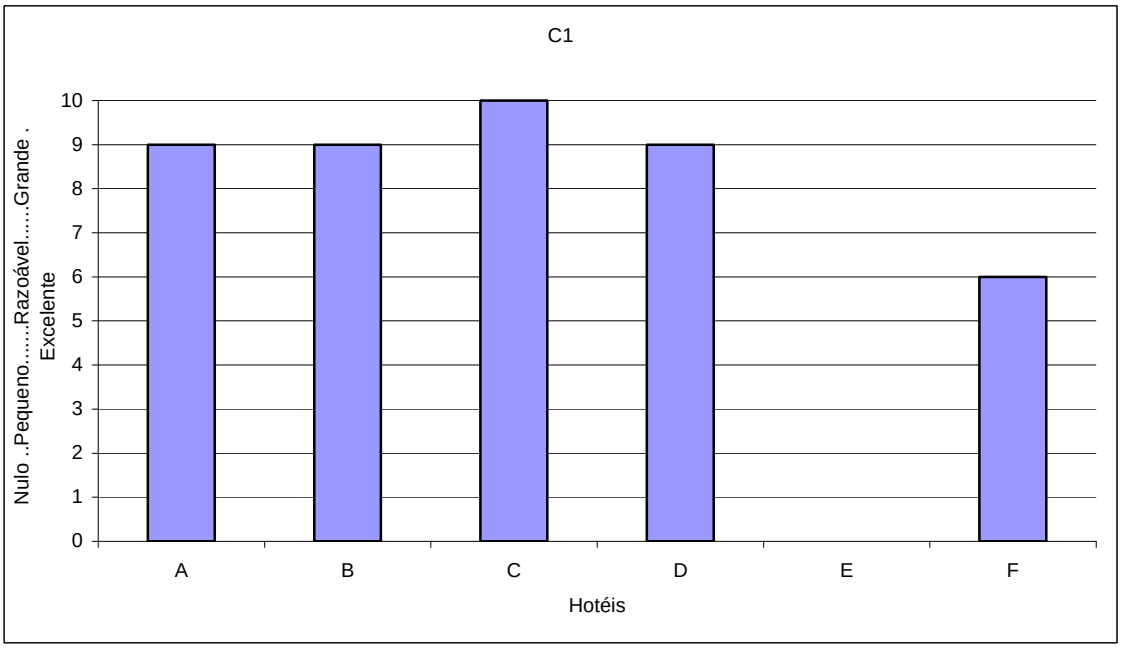


Figura A2.13 Satisfação dos clientes pessoas físicas

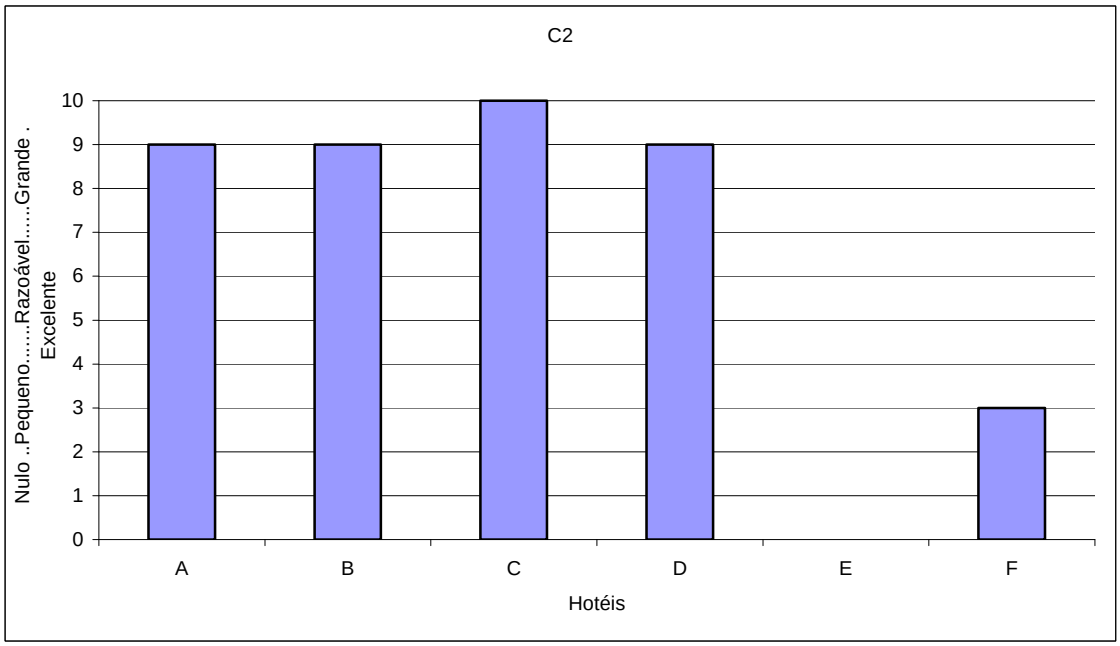


Figura A2.14 Satisfação dos clientes pessoas jurídicas

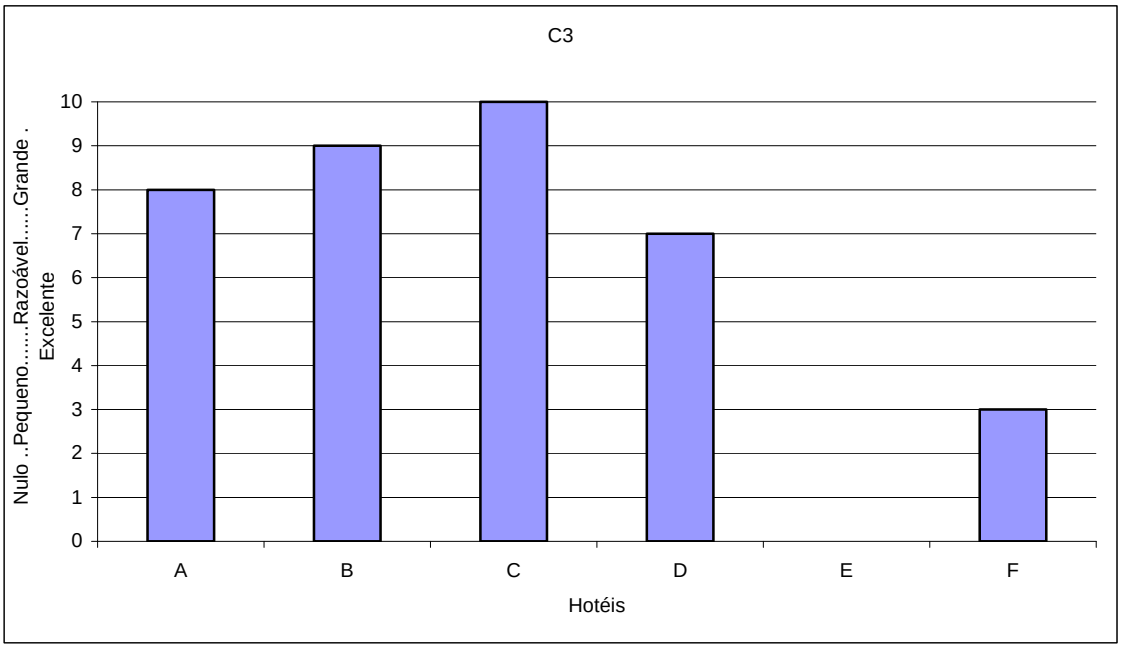


Figura A2.15 Participação de mercado junto a pessoas físicas

