



INVESTIGAÇÃO SOBRE A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM PEQUENAS
EMPRESAS HOTELEIRAS DO NORDESTE BRASILEIRO

DANIELA CÍNTIA DE CARVALHO LEITE

JOÃO PESSOA/PB
2004



INVESTIGAÇÃO SOBRE A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM PEQUENAS
EMPRESAS HOTELEIRAS DO NORDESTE BRASILEIRO

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO
PROGRAMA MULTIINSTITUCIONAL E INTER-REGIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, EM CUMPRIMENTO ÀS EXIGÊNCIAS PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CONTABILIDADE

POR

DANIELA CÍNTIA DE CARVALHO LEITE
Orientador: Prof. Luiz Carlos Miranda, Ph.D.

JOÃO PESSOA/PB
2004



PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO DE

DANIELA CÍNTIA DE CARVALHO LEITE

**“INVESTIGAÇÃO SOBRE A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM PEQUENAS
EMPRESAS HOTELEIRAS DO NORDESTE BRASILEIRO”**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: MENSURAÇÃO CONTÁBIL
LINHA DE PESQUISA: MODELO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Aprovada em 25 de setembro de 2004.

Banca Examinadora:

Prof. Luiz Carlos Miranda, Ph.D. – UFPB (Orientador)

Prof. Dr. Marco Túllio C. Vasconcelos - UFPE (Examinador)

Prof. Dr. Wellington Rocha - USP (Examinador)

Se eu fosse descrever todos os momentos que construíram esta dissertação, todas as pessoas envolvidas, os sentimentos que afloraram, certamente não haveria palavras que expressassem o resultado real dessa conquista.

AGRADECIMENTOS

É muito bom ter tanto a agradecer quando passamos por um período em que vivenciamos sentimentos tão diversificados, como incerteza, euforia, desânimo, cansaço, alegrias... O meu agradecimento àqueles que conseguiram manter-se presentes e participativos.

À minha família, constante afirmação da presença divina e base de todos os meus projetos. Ao meu pai José Décio, meu exemplo, meu amigo. À minha mãe querida Alciélia, pelo carinho que revigora minhas forças. Aos meus irmãos Alisson e Decinho pela certeza de estarmos sempre juntos.

Ao meu noivo Luciano, com quem darei continuidade ao exemplo de família e amor que aprendi, o meu agradecimento carinhoso pelo companheirismo, pela paciência e pela confiança sempre presente.

Ao meu orientador, Prof. Luíz Carlos Miranda, pelo elevado nível de aprendizado pessoal e profissional, e por ter-me permitido conhecer uma pessoa de coração aberto entre a imagem do profissional sério, competente. O meu respeito e admiração.

À Banca Examinadora, composta pelos professores Dr. Wellington Rocha e Dr. Marco Túlio C. Vasconcelos, pela atenção dispensada a esta dissertação e pela colaboração, respaldada pela experiência profissional, para a melhoria do trabalho.

Aos colegas da turma, pela convivência sadia e prazerosa durante o curso. Agradeço particularmente aos amigos João Maria, Wenner, Nelson, Domingos, Eduardo, Geraldo, Hipônio e Roque, Cleidoca, Rosinha e Carol Miranda.

Ao professores Jorge Katsumi, César Tibúrcio, Jorge Lopes, José Dionísio, Francisco Ribeiro, Aneide Araújo, Josenildo dos Santos, Marco Tullio e Victor Branco pelo aprendizado repassado nos campos profissional e pessoal.

Aos profissionais que atuam no curso de Mestrado Institucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, em especial, Márcia Andréa, Dinamérico, Ridan e Ivanaci.

Aos proprietários, gerentes e funcionários dos pequenos empreendimentos hoteleiros visitados, nas cidades de João Pessoa, Natal e Recife, pela participação na pesquisa e pelas conversas informais que tanto agregaram conhecimento ao estudo.

Às famílias que me receberam tão bem durante o período em que eu estava fora da minha cidade e que fizeram com que me sentisse em casa, Otília, Samuel e família (Natal) e Tia Neide e família (Recife).

Aos Prof. Félix Carvalho e Prof. Luiz Clementino, pelas colaborações na finalização desta dissertação.

Por fim, a tantos que colaboraram com a elaboração desta dissertação, em diversos momentos, o meu agradecimento.

RESUMO

Este estudo apresenta os resultados da investigação sobre a medição de desempenho dos pequenos empreendimentos hoteleiros, bem como as características inerentes a essa medição, buscando fazer um diagnóstico dessa operação estratégica no setor. O foco do estudo foi a região Nordeste, tendo sido pesquisadas empresas das cidades de João Pessoa, Natal e Recife. Para atingir os objetivos propostos na pesquisa, realizou-se uma revisão bibliográfica, tendo como finalidade levar a pesquisadora ao conhecimento do que já foi explorado na literatura especializada. Foi realizada uma pesquisa de campo, através de questionários estruturados, envolvendo sessenta e dois pequenos empreendimentos hoteleiros, com o propósito de identificar o estágio da medição de desempenho. Os resultados revelam que os pequenos empreendimentos hoteleiros utilizam-se de um sistema de medição simples e não estruturado, embora considerem a medição de desempenho um fator importante para o negócio. Os participantes do processo de produção, transformação e comunicação das informações de desempenho são, principalmente, os clientes, seguindo-se os empregados. O contador também é citado, embora, segundo a pesquisa, esse profissional não atenda a demanda de informações que atendam as expectativas dos empresários.

Palavras-chave: Pequenos empreendimentos hoteleiros, medição de desempenho, e sistemas de medição de desempenho.

ABSTRACT

This study presents the results of an investigation on performance measurement of small hotel businesses, showing the characteristics of the measurements, in an attempt to develop a diagnostic of this sector's strategic operation. The focus of the study was the northeastern region. Small hotel businesses in Joao Pessoa, Natal and Recife were researched. To attain the objectives of the research, a review of the literature was included, with the objective to gather knowledge on the matter. A field research was developed using structured questionnaires among sixty two hotel businesses, with the objective to identify the level of performance measurement system. The results of this study shows that small hotel businesses use a simple, non-structured method for measuring performance, despite the fact that they consider the measurement of performance an important factor for their businesses. The clients and the employees are the major participants of the production, transformation and communication processes relating to providing information on performance. The accountant is also mentioned, although this professional does not meet the expectations of the employers, with report to the information provided.

Keywords: Small hotel businesses, performance measurement, performance measurement systems.

SUMÁRIO

Lista de tabelas	x
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	02
1.1- Considerações Iniciais	04
1.2- Definição do Problema	04
1.3- Justificativa	04
1.4- Objetivos da Pesquisa	08
1.4.1- Objetivo Geral	08
1.4.2- Objetivos Específicos	08
1.5- Questões de Pesquisa	09
1.6- Estrutura do Trabalho	11
CAPÍTULO 2- REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1- Medição de Desempenho	13
2.2- Indicadores de Desempenho	20
2.3- Sistemas de Medição de Desempenho	24
2.4- Hotelaria e Pequenas Empresas Hoteleiras	27
2.5- Empresa Familiar e a Pequena Empresa Hoteleira	29
2.6- Medição de Desempenho em Hotelaria	30
CAPÍTULO 3- METODOLOGIA	37
3- Metodologia	38
3.1- A Pesquisa e o Questionário de Pesquisa	39
3.2- População e Amostra Pesquisada	41
3.3- Tratamento Estatístico	43
CAPÍTULO 4- ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1- Análise Descritiva dos Resultados	46
4.1.1- Informações gerais sobre a empresa	46
4.1.2- Informações gerais dos respondentes	52
4.1.3- Aspectos relativos à importância dispensada pela empresa à medição de desempenho	55
4.1.4- Aspectos relativos às características dos sistemas de controle e avaliação de desempenho organizacional	57
4.1.5- Aspectos relativos aos atores participantes do processo de geração e transmissão das informações de desempenho da empresa	71
4.2- Análise das Hipóteses	77
CAPÍTULO 5- CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	92
5.1- Conclusões	93
5.2- Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas	95
6- REFERÊNCIAS	97
ANEXO – Questionário de Pesquisa	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1	Localização das empresas pesquisadas	46
Tabela 4.2	Número de unidades habitacionais	47
Tabela 4.3	Tempo de funcionamento da empresa	48
Tabela 4.4	Número de funcionários da empresa	49
Tabela 4.5	Enquadramento da empresa hoteleira	50
Tabela 4.6	Expectativa para o futuro da empresa	51
Tabela 4.7	Auto-avaliação em relação à concorrência	51
Tabela 4.8	Utilização de financiamentos	52
Tabela 4.9	Sexo dos respondentes	53
Tabela 4.10	Posição hierárquica dos respondentes	53
Tabela 4.11	Tempo de experiência dos respondentes na hotelaria	53
Tabela 4.12	Grau de instrução dos respondentes	54
Tabela 4.13	Participação na vida financeira do proprietário	54
Tabela 4.14	Reuniões para debate sobre o desempenho	55
Tabela 4.15	Frequência das reuniões sobre o desempenho da empresa	55
Tabela 4.16	Comparação dos resultados obtidos com o planejado	56
Tabela 4.17	Medição de desempenho e sua importância para a empresa	56
Tabela 4.18	Benefícios da medição de desempenho para a empresa	57
Tabela 4.19	Divulgação das metas da empresa	58
Tabela 4.20	Participação da empresa no mercado	59
Tabela 4.21	Medição da satisfação dos funcionários	59
Tabela 4.22	Frequência da medição da satisfação dos funcionários	59
Tabela 4.23	Atributos para a medição da satisfação dos funcionários	60
Tabela 4.24	Incentivo à apresentação de sugestões dos funcionários	61
Tabela 4.25	Funcionários e o acúmulo de funções	61
Tabela 4.26	Medição do nível de satisfação dos hóspedes	62
Tabela 4.27	Frequência de medição do nível de satisfação dos hóspedes	62
Tabela 4.28	Atributos para a medição do nível de satisfação dos hóspedes	63
Tabela 4.29	Monitoramento do tempo de atendimento dos pedidos	64
Tabela 4.30	Serviços/produtos para não hóspedes	64
Tabela 4.31	Sistema de avaliação e correção de falhas	64
Tabela 4.32	Instrumentos de identificação das necessidades dos hóspedes	65
Tabela 4.33	Planejamento econômico e financeiro das receitas e dos custos	65
Tabela 4.34	Medição do lucro de cada serviço/produto	66
Tabela 4.35	Medição do custo de cada serviço/produto	66
Tabela 4.36	Controle do caixa da empresa	67
Tabela 4.37	Controle das contas a receber da empresa	67
Tabela 4.38	Controle de contas a pagar	68
Tabela 4.39	Indicadores financeiros e não-financeiros	70
Tabela 4.40	Responsável pela coleta de dados para o sistema de medição de desempenho da empresa	71
Tabela 4.41	Forma pela qual a informação é processada na empresa	71
Tabela 4.42	Tipos de informação processada pela empresa	72
Tabela 4.43	Grau de importância das fontes de informações dos pequenos empreendimentos hoteleiros pesquisados	73
Tabela 4.44	Ranking da importância das informações	74

Tabela 4.45	Profissional para controle das operações e avaliação de desempenho	75
Tabela 4.46	Abertura das informações para os contadores	75
Tabela 4.47	Permanência do contador na empresa na hipótese de simplificação dos cálculos dos impostos	76
Tabela 4.48	Disposição de pagamento adicional ao contador pela produção de informações para controle e gestão do negócio	76
Tabela 4.49	Relação entre o grau de instrução e o desempenho da empresa	77
Tabela 4.50	Relação entre o grau de instrução e o desempenho da empresa - Auto-avaliação	79
Tabela 4.51	Relação entre o grau de instrução e o planejamento econômico e financeiro da receita e dos custos dos serviços/produtos	80
Tabela 4.52	Relação entre o grau de instrução e a forma de controle do caixa	80
Tabela 4.53	Relação entre o tamanho e o tempo de mercado	82
Tabela 4.54	Relação entre o tamanho e o desempenho de mercado	83
Tabela 4.55	Relação entre o tamanho e a vida financeira do proprietário	84
Tabela 4.56	Relação entre o tempo de funcionamento e a vida financeira dos proprietários	84
Tabela 4.57	Relação entre o tamanho e a utilização de financiamentos	85
Tabela 4.58	Relação entre o número de unidades habitacionais e a existência de um sistema de avaliação e correção de falhas	86
Tabela 4.59	Relação entre o número de unidades habitacionais e a execução de planejamento econômico e financeiro da receita e dos custos	87

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1- INTRODUÇÃO

1.1 - Considerações iniciais

A medição de desempenho é uma operação estratégica que pode gerar informações centrais de gestão. Através dela, a empresa obtém relatórios e indicadores que demonstram como ela está em relação às metas estabelecidas. Assim, a empresa pode controlar e conhecer seu desempenho econômico-financeiro e a eficiência operacional, bem como sua capacidade de proporcionar satisfação a todos os “*stakeholders*” (partes interessadas, ou seja; acionistas, investidores, clientes, intermediários, empregados, fornecedores, agentes reguladores e comunidade).

Contínuos processos de transformação sempre fizeram parte do ambiente social, no qual estão incluídas as organizações empresariais. As empresas vivem em um ambiente cada vez mais mutável, tanto em relação à ordem política e econômica, como no que diz respeito à evolução tecnológica e social e às barreiras mercadológicas. Esses fatores tornam sua continuidade mais difícil e fazendo com que despertem para a necessidade de atitudes estratégicas competitivas.

Segundo Cordeiro (2001, p.13), uma nova era competitiva vem se constituindo rapidamente no ambiente organizacional. As práticas tradicionais nas relações de troca no mercado já não produzem os mesmos resultados. Alteram-se, de forma rápida, as expectativas dos clientes que estão a cada dia, mais exigentes.

Por outro lado, do ponto de vista da oferta, a concorrência é cada vez mais acirrada, pois novas empresas surgem e produtos concorrentes são lançados no mercado.

Na gestão estratégica da empresa, as informações sobre seu desempenho, quer seja no ambiente interno ou externo, norteiam sua tomada de decisão visando à eficácia empresarial e sua posição competitiva no mercado. Além disso, as informações direcionam as mudanças e aprimoram as previsões sobre o futuro.

Segundo Carpinetti *apud* Bond (2002, p.1), para que possam atingir a melhoria no desempenho organizacional, as empresas devem acompanhar os movimentos e avanços da tecnologia. Dessa maneira, operações estratégicas como Administração da Qualidade Total (TQM), Reengenharia de Processos de Negócios (BPR), *Just-in-time* (JIT), *Benchmarking*, Medição de Desempenho, entre outras, são comumente utilizadas.

Este estudo tem o objetivo de identificar como as pequenas empresas hoteleiras estão medindo seu desempenho, buscando características inerentes a essa medição para construir um diagnóstico dessa operação estratégica no setor.

Para tanto, o estudo contempla uma revisão de literatura sobre medição de desempenho, indicadores e sistemas de medição de desempenho, hotelaria, pequenas empresas hoteleiras e empresas familiares, gestão estratégica e medição de desempenho em hotelaria, bem como uma pesquisa empírica, realizada junto a pequenas empresas hoteleiras de três capitais do Nordeste.

Este capítulo está organizado em seis seções. Além desta introdução, constam: a definição do problema, a justificativa, os objetivos da pesquisa, as questões a serem respondidas pela investigação e, por fim, a estrutura do trabalho.

1.2- Definição do problema

A exemplo de qualquer empresa, os pequenos empreendimentos de hospedagem precisam conhecer seu desempenho e dos seus gestores. No entanto, pouco se conhece de forma teórica e prática, sobre os sistemas de medição de desempenho dessas organizações.

Assim, surge o seguinte problema de pesquisa:

Quais as características da medição de desempenho das pequenas empresas hoteleiras do Nordeste Brasileiro?

1.3 - Justificativa

O tema tem relevância tanto em sua dimensão teórica quanto no aspecto prático. A relevância teórica deriva do fato de que no campo da estratégia empresarial, a medição de desempenho fornece informações básicas para o controle e aprendizagem organizacional, tendo-se observado que, nos últimos anos, foi crescente o interesse sobre o assunto. Uma investigação sobre medição de desempenho destaca o empenho em expandir o conhecimento nessa área, que, segundo Miranda *et al.* (1999, p.1), vem recebendo pouca atenção por parte da literatura especializada.

As empresas e os profissionais vêm-se diante de uma constante exigência quanto ao seu aperfeiçoamento, tendo em vista os avanços tecnológicos, a quantidade de informações que surgem a cada dia e a sofisticação da concorrência. Para isso algumas medidas devem ser tomadas, destacando-se, entre elas, a definição de indicadores de desempenho relevantes ao processo de controle a

avaliação da gestão, pois estes devem ser capazes de aferir os resultados teóricos e práticos do processo.(CARREGARO, 2003, p.1).

Faz-se necessário o aprofundamento teórico e prático do estudo da medição de desempenho, de modo a contribuir com a melhoria dos empreendimentos, que buscam informações que dêem suporte ao processo de tomada de decisões.

Com relação à relevância prática, Lantelme (1994, p.2-3), esclarece que uma das informações fundamentais para o desenvolvimento da qualidade e produtividade em um setor econômico é a existência de indicadores que permitam a avaliação de seu desempenho e possam servir como parâmetros de comparação entre as diversas empresas que atuam no setor. Dessa forma, valores de referência favorecem uma avaliação do nível de competitividade da empresa, pois permitem uma comparação com os resultados obtidos pelas concorrentes através dos indicadores.

A escolha desse setor hoteleiro para a realização da pesquisa, justifica-se pela ausência de dados concretos sobre gestão estratégica em pequenos empreendimentos hoteleiros. Para as empresas do setor hoteleiro, torna-se mais difícil acontecerem mudanças na gestão já que as informações são ausentes ou insuficientes. Diante dessa lacuna, um estudo detalhado é essencial para aumentar a eficiência das empresas do setor (NUNES, p.1, 2003).

Na visão de Ottoboni *et al.* (2003, p.2-3) existem algumas razões que justificam essa preocupação com o desempenho das micro e pequenas empresas, destacando-se as seguintes:

- o gerenciamento financeiro das pequenas empresas é fundamentalmente diferente do gerenciamento das grandes;

- o modelo de gerenciamento das micro e pequenas empresas reflete a personalidade do proprietário;
- alta taxa de mortalidade dessas empresas revela-se como uma das maiores preocupações.

Segundo Lunkes (2004, p.222), há pouca literatura sobre o setor de serviços e em campos específicos da hotelaria. Isso reforça a necessidade de estudos e pesquisas com o objetivo de aprimorar os seus sistemas de gestão.

Não se pode negar que o segmento de hotelaria tem relevante significado sócio-econômico para o país. Segundo pesquisa, existem no Brasil cerca de 18 mil empresas de hospedagem, gerando cerca de 1 milhão de empregos diretos e indiretos (PEGN, 2003).

De acordo com dados estatísticos do caderno Evolução do Turismo no Brasil, o número de turistas no Brasil aumentou de 38.208.000 em 1998, para 41.000.000 em 2002. O reflexo desse crescimento na rede hoteleira é relevante, quanto ao fato de que em 1998 os hotéis representavam o 2º local de instalação de turistas com 11,5%, enquanto o 1º lugar fica para hospedagem na casa de amigos com 73,2%. Em 2002, os hotéis passaram a representar 15% do local de instalação de turistas, tendo um aumento, enquanto a hospedagem “casa de amigos” passou a apresentar 66%; demonstra-se o crescimento de hospedagem em hotelaria ao longo dos anos (Embratur, 2003).

Relativo ao resultado econômico gerado pelo turismo no Brasil, houve um crescimento demonstrado pelo saldo da balança de pagamentos que em 2000 estava em 334.606 mil reais e em 2002 apresentava 740.132 mil reais (Embratur, 2003).

De acordo com o diretor de estudos e pesquisas da Embratur, José Francisco Lopes (Jornal do Comércio, 2004), o governo têm intenção de expandir os investimentos em turismo para US\$ 8 bilhões anuais até 2007, e já em 2004, espera ter um crescimento de turistas entre 10% e 12%.