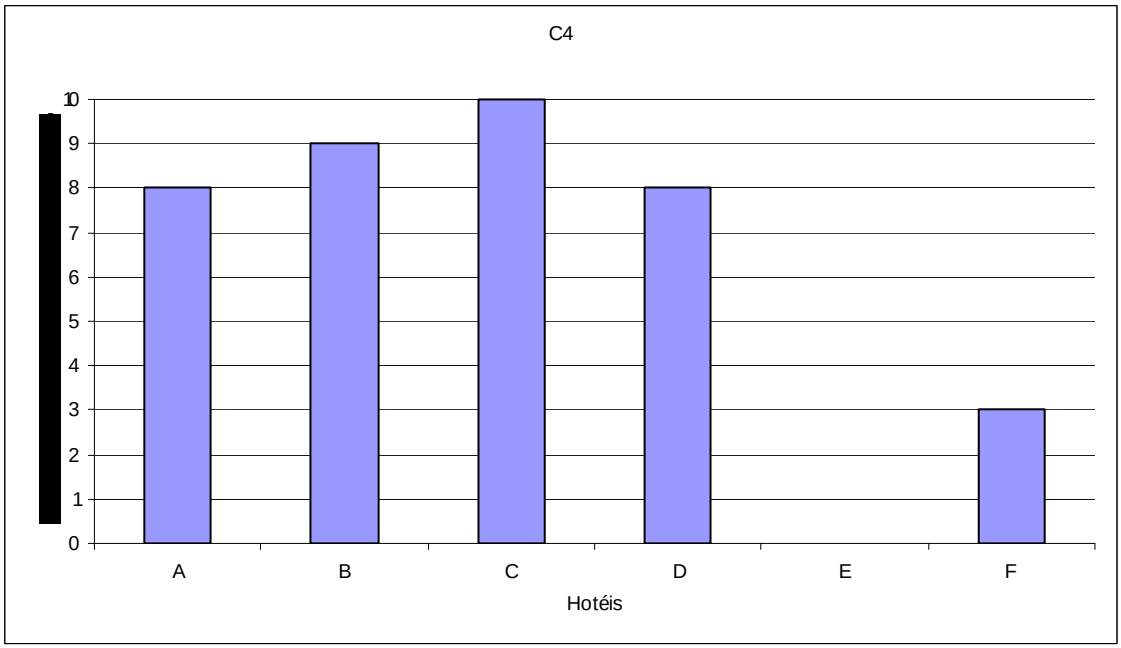


Figura A2.16 Participação de mercado junto a pessoas jurídicas

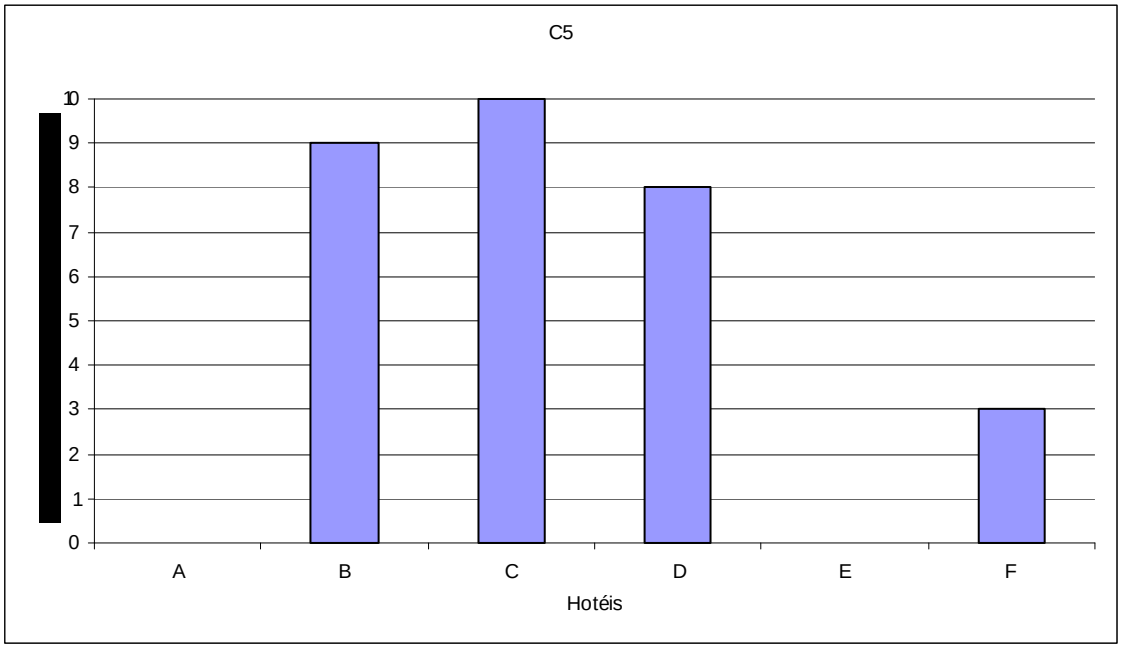


Figura A2.17 Captação dos clientes pessoas físicas

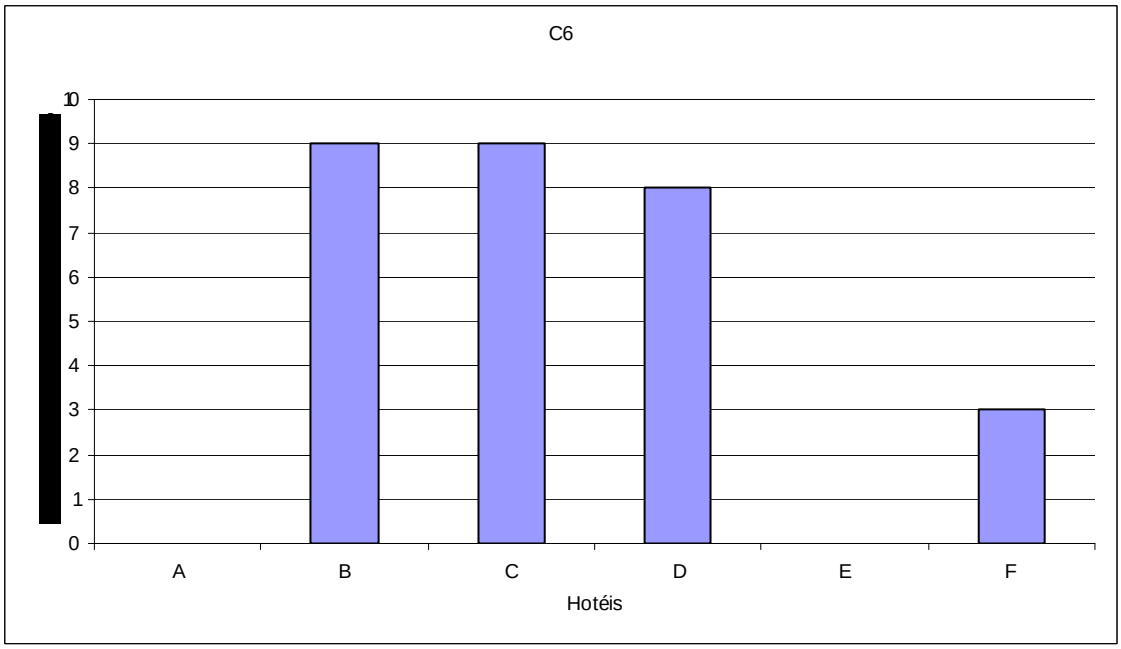


Figura A2.18 Captação dos clientes pessoas jurídicas

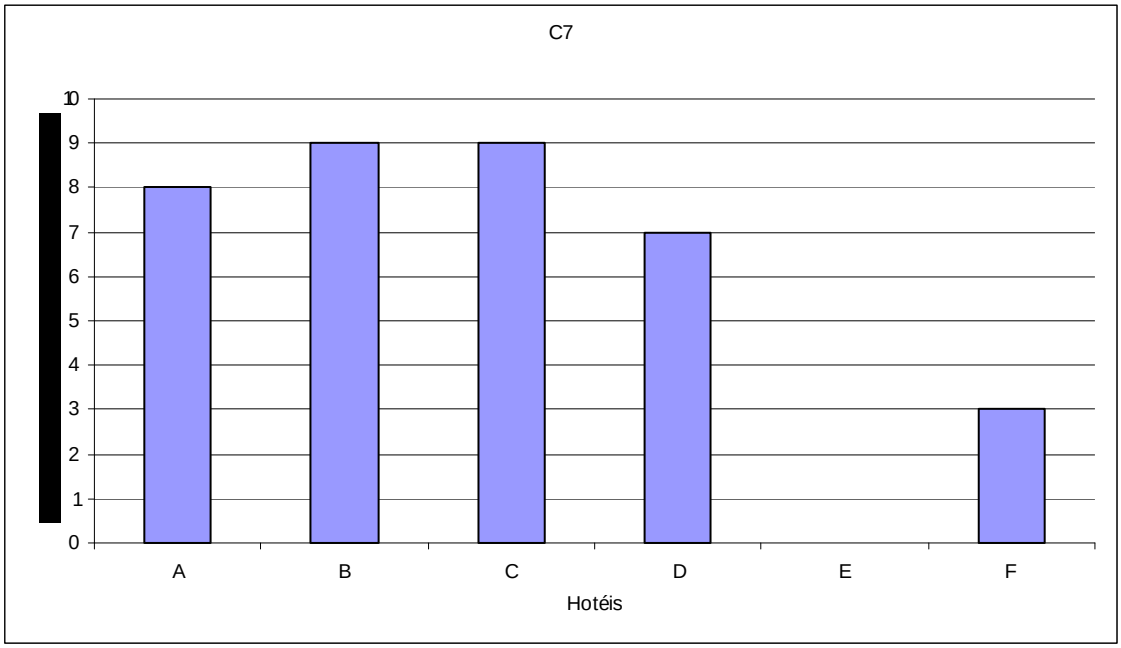


Figura A2.19 Retorno dos clientes pessoas físicas

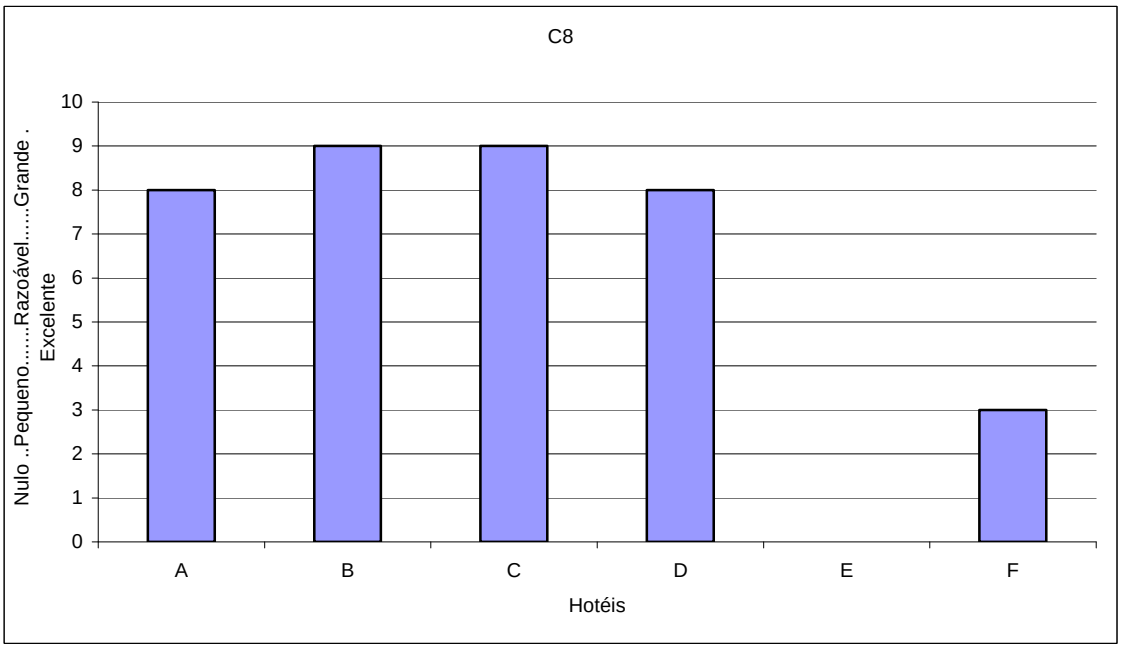


Figura A2.20 Retorno dos clientes advindos de pessoas jurídicas

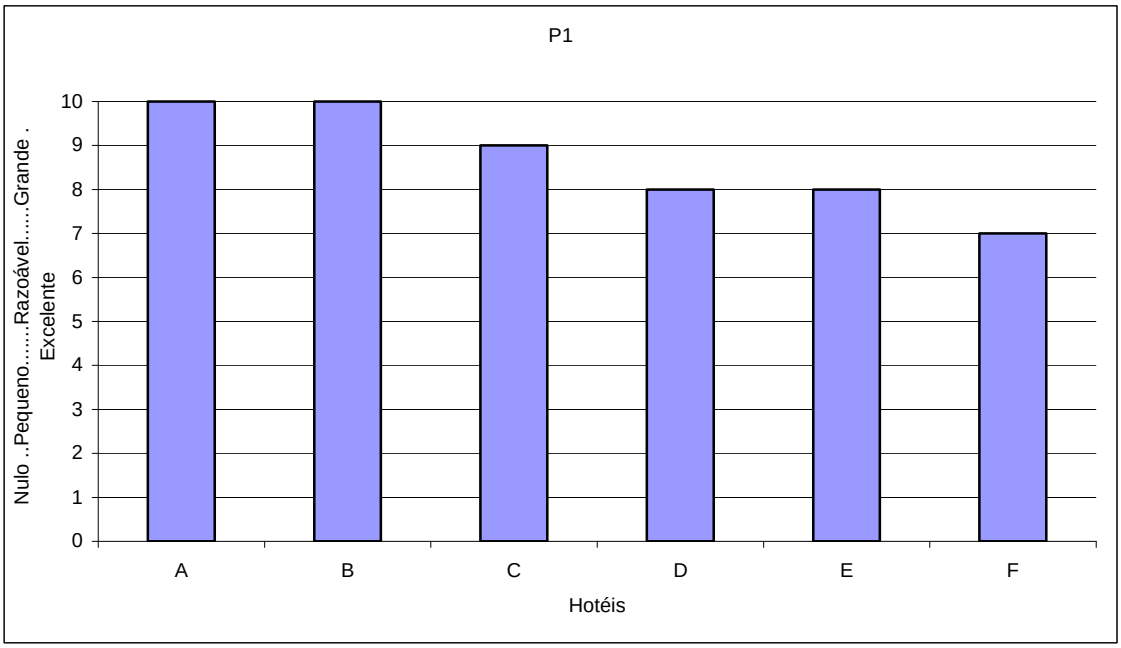


Figura A2.21 Desempenho geral das atividades do *front-office*