A opção pelas pequenas empresas deu-se pelo fato de que são poucos os estudos referentes a estas, talvez por caracterizarem-se como empresas de gerenciamento menos complexo, quer dizer, com menor número de transações de negócios e número de participantes desse processo. No entanto sua participação no mercado é crescente, fato que justifica a necessidade de conhecimento mais aprofundado sobre as mesmas.

Segundo Lunkes (2004, p.15), o setor hoteleiro está em ebulição no Brasil, tendo a oferta de quartos, até 2004, atingido 310 mil, contra 140 mil de 1992, de acordo com uma consultoria da Horwath Consulting, considerada uma das mais conceituadas empresas americanas de consultoria em turismo, hotelaria e indústria de diversão. Por esta razão, o autor afirma que, com o aumento da concorrência, as empresas têm investido em reformas e modernização das instalações, ampliação dos serviços e mudanças de estratégia de atuação.

As pequenas empresas, por sua estrutura organizacional e seu processo rudimentar de gestão, são mais vulneráveis a mudanças no ambiente. Em consequência, precisam desenvolver ferramentas gerenciais que possibilitem agilizar e aperfeiçoar as tomadas de decisão, para assim manterem-se competitivas e poderem assegurar sua continuidade.

Sendo o Nordeste um pólo turístico, de acordo com o presidente da Embratur, em entrevista recente, Revista Gente e Viagens (2004), é de suma importância investigar as empresas instaladas nessa região. Esses estudos contribuem não só

para o desenvolvimento regional, mas também para a melhoria dos sistemas de medição dos pequenos empreendimentos de hospedagem.

1.4- Objetivos

1.4.1- Objetivo geral

Investigar as características dos sistemas de desempenho das pequenas empresas hoteleiras do Nordeste Brasileiro.

1.4.2- Objetivos específicos

- Identificar as características dos sistemas de medição de desempenho das pequenas empresas hoteleiras do Nordeste;
- Verificar a importância dispensada pelas pequenas empresas hoteleiras à medição de desempenho organizacional;
- Identificar as variáveis que podem afetar as características dos sistemas de medição das pequenas empresas hoteleiras;
- Identificar os atores que participam do processo de coleta, processamento e divulgação das informações que compõem os sistemas de medição de desempenho das pequenas empresas hoteleiras.

1.5 - Questões de pesquisa

As seguintes questões serão investigadas nesta pesquisa:

Questão 1: Como os pequenos empreendimentos hoteleiros medem o seu desempenho?

A resposta a essa questão gera o principal resultado da pesquisa, ou seja, a identificação do objetivo geral, estabelecendo as características particulares dessas empresas para avaliar a sua performance.

Questão 2: Quais são os atores que contribuem para a geração e transmissão de informações de desempenho da empresa?

Aqui estará se investigando o papel das fontes existentes de informação no processo de geração e transmissão das informações sobre o desempenho da empresa.

Questão 3: Qual é o papel do contador na produção da informação para controle e avaliação do desempenho da empresa?

Indicará a participação do contador na geração de informação útil para a tomada de decisão e a importância dispensada a esta participação pelos empresários dos pequenos empreendimentos hoteleiros. Para essas empresas, verificou-se o papel do contador, pois eram empresas de pequeno porte, não levamos em consideração a participação do *controller*.

Questão 4: Há relação entre o grau de instrução dos responsáveis e o desempenho da empresa?

Essa questão buscará identificar se as empresas que têm gestores mais qualificados, considerando um melhor grau de instrução, dispõem um desempenho

melhor no mercado, medido através de duas “proxies”, sendo: expectativa dos respondentes quanto ao futuro da empresa e auto-avaliação em relação à concorrência.

Questão 5: Há relação entre o aprendizado dos empreendimentos hoteleiros e o desempenho organizacional?

Essa questão surge do pressuposto de que a empresa que está há mais tempo no mercado deveria ter maior conhecimento das características do setor hoteleiro e, portanto, dispor de sistemas de medição de desempenho mais sofisticados.

Questão 6: Há relação entre o tamanho da empresa e o medição de desempenho organizacional?

A questão surge da idéia de que quanto maior o empreendimento relativo às suas instalações (número de unidades habitacionais) mais desenvolvido será o seu sistema de medição de desempenho. Para medir o tamanho da empresa não observamos a variável faturamento, pois seria de difícil obtenção de informações por parte dos entrevistados.

Questão 7: Há relação entre o grau de comprometimento do proprietário e o desempenho da empresa?

A questão surge do pressuposto de que o proprietário, com apenas um empreendimento, poderiam estar mais comprometido com o negócio, (relativo a sua presença física, esforços despendidos ao negócio, dedicação do tempo, entre outros itens) devido à dependência financeira do empreendimento, e, portanto, suas empresas poderiam ter sistemas de medição de desempenho mais sofisticados.

Estas questões de pesquisa serão analisadas através de testes estatísticos na seção “Análise das Hipóteses” do capítulo quatro desta dissertação.

1.6 - Estrutura do Trabalho

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro, que é a introdução, apresenta aspectos introdutórios, a justificativa e os objetivos do estudo, bem como as questões de pesquisa. O segundo capítulo trata do referencial teórico e aborda aspectos conceituais de medição de desempenho, indicadores e sistemas de medição de desempenho, hotelaria, pequenas empresas hoteleiras e empresas familiares, gestão estratégica e medição de desempenho em empresas hoteleiras.

O terceiro capítulo descreve a metodologia empregada no estudo. Nele, são descritas a população e a amostra pesquisada, as bases para a elaboração do questionário de pesquisa, a aplicação dos questionários, bem como o tratamento estatístico dos resultados obtidos.

O quarto capítulo apresenta a análise dos resultados, fazendo uma análise descritiva dos resultados obtidos com a pesquisa e os testes de hipóteses utilizados na análise cruzada das variáveis de pesquisa. Finalmente, o quinto capítulo apresenta as conclusões, limitações e recomendações para futuros trabalhos. Por fim, constam as referências e o anexo contendo o questionário utilizado para conduzir a pesquisa de campo.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1- Medição de desempenho

Muitas são as mudanças no cenário de negócios, como aparecimento de novos sistemas informatizados de gestão, aparecimento de novas empresas e produtos, variações de juros, entre outros aspectos, o que exige a necessidade da atualização contínua dos gestores. Para tanto, devem procurar informações que lhes permitam um controle gerencial capaz de atender às exigências implícitas e explícitas necessárias aos *stakeholders*.

O processo de tomada de decisão está diretamente condicionado à qualidade das informações. Elas devem dar suporte às operações e estratégias que norteiam o desempenho de todos os níveis da organização.

Gonçalves Filho e Gonçalves (2001, p.48) afirmam que as corporações estão se diferenciando pelo que sabem. Em um mercado dinâmico, competidores podem copiar e até mesmo aperfeiçoar a qualidade e o preço de um produto ou serviço idealizado por uma empresa líder. Todavia, no momento em que isto ocorre, a empresa rica e gerenciadora de conhecimento já terá movido-se para um novo nível de qualidade, eficiência e criatividade.

Na opinião de Ottoboni *et al. apud* Martins (2003. p.4), a empresa deve criar riqueza mas isso requer que os executivos estejam aptos a fazerem julgamentos com base em informações acerca de diagnósticos da situação. Devem também estar preparados quando são chamados a questionar a estratégia e as suposições da empresa sobre o negócio que desenvolve. Vista desta forma, a informação é uma

medida na qual se baseiam as ações futuras, e não apenas um registro daquilo que já aconteceu. Se não for entendida ou não influenciar corretamente, a informação não contribuirá para o processo de melhoria da empresa.

Surge, naturalmente, a necessidade de monitoramento e implementação das operações da empresa, no sentido de verificar a conformidade e consistência dos resultados. Além disso, busca-se eventualmente identificar problemas e falhas com o objetivo de impulsionar ações de ajuste e adequação de todo o processo, desde a compra de matéria-prima até a comercialização da produção até os serviços de pós-venda. Para a atividade de monitoramento e conseqüente avaliação do desempenho da empresa, são necessários a coleta de informação e o cálculo de medidores que permitam a comparação entre valores efetivos e valores planejados, a avaliação dos desvios e o diagnóstico dos pontos de melhoria (KIMURA *et al.* 1999, p.3).

Por esse motivo, as informações devem ser bem escolhidas, no que se refere aos objetivos da empresa, e coletadas, a fim de que se cumpra o papel esperado pelos gestores, que é o apoio através de dados específicos que respondam suas necessidades. Através de mensurações adequadas, que desempenhem o papel de auxiliar no processo de tomada de decisões, torna-se possível uma visão micro (ambiente interno) e macro (ambiente externo) do ambiente de negócio. Essa mensuração, segundo Beuren (1998), está relacionada à medição de desempenho organizacional, capaz de ser composta pelos elementos corretos (indicadores voltados às metas da empresa), bem como informar, de forma mais eficaz, tudo aquilo de que a empresa necessita para que as melhores práticas estratégicas sejam escolhidas.

As empresas passam por constantes mudanças estratégicas e operacionais, de modo que entender tais alterações agrega valor ao conhecimento organizacional.

Os sistemas de medição de desempenho podem contribuir para esse entendimento através de uma interação entre as informações do ambiente interno e externo.

Martins *apud* Ottoboni *et al.* (2003, p.4) enfatiza que a essência da gestão do desempenho reside na capacidade da empresa de analisar corretamente os dados e usá-los para tomar decisões corretas. O sistema de informação de gestão torna possível a realização de diagnósticos, estratégias e decisões. Além disso, mostra a necessidade de informação preditiva para focalizar os fatores que irão conduzir ao desempenho futuro desejado. Dessa forma, será possível atingir a melhoria da empresa com êxito maior.

A medição de desempenho é definida de várias formas, de acordo com a visão dos autores, que estudam o assunto. A seguir são apresentadas algumas definições:

- “... a atividade de determinar as medidas de desempenho, sua extensão, grandeza e avaliação, no sentido de adequar, ajustar, proporcionar ou regular alguma atividade. Quando sistematizada, é vista como uma entidade que agrega um conjunto integrado de indicadores individuais, que visam prover informações sobre o desempenho de determinadas atividades para determinados fins” (BOND, 2002, p.6).
- São sinais vitais da organização, e têm o objetivo de quantificar o resultado das atividades dentro de um processo e verificar se este atende a meta específica da empresa (HRONEC, 1994).
- “A medição é o processo que envolve a decisão quanto ao que medir, como coletar, processar e avaliar os dados e, através de sua incorporação às atividades da empresa, é que se obtêm os dados e fatos necessários à tomada de decisão” (LANTELME, 1994, p.1).

- “O ato de medir o conjunto de atividades, pressupostos e técnicas que visam quantificar variáveis e atributos de interesse do objeto a ser analisado” (KIYAN, 2001, p.25).
- São elementos que medem níveis de eficiência e eficácia de uma organização, verificando os processos produtivos relacionados à satisfação dos clientes (DE ROLT, 1998).

O processo de medição de desempenho de uma empresa, de acordo com Miranda e Silva (2002) consiste num conjunto de indicadores e relatórios que a organização utiliza para avaliar como está se comportando no mercado. Ainda de acordo com esses autores, esse processo deve ser capaz de responder a três questões:

- Por que medir?
- O que medir?
- Como medir?

Segundo esclarecem os autores, após fixar os objetivos do sistema de medição de desempenho (por que medir?) e as variáveis básicas que devem ter seu desempenho medido (o que medir?), é preciso definir um conjunto de indicadores que irão operacionalizar a medição de performance, ou seja, as medidas que irão ser usadas no sistema de avaliação de desempenho (como medir?).

Para Miranda e Silva (2002, p. 132), as principais razões para as empresas investirem em medição de desempenho são:

- controlar as atividades operacionais da empresa;
- alimentar o sistema de incentivos a funcionários;
- controlar o planejamento;
- criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;

- identificar problemas que necessitem intervenção de gestores;
- verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Sobre a primeira indagação (por que medir?), Harrington *apud* Costa Júnior (2000, p.4), destaca a importância da medição em relação a diversos motivos:

- concentra a atenção em fatores que contribuem para a realização da missão da organização;
- mostra a eficiência com que a empresa emprega os seus recursos;
- ajudar a estabelecer metas e monitorar tendências;
- fornece dados para determinar as causas básicas e as origens dos erros;
- identifica oportunidades;
- proporciona aos colaboradores uma sensação de realização;
- fornece meios de se saber se a empresa está ganhando ou perdendo;
- ajuda a monitorar o desenvolvimento da empresa.

A importância da medição de desempenho está relacionada com o controle da organização. Como controlar a execução do planejado pela empresa e verificar se os resultados estão de acordo com as metas se não existe meio de medição?

O controle é o mecanismo regulador que tem por base a retroalimentação e busca checar o comportamento do sistema em relação aos seus objetivos, permitindo ações corretivas, caso sejam necessárias. Na empresa, o controle trabalha com os métodos e procedimentos adequados para permitir que o sistema se adapte às mudanças ambientais mantendo suas características de desempenho. (AGUILAR *apud* LANTELME, 1994, p.8).

Portanto, a medição do desempenho reflete a realidade da empresa e, dessa forma, é um elemento estratégico de acompanhamento, de comparação, de

indicação de falhas e direcionador de decisões frente ao alvo móvel que é a concorrência.

Para Nauri (1998), a medição de desempenho não se refere apenas a uma coleta de dados a fim de conseguir um objetivo predefinido. As melhores medidas de desempenho funcionam como um sistema de alerta, que envolve prevenção e identificação, direcionado à obtenção da melhor adequação ao uso dos produtos ou serviços e da satisfação dos clientes.

Miranda e Silva (2002, p.133) ressaltam que um dos principais problemas da medição de desempenho é a definição precisa do que medir. Enfatizam que, para avaliar o desempenho da empresa, é preciso definir quais os atributos importantes e compará-los com características julgadas importantes em relação a um objetivo que definimos.

Segundo Kiyon (2001, p.1), no campo da estratégia empresarial, a literatura vem sinalizando que a medição de desempenho extrapola o papel de controle, servindo como suporte para a aprendizagem organizacional. Afirma, além disso, que indicadores podem ser empregados para verificar se as suposições que estão por trás da estratégia são válidas ou não.

Na opinião de Guerreiro *apud* Pereira (2001, p.1998), as mensurações de desempenho são necessárias para expressar objetivos e identificar os alvos a respeito dos quais as decisões devem ser tomadas. São também necessárias para controlar e avaliar o resultado das atividades envolvidas no processo que busca atingir os alvos.

Avaliar o desempenho passa a ser um meio de tomar decisões adequadas. Nesse aspecto, constitui um processo complexo que incorpora, além das características informativas necessárias para julgar adequadamente um

desempenho, requisitos essenciais para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle (PEREIRA , 2001, p.197).

Ainda segundo Kiyon (2001, p.26), a medição de desempenho pode ser empregada para retratar o desempenho de elementos presentes tanto no âmbito interno quanto no externo à empresa:

- Âmbito interno – empregados, clientes e fornecedores internos, insumos de produção, produtos, serviços, atividades, processos, modelos de gestão, unidades de negócio, etc.
- Âmbito externo – produto em campo, clientes e fornecedores externos, marca, concorrentes, cadeia de suprimentos, comunidade, entre empresas do mesmo setor, etc.

A medição de desempenho é importante, pois melhora a comunicação na empresa, fazendo com que os gestores implementem medidas estratégicas e operacionais para maximizar o desempenho dos processos e auxiliar na identificação das causas dos problemas.

Pereira (2001, p.212), aponta os elementos considerados intrínsecos em toda avaliação de desempenho:

- Objetivos – toda avaliação tem um propósito, que não se encerra em si mesmo, mas se relaciona ao contexto em que se insere. A razão da existência de uma avaliação de desempenhos, no contexto empresarial, consiste em atender a necessidades do processo de gestão das atividades.
- Objetos – Envolvem o desempenho da empresa em sua totalidade, o desempenho das áreas que estão sob a responsabilidade dos gestores, o desempenho associado aos eventos econômicos, o desempenho associado

aos produtos/serviços específicos e o desempenho das atividades relacionadas a funções ou cargos ocupados.

- Padrões de comparação – são todas as expectativas utilizadas como padrão para a comparação do desempenho objeto da avaliação, representando uma situação ideal ou desejada, de natureza qualitativa ou quantitativa.
- Critérios – constituem um conjunto de princípios, conceitos, medidas e regras, que orientam todo o processo no sentido de se atingir os propósitos da avaliação.
- Julgamento de valor – é o resultado de todo o processo de avaliação. Da comparação entre desempenhos realizados e seus padrões, segundo critérios e objetivos preestabelecidos, resultam julgamentos sobre atributos desses desempenhos, que significam atribuir-lhes conceitos, conforme detenham ou não certas qualidades desejadas.

2.2- Indicadores de desempenho

A medição de desempenho é efetuada a partir da aplicação de medidores que indiquem a posição do desempenho da empresa. Esses medidores são denominados indicadores de desempenho.

Pode haver diversas variáveis no processo de medição. Segundo Costa Junior (2000), essas variáveis dão origem a inúmeras metas. A fixação dessas metas é necessária para colocar o produto ou serviço no mercado com melhor qualidade, bem como para remunerar de forma competitiva os acionistas, criar valor,

pagar salários e benefícios competitivos, satisfazer aos anseios da sociedade e não comprometer o ambiente em que a empresa está inserida.

A medição é feita através de um conjunto de indicadores de desempenho que podem ser assim definidos como:

- Um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido quanto à eficiência e eficácia empresarial (DE ROLT, 1998).
- “Os indicadores são sinais vitais da organização. Eles informam às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte do todo. Eles comunicam o que é importante para toda a organização: a estratégia do primeiro escalão para os demais níveis, resultados dos processos, desde os níveis inferiores até o primeiro escalão, o controle e a melhoria dentro do processo. Os indicadores devem interligar estratégia, recursos e processos (HRONEC, 1994).
- “É uma medida de desempenho comparativa utilizada para responder a questão – como nós estamos indo?” (Harbour apud MIRANDA e SILVA, 2002, p.134).
- Indicador de desempenho é uma medida de comparação entre as atividades desenvolvidas pela empresa e as metas especificadas, através de elementos quantificáveis (HRONEC, 1994).

Nesse processo de medição de desempenho os indicadores assumem o papel de destaque, pois, da sua correta utilização e participação em determinado sistema, dependerá o sucesso da implantação.

Partindo-se do pressuposto de que aquilo que não se mede não pode ser administrado, as decisões devem ser tomadas com base em elementos que

representem fidedignamente a realidade. Como parte do conjunto de modelos importantes no suporte ao modelo de gestão, os indicadores de desempenho devem ter essa característica (CATELLI, 1999).

Segundo Averson *apud* Kimura *et al.*(1999. p.4), um indicador de desempenho deve possuir algumas características para que possa auxiliar na avaliação de resultados e na indicação de ações e atitudes. Em seguida, aponta algumas qualidades: os indicadores devem indicar tendências futuras, ser objetivo quanto à sua finalidade; devem ser comparáveis, estatisticamente confiáveis e viáveis em relação ao fator custo/benefício; devem, além disso, ser balanceados em termos quantitativos e qualitativos, abrangentes quanto às características da empresa e discriminatórios, fazendo com que pequenas alterações tenham significado relevante.

Os indicadores de desempenho podem ser classificados em absolutos (medidas absolutas) e relativos (resultado da comparação entre duas medidas). Podem ainda ser classificados em financeiros (medida quantitativa, expressa em valor monetário) e não-financeiros (medida quantitativa, não expressa em valor monetário).

A literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas apenas em informações financeiras, obtidas do seu sistema de Contabilidade. Entretanto, modernamente, tem se dado ênfase à utilização de indicadores não-financeiros no processo decisório das empresas (MIRANDA e SILVA ,2002, p.134).

Segundo os citados autores, alguns indicadores não-financeiros também são considerados tradicionais, uma vez que já estão presentes na literatura há muito

tempo. Existe ainda um terceiro grupo, composta pelos indicadores não-tradicionais, ou seja, os que não aparecem freqüentemente na literatura.