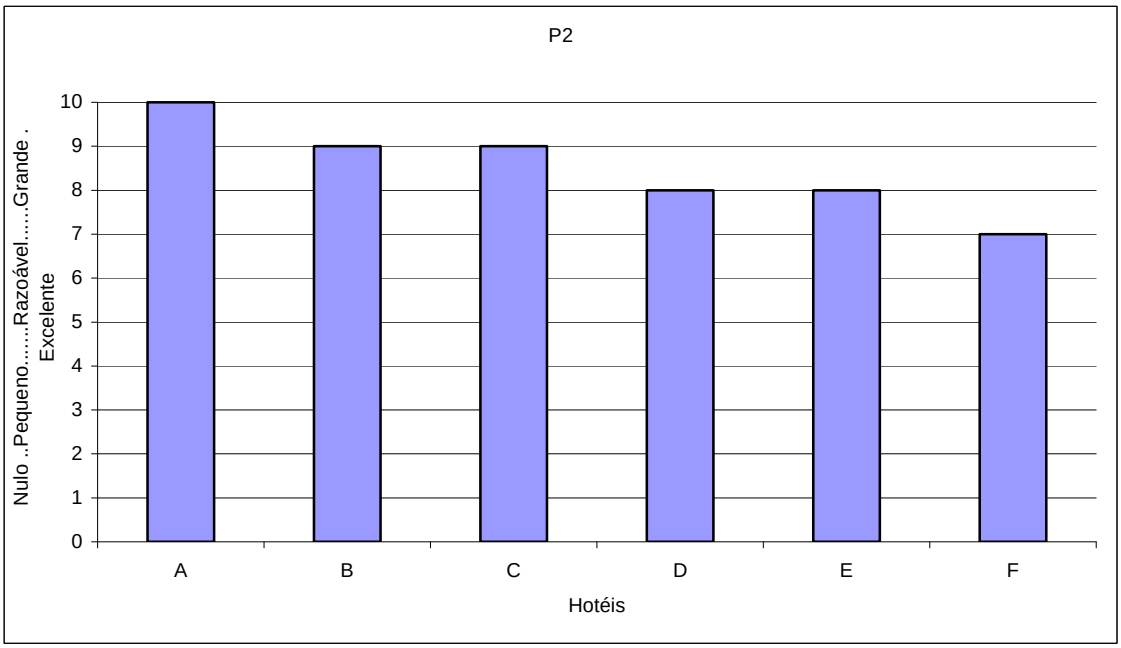


Figura A2.22 Desempenho geral das atividades do *back-office* administrativo

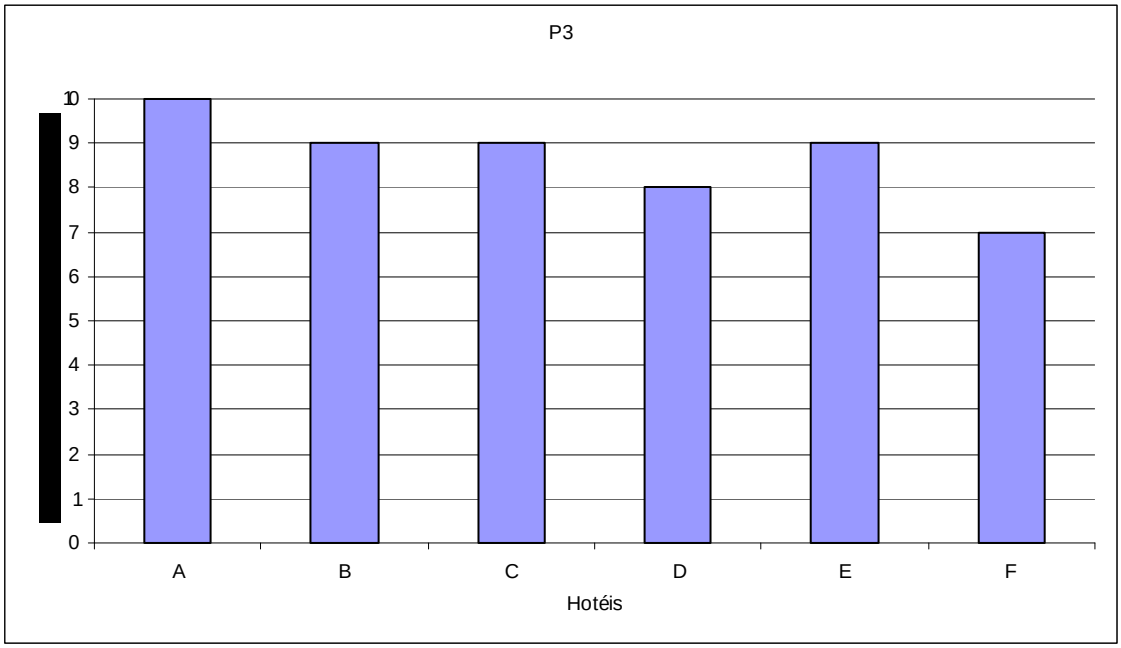


Figura A2.23 Desempenho geral das atividades do *back-office* operacional

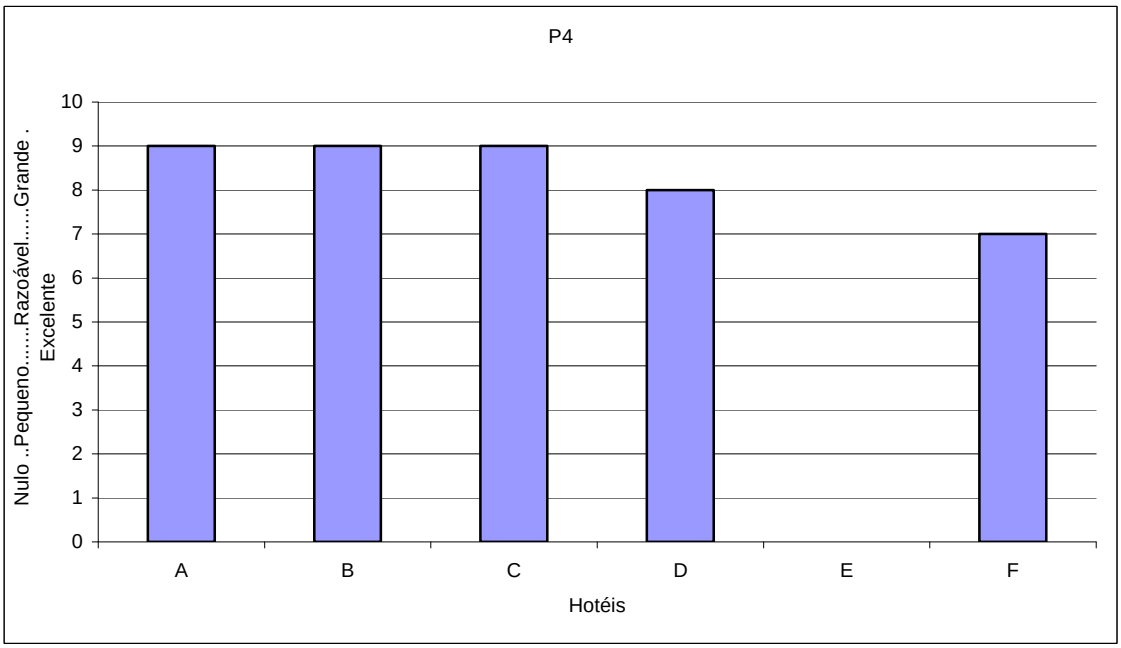


Figura A2.24 Padrão de introdução de novos produtos/serviços

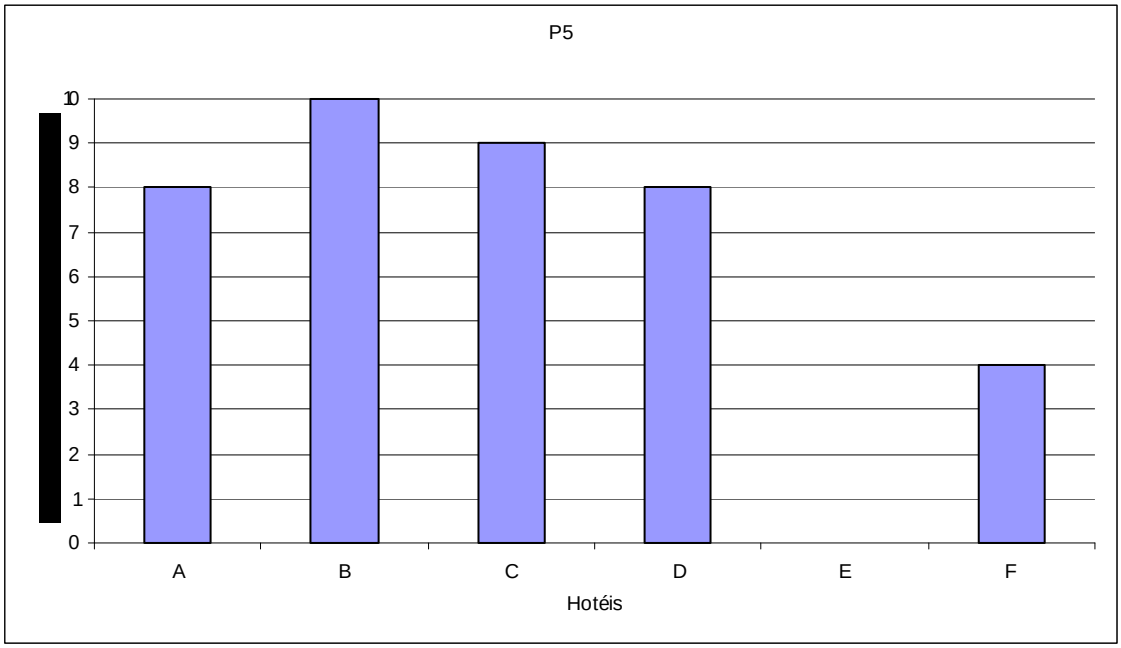


Figura A2.25 Oferta de produtos e serviços

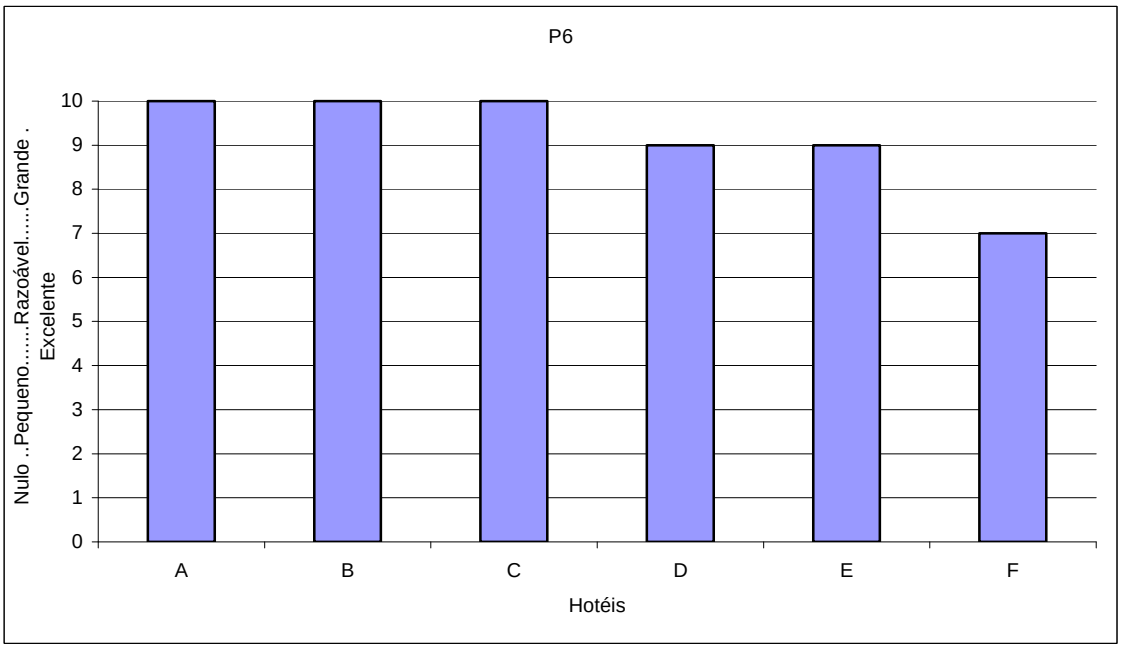


Figura A2.26 Sistemática de monitoramento e avaliação de processos

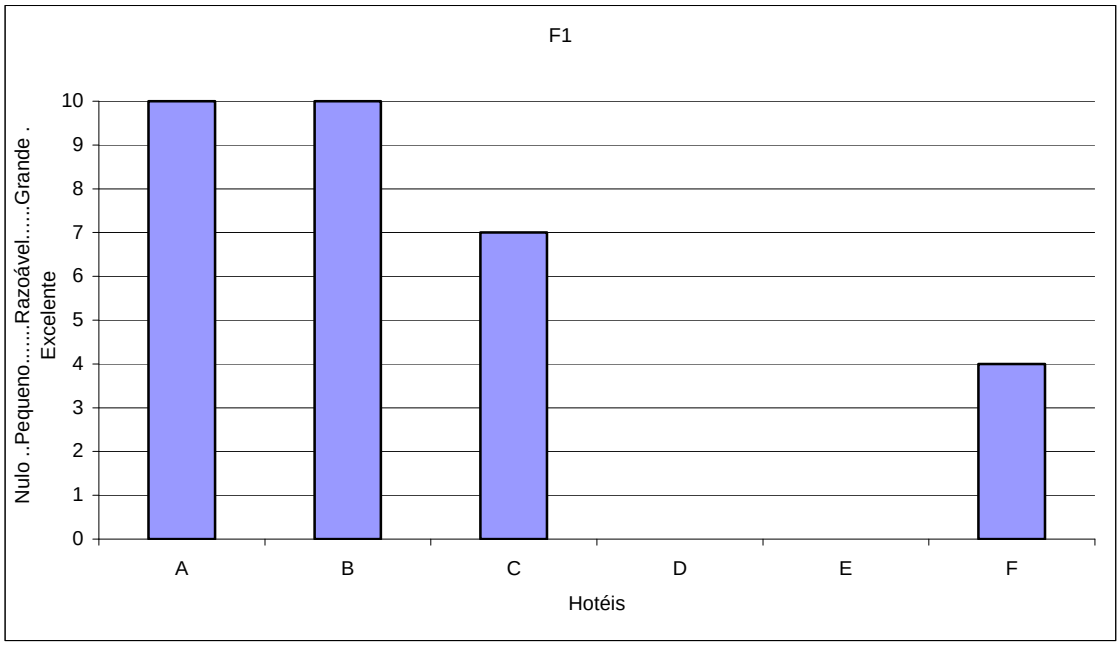