Para Pace *et al.* (2002, p.3) as medidas de desempenho referentes aos indicadores financeiros têm a base de dados contábeis orientando a coleta e a análise de dados financeiros históricos são denominados indicadores de ocorrência (*lagging indicators*), e indicam o desempenho após a ocorrência dos fatos. Em outras palavras, são indicadores da ocorrência da criação de valor e não estão focados na capacidade de agregar valor futuro.

“O uso de sistemas de controle não-financeiros não acabou com a importância dos resultados financeiros. Contudo, as empresas passaram a acreditar que os resultados financeiros positivos decorrem da bem-sucedida implementação dos fatores-críticos de sucesso através de controles não-financeiros. As empresas sentiram que um sub-produto deste sistema de controle seriam resultados financeiros superiores. (Shank *et al.*, 1997, p.183)

Os indicadores podem estar centrados em vários focos, de acordo com o objetivo do sistema de medição de desempenho adotado pela empresa, voltado para o cumprimento de seu objetivo e metas específicas. Há, por exemplo, indicadores centrados no cliente, na organização, nos resultados, nos recursos humanos, no produto ou serviço, entre outros.

Quando os indicadores são centrados na perspectiva do cliente, por exemplo, de acordo com Cordeiro (2001, p. 24), algumas organizações que não fazem pesquisa de mercado acreditam que por não haver reclamações de clientes, o seu produto é bom.

“Pesquisas deixam claro que poucos – em média 4% dos clientes – se manifestam espontaneamente para reclamar. A maioria dos insatisfeitos não diz nada – simplesmente, vai para a concorrência e relata a experiência negativa a

aproximadamente dez pessoas de seu convívio” (Colombini *apud* CORDEIRO, 2001, p.24).

Quando os indicadores estão focados na perspectiva da concorrência, obtêm-se informações quanto ao posicionamento da empresa em relação aos seus competidores. Isso é feita com base em parâmetros previamente estabelecidos, como mercadorias, produtos, serviços, inovações oferecidas ao cliente e de estrutura operacional, e ainda no conjunto de atributos que podem ser oferecidos aos clientes potenciais.

Para Miranda e Silva (2002, p. 36), não existe efetivamente nenhuma receita para escolher os melhores indicadores. Dependendo do objetivo que se quer alcançar, o indicador pode ser financeiro ou não financeiro. O importante é demonstrar a realidade que se pretende conhecer com mais transparência.

2.3 - Sistemas de Medição de Desempenho

De acordo com Miranda e Silva (2002, p. 135), toda empresa tem um sistema de medição de desempenho, por mais simples que seja. Segundo esclarecem, o sistema de medição de desempenho é a forma de se conhecer como a empresa está em relação às operações internas e o reflexo de tais operações no mercado.. Trata-se de sistemas integrados de medição de desempenho com objetivos e foco bem definidos.

Os sistemas de medição de desempenho podem conter indicadores financeiros (chamados de sistemas de medição tradicionais) ou mesclar a utilização dos indicadores financeiros com os indicadores não financeiros (novos sistemas de medição).

Os novos sistemas de medição de desempenho tentam minimizar ou eliminar as falhas que os sistemas tradicionais de medição apresentam quanto à falta de informações para a tomada de decisão. Por isso, têm características que os diferencia dos sistemas tradicionais.

Para Beuren (1998, p.78), se a velocidade das mudanças no ambiente se apresenta mais acirrada, os gestores devem adequar-se mais rapidamente os instrumentos do processo de gestão para assegurar a continuidade, explorando suas capacidades e especialidades frente ao ambiente em que a empresa se encontra inserida.

Analisando esse novo contexto, Kiyon (2001, p.45), enfatiza que os novos sistemas de medição de desempenho devem exercer uma postura de controle mais preventivo do que reativo. Nesse sentido, segundo acrescenta, os sistemas que esperam a ocorrência de falhas e erros para então serem apontados representam uma visão a ser superada.

Esses modelos citados estavam estruturados em grupos de medidas que focalizavam aspectos como: ambiente, aprendizado, crescimento, cliente, competitividade, controle, criação de valor, cultura, custo, desenvolvimento, eficiência e eficácia, recursos humanos e financeiros, flexibilidade, fornecedores, inovação, operacional, qualidade, tempo e outros (MIRANDA e SILVA, 2002, p.142).

O *Balanced Scorecard* é o sistema de medição de desempenho mais citado pelos autores que estudam a medição de desempenho em hotelaria, e, por este motivo, serão enfocados sua estrutura e aplicação. Também existem outros utilizados em hotelaria, em redes multinacionais, na maior parte dos casos, como o *Performance Prism* e o *Performance Pyramid*.

O *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 7).

Em seus estudos, Kaplan e Norton (1997), apontam algumas características para o *Balanced Scorecard*:

- Objetivo - traduzir a visão e a estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de performance, que auxiliem, de forma clara, a tomada de decisão.
- Foco – é composto de quatro perspectivas básicas: financeira, cliente, processos internos do negócio e aprendizado e crescimento. Indica ainda que pode haver mais ou menos perspectivas para acomodar necessidades específicas da empresa e veio para corrigir as falhas encontradas nos sistemas tradicionais, que dão ênfase a indicadores financeiros.

Kaplan e Norton (1997) definem as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*:

- Perspectiva Financeira - as medidas financeiras expressam os resultados econômicos imediatos e indicam se a estratégia da organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.
- Perspectiva dos Clientes – São medidas de identificação do perfil do cliente e dos mercados nos quais a organização competirá e para a identificação das ações necessárias.
- Perspectiva dos Processos Internos – são as operações internas que buscam alcançar a excelência e são identificados para permitir a empresa

desenvolver mecanismos capazes de direcionar as empresas para os resultados desejados quanto aos clientes e ao mercado, visando o retorno financeiro dos proprietários.

- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento - identifica a infra-estrutura que deve ser construída para gerar crescimento e melhoria da empresa no longo prazo.

2.4 – Hotelaria e Pequenas Empresas Hoteleiras

De acordo com Lunkes (2004, p.18), desde os tempos primitivos, as viagens sempre fizeram parte da atividade do ser humano, quer seja em busca de comida e abrigo. Os povos da antiguidade viajavam em busca de mercadorias e descobertas. Vieram as guerras, e, também, a busca por lazer e aventura, esta expressa pelos primeiros Jogos Olímpicos.

O desenvolvimento social gerou inúmeras mudanças nas diversas atividades do cotidiano da humanidade, tanto nas tarefas consideradas mais simples da convivência familiar, quanto nos trabalhos mais sofisticados. A partir do desenvolvimento das tecnologias e da ciência, as empresas precisam evoluir para acompanhar as necessidades das pessoas. Nesse processo evolutivo, muitas vezes, faz-se necessário o surgimento de novos meios de satisfação.

Surgiram, então, o automóvel e vários outros meios de locomoção e, em consequência, também a empresa de hospedagem. Em 1970, o mundo já contava com uma extraordinária infra-estrutura de atendimento ao turista, como agências de viagens, companhias aéreas e cadeias hoteleiras (LUNKES, 2004, p.19).

Nos anos seguintes, a evolução foi rápida e constante, gerando o que conhecemos como empresa hoteleira, cheia de peculiaridades e caracterizada pela constante necessidade de mudanças.

Os serviços de hospedagem são aqueles prestados por empreendimentos ou estabelecimentos que ofertam alojamento temporário para hóspedes, mediante adoção de contrato, tácito ou expresso, de hospedagem e cobrança de diária, pela ocupação unidades habitacionais (UH), que é o espaço destinado à utilização do hóspede, para o seu bem-estar, higiene e repouso (EMBRATUR, 2001, p.1).

Assim, considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira (EMBRATUR, 2002, p.2).

De acordo com Trigo *apud* Barreto (2001, p.14), se as tendências de estabilização se confirmarem, é possível que o Brasil continue a crescer e a desenvolver as áreas de turismo, hotelaria, gastronomia e entretenimento em grande escala. A maior parte dos novos projetos desenvolveu-se a partir de 1995 e vários empreendimentos estarão sendo concluídos até o final de 2004. O grande desafio para o desenvolvimento pleno do turismo no país reside na preservação ambiental e na qualidade dos serviços turísticos.

A empresa hoteleira constitui-se hoje como um setor essencial à infraestrutura da atividade turística, tornando-se um dos sustentáculos principais para a fixação e o desenvolvimento desse mercado (Oliveira, 2000).

Segundo Cohen *apud* Araújo (2001, p. 11), os países latino-americanos, dentre eles o Brasil, mostram-se altamente promissores no que se refere ao turismo de negócios. Nesse sentido, oferecem excelentes oportunidades de investimentos, principalmente quando se trata da hotelaria de padrão econômico ou médio,

aqueles, “mais em conta, com uma boa estrutura de acolhimento” e destinados a “homens de negócios internos”.

Em face da velocidade com que ocorrem as mudanças no mundo empresarial, faz-se necessária uma constante atualização, para adequar as informações ao contexto atual (SOUZA *et al.*, 2002, p.1).

As micro e pequenas empresas, pela sua estrutura organizacional e também pela forma como são gerenciadas, são muito vulneráveis às mudanças do ambiente. Por isso, precisam desenvolver ferramentas gerenciais que possibilitem agilizar e aperfeiçoar o processo decisório (OTTOBONI *et al.*, 2003, p.1-2).

Para Souza *et al.* (2002, p.4), quando se trata de pequenas e médias empresas, a maioria dos empresários se envolve em outras funções dentro da organização. Sua preocupação centra-se apenas no volume de vendas e na lucratividade, não sobrando tempo para a devida apreciação dos relatórios contábeis.

2.5 - Empresa familiar e a pequena empresa hoteleira

As empresas possuem as mais diversas características quanto ao seu processo de gestão. Estas podem estar relacionadas com políticas internas, cultura, procedimentos operacionais, entre outros aspectos que as classificam, algumas vezes, em grupos específicos. Entre esses grupos destacam-se as empresas familiares.

Antigamente, a empresa tinha base familiar e seu tipo mais comum era a propriedade rural. Com o passar do tempo, os indivíduos perceberam que faltavam produtos. Para satisfazer todos os desejos e necessidades da sociedade, passou a

trocar um produto pelo outro, originando, dessa forma, o comércio. Essa foi a natureza das empresas por muitos anos, mas a empresa do tipo familiar sofreu mudanças significativas ao longo dos anos (DONATTI, 1999, p.1).

Para Lodi (1998, p.6) a empresa familiar é aquela em que os critérios de sucessão da diretoria estão ligados ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.

De acordo com Leone (1992) para a empresa ser considerada familiar deve: ter participação de membros a família em cargos de direção, e estes participarem diretamente da propriedade; os valores da família devem estar relacionados com o do negócio; e, na sucessão os fatores hereditários prevalecem.

As pequenas empresas hoteleiras também apresentam as características da maior parte das pequenas empresas no Brasil, que estão voltadas à gestão familiar. Isso gera dificuldades na adaptação da empresa à novas formas de controle e medição de desempenho organizacional, já que, características como: autoritarismo hierárquico; ligação à normas antigas ditadas pelo fundador ou ligadas ao pensamento da família, sem levar em consideração à eficácia e o crescimento empresarial; forte confiança nos participantes internos e externos do negócio; tomada de decisões mais emocionais do que racionais, entre outros aspectos, Bernhoeft (1989).

2.6 - Medição de Desempenho em Hotelaria

Nos últimos anos o setor hoteleiro vem crescendo bastante, de modo que a competitividade tem ficado cada dia mais acirrada. Para enfrentarem esse cenário,

as empresas precisam rever sua gestão e as operações estratégicas. Para Catarino (1999), a gestão hoteleira baseada exclusivamente na maximização da taxa de ocupação tornou-se obsoleta. Segundo esclarece, é necessário criar estratégias de gestão do negócio voltadas para a previsibilidade. Uma delas é extrair dos sistemas de informação internos o conhecimento integral dos segmentos de mercado e os reflexos no hotel, otimizando assim o lucro gerado pelos serviços e produtos hoteleiros.

O planejamento estratégico em hotelaria envolve o alinhamento do hotel com as condições do ambiente, através de métodos competitivos que propiciem o maior valor financeiro para o empreendimento. Para tanto, deve o estrategista criar uma sólida estrutura de identificação de oportunidades e uma eficiente alocação de recursos (Olsen et al. *apud* LUNKES, 2004, p.194-195).

Faz-se necessário, então, que os empresários do ramo hoteleiro conheçam o maior número possível de informações, tanto dos participantes internos como externos. Com isso terão um panorama do desempenho da empresa hoteleira identificando, assim, seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades.

De acordo com Olsen *et al. apud* Araújo (2001, p.24), a indústria hoteleira enfrenta grandes desafios para encontrar “métodos competitivos que adicionem valor”, de modo a superar as expectativas de seu mercado-alvo. Diante das oportunidades de informação e da própria disponibilidade de novas tecnologias, o mercado tende a ficar cada vez mais exigente. Em conseqüência, é preciso também mudar, com maior velocidade, os requisitos de satisfação do cliente.

Segundo Araújo (2001, p.2), a análise do processo de gestão estratégica em hotelaria tornou-se importante para os gestores e estudiosos. Isso ocorre graças às características específicas do segmento no que se refere às relações entre

demanda, oferta e tecnologia. Esse novo cenário exige dos gestores agir e pensar estrategicamente, quer seja oferecendo promoções e rapidez nos serviços, seja implementando programas de melhoria.

Para Lunkes (2004, p.57), a contabilidade gerencial tem a função de orientar os gestores do hotel com medidas básicas e de verificar se as decisões e ações executadas estão de acordo com o planejado.

No gestor recai a responsabilidade de definir e avaliar como um conjunto de produtos e serviços, em determinado contexto produtivo, pode gerar vantagens competitivas. Na indústria hoteleira, mais que gerar um conjunto de produtos ou serviços, impõem-se desenvolver competências essenciais, conforme define Olsen *et al. apud* ARAÚJO (2001, p.24).

Através de um efetivo controle gerencial, com base em sistemas de medição de desempenho dos hotéis, torna-se possível melhorar gradativamente o desempenho da empresa, fazendo com que ela mantenha-se competitiva. Com a medição de desempenho podem ser identificados problemas financeiros, bem como aqueles envolvendo a satisfação dos clientes e de outros participantes da empresa.

Para Araújo (2001, p.28), é de curta duração o canal de distribuição do hotel, ou seja, o serviço é produzido e consumido simultaneamente. Com a sua gestão constitui um grande desafio em relação ao controle de qualidade. O processo de gestão, inclusive o desenvolvimento de padrões de distribuição, torna-se fator crítico, porque qualquer falha poderá ser imediatamente perceptível pelos hóspedes.

O hóspede é o elemento principal no processo de gestão em hotelaria. Assim suas reais necessidades precisam ser identificadas por parte da empresa hoteleira, no sentido de direcionar seus investimentos em ações necessárias à manutenção do elevado nível de serviço, sem que isso gere tarifas maiores para os clientes.

Isso se torna possível através de um sistema de informações que permitam ao empresário conhecer o nível de mercado em que atua, qual o perfil dos seus hóspedes e o que estes esperam dos serviços oferecidos. É preciso observar também a qualidade das instalações do hotel e o nível de preparação de seus funcionários (recursos humanos), entre outras informações úteis para orientar os gestores no sentido de implementação de estratégias competitivas.

A contabilidade gerencial vem sendo praticada levando-se em conta o resultado da confrontação entre custos e receitas, sob a perspectiva das operações internas do empreendimento. Atualmente percebe-se a necessidade, de muitas empresas, no sentido de ampliar a visão proporcionada pela informação contábil para uma perspectiva de natureza estratégica, considerando os dados sobre os competidores e o ambiente externo (ARAÚJO, 2001, p. 95-96).

De acordo com Atkinson *et al.*, *apud* Araújo (2001, p.70), os gestores das empresas de serviços, de modo geral, utilizam a informação contábil gerencial apenas para “orçar e controlar dispêndios”, e nunca para conhecer os custos dos serviços que prestam ou do atendimento aos diferentes tipos de clientes.

A despeito de demonstrarem preocupações com qualidade, eficiência, lucratividade e redução de custos, GOMES DA SILVA *et al.* (2001) constata que a maior parte das empresas hoteleiras, conforme a sua pesquisa em oitenta e um estabelecimentos do Nordeste, não possui sistemas de informações gerenciais estruturados, ou não se utilizam sistematicamente de ferramentas de apoio gerencial.

Segundo Adams *apud* Araújo (2001, p.71), a contabilidade gerencial praticada em hotéis está voltada para atender a demanda por informações necessárias ao planejamento, e para fazer a avaliação de condições de mercado e análise dos

competidores, em suas áreas principais: provisão de informações (que ajudem no desenvolvimento de planos estratégicos) e monitoramento de mercado, estrutura de preços e custos dos competidores.

Ainda de acordo com Adams *apud* Araújo (2001, p.80), relativo à contabilidade gerencial dos hotéis, o sistema de controle deve espelhar os objetivos da organização e as estratégias competitivas do negócio. Com isso é possível definir medidas (a partir de fatores facilmente quantificáveis) nas quais as relações entre quantidades de um evento atual são comparadas às de um evento anterior.

Lunkes (2004, p. 225-235) aponta algumas características que devem ser observadas quando se faz a comparação de desempenho e as medidas que devem ser aplicadas nos hotéis:

- as melhorias no desempenho estão associadas ao aumento da competência dos colaboradores e sua motivação para usar essas capacidades na realização do sucesso do hotel;
- o hotel tem a necessidade de pessoal qualificado para realizar as mudanças e inovações necessárias a sua sobrevivência;
- a inovação, seja ela tecnológica, de produto ou organizacional, é um dos principais direcionadores de valor para os hotéis;
- os colaboradores devem ser encorajados a fazer sugestões para inovações e melhorias;
- a eficiência no processo é a capacidade de transformar entradas (inputs) em produtos e serviços (output) ao menor custo;
- o hotel deve ser eficiente no tempo do ciclo, quer dizer, entre o início e o término de um processo, que pode incluir a correção de erros a qualquer momento;

- as características intangíveis de produtos e serviços incluem reputação, gosto, status, estilo e atração, as quais podem ser tão importantes quanto características tangíveis de alguns hóspedes;
- a percepção em relação ao atendimento antes, durante e depois da hospedagem também contribui para atrair e reter os hóspedes;
- Entre diversas outras medidas que podem ser aplicadas para percepção do funcionamento atual do hotel.

Ainda consoante a visão que busca identificar quais elementos devem ser observados na medição de desempenho dos hotéis, convém destacar alguns autores e o resultado de suas análises.

Partindo-se das informações financeiras, importantes para todos os tipos de empresas e básicas para sua sobrevivência, os empreendimentos hoteleiros precisam obter informações sobre custos das suas operações. Segundo Miranda e Silva (2001, p.1), embora as informações de custos sejam elementos decisivos para a continuidade ou não do empreendimento, a pesquisa realizada em hotéis 3, 4 e 5 estrelas do Nordeste indica que estes precisam rapidamente se adequar a um ambiente cada vez mais dinâmico e utilizar as informações de custos em todo o seu potencial.

Segundo Castelli (1997, p.23), os preços acessíveis e os bons serviços são apontados em várias pesquisas como fortes razões para levarem os clientes escolherem entre um local e outro. Portanto, a medição de desempenho dos hotéis deve tentar identificar preços compatíveis com a qualidade, comparando-os com os preços aplicados pelos concorrentes. Além disso, deve identificar se os investimentos são suficientes para que os serviços tornem-se cada vez melhores.

De acordo com Robazzi (2003, p.1), os hotéis precisam adotar novas formas de utilização. Muitos hotéis conseguiram melhorar taxas de ocupação nos finais de semana depois de focar a atuação nos moradores do entorno, outros criaram programas de relaxamento para executivos. Nesse aspecto, é necessário envolver a criatividade, mas acima de tudo, conhecer através de indicadores de desempenho o perfil dos hóspedes e suas reais necessidades, com base em sistemas de medição de desempenho adaptados à sua realidade.

Barreto *et. al.*(2004, p1) destacam a importância da recreação e do lazer para o desempenho da empresa hoteleira, como elemento diferencial na satisfação e expectativas dos clientes, como forma de diminuir a sazonalidade característica do setor.

Franco e Dalmau (2004, p.1) enfatizam o conceito das organizações em relação aos colaboradores internos, evidenciando a necessidade do desenvolvimento, através de treinamento, de suas habilidades, atitudes, criatividade e conhecimentos, no momento em que se deparam com alguns problemas dos clientes.

Consoante a essa visão, Kolin e Dalmau (2004, P.1) e Saab e Daemon (2000, p.6) afirmam que o sistema de avaliação de desempenho nas organizações vem despertando o interesse dos gestores. Essa estratégia promove a obtenção de informações capazes de fornecer subsídios para que a organização exerça novas formas de poder sobre os seus membros e consolidar sua afirmação através do estudo do desempenho humano em um hotel executivo.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

3 - METODOLOGIA

O referencial teórico que norteia essa pesquisa pode ser visualizado no modelo do referencial teórico, que ocupou-se da análise de quatro bases fundamentais: característica dos gestores, características das empresas, sistemas de medição de desempenho e desempenho da organização (Figura 1).

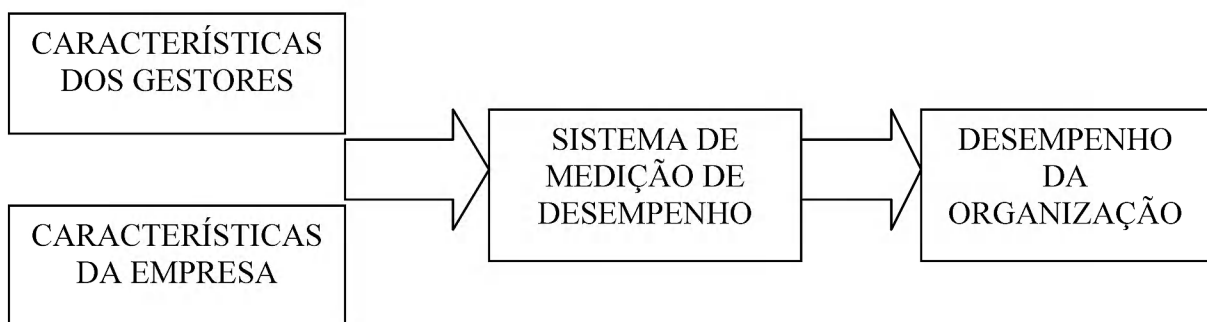


Figura 1 – Modelo de Referencial Teórico

Quanto às características dos gestores, duas variáveis foram testadas: grau de instrução e grau de comprometimento. Quanto às características da empresa também duas variáveis foram testadas: aprendizado organizacional, através da indicação de tempo de funcionamento; e tamanho da empresa.

O conhecimento científico busca respostas para os fenômenos a serem investigados. Para tanto, estabelece previamente um roteiro, ou seja, um método que lhe permita executar as atividades de forma mais segura, mais econômica, mais próxima da realidade, através de procedimentos que as validem no universo científico e que considere relevantes os seus resultados.

O método de pesquisa a ser utilizado em um trabalho científico norteia o pesquisador na busca de seus objetivos e constitui pressuposto fundamental do

trabalho. Segundo Ruiz (2002), a palavra método significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos.

O método de abordagem utilizado na pesquisa foi o hipotético-dedutivo. Este, segundo Marconi e Lakatos (2001), inicia-se pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos em torno da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição de ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese.

Diante do objetivo do estudo e das características metodológicas foi executada uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (1999), as pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecer relações entre as variáveis.

Para Richardson (1999), os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o “que é”, ou seja, descobrir as características de um fenômeno como tal. Nesse sentido, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um indivíduo ou um grupo de indivíduos.

Para a realização deste estudo, foram analisados os pequenos empreendimentos hoteleiros das cidades de João Pessoa, Recife e Natal, como amostra da população, que seriam todas as pequenas empresas hoteleiras do Nordeste, de igual porte. O fenômeno a ser investigado no estudo foi o sistema de medição de desempenho dessas empresas.

3.1 – A Pesquisa e o Questionário de Pesquisa

O questionário da pesquisa, apresentado no apêndice deste trabalho, foi desenvolvido a partir de estudos feitos na literatura especializada em medição de desempenho organizacional. Foram analisados questionários aplicados em

pesquisas já realizadas sobre a medição de desempenho, disponíveis em livros, teses, dissertações, artigos e projetos de pesquisa. Também foram identificadas características das empresas hoteleiras através de estudos do setor, de regulamentações da Embratur e das Secretarias de Turismo de cada uma das cidades onde as empresas pesquisadas estão localizadas.

O questionário, de questões fechadas, foi dividido em cinco grupos de questões:

- a) Informações gerais sobre a empresa: informações relativas à localização da empresa, tamanho, tempo de mercado, auto-avaliação e questões relativas à sua visão gerencial.
- b) Informações gerais sobre os respondentes: nessa seção, procurou-se identificar as características das pessoas que gerenciavam o negócio, como sexo, posição hierárquica, grau de instrução e o comprometimento em relação à organização;
- c) Questões relativas à importância dispensada pela empresa à medição de desempenho: esse grupo de questões teve por objetivo identificar o grau de importância que a medição de desempenho tem frente ao gerenciamento do empreendimento;
- d) Aspectos relativos às características dos sistemas de controle e avaliação do desempenho organizacional: foram incluídas todas as questões referentes ao processo de medição de desempenho, suas características e o tempo de medição;

e) Aspectos relativos aos atores participantes do processo de geração e transmissão das informações do desempenho da empresa: nessa seção buscou-se identificar os participantes internos e externos que contribuem para a ciclo de informações do desempenho da empresa e sua importância para os gestores dos hotéis.

Além desses grupos de questões, foram listados alguns indicadores financeiros e não-financeiros citados na literatura, com a finalidade de identificar quais os indicadores mais utilizados pelos pequenos empreendimentos hoteleiros.

A primeira versão do questionário foi testada para verificar a clareza das questões, a existência de perguntas desnecessárias e, principalmente, para receber sugestões que pudessem melhorá-lo. Esse pré-teste foi aplicado em quatro pequenas empresas hoteleiras da cidade de João Pessoa, entre dezembro de 2003 e janeiro de 2004.

A aplicação dos questionários deu-se através de visitas feitas pessoalmente pela pesquisadora (o que delimitou o número de empresas pesquisadas e a região abrangida). Dessa maneira, foram obtidas informações adicionais e peculiares, de forma não-estruturada, sobre o tipo de gerenciamento dos pequenos empreendimentos hoteleiros. Além disso, foram explicadas aos entrevistados algumas questões consideradas de difícil compreensão.

3.2 - População e amostra pesquisada

A análise das informações de um grupo de indivíduos ou elementos de forma total torna-se, na maioria das vezes, impossível nos estudos científicos. Por esta

razão, os pesquisadores vêem-se obrigados à trabalhar apenas com uma parte desse grupo.

Segundo Gil (1999), o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características é denominado de população. Por outro lado, qualquer subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população é denominado de amostra.

Para Mattar (1999), a amostragem está intimamente relacionada com a essência do processo da pesquisa descritiva por levantamentos: pesquisar apenas uma parte da população para inferir conhecimento para o todo, ao invés de efetuar um censo.

A população a ser estudada na pesquisa corresponde a todos os pequenos empreendimentos hoteleiros do Nordeste. Por questões orçamentárias, optou-se por definir uma amostra selecionada pelo critério de conveniência, selecionando-se empresas com localização mais acessível ou empreendimentos que aceitassem participar da pesquisa. Dessa forma, a pesquisa concentrou-se nos pequenos empreendimentos hoteleiros das cidades de João Pessoa, Natal e Recife. No total foram distribuídos cento e dois questionários. Desses, sessenta e dois foram respondidos e devolvidos. Utilizou-se o cadastro das Secretarias de Turismo de cada estado participante como seleção das empresas a serem pesquisadas.

Conforme acentua Dencker (1999, p. 146), a finalidade do questionário é obter, de maneira sistemática e ordenada,, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação a uma população ou amostra determinada.

3.3 - Tratamento estatístico

O tratamento estatístico utilizado neste estudo foi feito através da análise descritiva dos dados, baseada em medidas de posição, dispersão e nos testes de hipóteses, verificados com a utilização de dois tipos de testes estatísticos; o Teste Qui-quadrado de Pearson e o Teste Exato de Fisher. Para obtenção dos resultados dos testes estatísticos, foi usado o recurso do software SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versão 11.0.

Para se testar a veracidade das variáveis sobre a população pesquisada, foram testadas hipóteses consideradas técnicas estatísticas de testes de hipóteses ou testes de significância. Nesse caso, o pesquisador analisa a hipótese de trabalho ou hipótese nula (H_0), que é descrita em termos de parâmetros populacionais, sendo uma negação do que o pesquisador deseja provar. Quando esta for rejeitada, aceita-se a chamada hipótese alternativa (H_1) que é a própria hipótese da pesquisa. (BARBETTA, 2001,p.196-198).

Siegel (1975) enfatiza que, na escolha do teste não-paramétrico, quando se utiliza a tabela 2x2, devem-se observar os seguintes requisitos:

- 1) Quando $N > 40$ (N representa o número de observações), utilizar o Teste Qui-quadrado com a correção de continuidade (correção de Yates).
- 2) Quando $20 \leq N \leq 40$, o Teste Qui-quadrado pode ser utilizado desde que nenhuma das freqüências esperadas seja inferior a 5. Se a menor freqüência esperada for inferior a 5, utilizar o Teste Exato de Fisher.
- 3) Quando $N < 20$, utilizar o Teste Exato de Fisher, em qualquer caso.

O teste de associação qui-quadrado é o teste estatístico mais antigo e um dos mais usados em pesquisa social. É um teste que permite verificar a significância da associação entre duas variáveis qualitativas. Também pode ser usado para comparar duas ou mais amostras, quando os resultados da variável “resposta” estão dispostos em categorias (BARBETTA, 2001, p.244-245)

Segundo Barbetta (2001, p.200), na realização de uma pesquisa, quando se deseja confirmar ou refutar alguma hipótese, é comum estabelecer, ainda na fase do planejamento da pesquisa, o valor da probabilidade tolerável de se incorrer no erro de rejeitar H_0 , quando H_1 é verdadeira. Este valor é conhecido como nível de significância do teste. Em pesquisa social é comum adotar nível de significância de 5% ou 0,05.

Para a rejeição das hipóteses nulas, segundo Siegel (1975), usualmente adota-se de um nível de significância de 0,05 ou 0,01, embora possam ser utilizados outros valores. O pesquisador, por exemplo, pode ter escolhido o nível de significância acima mencionado, mas o leitor pode recusar-se a aceitar quaisquer resultados não-significativos aos níveis de 0,01, 0,005, enquanto outro leitor pode optar por aceitar resultados ao nível de 0,08 ou 0,10.

Nos testes realizados nesta pesquisa são aceitos apenas os níveis de significância inferiores a 0,05. No entanto, para dar ao leitor a oportunidade de fazer o seu próprio julgamento, apresenta-se o nível de significância calculado (pelo SPSS). O nível de significância de 5% significa que há cinco probabilidades em cem de uma hipótese ser rejeitada, quando deveria ser aceita, ou seja, uma confiança de 95% de que se tomou uma decisão acertada.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE

DOS

RESULTADOS

4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa. A primeira parte contém a análise descritiva dos resultados constantes nos questionários e a segunda, a análise das hipóteses definidas no primeiro capítulo. Para as análises descritivas, foram usadas planilhas Excel e para os testes das hipóteses utilizou-se o *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versão 11.0.

4.1 - ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentadas as informações sobre as empresas, coletadas durante a pesquisa, conforme a divisão estabelecida para os grupos de questões. Embora não tenha sido incluída nenhuma pergunta sobre o assunto, verificou-se durante a fase de aplicação dos questionários que a maioria das empresas caracterizava-se como do tipo familiar, onde o proprietário gerenciava o negócio, auxiliado por outros membros da família.

4.1.1- INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE AS EMPRESAS

Localização das empresas pesquisadas:

Localização das empresas	Frequência	%
Recife	18	29,0%
Natal	21	33,9%
João Pessoa	23	37,1%
Total	62	100,0%

Conforme delimitação da pesquisa, os pequenos empreendimentos hoteleiros pesquisados estavam localizados em três capitais nordestinas. Foram pesquisadas sessenta e duas empresas, estando a maior parte localizada na cidade de João Pessoa (37,1%), seguindo-se Natal (33,9%) e Recife (29,0%).

Número de unidades habitacionais

Utilizando-se a classificação da Embratur, todas as empresas pesquisadas tinham a classificação de pequenos empreendimentos hoteleiros, pois possuíam cinquenta unidades habitacionais. No entanto, para fins de análise, decidiu-se reunir as empresas pesquisadas em três grupos, com aproximadamente um terço da amostra em cada grupo. No primeiro grupo, ficaram as que possuíam até quinze unidades habitacionais, representando 32,3% da amostra. No segundo, foram situadas as empresas que possuíam entre dezesseis e vinte e três unidades habitacionais (33,9%). Finalmente, no terceiro grupo, ficaram as empresas com número de unidades habitacionais maior que vinte e três (33,9%). Os dados estão apresentados na Tabela 4.2 abaixo.

Tabela 4.2 – Número de Unidades Habitacionais

Unidades Habitacionais	Frequência	%	Percentual Acumulado
Até 15 UH	20	32,3%	32,3%
De 16 a 23 UH	21	33,9%	66,1%
Mais que 23 UH	21	33,9%	100,0%
Total	62	100,0%	

O tempo em que o empreendimento está no mercado variou entre o mínimo de um ano até trinta anos de funcionamento. Aqui também as empresas foram classificadas, para fins de análise, em três grupos, com um terço delas empresas em cada grupo. No primeiro grupo ficou um terço das empresas mais recentes no

mercado, com tempo de funcionamento variando entre um a seis anos. No segundo grupo, situou-se um terço da amostra, com tempo de funcionamento entre sete e onze anos. Finalmente, no terceiro grupo, ficou o restante das empresas da amostra com mais de onze anos de funcionamento no mercado, de acordo com a tabela 4.3.

Tabela 4.3 - Tempo de Funcionamento da Empresa

Tempo de Funcionamento	Frequência	%
Até 6 anos	20	32,3%
De 7 a 11 anos	21	33,9%
Acima de 11 anos	21	33,9%
Total	62	100,0%

Para determinar o tamanho das empresas investigadas, utilizou-se de duas variáveis “proxies”: o número de unidades habitacionais e o número de funcionários. Usualmente, o faturamento também seria um indicador para avaliar o tamanho das empresas. No entanto, é uma informação mais difícil de ser obtida, tendo em vista que os respondentes consideram esta uma informação sigilosa.

Utilizando-se do número de funcionários como parâmetro, todas as empresas da amostra podem ser classificadas como pequena. Segundo o IBGE (2004), consideram-se micro e pequenas empresas aquelas que têm de 0 a 99 funcionários. Nas empresas pesquisadas, o número de funcionários variou entre um mínimo de dois e o máximo de trinta funcionários, tendo a maior parte das empresas entre seis e doze funcionários (54,9%), conforme pode ser visto na tabela 4.4.

Tabela 4.4 – Número de Funcionários da Empresa

Número de Funcionários	Freqüência	%	Percentual Acumulado
Até 5	21	33,9%	33,9%
De 6 a 12	34	54,9%	88,7%
De 13 a 30	07	11,2%	100,0%
Total	62	100,0%	

Os respondentes foram solicitados a classificar o empreendimento hoteleiro quanto a sua finalidade, ou seja, se era uma hospedagem de lazer ou descanso; hospedagem de negócio; mista; ou tinha outra finalidade. A tabela 4.5 apresenta os resultados da forma pela qual o respondente enquadra a sua empresa. Da amostra, 95,2% dos respondentes classificaram sua empresa como tendo finalidade mista, ou seja, recebe hóspedes tanto com o interesse de lazer e descanso quanto em viagens de negócio. Apenas 4,8% dos pequenos empreendimentos hoteleiros se enquadram como empresas de lazer e descanso. Nenhum respondente classificou sua hospedagem como sendo exclusivamente para hóspedes de negócio ou outra finalidade.

De acordo com informações obtidas através das conversas informais da pesquisadora com os respondentes, a explicação para a concentração na classificação mista deve-se ao fato de que durante a alta estação, os hotéis recebem, na quase totalidade de sua oferta, hóspedes para lazer e descanso. Porém, na baixa estação, oferecem pacotes atrativos para a hospedagem de negócios. Segundo esclarecem, apenas dessa forma conseguem permanecer no ramo.

Tabela 4.5 – Enquadramento da Empresa

Enquadramento	Frequência	%
Hospedagem de lazer e descanso	03	4,8%
Hospedagem de negócios	00	0,00%
Mista	59	95,2%
Outro	00	0,00%
Total	62	100,0%

Os respondentes foram solicitados a dar informação sobre sua percepção a respeito do desempenho do negócio. Duas questões foram incluídas para se obter essa informação. A primeira pede ao entrevistado que responda como a empresa pretende estar no futuro: em expansão, na mesma situação ou sair do ramo. A segunda pergunta pede ao respondente para fazer uma auto-avaliação em relação à concorrência. Os resultados estão apresentados nas tabelas 4.6 e 4.7.

A tabela 4.6 mostra quais as expectativas dos respondentes sobre o futuro da empresa. Trinta empresas planejam estar, no futuro, em expansão no setor (48,4%), com investimento em desenvolvimento: instalações, tecnologia, equipamentos, treinamentos, entre outros aspectos. Vinte e seis empresas (41,9%) pretendem manter-se na mesma situação atual, sem aumentar o investimento, e apenas seis (9,7%) desejam sair do ramo do negócio em um futuro próximo.

Analisando os resultados quanto à expectativa dessas empresas para um futuro próximo, pode-se constatar que, embora competitivo, o mercado oferece boa demanda para a hotelaria, pois apenas 9,7% dos empresários pretendem deixar o ramo. Nos relatos obtidos durante a pesquisa, os respondentes apontaram dificuldades quanto à concorrência, embora não apresentassem desinteresse pelo negócio. Demonstram a preocupação em adotar medidas que viessem a destacar seu empreendimento entre os outros do ramo.

Tabela 4.6 – Expectativa para o Futuro da Empresa

Como a empresa pretende estar no futuro	Frequência	%
Em expansão no setor	30	48,4%
Na mesma situação atual	26	41,9%
Sair do ramo do negócio	06	9,7
Total	62	100,0%

A tabela 4.7 mostra como a empresa se avalia em relação à concorrência. De acordo com as respostas, na maioria (56,5%), as empresas se auto-avaliam na média. Apenas 8,0% admitem que sua atividade está abaixo da concorrência (sendo 32% abaixo da concorrência e 4,8% um pouco abaixo). Cerca de 35% afirmam que se consideram acima da média, sendo que 17,7% avaliaram-se com estando um pouco acima e outros 17,7% situando-se bem acima da concorrência.

Tabela 4.7– Auto-avaliação em Relação à Concorrência

Nível de avaliação	Frequência	%
Abaixo da concorrência	02	3,2%
Um pouco abaixo da concorrência	03	4,8%
Na média	35	56,5%
Um pouco acima da concorrência	11	17,7%
Bem acima da concorrência	11	17,7%
Total	62	100,0%

Os respondentes foram questionados quanto à utilização de financiamentos por parte da empresa. As informações obtidas indicam que 85,8% dos pequenos empreendimentos hoteleiros pesquisados não utilizam financiamentos, o que pode ser um fator característico do grupo de empresas classificadas como familiares e de pequeno porte. A dificuldade que as pequenas empresas enfrentam para terem acesso ao crédito bancário pode ser outra explicação para esse resultado. Um pequeno percentual das empresas costuma utilizar financiamentos, sendo 12,9%

através de bancos e 1,6% de *factoring*. Agências de fomento não foram citadas pelos respondentes, conforme tabela 4.8.