Figura A2.27 Desempenho de aumento de receita

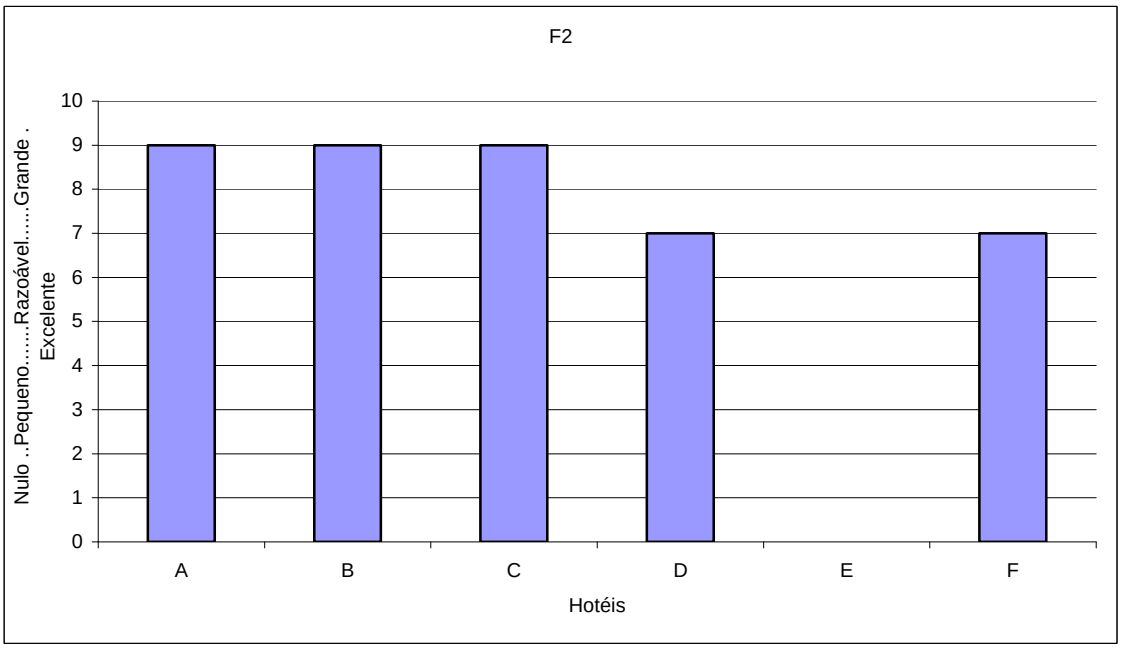


Figura A2.28 Redução dos custos operacionais

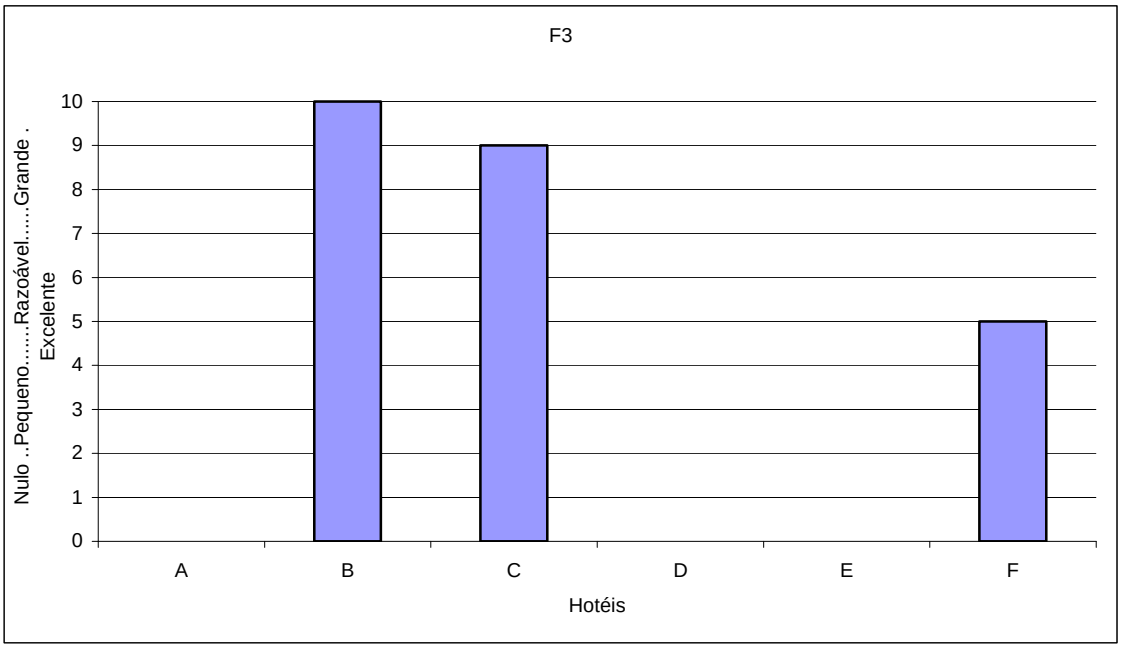


Figura A2.29 Aumento de lucro

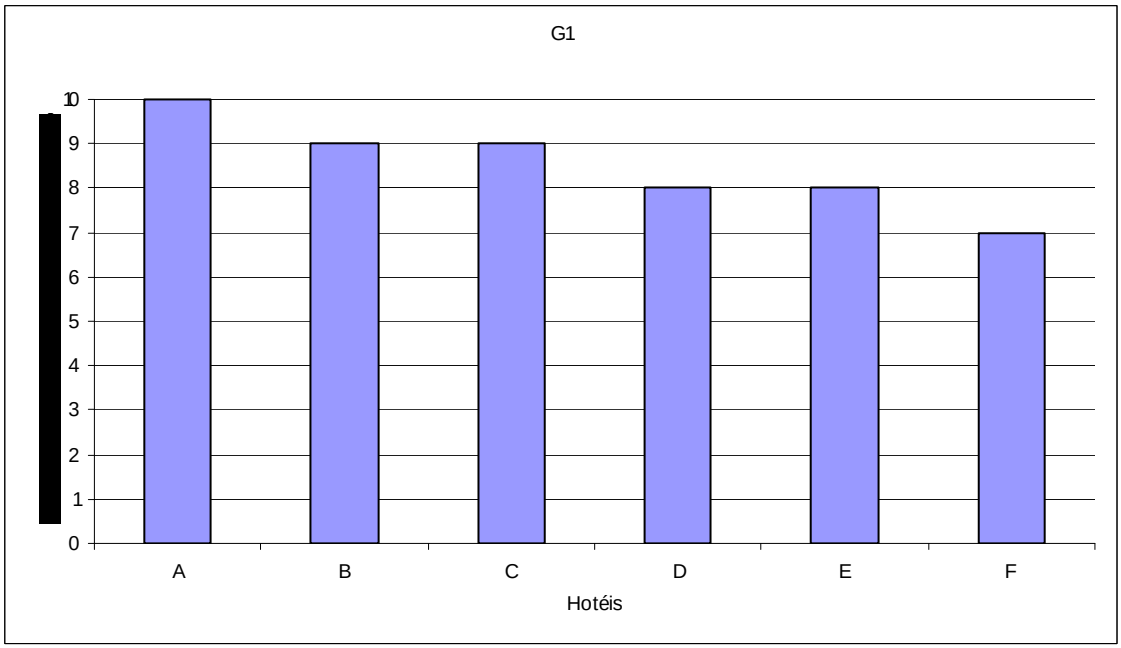


Figura A2.30 Desempenho geral

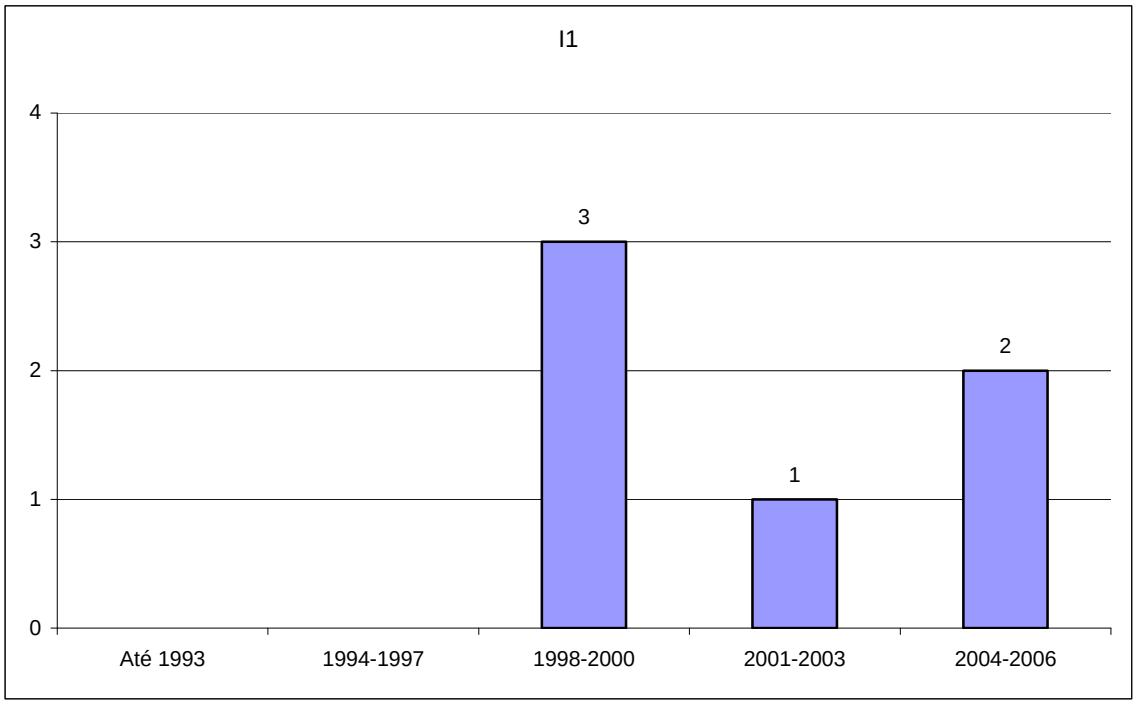


Figura A2.31 Ano de certificação

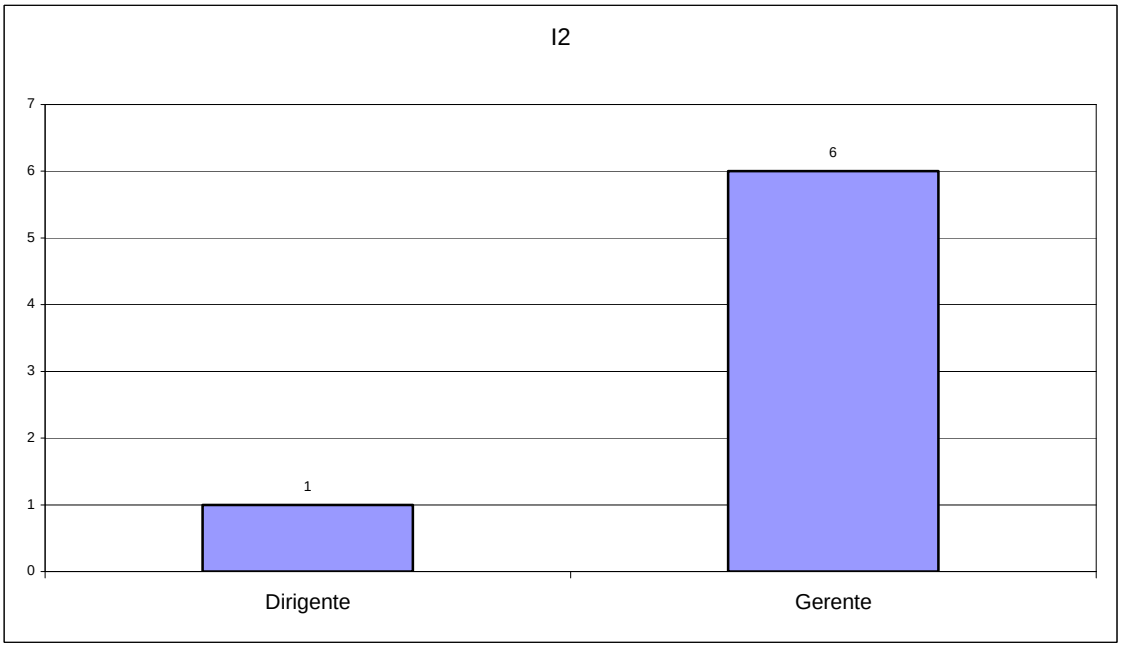


Figura A2.32 Função na empresa

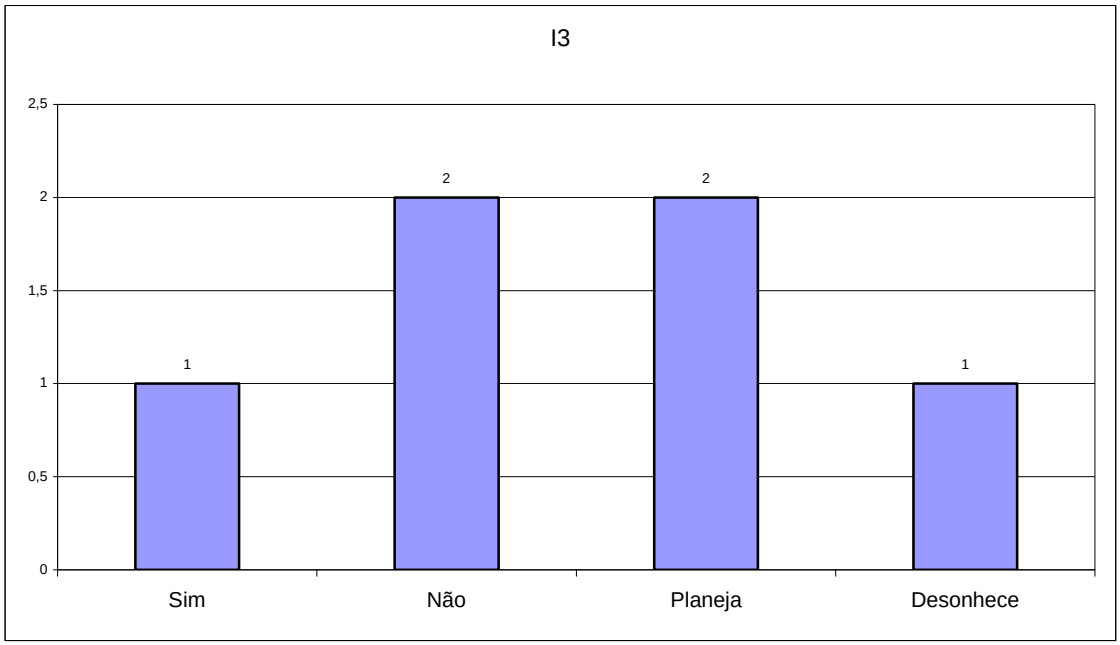


Figura A2.33 Adoção do BSC

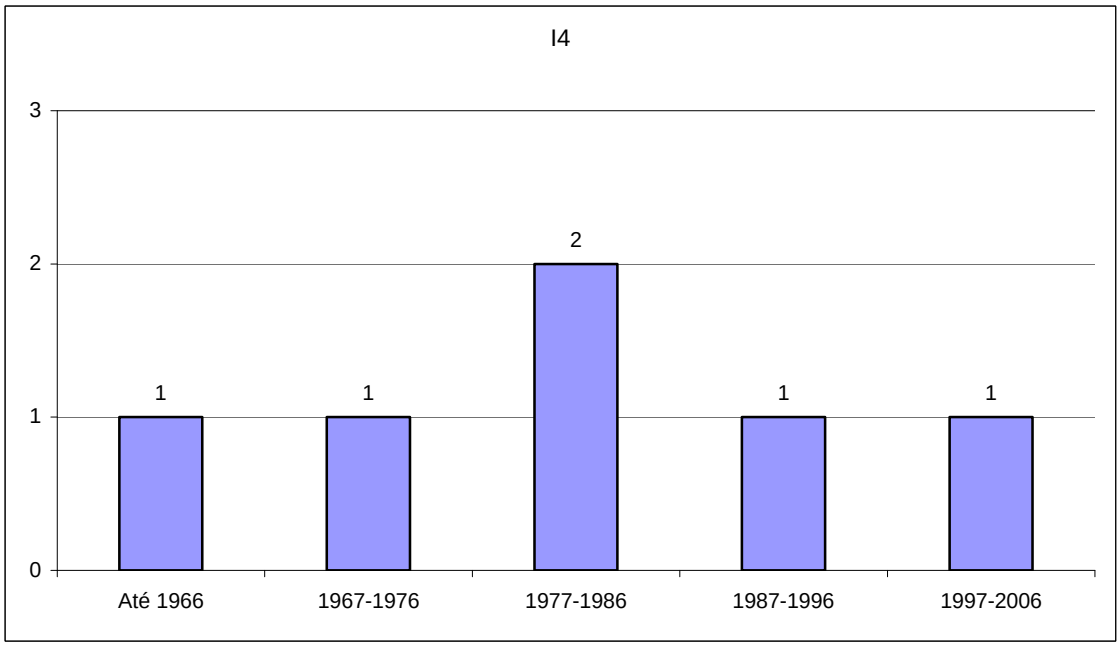


Figura A2.34 Ano de fundação