Tabela 4.8 – Utilização de Financiamentos

Forma de financiamento	Frequência	%
Através de bancos	08	12,9%
Através de factoring	01	4,6%
Através de agências de fomento	00	0,0%
Não utiliza financiamentos	53	85,5%
Total	62	100,0%

4.1.2 - INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE OS RESPONDENTES

Nesta seção são apresentados os resultados referentes às informações sobre os respondentes. Nesse sentido, procurou-se identificar a relação que o respondente possui com o ramo de hotelaria e com a empresa.

A tabela 4.9 indica a predominância do sexo masculino (62,9%) entre os respondentes. Ainda com relação às características dos respondentes, a pesquisa revela que, em sua maior parte, são gerentes/administradores (48,4%), seguindo-se os proprietários (38,7%). Os sócios corresponderam a um pequeno percentual (3,2%). Outras opções de funções constam em um percentual de 9,7% nos empreendimentos pesquisados. Os resultados estão apresentados na tabela 4.10.

Durante a pesquisa, percebeu-se que os gerentes/administradores, na sua maioria eram integrantes da família do proprietário. Este dado reforça a percepção de que a empresa familiar é predominante entre as pesquisadas. Durante as visitas, verificou-se que a participação dos familiares do proprietário acontecia, também, nas atividades operacionais da empresa.

Tabela 4.9 – Sexo dos respondentes

Sexo do respondente	Frequência	%
Masculino	39	62,9%
Feminino	23	37,1%
Total	62	100,0%

Tabela 4.10 – Posição Hierárquica dos respondentes

Posição hierárquica	Frequência	%
Proprietário	24	38,7%
Gerente/Administrador	30	48,4%
Sócio	02	3,2%
Outro	06	9,7%
Total	62	100,0%

A tabela 4.11 indica o tempo de experiência que os respondentes têm na área específica da hotelaria. O tempo mínimo apontado foi de um ano e o máximo de trinta anos de experiência. Mais da metade dos respondentes têm até seis anos de experiência em hotelaria (53,2%). Um índice de 43,6%, tem entre sete e quinze anos de experiência e apenas 3,2% tem mais de quinze anos de experiência.

Tabela 4.11 – Tempo de experiência dos respondentes na Hotelaria

Tempo de experiência	Frequência	%
Até 06 anos	33	53,2%
Entre 07 e 15 anos	27	43,6%
Mais que 15 anos	02	3,2%
Total	62	100,0%

Quanto ao grau de instrução dos respondentes, a tabela 4.12 indica que o 2º grau completo caracteriza-se como nível de maior frequência (56,5%), embora o percentual de respondentes com nível superior tenha ficado próximo a este, representando 40,3%. Apenas 3,2% dos representantes possuem pós-graduação. Embora não tenha sido encontrados nenhum dos respondentes com nível de

instrução inferior ao ensino médio, percebe-se que há a necessidade de uma maior qualificação para os dirigentes dessas empresas. Um curso de especialização, por exemplo, poderia suprir uma parte da carência de melhoria gerencial.

Tabela 4.12 – Grau de Instrução dos respondentes

Grau de instrução	Freqüência	%
2º grau completo	35	56,5%
Nível superior	25	40,3%
Pós-graduação	02	3,2%
Total	62	100,0%

Para avaliar o grau de envolvimento dos gestores com as empresas hoteleiras investigadas, os respondentes foram solicitados a informar sobre a participação do empreendimento na vida financeira do proprietário. De acordo com as respostas, para 25,8% dos proprietários, a empresa pesquisada é o único empreendimento. Para os 74,6% restantes, a empresa pesquisada é apenas um dos ramos em que os proprietários atuam. Nas conversas com os respondentes, obteve-se a informação de que a maioria dos proprietários tem o empreendimento como um meio de investimento dos seus recursos. Alguns são aposentados, outros exercem alguma função pública ou outro tipo de atividade. Além disso, muitos proprietários abrem o negócio para o gerenciamento familiar. Vide tabela 4.13.

Tabela 4.13 – Participação na vida financeira do proprietário

Participação	Freqüência	%
Único empreendimento	16	25,8%
Um dos ramos em que atua	46	74,2%
Outro	00	0,0%
Total	62	100,0%

4.1.3 - ASPECTOS RELATIVOS À IMPORTÂNCIA DISPENSADA PELA EMPRESA À MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

As tabelas 4.14 e 4.15 apresentam dados acerca da frequência de reuniões para o debate sobre o desempenho da empresa. A maioria dos respondentes afirma que são realizadas reuniões para o debate sobre o desempenho da empresa, representando um total de 82,3%. O restante da amostra (17,7%) admitiu que não são realizadas reuniões com esse objetivo na empresa.

Do total das empresas que realizam reuniões sobre o desempenho, 96,6% ocorreram numa frequência mensal ou quinzenal; 1,6% realiza reuniões semestralmente e 1,6% a cada dois anos, conforme dados apresentados na tabela 4.15.

Tabela 4.14 – Reuniões para debate sobre o desempenho

Realização na empresa	Frequência	%
Sim	51	82,3%
Não	11	17,7%
Total	62	100,0%

Tabela 4.15 – Frequência das Reuniões sobre o Desempenho da empresa

Tempo	Frequência	%
Semestralmente	01	1,6%
A cada dois anos	01	1,6%
A cada cinco anos	00	0,0%
Anualmente	00	0,0%
Mensal ou quinzenalmente	60	96,8%
Total	62	100,0%

A questão seguinte teve por objetivo fazer uma comparação dos resultados obtidos com o que foi planejado pela empresa. De acordo com a afirmação de

83,9% dos respondentes comparam o desempenho obtido com o que foi planejado, enquanto 16,1% não fazem tal comparação.

Tabela 4.16 – Comparação dos resultados obtidos com o planejado

Compara os resultados	Freqüência	%
Sim	52	83,9%
Não	10	16,1%
Total	62	100,0%

Os entrevistados foram solicitados a responder se consideram a medição de desempenho organizacional uma operação estratégica importante para a empresa. A tabela 4.17 apresenta os resultados. Verifica-se que 96,8% responderam positivamente a essa questão.

Tabela 4.17 – Medição de Desempenho e sua importância para a empresa

Considera importante	Freqüência	%
Sim	60	96,8%
Não	02	3,2%
Total	62	100,0%

Em relação aos benefícios que a medição de desempenho pode trazer para a empresa, os respondentes podiam assinalar mais de uma, conforme seu entendimento. A opção mais citada foi estabelecimento de metas para melhorias, com um percentual de 87,1% de incidência. Na seqüência, outras alternativas citadas foram: motivação para a melhoria da qualidade (82,3%), revisão e alteração de procedimentos da empresa (75,8%), comparação de seu desempenho com o de outras empresas (74,2%), redução de custos (56,5%), marketing da empresa (53,2%). Houve ainda outras opções referentes ao controle das atividades da

empresa e vigilância do trabalho dos funcionários e satisfação dos hóspedes, perfazendo um total de 4,8%.

Tabela 4.18 – Benefícios da Medição de Desempenho para a empresa

Benefícios	Frequência	%
Estabelecimento de metas para melhorias	54	87,1%
Motivação para a melhoria da qualidade	51	82,3%
Revisão e alteração de procedimentos	47	75,8%
Comparação de seu desempenho com o de outras empresas	46	74,2%
Redução de custos	35	56,5%
Marketing da empresa	33	53,2%
Outros	03	4,8%

4.1.4 -ASPECTOS RELATIVOS ÀS CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Os entrevistados foram solicitados a indicar quais as pessoas que conhecem as metas (resultado esperado/planejado) da empresa. De acordo com os resultados apresentados na tabela 4.19, em 40,3% dos empreendimentos, apenas o proprietário detém essa informação; em 33,9%, esse conhecimento é dividido entre o proprietário e o gerente; em 25,8% a informação é do conhecimento de todos os participantes internos: proprietário, gerente e funcionários em geral. Observou-se que nenhuma das empresas pesquisadas divulga tais informações para os participantes externos. De acordo com a literatura, analisada no referencial teórico do trabalho, as metas devem ser divulgadas para todos os participantes da empresa. Essa medida contribui para a melhoria do relacionamento e a cooperação mútua, no sentido de maximizar o desempenho empresarial.

Tabela 4.19 – Divulgação das metas da empresa

Quem conhece as metas	Frequência	%
Somente o proprietário	25	40,3%
Proprietário e gerente	21	33,9%
Participantes internos	16	25,8%
Participantes internos e externos	00	0,0%
Total	62	100,0%

Durante as entrevistas, constatou-se o que a revisão de literatura diz a respeito do tipo de gerenciamento dos pequenos empreendimentos familiares. Como foi visto, nesse tipo de empresa, as informações e o poder estão concentrados nas mãos do proprietário do negócio.

Uma informação que pode ser importante para o gerenciamento do negócio é a participação no mercado. Os entrevistados foram questionados sobre a maneira como a empresa identifica sua participação no mercado hoteleiro. Também nesse caso, o respondente pôde marcar mais de uma opção. De acordo com os dados obtidos na tabela 4.20, a opinião mais apontada foi “visita a outras organizações”, com 83,9%, seguindo-se “informações de fornecedores”, com 62,9%. Outras opções registradas na pesquisa foram: ligações telefônicas, encontros informais entre proprietários de pequenos empreendimentos hoteleiros e reuniões de associações regionais de segmentos de hotelaria que, no conjunto, obtiveram 46,8% das respostas. A opção referente a pesquisas técnicas recebeu 25,8% das respostas; informações de consultores, com 12,9%, e, por fim, periódicos técnicos, com 6,5%.

Tabela 4.20 – Participação da empresa no mercado

Forma de medição	Frequência	%
Visita a outras organizações	52	83,9%
Informações de fornecedores	39	62,9%
Outras opções registradas na pesquisa	29	46,8%
Pesquisas técnicas	16	25,8%
Informações de consultores	08	12,9%
Periódicos técnicos	04	6,5%

Quanto à medição de desempenho sobre a satisfação do funcionário, de acordo com os dados apresentados nas tabelas 4.21 e 4.22, 80,6% dos entrevistados fazem esse tipo de avaliação. Desses, 17,7% o fazem semestralmente e 80,6% adotam outra frequência registrada na pesquisa (mensalmente ou quinzenalmente).

Tabela 4.21– Medição da satisfação dos funcionários

Executa a medição	Frequência	%
Sim	50	80,6%
Não	12	19,4%
Total	62	100,0%

Tabela 4.22– Frequência da medição de satisfação dos funcionários

Frequência da medição	Frequência	%
Semestralmente	11	17,7%
A cada dois anos	01	1,6%
A cada cinco anos	00	0,0%
Anualmente	00	0,0%
Mensalmente ou quinzenalmente	50	80,6%
Total	62	100,0%

Quanto aos atributos escolhidos pela organização para identificar/medir a satisfação dos funcionários, os respondentes poderiam assinalar quantas opções achassem necessárias, conforme os elementos que utilizam quando fazem a medição da satisfação dos funcionários. A opção apontada com maior frequência

pelos respondentes foi a que se refere às condições de trabalho oferecidas pela empresa, com 79,0%. Na ordem decrescente, foram assinaladas as seguintes opções: benefícios (59,7%), salário (33,9%), treinamentos oferecidos (21,0%), acesso às políticas e metas da empresa (11,3%). Os resultados estão na tabela 4.23.

Tabela 4.23 – Atributos para a medição da satisfação dos funcionários

Atributos da medição	Frequência	%
Condições de trabalho	49	79,0%
Benefícios	37	59,7%
Salários	21	33,9%
Treinamentos oferecidos	13	21,0%
Acesso às políticas e metas da empresa	07	11,3%
Outros	02	3,2%

Ainda quanto à participação dos funcionários no processo de medição de desempenho organizacional, as tabelas 4.24 e 4.25 mostram, respectivamente, o número de empresas que incentivam os funcionários a darem sugestões e se estes acumulam mais de uma função na empresa. O objetivo de tais questões é analisar o papel dos funcionários na empresa e seu grau de responsabilidade para o bom desenvolvimento das atividades que lhes são atribuídas.

Segundo a revisão de literatura feita no capítulo 2, os funcionários devem ter participação ativa no processo da medição. Além disso, treinamento e a especialização, devem ser compatíveis com a função que exercem. Caso isso não aconteça, pode-se estar comprometendo a qualidade do trabalho e, conseqüentemente, o desempenho da empresa.

Os resultados indicam que 96,8% das empresas incentivam os funcionários a apresentarem sugestões. Esses resultados estão de acordo com a literatura,

segundo a qual os funcionários devem ser participantes ativos do processo de medição de desempenho da empresa. Entretanto, durante as entrevistas, detectou-se que essas informações só eram apresentadas durante as reuniões, quando o assunto discutido fosse o desempenho da empresa, o que não acontecia com muita frequência.

Tabela 4.24 – Incentivo à apresentação de sugestões pelos funcionários

A empresa incentiva	Frequência	%
Sim	60	96,8%
Não	02	3,2%
Total	62	100,0%

A maior parte dos empreendimentos tem funcionários acumulando funções (69,4%). Trata-se de uma medida prejudicial para a qualidade dos serviços, visto que, conforme informações não-estruturadas nas entrevistas, estes não possuem qualificação para todas as funções que desempenham.

Tabela 4.25 – Funcionários e o acúmulo de funções

Funcionários acumulam funções	Frequência	%
Sim	43	69,4%
Não	19	30,6%
Total	62	100,0%

As tabelas 4.26 e 4.27 evidenciam os resultados sobre medição de desempenho relativa ao nível de satisfação dos hóspedes e a frequência de tal medição pelas empresas. Na amostra, 91,9% dos entrevistados declararam que medem o nível de satisfação dos hóspedes. Quanto à frequência, em 96,8% dos casos, a medição é feita no momento de saída dos hóspedes ou mensalmente

através de pesquisas internas; 1,6% ocorre semestralmente e 1,6% a cada dois anos.

Tabela 4.26 – Medição do nível de satisfação dos hóspedes

A empresa mede a satisfação dos hóspedes	Freqüência	%
Sim	57	91,9%
Não	5	8,1%
Total	62	100,0%

Tabela 4.27 – Freqüência da medição do nível da satisfação dos hóspedes

Freqüência da medição	Freqüência	%
Semestralmente	01	1,6%
A cada dois anos	01	1,6%
A cada cinco anos	00	0,0%
Anualmente	00	0,0%
Na saída dos hóspedes ou mensalmente	60	96,8%
Total	62	100,0%

Quanto aos atributos escolhidos pela organização para identificar/medir a satisfação dos hóspedes, a resposta mais freqüente foi a qualidade dos serviços/produtos oferecidos com 88,7%. Em seguida, foram apontados os seguintes critérios: qualificação dos funcionários (85,5%); imagem e reputação do hotel (83,9%); instalações físicas e equipamentos (80,6%); acesso às informações sobre serviços e produtos (24,2%). Surgiram, com menos freqüência, outros aspectos como o tempo de atendimento dos pedidos dos hóspedes (1,6%) e o preço (1,6%). A soma das respostas excede o número de respondentes pelo fato de que eles puderam assinalar mais de uma alternativa. Os resultados encontram-se na tabela 4.28.

Tabela 4.28 - Atributos para a medição da satisfação dos hóspedes

Atributos da medição	Frequência	%
Qualidade dos serviços/produtos oferecidos	55	88,7%
Qualificação dos funcionários	53	85,5%
Imagem e reputação do hotel	52	83,9%
Instalações físicas e equipamentos	50	80,6%
Acesso às informações sobre serviços e produtos	15	24,2%
Preço	07	11,3%
Tempo de atendimento dos pedidos dos hóspedes	07	11,3%
Outros	00	0,0%

Um dos requisitos para a satisfação dos hóspedes, de acordo com a literatura sobre a medição de desempenho hoteleira é referente ao atendimento das necessidades dos hóspedes. Resultados sobre este aspecto são apresentados nas tabelas 4.29, 4.30 e 4.31. A tabela 4.29 indica que apenas 12,9% das empresas pesquisadas monitoram o tempo de atendimento dos pedidos dos hóspedes, o que não possibilita ao hotel conhecer o grau de rapidez com que os pedidos são executados.

De acordo com os dados apresentados na tabela 4.30, 72,6% dos pequenos empreendimentos hoteleiros não oferecem serviços/produtos para não-hóspedes. Segundo declaração da maioria dos respondentes, este pode ser um ponto positivo, pois o hotel concentra seus objetivos no atendimento às necessidades dos seus hóspedes. Porém, alguns alegaram que a oferta de serviços/produtos para não-hóspedes é uma estratégia para que o hotel possa manter-se durante os períodos de baixa e maximizar sua operação durante a alta temporada.

Ainda sobre o atendimento aos hóspedes, a existência de um sistema de correção de falhas pode prever eventuais reclamações. Essa medida preventiva faz com que os hóspedes percebam que o hotel está atento aos acontecimentos e que está pronto para corrigir as possíveis falhas. Pelos dados da pesquisa, verifica-se

que 54,8% dos pequenos empreendimentos hoteleiros não possuem um sistema de correção de falhas.

Tabela 4.29 – Monitoramento do tempo de atendimento de pedidos

A empresa monitora os pedidos	Frequência	%
Sim	08	12,9%
Não	54	87,1%
Total	62	100,0%

Tabela 4.30 – Serviços/produtos para não-hóspedes

A empresa oferece serviços/produtos para não-hóspedes	Frequência	%
Sim	17	27,4%
Não	45	72,6%
Total	62	100,0%

Tabela 4.31 – Sistema de avaliação de correção de falhas

A empresa possui	Frequência	%
Sim	28	45,2%
Não	34	54,8%
Total	62	100,0%

A adoção de procedimentos que auxiliem no atendimento das necessidades dos hóspedes torna a empresa mais eficiente. Porém, as necessidades precisam ser identificadas através de instrumentos que informem o que os hotéis devem possuir. A tabela 4.32 mostra alguns instrumentos de coleta de informações identificados nos pequenos empreendimentos hoteleiros, bem como o percentual de empresas participantes da pesquisa que os utilizam. O instrumento mais citado foi “conversas informais”, com 54,8%.

Nas declarações durante as entrevistas, foi possível detectar que, por se tratar de pequenos empreendimentos, os proprietários e gerentes pensam que o contato direto com o cliente faz com que o hotel retenha o hóspede. Mas deve-se ter

em mente que nem sempre é possível ao administrador manter esse contato direto com todos os clientes. Assim, alguns passam despercebidos; outros não declaram a sua insatisfação, caso estejam na presença de algum funcionário do hotel. Estes são alguns entre outros fatores que podem tornar tal instrumento ineficaz.

O outro instrumento de identificação das necessidades dos hóspedes mais citado foi o formulário (35,5%), seguido da caixa de sugestões na recepção (3,2%). Do total de respondentes, 6,5% declararam não possuir nenhum instrumento que lhes possibilitem conhecer as necessidades de seus hóspedes.

Tabela 4.32 – Instrumentos de identificação das necessidades dos hóspedes

Instrumentos utilizados	Frequência	%
Conversas informais	34	54,8%
Formulário	22	35,5%
Caixa de sugestões	02	3,2%
Não mede	04	6,5%
Total	62	100,0%

A tabela 4.33 apresenta os resultados sobre a realização de planejamento. Os dados mostram que 56,5% dos empreendimentos pesquisados fazem planejamento econômico e financeiro da receita e dos custos dos serviços/produtos.

Tabela 4.33 – Planejamento econômico e financeiro das receitas e dos custos

A empresa possui	Frequência	%
Sim	35	56,5%
Não	26	41,9%
Nem sempre	01	1,6%
Total	62	100,0%

Com relação à medição do lucro de cada serviço/produto, os resultados foram os seguintes: 45,2% dos responsáveis pelo empreendimento não conhecem o lucro

por serviço/produto; 9,7% não efetuam nenhum tipo de avaliação de lucro; 22,6% avaliam, parcialmente, alguns serviços e produtos; 11,3% fazem avaliação de lucro através de um sistema não-estruturado e 11,3% possuem um estruturado sistema de avaliação de lucro, conforme dados da tabela 4.34.

Tabela 4.34 – Medição do lucro de cada serviço/produto

Mede	Frequência	%
Não se conhece lucro por serviço/produto	28	45,2%
Não existe avaliação do lucro	06	9,7%
Parcialmente, avalia-se alguns serviços/produtos	14	22,6%
Existe, mas não estruturado	07	11,3%
Existe um sistema estruturado	07	11,3%
Total	62	100,0%

Com relação à medição dos custos de cada serviço/produto, a pesquisa revela que 46,8% dos respondentes não conhecem o custo por serviço/produto; 9,7% não efetuam nenhum tipo de cálculo de custo; 17,7% avaliam, parcialmente, alguns serviços e produtos; 11,3% fazem avaliação de custo através de um sistema não-estruturado e 14,5% possuem um estruturado sistema de avaliação dos custos, conforme dados da tabela 4.35.

Tabela 4.35 – Medição do custo de cada serviço/produto

Medição	Frequência	%
Não se conhece custo por serviço/produto	29	46,8%
Não existe avaliação dos custos	06	9,7%
Parcialmente, avalia-se alguns serviços/produtos	11	17,7%
Existe, mas não estruturado	07	11,3%
Existe um sistema estruturado	09	14,5%
Total	62	100,0%

Quanto ao sistema do controle de caixa, de contas a receber e contas a pagar, os pequenos empreendimentos hoteleiros adotam, conforme dados das

tabelas 4.36, 4.37 e 4.38, respectivamente, sistemas mais informais de controle. Para o controle de caixa, 69,4% das empresas usam o livro caixa, 29,0% adotam planilhas computadorizadas e apenas um dos entrevistados possui programa específico de controle de caixa.

Aproximadamente, 65% dos entrevistados não controlam de forma organizada as contas a receber; 27,4% usam planilhas computadorizadas e, algumas empresas (6,5%) ainda utilizam relatórios manuais. Apenas um respondente indicou ter programa específico para este fim. Trata-se do mesmo respondente que possui sistema específico de controle contábil informatizado para o caixa.

Com relação às contas a pagar, 71,0% dos respondentes não as controlam separadamente. Significa dizer que não mantêm um controle organizado para separar os valores dispostos no caixa em dinheiro e as contas a receber ou as contas a pagar, enquanto 27,4% utilizam planilhas computadorizadas e apenas 1,6% já adota sistema financeiro específico.

Tabela 4.36 – Controle do caixa da empresa

Forma de controle	Frequência	%
Planilha computadorizada	18	29,0%
Livro caixa	43	69,4%
Programa financeiro específico	01	1,6%
Total	62	100,0%

Tabela 4.37 – Controle de Contas a receber da empresa

Forma de controle	Frequência	%
Planilha computadorizada	17	27,4%
Não controla separadamente	40	64,5%
Programa financeiro específico	01	1,6%
Relatórios manuais	04	6,5%
Total	62	100,0%

Tabela 4.38 – Controle de contas a pagar

Forma de controle	Frequência	%
Planilha computadorizada	17	27,4%
Não controla separadamente	44	71,0%
Sistema financeiro específico	01	1,6%
Total	62	100,0%

A tabela 4.39, a seguir, lista alguns indicadores e indica sua utilização por parte dos pequenos empreendimentos hoteleiros pesquisados. Verificou-se que mesmo os indicadores financeiros são utilizados apenas por alguns.

Durante as entrevistas percebeu-se que acerca dos indicadores financeiros, a maioria dos respondentes não entendia de que tipo de medição se tratava. Portanto, estavam desinformados quanto à existência de tais indicadores e sobre sua importância para a sua empresa, como, por exemplo: rentabilidade, faturamento, margem líquida e evolução dos custos.

Quando eram solicitados a responder sobre a utilização de indicadores de investimentos em treinamento, ação social, tecnologia, equipamentos ou em atendimento, afirmavam não entender como seria possível medir o desempenho de uma empresa através desse controle. Apesar de alguns investirem em treinamento de funcionários, equipamentos e tecnologia, em geral, não possuíam os valores destinados para tais fins.

Os indicadores referentes à participação de clientes no faturamento e evolução dos custos, que obtiveram 30,6% e 3,2% de respostas positivas, conforme os resultados apresentados nas tabelas 4.34 e 4.35, que indicam a medição do lucro de cada serviço ou produto e da medição do custo de cada serviço ou produto, respectivamente. Vê-se que mais que a metade dos entrevistados não fazem

avaliação do lucro ou do custo ou não conhecem o lucro ou custo por serviço ou produto.

Os indicadores utilizados pela grande maioria dos respondentes são: satisfação dos clientes (90,3%) e qualidade dos serviços (82,3%). Seguem: participação no mercado (30,6%), retenção de clientes (27,4%), evolução do número de clientes (22,6%) e investimentos em treinamento (17,7%). Verificou-se nas das respostas que a grande preocupação dos pequenos empreendimentos hoteleiros está focada no cliente (sua satisfação e a imagem que tem do hotel).

Tabela 4.39 - Indicadores Financeiros e não-financeiros

Indicador	Utilização do Indicador				Número de Observações	Não Responderam
	Sim		Não			
	Freqüência	%	Freqüência	%		
Satisfação dos clientes	56	90,3%	06	9,7%	62	0
Qualidade do serviço	51	82,3%	11	17,7%	62	0
Participação no mercado	19	30,6%	43	69,4%	62	0
Retenção de clientes	17	27,4%	45	72,6%	62	0
Evolução do número de clientes	14	22,6%	48	77,4%	62	0
Investimento em treinamento	11	17,7%	51	82,3%	62	62
Rentabilidade	09	14,5%	53	85,5%	62	0
Evolução na posição de mercado	09	14,5%	53	85,5%	62	0
Investimento em tecnologia	09	14,5%	53	85,5%	62	0
Investimento em equipamentos	08	12,9%	54	87,1%	62	0
Perfil do consumidor	08	12,9%	54	87,1%	62	0
Retenção de clientes com reclamação	05	8,1%	57	91,9%	62	0
Número de fornecedores	03	4,8%	59	95,2%	62	0
Investimento em atendimento	03	4,8%	59	95,2%	62	0
Evolução do número de funcionários	02	3,2%	60	96,8%	62	0
Tempo de atendimento do pedido do cliente	02	3,2%	60	96,8%	62	0
Margem líquida	02	3,2%	60	96,8%	62	0
Evolução dos custos	02	3,2%	60	96,8%	62	0
Participação do cliente no faturamento	01	1,6%	61	98,4%	62	0
Número de funcionários	01	1,6%	61	98,4%	62	0
Outros	01	1,6%	61	98,4%	62	0
Faturamento – Valor	00	0,0%	62	100%	62	62
Investimento em ação social	00	0,0%	62	100%	62	62
Número de funcionários terceirizados	00	0,0%	62	100%	62	62
Índice de atendimento completo de pedidos	00	0,0%	62	100%	62	62

4.1.5 - ASPECTOS RELATIVOS AOS ATORES PARTICIPANTES DO PROCESSO DE GERAÇÃO E TRANSMISSÃO DAS INFORMAÇÕES DE DESEMPENHO DA EMPRESA

Nesta seção são apresentadas as informações sobre os participantes do processo de geração e transmissão das informações de desempenho. A tabela 4.40 mostra que os proprietários são os maiores responsáveis pela coleta de dados para o sistema de medição de desempenho dos pequenos empreendimentos hoteleiros (72,6%), seguidos dos diretores ou gerente (25,8%).

Tabela 4.40 – Responsável pela coleta dos dados para o sistema de medição de desempenho da empresa

Responsável	Frequência	%
Proprietário	45	72,6%
Diretor ou gerente do hotel	16	25,8%
Outro	01	1,6%
Total	62	100,0%

O processamento da informação é feito pelo próprio respondente, manualmente, em 59,7% das empresas. O computador é utilizado por 40% dos respondentes.

Tabela 4.41 – Forma pela qual a informação é processada na empresa

	Frequência	%
Por mim, manualmente	37	59,7%
Por mim, com a ajuda do computador	25	40,3%
Total	62	100,0%

A tabela 4.42 relaciona os tipos de informações que são processadas pelas empresas. A informação considerada mais relevante, processada por todos os

respondentes, é a financeira (100% das respostas). Seguem, em ordem decrescente, a informação operacional (88,7%); cálculo e pagamento de taxas e impostos e o perfil do mercado cada uma com 12,9% das respostas positivas. Apenas um hotel (1,6%) afirmou utilizar também outro tipo de informação, sendo esta processada através de relatórios sobre o perfil dos hóspedes.

Tabela 4.42 – Tipos de informação processada pela empresa

Informação	Frequência	%
Financeira	62	100,0%
Operacional	55	88,7%
Cálculo e pagamento de taxas e impostos	08	12,9%
Perfil do mercado	08	12,9%
Outros	01	1,6%

Os respondentes foram solicitados a avaliar o grau de importância das informações recebidas de algumas fontes, apresentadas em uma lista. Utilizou-se uma escala de 1 a 7, sendo 1 para “não é importante”, 4 para “importante” e 7 para “muito importante”; os demais números foram destinados para opiniões intermediárias. Os resultados estão apresentados na tabela 4.43.

A informação que apresentou maior grau de importância foi a que se refere aos clientes. Esse dado corrobora os resultados apresentados na tabela 4.39. Como foi visto, os indicadores mais utilizados pelos pequenos empreendimentos hoteleiros são focados no cliente, no que se refere à sua satisfação quanto à qualidade e à imagem da empresa.

A informação envolvendo os empregados aparece como a segunda mais citada em grau de importância, confirmando a preocupação com a qualidade dos serviços e a postura do hotel vista por parte dos participantes internos. Logo em seguida, aparece a informação referente aos contadores. Segundo observação da

pesquisadora durante a aplicação dos questionários, isso se deve ao fato de que tais informações são essenciais para o “cumprimento de obrigações junto ao governo”.

Os respondentes também foram solicitados a elencar, com base na mesma lista, as três fontes de informações mais importantes. Os resultados apresentados na tabela 4.44 revelam que os clientes são a fonte de informação mais importante. Esse dado está coerente com a resposta dada na questão anterior, cujos resultados são apresentados na tabela 4.43.

Quanto à segunda informação mais importante, também houve concordância entre os dados apresentados nas tabelas 4.43 e 4.44. Ou seja, a informação que apresenta segundo maior grau de importância apontou os empregados. O mesmo aconteceu na indicação da terceira fonte de informação mais importante, que foi a do contador.

Tabela 4.43 – Grau de importância das fontes de informações dos pequenos empreendimentos hoteleiros pesquisados

Fontes de informações	Média	Desvio Padrão	Mediana
Clientes	6,37	1,346	7,00
Empregados	6,10	1,627	7,00
Contador	6,03	1,639	7,00
Concorrentes	4,77	2,228	4,00
Fornecedores	4,66	1,819	4,00
Internet	4,40	2,378	4,00
ABIH	3,18	2,323	3,00
Embratur	3,02	2,184	2,5
Governo	2,95	2,036	3,5
Comunidade	2,95	2,176	2,00
Consultores	2,58	2,433	1,00
Revistas técnicas	2,27	1,671	1,00

Tabela 4.44 – Ranking – Importância das informações

Fontes de informações	Mais importante		Segunda mais importante		Terceira mais importante		Número de observações
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	
	Clientes	52	83,9%	4	6,5%	4	
Fornecedores	0	0,0%	4	6,5%	3	4,8%	62
Governo	1	1,6%	5	8,1%	3	4,8%	62
Comunidade	0	0,0%	2	3,2%	2	3,2%	62
Empregados	1	1,6%	36	58,1%	8	12,9%	62
Embratur	3	4,8%	1	1,6%	3	4,8%	62
ABIH	0	0,0%	0	0,0%	2	3,2%	62
Revistas Técnicas	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	62
Concorrentes	2	3,2%	2	3,2%	11	17,7%	62
Consultores	1	1,6%	1	1,6%	2	3,2%	62
Contador	0	0,0%	3	4,8%	17	27,4%	62
Internet	2	3,2%	4	6,5%	7	11,3%	62

As tabelas apresentadas a seguir enfocam a participação do contador e de outros profissionais no processo de geração de informação para os hotéis, bem como o grau de relacionamento entre esse profissional e os respondentes.

Os respondentes foram solicitados a indicar que profissionais contratariam para produzir informações que ajudassem no controle das operações e avaliação de desempenho das empresas. O especialista em hotelaria foi indicado por 83,9% dos respondentes, seguindo-se o advogado, com 11,3%. Estranhamente, o contador não

foi lembrado por nenhum dos respondentes, apesar de em uma questão anterior terem apontado a informação do contador como a terceira fonte mais importante. Talvez, a explicação para isso esteja no fato de que os gestores desses empreendimentos não vêem o contador como produtor de informações para controle das operações e avaliação de desempenho, mas apenas para informações fiscais.

Tabela 4. 45 – Profissional para controle das operações e avaliação do desempenho

Profissionais indicados	Frequência	Percentual
Engenheiro	0	0,0%
Economista	3	4,8%
Contador	0	0,0%
Advogado	7	11,3%
Outro – Especialista em Hotelaria	52	83,9%
Total	62	100,0%

A tabela 4.46 indica a disponibilidade do respondente em abrir as informações do seu empreendimento para o contador, caso ele produzisse relatórios que lhe fornecessem a real situação da empresa no mercado. Os responsáveis pelos hotéis pesquisados, em sua maioria (74,2%), indicaram que estariam dispostos a abrir as informações do seu empreendimento para o contador, conforme tabela a seguir.

Tabela 4.46 – Abertura das informações para os contadores		
Indicação	Frequência	Percentual
Sim	46	74,2%
Não	16	25,8%
Total	62	100,0%

De acordo com o que foi afirmado pelos respondentes, conforme dados da tabela 4.47, mesmo se o governo simplificasse os impostos, de modo que eles

próprios fossem capazes de calcular e efetuar o pagamento, a maior parte das empresas (66%) manteria o contrato com o contador.

Tabela 4.47 – Permanência do contador na empresa na hipótese de simplificação do cálculo dos impostos.

A empresa manteria o contrato com o contador	Frequência	Percentual
Sim	41	66,1%
Não	21	33,9%
Total	62	100,0%

A tabela 4.48 revela que os respondentes também afirmam que se o contador produzisse relatórios semanais que lhes permitisse um controle das operações e o conhecimento da situação do hotel, estariam dispostos a pagar mais pelos seus serviços. Essa hipótese foi admitida por 69,3%, sendo que 29,0% pagariam até 20% a mais do que o valor atual; 29,0% acrescentariam até 40% a mais do valor atual; 8,1% pagariam até 60% a mais e 3,2% afirmam estar dispostos a ultrapassar os 60% a mais do valor atual que pagam ao contador. Do total dos respondentes, 30,6% afirmam que não estavam dispostos a pagar mais ao contador, mesmo que esses relatórios fossem produzidos.

Tabela 4.48 – Disposição de pagamento adicional ao contador pela produção de informações para controle e gestão do negócio.

Está disposto a pagar a mais	Frequência	Percentual
Sim, até 20% mais	18	29,0%
Sim, até 40% mais	18	29,0%
Sim, até 60% mais	5	8,1%
Sim, mais que 60%	2	3,2%
Não	19	30,6%
Total	62	100,0%

4.2- ANÁLISE DAS HIPÓTESES

As tabelas a seguir apresentam as relações entre as questões enunciadas no primeiro capítulo e os níveis de significância dos testes realizados. Apresentam-se também definições das hipóteses decorrentes dessas questões: H_1 é a hipótese a ser testada e H_0 , a hipótese nula.

1ª Hipótese

H_0 Não existe relação entre o grau de instrução do respondente e o desempenho da empresa.

H_1 Existe relação entre o grau de instrução do respondente e o desempenho da empresa.

		Desempenho da empresa		
		Em expansão	Sair do ramo	Total
Grau de instrução	2º grau	15	4	19
	Superior ou pós	15	2	17
Total		30	6	36

Teste Exato de Fisher
Nível de Significância = 0,386

A variável “desempenho da empresa” foi medida por uma “proxy”. Os respondentes foram questionados para indicar como estaria a empresa em um futuro próximo. Três opções foram apresentadas: “em expansão”, “na mesma situação”; “sair do ramo do negócio”. Pode-se constatar que as empresas que desejam expandir seus negócios têm bom desempenho. O contrário também é verdadeiro, ou seja, as que desejam sair do ramo não estão apresentando bom desempenho.

Para a realização dos testes de hipótese, foram excluídos os respondentes que assinalaram a opção “estar na mesma situação atual” no futuro. Assim, o teste foi realizado com uma sub-amostra de 36 empresas.

O Teste Exato de Fisher, constante na tabela 4.49, não apresentou significância estatística de relação entre o grau de instrução do respondente e o desempenho da empresa, medido através da “proxy” de como a empresa pretende estar no futuro próximo. Portanto, a hipótese nula não pode ser rejeitada. O grau de instrução do respondente não apresenta associação com o desempenho e o planejamento do futuro da empresa.

2ª Hipótese

H₀ Não há relação entre o grau de instrução do respondente e a auto-avaliação da empresa em relação à concorrência.

H₁ Há relação entre o grau de instrução do respondente e a auto-avaliação da empresa em relação à concorrência.

Os respondentes foram solicitados a fazerem uma auto-avaliação da empresa em relação à concorrência, podendo apontar as seguintes opções: “abaixo da concorrência”; “um pouco abaixo”; “na média”; “um pouco acima”; “acima da concorrência”.

Para realizar o teste dessa hipótese, as respostas “abaixo” e “um pouco abaixo” foram combinadas, o mesmo acontecendo com “um pouco acima” e “acima”. Além disso, foram eliminadas as respostas “na média”.

Confirmando a análise anterior, o resultado (Tabela 4.50) revela que não há associação entre o grau de instrução dos gestores e o desempenho das empresas

(medido através da auto-avaliação dos respondentes quanto ao desempenho da empresa em relação às demais empresas do mercado).

De acordo com a tabela 4.50, o Teste Exato de Fisher não foi relevante estatisticamente no que se refere à relação entre o grau de instrução do respondente e a auto-avaliação da empresa em relação à concorrência. Dessa forma, a hipótese nula não pode ser rejeitada.

Tabela 4.50 – Relação entre grau de instrução e o desempenho da empresa Auto-avaliação				
		Desempenho da empresa		Total
		Abaixo/Média	Acima/Média	
Grau de instrução	2º grau	2	12	14
	Superior ou pós	3	10	13
Total		5	22	27

Teste Exato de Fisher
Nível de Significância = 0,462

3ª Hipótese

H₀ Não existe relação entre o grau de instrução dos respondentes e a existência de planejamento econômico e financeiro da receita e dos custos dos serviços/produtos.

H₁ Existe relação entre o grau de instrução dos respondentes e a existência de planejamento econômico e financeiro da receita e dos custos dos serviços/produtos.

O Teste Exato de Fisher apresentou nível de significância de 12,2%. Portanto, não é possível afirmar que há relação entre o grau de instrução do respondente e a existência de planejamento econômico e financeiro da receita e dos custos dos

serviços/produtos, conforme tabela 4.51. Em consequência, a hipótese nula não pode ser rejeitada ao nível de significância de 5%.

Esperava-se que os pequenos empreendimentos hoteleiros de característica familiar fizessem planejamento econômico e financeiro da receita e dos custos dos serviços/produtos. Assim agindo, tais empreendimentos poderiam evidenciar suas potencialidades e tentar reduzir os custos.

Tabela 4.51 – Relação entre grau de instrução e o planejamento econômico e financeiro da receita e dos custos dos serviços/produtos

		Realiza planejamento		Total
		Sim	Não	
Grau de instrução	2º grau	17	18	35
	Superior ou pós	18	09	27
Total		35	27	62

Teste Exato de Fisher
Nível de Significância = 0,122

4ª Hipótese

H₀ Não existe relação entre o grau de instrução do respondente e a forma pela qual a empresa executa o seu controle de caixa.

H₁ Existe relação entre o grau de instrução do respondente e a forma pela qual a empresa executa o seu controle de caixa.

Tabela 4.52 – Relação entre grau de instrução e a forma de controle de caixa

		Controle do caixa		Total
		Software	Livro caixa	
Grau de instrução	2º grau	6	29	35
	Superior ou pós	13	14	27
Total		19	43	62

Teste Exato de Fisher
Nível de Significância = 0,009

O Teste Exato de Fisher (tabela 4.54) apresentou significância estatística de 0,9% entre o grau de instrução dos gestores da empresa e a forma pela qual a empresa executa o seu controle de caixa. Portanto, a hipótese nula é rejeitada e a hipótese alternativa é aceita. Assim, pode-se afirmar que as empresas com gestores mais qualificados, quanto ao grau de instrução, têm melhor sistema para controle do caixa.

Essa constatação é importante, pois permite inferir que a melhoria no nível de instrução dos gestores pode afetar positivamente a qualidade da gestão e, conseqüentemente, aumentar as chances de sobrevivência das pequenas empresas. Afinal, o controle do caixa é vital para a sobrevivência de qualquer empresa.

5ª Hipótese

H₀ Não existe associação entre o tamanho e o tempo de funcionamento do empreendimento.

H₁ Existe associação entre o tamanho e o tempo de funcionamento do empreendimento.

Para a realização da análise, foram excluídas as empresas com número de unidades entre dezesseis e vinte e três e com tempo de funcionamento entre sete e dez anos. Assim, a análise foi realizada com uma sub-amostra de vinte e oito empresas. O tamanho foi representado pelo número de unidades habitacionais.

A tabela 4.53 mostra que o Teste Exato de Fisher (nível de significância de 6,4%) não mostrou relevância na associação entre o tamanho do empreendimento e

o tempo de mercado a um nível de significância de 5%. Portanto, com esse nível de significância, de 5%, não se pode dizer que à medida que as empresas “aprendem” (tempo de mercado), se expandem.

Tabela 4.53 – Relação entre o tamanho e tempo de mercado

		Tempo de funcionamento		Total
		Até 6 anos de mercado	Mais que 11 anos	
Tamanho	Até 15 UH	9	4	13
	Mais que 23 UH	5	10	15
Total		14	14	28

Teste Exato de Fisher
Nível de Significância = 0,064

6ª Hipótese

H₀ Não há relação entre o tamanho e o desempenho da empresa.

H₁ Há relação entre o tamanho e o desempenho da empresa.

Para a realização do teste, foram utilizadas duas “proxies”: uma referente ao tamanho, representada pelo número de unidades habitacionais; outra referente ao desempenho da empresa, representada pela expectativa do gestor sobre a situação da empresa em um futuro próximo. Também, foram eliminadas as empresas que possuíam entre dezesseis e vinte e três unidades habitacionais e as que desejavam “estar na mesma situação” em relação ao futuro próximo. Dessa forma, a hipótese foi realizada com uma sub amostra de 25 empresas.

O Teste Exato de Fisher (tabela 4.59) revela significância ao nível de 2,8%. Portanto, rejeita-se a hipótese H₀, podendo-se afirmar que há relação entre o

tamanho da empresa e o seu desempenho. Portanto, os empreendimentos mais estruturados em nível de instalações, são os que apresentam melhor desempenho.

Tabela 4.54 – Relação entre o tamanho e o desempenho de mercado

		Desempenho da empresa		
		Em expansão	Sair do ramo	Total
Tamanho	Até 15 UH	9	6	15
	Mais que 23 UH	10	0	10
Total		19	5	25

Teste Exato de Fisher
Nível de Significância = 0,028

7ª Hipótese

H₀ Não existe relação entre o tamanho e a participação do empreendimento hoteleiro na vida financeira dos proprietários.

H₁ Existe relação entre o tamanho e a participação do empreendimento na vida financeira do proprietário.

O teste Qui-quadrado de Pearson não mostrou significância entre o número de unidades habitacionais e a participação do empreendimento na vida financeira dos proprietários. Esperava-se que, sendo o hotel o único empreendimento na vida financeira do proprietário e levando-se em conta que se tratava de uma pequena empresa de característica familiar, este teria maior número de unidades habitacionais. Mas essa hipótese não pode ser comprovada, conforme demonstra a tabela 4.55.

Tabela 4.55 – Relação entre tamanho e a vida financeira dos proprietários

		Vida financeira do proprietário		Total
		Único empreendimento	Um dos ramos em que atua	
Tamanho	Até 15 UH	6	14	20
	Mais que 23 UH	5	16	21
Total		11	30	41

Teste Qui-quadrado de Pearson
Nível de Significância = 0,655

8ª Hipótese

H₀ Não existe relação entre o tempo de funcionamento do hotel e a participação do empreendimento na vida financeira do proprietário.

H₁ Existe relação entre o tempo de funcionamento do hotel e a participação do empreendimento na vida financeira do proprietário.

O teste Qui-quadrado constante na tabela 4.56 não apresentou significância entre o tempo de mercado e a participação do empreendimento na vida financeira do proprietário. Portanto, a hipótese nula não pode ser rejeitada.

Tabela 4.56 – Relação entre o tempo de funcionamento e a vida financeira dos proprietários

		Vida financeira do proprietário		Total
		Único empreendimento	Um dos ramos em que atua	
Tempo de funcionamento	Até 6 anos	4	16	20
	Mais que 11 anos	9	12	21
Total		13	28	41

Teste Qui-quadrado de Pearson
Nível de Significância = 0,116

9ª Hipótese

H₀ Não existe relação entre o tamanho e a utilização de financiamentos.

H₁ Existe relação entre o tamanho e a utilização de financiamentos.

Foi considerada a “proxy” “número de unidades habitacionais” para representar o tamanho da empresa. Para verificar a utilização de financiamentos, foram agrupadas as respostas positivas (sendo quaisquer tipos de financiamentos) e as respostas negativas.

De acordo com a tabela 4.57, o Teste Exato de Fisher não foi relevante estatisticamente no que se refere ao tempo de funcionamento da empresa e a utilização de financiamentos. Dessa forma, a hipótese nula não pode ser rejeitada.

Tabela 4.57 – Relação entre tamanho e a utilização de financiamentos

		Utiliza financiamentos		Total
		Sim	Não	
Tamanho	Até 15 UH	4	16	20
	Mais que 23 UH	4	17	21
Total		8	33	41

Teste Exato de Fisher
Nível de Significância = 0,623

10ª Hipótese

H₀ Não existe relação entre o tamanho e a existência de um sistema de avaliação e correção de falhas.

H₁ Existe relação entre o tamanho e a existência de um sistema de avaliação e correção de falhas.

De acordo com a tabela 4.58, não se verificou significância estatística entre o número de unidades habitacionais e a existência de um sistema de avaliação e correção de falhas. Esperava-se que as empresas maiores possuísem um sistema de avaliação e correção de falhas, mantendo maior controle das operações, para que, assim, pudessem acompanhar o desempenho da empresa e corrigir suas falhas.

Tabela 4.58 – Relação entre número de unidades habitacionais e a existência de um sistema de avaliação e correção de falhas

		Sistema de avaliação e correção de falhas		Total
		Sim	Não	
Número de UH	Até 15 UH	9	11	20
	Mais que 23 UH	11	10	21
Total		20	21	41

Teste Qui-quadrado de Pearson
Nível de Significância = 0,636

11ª Hipótese

H₀ Não existe relação entre o tamanho e a execução de planejamento econômico e financeiro da receita e dos custos dos serviços/produtos.

H₁ Existe relação entre o tamanho e a execução de planejamento econômico e financeiro da receita e dos custos dos serviços/produtos.

De acordo com a tabela 4.59, o teste Qui-quadrado de Pearson não foi relevante estatisticamente para comprovar a relação entre o número de unidades habitacionais e a execução de planejamento econômico e financeiro da receita e dos custos dos serviços/produtos. Assim, a hipótese nula não pode ser rejeitada.

Tabela 4.59 – Relação entre número de unidades habitacionais e a execução de planejamento econômico e financeiro da receita e dos custos

		Executa planejamento		Total
		Sim	Não	
Número de UH	Até 15 UH	11	9	20
	Mais que 23 UH	14	7	21
Total		25	16	41

Teste Qui-quadrado de Pearson
Nível de Significância = 0,444

RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES DE PESQUISA E AS RESPOSTAS ENCONTRADAS NAS ANÁLISES DE RESULTADO

Questão de pesquisa 1: Como os pequenos empreendimentos hoteleiros medem o seu desempenho?

A resposta de tal questão está na análise de todos os resultados obtidos através do questionário de pesquisa, que construiu um diagnóstico da operação de medição de desempenho nos pequenos empreendimentos hoteleiros do Nordeste.

Algumas respostas podem ser destacadas. Em relação à forma pela qual a empresa obtém informações sobre o desempenho da empresa, para a maioria das empresas (82,3%), isso é feito através de reuniões com periodicidade mensal, na maior parte dos casos (96,6%).

Em relação à comparação dos objetivos traçados com os resultados alcançados pelas empresas, 83,9% dos respondentes indicam efetuar tal operação.

Questão de pesquisa 2: Quais os atores que contribuem para a geração e transmissão de informações de desempenho das empresas?

Os proprietários são os maiores responsáveis pela coleta de dados para o sistema de medição dos pequenos empreendimentos hoteleiros (72,6%), seguidos dos gerentes ou diretores (25,8%).

Em relação aos geradores de informações de desempenho, os clientes forma considerados pelas empresas a fonte de informação mais importante (83,9%); ficando em segundo lugar os empregados (58,1%) e; em terceiro, o contador (27,4%).

Quanto aos profissionais que teriam potencial para construção de relatórios com informações úteis para crescimento através de análise de desempenho da empresa, os respondentes indicam, em 83,9% dos casos, que o especialista em hotelaria seria o mais indicado, seguido pelo advogado, com 11,3%.

Questão de pesquisa 3: Qual é o papel do contador na produção da informação para controle e avaliação do desempenho da empresa?

O contador foi citado como terceira fonte de informação mais importante para a empresa (27,4%). Embora tenha sido citado como uma das fontes de informação mais importante, verificou-se, no decorrer das respostas encontradas na pesquisa, que tais informações eram de caráter apenas fiscal ou de dados contábeis históricos.

Quando os respondentes foram solicitados a indicar um profissional com potencial para geração de informações de controle de operações e avaliação de desempenho, o especialista em hotelaria foi o mais citado (83,9%), seguido do advogado (11,3%), enquanto o contador não foi citado por nenhuma empresa.

Embora não tenha sido apontado como gerador de informações de controle de operações e avaliação de desempenho, 74,2% das empresas afirmaram que, caso o contador oferecesse relatórios que lhes fornecessem a real situação da

empresa no mercado, eles estariam dispostos a abrir todas as suas informações para o contador.

Afirmaram ainda que, mesmo na hipótese de simplificação do cálculo dos impostos, 66,1% manteriam o contador na empresa. Indicaram ainda que estariam dispostos a pagar de 20% até 60% a mais do que pagam atualmente aos contadores, caso estes produzissem informações para controle e gestão do negócio.

Questão de pesquisa 4: Há relação entre o grau de instrução dos respondentes e o desempenho da empresa?

A resposta dessa questão foi investigada através de duas “proxies”, sendo: a expectativa dos respondentes quanto a um futuro próximo da empresa (partiu-se do pressuposto de que as empresas que tivessem o desejo de expandir-se em um futuro próximo têm um bom desempenho, enquanto as empresas que desejam sair do ramo não estão apresentando bom desempenho) e, a auto-avaliação da empresa em relação à concorrência.

A análise da 1ª hipótese indica que o grau de instrução do respondente não apresenta associação com o planejamento de futuro da empresa. A 2ª hipótese revela que não há associação entre o grau de instrução dos gestores e o desempenho das empresas (medido através da auto-avaliação dos respondentes quanto ao desempenho da empresa em relação às demais empresas do mercado).

Questão de pesquisa 5: Há relação entre o aprendizado dos empreendimentos hoteleiros e o desempenho organizacional?

O aprendizado dos empreendimentos hoteleiros foi medido através da “proxie” tempo de funcionamento, partindo-se do pressuposto de que a empresa com mais tempo de mercado teria agregado maior conhecimento quanto às

características inerentes aos empreendimentos hoteleiros. Quanto ao desempenho da empresa, foi utilizada a variável “*proxie*” tamanho da empresa, relativo às suas instalações (número de unidades habitacionais), levando-se em consideração a hipótese de que as empresas com maior número de unidades habitacionais teriam um melhor desempenho.

O resultado demonstrado na quinta hipótese não mostrou relevância na associação entre o tamanho do empreendimento e o tempo de mercado, portanto, não se pode dizer que à medida que as empresas “aprendem” (tempo de mercado), se expandem.

Questão de pesquisa 6: Há relação entre o tamanho da empresa e o desempenho organizacional?

O tamanho foi medido através da “*proxie*” unidades habitacionais, enquanto o desempenho organizacional, através da “*proxie*” expectativa do gestor em relação ao futuro da empresa. Pode-se afirmar, através do teste da 6ª hipótese, que há relação entre o tamanho da empresa e o seu desempenho, sendo os empreendimentos mais estruturados em nível de instalações, são os que apresentam melhor desempenho.

Questão de pesquisa 7: Há relação entre o grau de comprometimento do proprietário e o desempenho da empresa?

Para obter a resposta de tal questão, levou-se em consideração o tempo de funcionamento como variável “*proxie*” para determinar o desempenho da empresa, partindo-se do pressuposto de que as empresas que tivessem a mais tempo no mercado teriam um melhor desempenho. Quanto ao comprometimento do proprietário, foi utilizada a “*proxie*” participação do empreendimento na vida financeira do proprietário. O teste feito na 8ª hipótese não apresentou significância

entre o tempo de mercado e a participação do empreendimento na vida financeira do proprietário. Desconsidera-se a hipótese de que as empresas com mais tempo de mercado, que apresentariam melhor desempenho são as que têm seus proprietários mais comprometidos.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

5- CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

5.1 - CONCLUSÕES

Este trabalho procurou identificar como os pequenos empreendimentos hoteleiros, da região Nordeste, estão medindo seu desempenho organizacional, bem como as características inerentes a essa medição, fazendo um diagnóstico dessa operação estratégica no setor.

Para alcançar este objetivo, foi realizada uma revisão de literatura sobre o assunto para identificar as características dos sistemas de medição de desempenho existentes. Em seguida, foi realizada uma pesquisa empírica por meio de aplicação de questionário em empresas hoteleiras das cidades de João Pessoa, Natal e Recife.

O objetivo principal da pesquisa foi identificar as características dos sistemas de medição de desempenho dos pequenos empreendimentos hoteleiros pesquisados. Com base na análise dos resultados dos questionários aplicados e dos testes de hipóteses realizados de acordo com modelo de referencial teórico levantado na metodologia, verificou-se que os hotéis pesquisados possuem um sistema de medição de desempenho simples e não-estruturado. Além disso, não conseguem obter e utilizar todas as informações que os participantes internos e externos podem proporcionar para a melhoria do desempenho da empresa.

Em se tratando dos atores participantes do processo de medição de desempenho, os clientes são os mais citados, ficando os empregados em segundo lugar. A preocupação principal de tais empreendimentos é com a satisfação das expectativas dos clientes através do atendimento às suas necessidades. Nesse

sentido, os empreendimentos hoteleiros pesquisados utilizam seus empregados como uma grande fonte de informação para a melhoria dos serviços e produtos oferecidos.

Entretanto, os pequenos empreendimentos hoteleiros não conseguem aproveitar as informações que buscam plenamente. Os principais indicadores apontados pela literatura são: perfil dos hóspedes, retenção de clientes, retenção de clientes com reclamação e a satisfação dos hóspedes. Esses indicadores são medidos através de conversas informais, pela maior parte dos hotéis, o que pode inibir os respondentes.

O terceiro participante mais citado no que diz respeito à importância de informações foi o contador. Todavia, e de forma contraditória, constatou-se, na análise de outras questões, que essa informação não é utilizada como elemento gerencial, mas apenas para cumprir obrigações fiscais. Com tal atitude, os empreendimentos de hotelaria pesquisados deixam de ter nesse profissional uma base importante de informação, também não-financeira, para a melhoria do desempenho.

A partir do momento em que o profissional do setor contábil deixar de cumprir apenas as obrigações determinadas pela legislação e começar a fornecer ao seu cliente relatórios financeiros e de controles gerenciais, capazes de auxiliá-los na administração eficaz da empresa, ele estará mostrando ao empresário como a contabilidade pode ser útil no processo decisório dessas empresas.

Os gestores dos pequenos empreendimentos hoteleiros, de modo geral, utilizam as informações produzidas pelos participantes do processo de medição apenas para identificar os dispêndios do período e o orçamento para os próximos

dias. Desse modo, a característica de medição resume-se aos resultados dos valores a curto prazo.

5.2 - LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

As principais limitações do estudo são:

- A principal limitação do estudo foi o pequeno número de empresas pesquisadas, seguida pelo fato de ter a amostra sido escolhida por conveniência, e não aleatoriamente;
- A coleta de dados foi realizada, em todos os casos, na presença da pesquisadora. Esse fato possibilitou a explicação das questões, maior conhecimento do ambiente empresarial da empresa pesquisada, além da obtenção de informações por meio de conversas informais entre a pesquisadora e os respondentes. Porém, em alguns casos, observa-se certo constrangimento por parte dos respondentes na afirmação de determinadas questões, podendo assim, terem sido coletadas informações distorcidas ou incertas.

As sugestões para estudos futuros são:

- Aumentar o tamanho da amostra e escolher a amostra objeto da pesquisa de forma aleatória;
- Replicar em outras regiões do país para que se obtenha um panorama mais representativo sobre a forma como os pequenos empreendimentos hoteleiros estão medindo seu desempenho organizacional;

- Fazer um levantamento das práticas de medição de desempenho adotadas por pequenos empreendimentos hoteleiros de outros países e compara-los com os encontrados em empresas do Brasil;
- Agrupar os pequenos empreendimentos hoteleiros em categorias, como tipo de empreendimento (hotel, pousada, albergue) e/ ou numero de estrelas ou categoria de luxo, para verificar se a forma de medição de desempenho entre essas empresas apresenta características distintas.

REFERÊNCIAS

ABIH – Associação Brasileira da Indústria dos Hotéis. **Informes Gerais**. Disponível em: www.abih.com.br

ALMEIDA, Fernando C. de. **Desenvolvimento de sistemas de informação gerencial e de apoio à decisão**. Terceiro Semead. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP. São Paulo, 1998.

ARAÚJO, Aneide Oliveira. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão técnica Rubens Fama. São Paulo: Atlas, 2000.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística. Aplicada às Ciências Sociais**. 4ª Ed., ampliada e revisada. Editora da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. Caderno de Pesquisas em Administração. Volume 10, nº3. São Paulo, 2003.

BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo turístico**. São Paulo: Papirus, 2001.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOND, Emerson. **Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos. Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

BORTOLI NETO, Adelino de; MOREIRA JR., Armando Lourenzo. **Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte.** Caderno de Pesquisas em Administração. Volume 08, nº4. São Paulo, 2001.

BRESSOLIN, M. L. **Estratégia mercadológica visando melhor ocupação dos hotéis situados na região Norte da Ilha de Santa Catarina no período de baixa temporada.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

BRUSADIR, Leandro. **O papel da hospitalidade e da mídia no planejamento turístico.** Artigo 12/09/2003. Disponível em: www.estudosturisticos.com.br Acesso em 23/09/2003.

CAMARGO, Leônidas Lopes de. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

CAMISÓN, César. **Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: an empirical analyses.** Hospitality Management. Vol. 19. Issue 2, Jun, 2000.

CARVALHO, Gil. **O despertar da hotelaria nacional. Com a acirrada concorrência da hotelaria, os empreendimentos devem se modernizar.** Edição 300. Janeiro/fevereiro de 2001. Disponível em: www.hotelnews.com.br. Acesso em 28/01/2004.

CARREGARO, José Carlos. **Proposta de indicadores de desempenho às distribuidoras de energia federalizadas do setor elétrico brasileiro.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistemas de informações para a tomada de decisões.** 3ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1999.

CATARINO, J. A. **Poised to explode.** Diário Econômico, Lisboa, 20 de setembro de 1999.

CATELLI, A. coord. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. GECON.** São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 4ª Ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1997.

CELESTINO, Maxwell dos Santos. **Utilização de indicadores financeiros e não-financeiros na gestão de hotéis no Rio Grande do Norte: um estudo sob a ótica do *Balanced Scorecard***. Dissertação (Mestrado). Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília/Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2003.

CEZAR, Thércio Felipe M. **Modelo de hotelaria brasileiro – Próximos de uma realidade?** Disponível em: www.estudosturisticos.com.br. Artigo de 29/04/2003. Acesso em 23/09/2003.

CIA, Joanelia Neide de Sales; SMITH, Marines Santana Justo. **O papel da contabilidade gerencial nas PMEs (pequenas e médias empresas): um estudo nas empresas de calçados de Franca-SP**. Anais do II EGEPE. Londrina, 2001.

COLTMAN, Michael M. **Introduction to Travel & Turism: na international approach**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.

COLTRO, Alex. **A fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, vol.1, nº11, 1º Trimestre, 2000.

CORDEIRO, Nadir Radoll. **Construção de um modelo de gestão estratégica para organizações prestadoras de serviços utilizando o *Balanced Scorecard*, o Gerenciamento de Processos e o *Marketing* de Relacionamento**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, agosto, 2001.

COSTA JÚNIOR, Gilberto José Alves. **Benchmarking – medindo o desempenho gerencial com base nas melhores práticas**. VII Congresso Brasileiro de Custos. Recife, 2000.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 2ª Ed. São Paulo: Futura, 1999.

DE ROLT, Miriam Inês Pauli. **O uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.

DONATTI, Livia. **Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global**. Caderno de Pesquisas em Administração, Vol. 1, nº10. São Paulo, 1999.

ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida Varani; SOUZA, Maria Carolina A. F. de. **Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, vol. 09, nº 3, julho/setembro, 2002.

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. **Deliberação Normativa nº 429** de 23 de Abril de 2002.

EMBRATUR. **Anuário Estatístico 2003**. Diretório de Estudos e Pesquisas da Embratur. V. 30. Brasília, 2003.

FRANCO, Maria Aparecida; DALMAU, Marcos. **Treinamento em meios de hospedagem**. In: Anais eletrônicos da 1ª Jornada de Trabalhos da ASSEC – Associação de Ensino de Santa Catarina. Disponível em: www.assec.com.br.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

GALVÃO, Lavínia de Lima. **Medidas de desempenho organizacional em organizações públicas brasileiras**. VII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal. 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES DA SILVA, Dionísio; MIRANDA, Luiz Carlos. **O controle de custos e o processo gerencial na indústria hoteleira do nordeste brasileiro: um estudo da realidade gerencial hoteleira em face da nova dinâmica competitiva do setor**. XIV Congresso Latinoamericano de Estratégia. Buenos Aires, 2001.

GONÇALVES, José Pedro. **Desempenho organizacional**. Seminário Econômico, nº815, 23 de agosto de 2002.

GONÇALVES FILHO, Cid; GONÇALVES, Carlos Alberto. **Gerência do conhecimento – desafios e oportunidades para as organizações**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, vol. 08, nº 1, janeiro/março, 2001.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos. Contabilidade e controle.** Tradução da 3ª Ed. norte-americana. Revisão técnica de Elias Pereira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos.** 9ª Ed. Tradução de José Luiz Paravato. Revisão técnica de Luiz Henrique Baptista Machado. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

HRONEC, S. M.; **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Biblioteca.** Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em março de 2004.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Turismo já está entre os principais itens de exportação do País.** Publicado em 24.10.2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*.** 6ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e desempenho. Administre seus custos para ser mais competitivo.** 2ª Ed. São Paulo: Editora Futura, 2000.

KIMURA, Herbert; SUEN, Alberto Sanyuan; MORI, Roberto Giro; ISHIKAWA, Sérgio; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes competitivos através do *Balanced Scorecard*.** IV SEMEAD. USP – Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

KIYAN, Fábio Makita. **Proposta de desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2001.

KOLIN, Lílian Denise; DALMAU, Marcos. **Avaliação de desempenho humano em hotel executivo.** In: Anais eletrônicos da 1ª Jornada Científica de Trabalhos da ASSEC – Associação De Ensino de Santa Catarina. Disponível em: www.assec.com.br. Acesso em junho de 2004.

LA TORRE, Francisco de. **Administração hoteleira. Parte I – Departamentos.** São Paulo: Roca, 2001.

LAFFERTY, George; Fossen, Anthony van. **Integrating the tourism industry: problems and strategies.** Tourism Management. Volume 22, Issue7. February, 2001.

LANTELME, Elvira Maria Vieira. **Proposta de um sistema de indicadores de qualidade e produtividade para a construção civil.** Dissertação (Porto Alegre, 1994.Mestrado). Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

LEITÃO, Carla Renata Silva. **Investigação da rentabilidade de clientes: um estudo no setor hoteleiro do nordeste.** Dissertação (Mestrado). Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília/ Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/ Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Nata, 2002.

LEONE, N.M.C.P.G. **A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa.** Revista de Administração. São Paulo: Instituto Fundação de Administração, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul/set, 1992.

LERNER, Miri; HABER, Sigal. **Performance factors of small tourism ventures: the interface of tourism, entrepreneurship and the environment.** Journal of Business Venturing. Vol. 16. Issue 1. January, 2001.

LIGUORI, Salvatore; GRAY, William S. **Hotel and motel management and operations.** 2ª Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 5ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho.**São Paulo: Atlas, 1992.

LUNKES, Rogério João. **Manual de contabilidade hoteleira.** São Paulo: Atlas, 2004.

LUZ, Luiz Fernando Caon da. **Ainda sobre o Plano Nacional de Turismo e Mercado.** Disponível em: www.estudosturisticos.com.br Artigo de 30/08/2003. Acesso em 02/09/2003.

MACEDO, Marcelo. **O estudo do perfil empreendedor em empresas familiares.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

MARCELLI, Ricardo Pereira. **O papel dos indicadores de desempenho na estratégia das organizações para o aprimoramento de processos: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRA, Juliana Matos de. **O papel da troca de informações interorganizacionais e da escolha dos mecanismos de coordenação na performance da cadeia de produção avícola de pernambuco.** Dissertação (Mestrado). Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidades de Brasília/Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/ Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Recife, 2002.

MEIRA, Juliana Matos de; WANDERLEY, Cláudio de Araújo; SILVA, Ana Carolina Miranda da; MIRANDA, Luis Carlos. **Indicadores de desempenho empresarial divulgados por empresas norte americanas.** 2º Seminário USP de Contabilidade. FEA – USP. São Paulo, 2002.

MIA, Lokman; PATIAR, Anoop. **The use of management accounting systems in hotels: na exploratory study.** Hospitality Management. Vol. 20. Issue 2. Jun, 2001.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. **Medição de desempenho.** In: Schmidt (Org.). Controladoria: Agregando Valor para a Empresa. Porto Alegre, Bookman, 2002.

MIRANDA, Luiz Carlos; WANDERLEY, Cláudio de Araújo; MEIRA, Juliana Matos de. **Garimpando na imprensa especializada: uma metodologia alternativa para a coleta de indicadores de desempenho gerencial.** In: VI Congresso Internacional de Custos, 1999. Disponível em: www.dep.ufscar.br.

NAURI, Miguel Heriberto Caro. **As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos: o caso da fundação de amparo à pesquisa e extensão universitária (FAPEU).** Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 1998.

NUNES, Luiz Carlos. **Programa é direcionado a pequenas hospedagens.** In: Pequenas Empresas, Grandes Negócios. Notícias. Publicada em 04/07/2003. Disponível em www.pegn.com.br.

OKUMUS, Fevzi. **Can Hospitality researchers contribute to the satrategic management literature?** Hospitality Management. Vol. 21. Issue 2. Jun, 2002.

OLIVEIRA, Mirian; FREITAS, Henrique. **Seleção de indicadores para tomada de decisão: a percepção dos principais intervenientes na construção civil.** Disponível em: www.read.adm.ufrgs.br/read24/artigos/artigo3.pdf. Acesso em dezembro/2003.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria. Conceitos e aplicações.** São Paulo: Editora Futura, 1998.

OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas.** Disponível em: www.iem.efei.br/edson/download/Artceliaeenegep01.doc Acesso em: 23 de julho de 2003.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro da. **Indicadores de desempenho como direcionadores de dador.** 2º Seminário USP de Contabilidade. FEA – USP. São Paulo, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Avaliação de resultados e desempenhos.** In Catelli (Org.). 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

REVISTA GENTE E VIAGENS. **Entrevista com o Presidente.** Seção Jornal do Trade. Edição 102, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social – métodos e técnicas.** 38ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBAZZI, Alexandre. **De Harry Potter a Michael Porter.** Revista Hotel News. Edição 315. Julho/agosto de 2003. Disponível em: www.revistahotelnews.com.br Acesso em: 28/01/2004.

ROMEIRO, Vanda Marques Burjaili; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Análise do ambiente de pequenas empresas: um estudo dos fatores externos das pequenas unidades de produção familiar de Citros de Bebedouro – SP.** Anais do II EGEPE, p. 551+564, Londrina/PR, 2001.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAAB, William George Lopes; DAEMON, Ilka Gonçalves. **Qualidade na hotelaria. O papel dos recursos humanos.** In: Informes do BNDES. Área de operações industriais. Gerência setorial de Turismo. Dezembro de 2000. Disponível em: www.bndes.gov.br

SENHORAS, Elói Martins. **Defesa da concorrência: políticas e perspectivas.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, vol. 10, nº 1, janeiro/março, 2003.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos. Como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentes e competitivos.** 7ª Ed. Tradução da 2ª Ed. norte-americana por Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento.** Rio de Janeiro: Makron Books, 1975.

SILVA, Ana Paula Ferreira da; SOUZA, Erica Xavier de; MIRANDA, Luiz Carlos; RAMOS, Walter de Jesus Oliveira. **Análise financeira da Demonstração do Valor Adicionado (DVA) como ferramenta de medição de desempenho: um estudo em empresas do setor elétrico brasileiro.** 2º Seminário USP de Contabilidade. São Paulo, 2002.

STEVENSON, William J. **Estatística. Aplicada à Administração.** Tradução Alfredo de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

SOUZA, Ivone Gomes de Assis; LEITE, Cleide Maria; MIRANDA, Luis Carlos. **Contabilidade gerencial: um enfoque para a tomada de decisão nas pequenas e médias empresas.** VII SEACON – Seminário Acadêmico de Contabilidade do Vale do São Francisco. Petrolina, 2002.

VILELA, Ednaldo de Souza; MENEZES, Emílio Araújo; VOLLERTT JUNIOR, João R. **Modelo de avaliação e medição das atividades dos hotéis.** VII Congresso Brasileiro de Custos. Recife, 2000.

WANDERLEY, Cláudio de Araújo. **Uma investigação sobre a medição de desempenho da função de produção nas indústrias de transformação de Pernambuco: um enfoque do *Balanced Scorecard* e do *Performance Prism*.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação Em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2002.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E.. **Contabilidade gerencial.** Tradução da 6ª Ed. norte-americana André D. Castro. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

APÊNDICE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

ASPECTOS RELATIVOS ÀS CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE CONTROLE E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

19. QUEM CONHECE AS METAS (RESULTADO ESPERADO/PLANEJADO) DA EMPRESA?

- Somente o proprietário
 Todos os participantes internos – proprietário, gerente, funcionários em geral
 Proprietário e gerente
 Participantes internos e externos – proprietário, gerente, funcionários em geral, clientes, fornecedores, etc.

20. DE QUE FORMA A EMPRESA MEDE A SUA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO?

- Visita a outras organizações
 Periódicos técnicos
 Pesquisas técnicas
 Informações de consultores
 Informações de fornecedores
 Outro. Especificar

21. A EMPRESA FAZ PESQUISAS PARA MEDIR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS?

- Sim
 Não

22. CASO AFIRMATIVO, QUAL É A FREQUÊNCIA DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA?

- Semestralmente
 A cada cinco anos
 Outro. Especificar
 A cada dois anos
 Anualmente

23. QUAIS OS ATRIBUTOS ESCOLHIDOS PELA ORGANIZAÇÃO PARA IDENTIFICAR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS?

- Salário
 Benefícios
 Outro. Especificar
 Condições de trabalho
 Acesso à políticas e metas da empresa
 Treinamentos oferecidos

24. A EMPRESA INCENTIVA OS SEUS FUNCIONÁRIOS A APRESENTAREM SUGESTÕES?

- Sim
 Não
 Não sei

25. OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA ACUMULAM ALGUMA FUNÇÃO?

- Sim
 Não

26. A EMPRESA REALIZA PESQUISAS PARA MEDIR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DE SEUS HÓSPEDES?

- Sim
 Não
 Não sei

27. CASO AFIRMATIVO, QUAL É A FREQUÊNCIA DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA?

- () Semestralmente () A cada dois anos
 () A cada cinco anos () Anualmente
 () Outro. Especificar

28. QUAIS OS ATRIBUTOS ESCOLHIDOS PELA ORGANIZAÇÃO PARA IDENTIFICAR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DE SEUS HÓSPEDES?

- () Preço () Qualidade dos serviços/produtos oferecidos () Qualificação dos funcionários
 () Acesso as informações sobre os serviços/produtos () Instalações físicas e equipamentos () Imagem e reputação do hotel
 () Tempo de atendimento dos pedidos dos hóspedes () Outro. Especificar

29. A EMPRESA MONITORA O TEMPO DE ATENDIMENTO DO PEDIDO DOS HÓSPEDES?

- () Sim () Não () Não sei

30. A EMPRESA OFERECE SERVIÇOS/PRODUTOS PARA NÃO-HÓSPEDES?

- () Sim () Não

31. EXISTE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE CORREÇÃO DE FALHAS?

- () Sim () Não

32. DE QUE FORMA A EMPRESA SABE QUE OS SEUS SERVIÇOS/PRODUTOS OFERTADOS ESTÃO DE ACORDO COM AS NECESSIDADES DOS CLIENTES?

33. A SUA EMPRESA FAZ PLANEJAMENTO ECONÔMICO E FINANCEIRO DA RECEITAS E DOS CUSTOS DOS SERVIÇOS/PRODUTOS ?

- () Sim () Não () Nem sempre

34. EXISTE MEDIÇÃO DO LUCRO DE CADA SERVIÇO OU PRODUTO OFERECIDO PELO EMPREENDIMENTO HOTELEIRO? (Decomposição do lucro em relação à sua formação. Por exemplo, o lucro do hotel é de R\$100. Qual é a participação da hospedagem? Da alimentação e bebidas? Do serviço de telefonia? Etc. Dessa forma a empresa hoteleira conhece qual o serviço/produto mais lucrativo)

- () Não se conhece o lucro por serviço/produto
 () Não existe a avaliação do lucro
 () Parcialmente, avalia-se apenas alguns serviços ou produtos
 () Existe, mas não é de forma estruturada
 () Sim, existe um sistema estruturado para isso

35. DE QUE FORMA O EMPREENDIMENTO CALCULA OS CUSTOS DOS SERVIÇOS E PRODUTOS?

- () Não conhece o custo por serviço/produto
 () Não existe cálculo de custos

- () Parcialmente, sabe-se apenas o custo de alguns serviços/produtos
 () Existe, mas não é de forma estruturada
 () Sim, através de um sistema estruturado de custeio

36. DE QUE FORMA VOCÊ CONTROLA O CAIXA DA EMPRESA?

37. DE QUE FORMA VOCÊ CONTROLA AS CONTAS A RECEBER?

38. COMO É FEITO O CONTROLE DAS CONTAS A PAGAR?

39. QUAIS OS INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS PELA EMPRESA:

- | | | | |
|----------------------------------|---|--|---|
| () Rentabilidade | () Participação no mercado | () Faturamento - valor | () Investimento em treinamento |
| () N° Fornecedores | () Investimento em ação social | () Participação do cliente no faturamento | () Evolução do n° de funcionários |
| () Qualidade do serviço | () Evolução na posição do mercado | () Satisfação dos clientes | () Retenção de clientes com reclamação |
| () Investimento em tecnologia | () Tempo de atendimento do pedido do cliente | () Evolução no n° de clientes | () N° de funcionários terceirizados |
| () Investimento em equipamentos | () Índice de atendimento completo de pedidos | () Retenção de clientes | () Margem líquida |
| () Perfil do consumidor | () Investimento em atendimento | () Número de funcionários | () Evolução dos custos |
| () Outro. Especificar | | | |
-
-

ASPECTOS RELATIVOS AOS ATORES PARTICIPANTES DO PROCESSO DE GERAÇÃO E TRANSMISSÃO DAS INFORMAÇÕES DE DESEMPENHO DA EMPRESA

40. QUEM FICA RESPONSÁVEL PELA COLETA DOS DADOS PARA O SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA?

- () Proprietário
 () Diretor ou gerente do hotel
 () Funcionário da empresa especialmente mobilizado para a coleta dos dados
 () Contador
 () Outro. Especificar

41. DE QUE FORMA A INFORMAÇÃO É PROCESSADA NA EMPRESA?

- () Por mim mesmo, manualmente
 () Por mim mesmo, com a ajuda do computador
 () Sem computador, mas com a ajuda de um profissional externo
 () Com computador e com a ajuda de um profissional externo

42. QUAL É O TIPO DE INFORMAÇÃO PROCESSADA PELA EMPRESA?

- () Financeira () Cálculo e pagamento de taxas e impostos
 () Operacional () Perfil do mercado
 () Outro. Especificar

43. USANDO A ESCALA A SEGUIR, INDIQUE A IMPORTÂNCIA DE CADA ITEM PARA VOCÊ?

1 = Não é importante

4 = Importante

7 = Muito Importante

Os números 2,3,5 e 6 são opiniões intermediárias

	1	2	3	4	5	6	7
Informação de clientes							
Informação de fornecedores							
Informação do Governo							
Informação da Comunidade							
Informação de empregados							
Informação da Embratur							
Informação da ABIH -Nacional							
Informação de revistas técnicas							
Informação de concorrentes							
Informação de consultores							
Informação do contador							
Informação da internet							

44. DA LISTA ACIMA, INDIQUE AS TRÊS MAIS IMPORTANTES FONTES DE INFORMAÇÃO PARA VOCÊ:

Mais importante =

Segunda mais importante =

Terceira mais importante =

45. QUEM VOCÊ CONTRATARIA PARA PRODUZIR INFORMAÇÕES QUE AJUDASSEM NO CONTROLE DAS OPERAÇÕES E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EMPRESA?

- () Engenheiro () Economista () Contador
 () Advogado () Outro.Especificar

46. VOCÊ ESTARIA DISPOSTO A ABRIR AS INFORMAÇÕES DO SEU EMPREENHIMENTO PARA O CONTADOR, CASO ELE PRODUZISSE RELATÓRIOS QUE LHE FORNECESSE A REAL SITUAÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO?

- () Sim () Não

47. SE O GOVERNO SIMPLIFICASSE OS IMPOSTOS DE MODO QUE VOCÊ MESMO FOSSE CAPAZ DE CALCULAR E EFETUAR O PAGAMENTO, VOCÊ MANTERIA O SEU CONTRATO COM O CONTADOR?

Sim

Não

48. SE O CONTADOR PRODUZISSE RELATÓRIOS SEMANAIS QUE LHE PERMITISSE UM CONTROLE DAS OPERAÇÕES E O CONHECIMENTO DE COMO ESTÁ INDO O SEU NEGÓCIO, VOCÊ ESTARIA DISPOSTO A PAGAR MAIS POR ELE?

Sim, até 20% mais

Sim, até 40% mais

Sim, até 60% mais

Sim, mais que 60%

Não