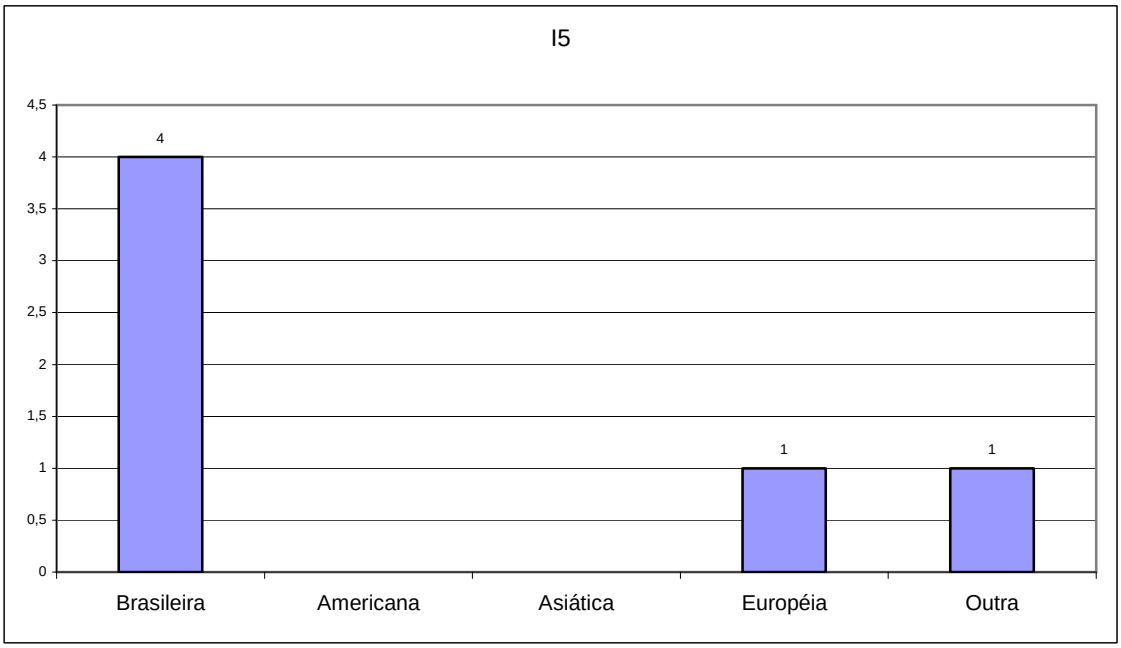


Figura A2.35 Origem da empresa

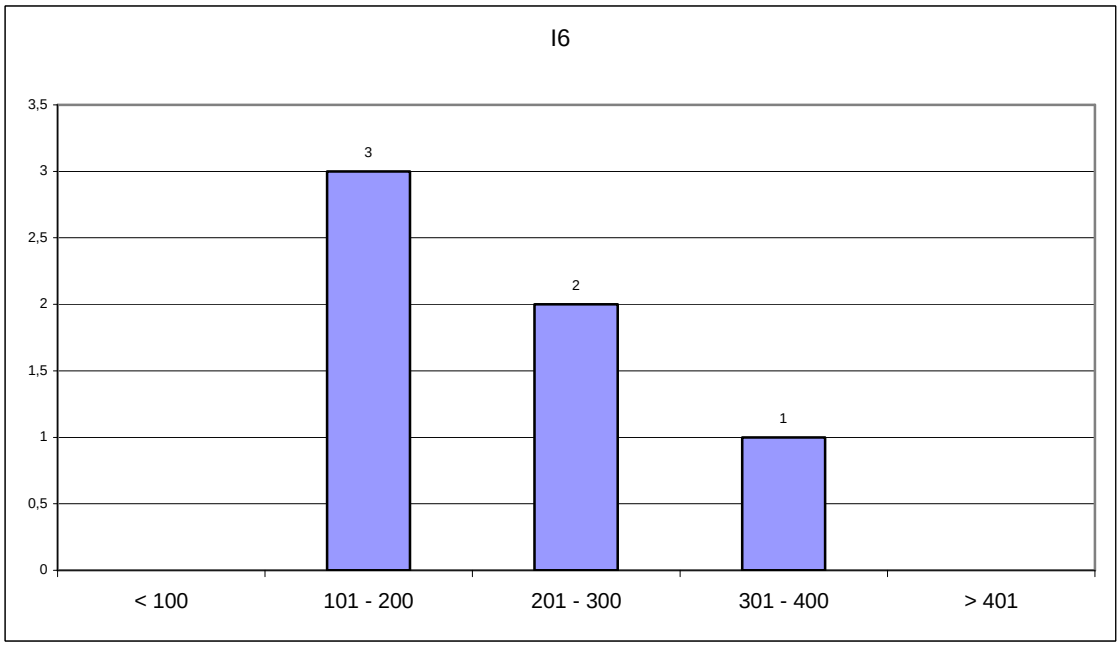


Figura A2.36 Número de unidades habitacionais

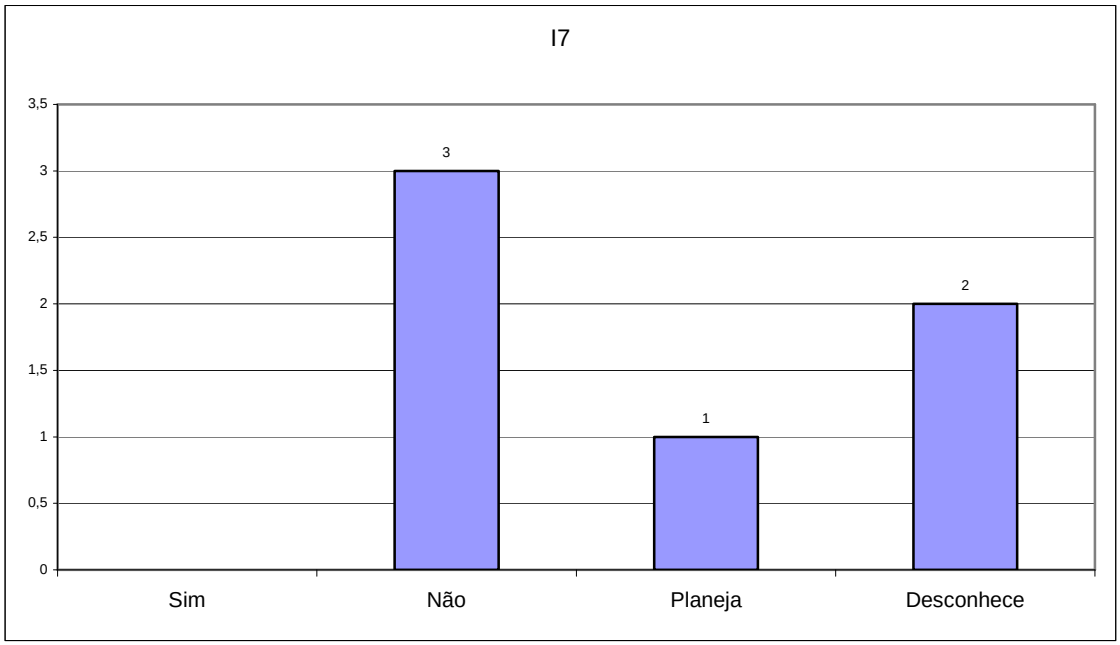


Figura A2.37 Ações negociadas em bolsas de valores

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo