

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

KARENN PATRÍCIA SILVA SIQUEIRA

UMA INVESTIGAÇÃO ACERCA DO USO DE INDICADORES
DE DESEMPENHO EM EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS
SITUADOS NA REGIÃO METROPOLITANA DE RECIFE

RECIFE
2014

KARENN PATRÍCIA SILVA SIQUEIRA

UMA INVESTIGAÇÃO ACERCA DO USO DE INDICADORES
DE DESEMPENHO EM EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS
SITUADOS NA REGIÃO METROPOLITANA DE RECIFE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.^a Juliana Matos de Meira, PhD
Coorientador: Prof. Dr. Jeronymo José Libonati

RECIFE

2014



**Programa de Pós-Graduação
Mestrado em Ciências Contábeis**



Coordenação

**“UMA INVESTIGAÇÃO ACERCA DO USO DE
INDICADORES DE DESEMPENHO EM
EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS SITUADOS NA
REGIÃO METROPOLITANA DE RECIFE”**

Karenn Patrícia Silva Siqueira

Dissertação submetida ao Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 24 de fevereiro de 2014.

Banca Examinadora:

Orientador/Presidente: Jeronymo José Libonati (Dr.)

Examinador Interno: Aldemar de Araújo Santos (Dr.)

Examinador Externo: Aldo Leonardo Cunha Callado (Dr.)

À minha mãe, Irismar, e ao meu irmão,
Humberto Jr., dedico esta dissertação
como reconhecimento por todo amor,
carinho, ajuda e compreensão dedicados
à minha pessoa. Amo vocês!!!

AGRADECIMENTOS

“Depois de algum tempo.... você aprende que heróis são pessoas que fizeram o que era necessário fazer, enfrentando as conseqüências... E você aprende realmente que pode suportar... que realmente é forte, e que pode ir mais longe, depois de pensar que não pode mais...”(Shakespeare). Esta frase traduz muito bem o que representa para mim a conclusão do mestrado. Mais que a obtenção de um título de Mestre, ele mudou a minha vida!!!

O momento do agradecimento é a minha resposta mais sincera àqueles que contribuíram para a concretização deste trabalho. E são tantas as pessoas as quais colaboraram das mais diversas formas, que fica difícil mencionar todas elas neste pequeno espaço. Ainda assim, agradeço nomeadamente:

Ao PAI nosso que estás no céu, na terra e que habita em mim.... Agradeço a ti, ó Deus, por tudo que fizestes, faz e fará durante a minha finita existência! Obrigada, Senhor, por colocar em meu caminho as pessoas e as oportunidades que me ajudam a crescer; por ter me concedido a oportunidade e a coragem de iniciar e concluir esta etapa de formação.

À minha Mãe, Irismar. Todo meu esforço sempre foi motivado por você! Heroína do cotidiano, que sempre me apoiou nas decisões mais difíceis, inclusive abdicando de morar em Teresina para me acompanhar durante o mestrado aqui em Recife. Portanto, esta conquista também é sua! Te agradeço ainda, mãezinha, por todo cuidado, atenção, carinho e amor que me foram dedicados durante a vida toda.

Ao Mano Jr., que desde a graduação me deu norteamento nos caminhos acadêmicos e enquanto profissional da educação, compartilha comigo suas experiências docentes. Obrigada, meu irmão, por, assim como nossa mãe, estar sempre presente em minha vida, torcendo pelo meu sucesso e, sobretudo, por seu amor fraterno.

Também exteriorizo aqui minha imensa gratidão à **família Azevedo**, dentre os quais destaco D. Joana, Sr. Marcos, Hugo e João Ezequiel, pela generosa acolhida ainda durante as fases de seleção do mestrado. E, ao mesmo tempo, à Alberta e suas filhas Júlia e Laurinha, que tão prontamente me hospedaram durante três meses, abrindo não somente as portas da sua casa, mas dos seus corações, tratando-me como se da família fosse. Também não poderia esquecer-me do membro mais ilustre desta família, que sempre me chamava de “Kety”, a voinha “mais da hora” que já conheci: Van Brasil. Espero um dia poder retribuí-los por tudo que fizeram por mim.

Agradeço de todo coração a uma pessoa muito especial enviada por Deus, **Jones Queiroga Casimiro**, por suportar tantas idas e vindas (Teresina-Recife) durante esses dois anos longe de casa, e que graças ao plano “TIM Sem Fronteiras” sempre se fez presente, apesar da distância física. Suas palavras de carinho, conforto e incentivo nos momentos mais difíceis do mestrado me deram forças para seguir até o fim... Obrigada, meu Amor, simplesmente por você existir em minha vida e fazer parte desta conquista.

Sou muito grata também ao meu grande amigo, Me. **André Oliveira**, maior incentivador para que eu seguisse a carreira acadêmica, um dos “culpados” pela minha decisão de cursar este mestrado. Por acreditar em meu potencial, muitas vezes mais do que eu mesma; pelo auxílio desde a época da graduação e durante toda a construção deste trabalho e por me aconselhar e direcionar aos melhores caminhos no mestrado.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (**CAPES**), pelo auxílio financeiro concedido, o que tornou possível minha permanência em Recife para dedicação exclusiva ao mestrado.

À minha orientadora, **Juliana Matos de Meira**, por todos os ensinamentos recebidos, desde os créditos da disciplina Metodologia de Pesquisa em Contabilidade e, posteriormente, por toda ajuda no delineamento e execução da pesquisa. Agradeço ainda por me oportunizar as experiências em sala de aula na UFPE, as quais contribuíram para o meu desenvolvimento enquanto professora e amadurecimento acadêmico.

Ao meu querido coorientador, o professor **Jeronymo Libonati**, que apesar dos muitos compromissos com a direção do CCSA e das várias atividades como docente na UFPE, sempre dispôs de tempo para me orientar todas as vezes necessárias, apontando caminhos e sanando dúvidas. Sou imensamente grata por toda sua atenção, paciência e valiosas contribuições para que a concretização deste trabalho fosse possível.

Aos membros da banca examinadora, professor **Aldo Callado e Aldemar Santos**, pelas sugestões e observações desde a qualificação do projeto, contribuindo para o aprimoramento do trabalho.

Aos **professores do PPGCC/UFPE**, por todos os ensinamentos proporcionados durante os dois anos de mestrado, pelos quais serei eternamente agradecida. Em especial, aos professores Aldemar Santos e Marco Túlio, pelo apoio em termos profissionais e pessoais nas horas difíceis enfrentadas por mim e minha mãe.

Aos **gestores hoteleiros** da Região Metropolitana de Recife, que gentilmente se disponibilizaram para me atender, respondendo ao questionário de pesquisa. Sem a participação deles este trabalho não seria viável.

À **Mariana Albuquerque e Lívia Carrascoso**, por toda ajuda durante a coleta de dados. Especialmente à Lívia, que a partir de então acompanhou de perto todo o processo até a finalização da pesquisa. Obrigada pela tradução dos textos, conversas *online* e *off-line*, erros e acertos conjuntos e momentos de descontração. Desta convivência acadêmica surgiu uma grande amizade, que levo para toda a vida.

Aos amigos do mestrado da **Turma de 2012**, cujo convívio diário originou grandes amizades e com os quais compartilhei as experiências, alegrias, aprendizado, dúvidas, dificuldades e dilemas típicos da vida de mestrando e, sobretudo, por dividir com eles a felicidade da conquista do título de mestre. Meu agradecimento especial a **Clayton Julião**, generosidade em pessoa, por todo apoio e atenção nas horas de dificuldade; à **Edna Melo**, companheira de caminhada, que compartilhou comigo vários momentos decisivos desse mestrado, madrugadas de estudo (presencial/virtual), trabalhos e artigos. Amiga, nós conseguimos! À **Lavoisiene Lima**, que sempre vibrou com a minha evolução no curso; ao **Leandro Lopes**, pela paciência, companheirismo, e por me ajudar durante e após a orientação compartilhada que recebemos de “nossos pais”. Aprendi muito com você! Aos meus “irmãozinhos” do mestrado, **Francisco Carlos Filho, José Augusto, Lucivaldo Lourenço e Paulo César**, que sempre cuidaram de mim e nunca mediram esforços para me socorrer quando precisava. Vocês fizeram da afamada “Batcaverna” um lugar bem melhor de se viver. Ao **Marco Granha** e à **Regiane Cunha**, pelas muitas histórias para contar!

Quero também agradecer aos mestrandos da **Turma de 2013** – Maxleide, Márcio, Davi, Juliana, João Marcelo, Becker, Tiago e Valter, pela convivência acadêmica e aprendizado mútuo. Às meninas da graduação, **Edyanne e Rafaela**, pela companhia dentro e fora da UFPE, as quais me proporcionaram raros momentos de diversão em Recife.

Agradeço do fundo do meu coração, aos **super amigos** Stephanie, Caio, Joyce, Alaíde, Zaida, Eugênia, por suportarem minha ausência e distanciamento. Às amigas de longa data, Majana e Marlúcia, que tanto me apoiaram nesse processo, pela ajuda incondicional oferecida sempre. As solicitações de presença de vocês só me deram mais alento para terminar logo o curso e voltar para casa. Por fim, **agradeço a todos** que de alguma forma, embora não mencionados individualmente, contribuíram e acompanharam a minha luta para vencer mais este desafio. **Muito Obrigada!!!**

"O sofrimento é passageiro, desistir é para sempre."

(Lance Armstrong)

RESUMO

O objetivo norteador deste trabalho foi identificar quais fatores influenciam a utilização de indicadores de desempenho na gestão dos empreendimentos hoteleiros localizados na Região Metropolitana de Recife. Para atender ao objetivo proposto, adotou-se como procedimento metodológico a realização de um levantamento do tipo *survey*, cuja coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas face-a-face, com a aplicação de questionários junto aos gestores de 50 hotéis distribuídos em oito municípios da RMR, os quais compuseram a amostra deste estudo. Os dados coletados em campo foram analisados utilizando-se os métodos da estatística descritiva e inferencial, ambas realizadas com o auxílio do *software* estatístico SPSS, versão 20.0. Na análise inferencial foram aplicados os testes não paramétricos Qui-quadrado e exato de Fisher, para os quais se considerou um nível de significância de até 5%. Constatou-se por meio da análise descritiva que os hotéis pesquisados têm utilizado uma grande variedade de indicadores para avaliar o seu desempenho, os quais contemplam todas as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC). Entre os mais utilizados estão: receita total, lucro operacional e evolução da lucratividade (perspectiva financeira); nível de satisfação do hóspede, número de reclamações e captação de novos clientes (perspectiva clientes); taxa de ocupação, índice de insatisfação com o atendimento e tempo para solução de reclamações (perspectiva processos internos); qualidade dos serviços ofertados, satisfação e motivação dos funcionários e investimento em tecnologia (perspectiva aprendizagem e crescimento). Os resultados dos testes de hipóteses apontaram que as variáveis tempo de experiência no cargo, grau de instrução, número de unidades habitacionais (UH's), porte da empresa, tipo de avaliação de desempenho, uso de sistema estruturado, conhecimento e utilização do BSC, possuem relação estatisticamente significativa com o uso de indicadores de desempenho. Portanto, esses resultados permitiram concluir que alguns fatores de perfil dos gestores, algumas características das empresas pesquisadas, assim como certos aspectos da avaliação de desempenho das empresas, influenciam o uso de indicadores na avaliação do desempenho empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Desempenho. Indicadores de Desempenho. Meios de Hospedagem.

ABSTRACT

The guiding objective of this study was to identify which factors influence the use of performance indicators in the management of ventures hotels located in the Metropolitan Region of Recife. To achieve the proposed objective, a survey was adopted as the methodological procedure, in which the data collection occurred through questionnaires and face-to-face interviews with managers of 50 hotels distributed in eight municipalities of the RMR, which defined the sample of this study. The data collected in the field was analyzed, using the methods of descriptive and inferential statistics, both performed with the aid of SPSS statistical software version 20.0. In the inferential analysis non-parametric tests Chi-square and Fisher exact tests were applied in which a significative level of up to 5% was considered. Through the use of descriptive analysis it was found that hotels surveyed used a wide variety of indicators to evaluate its performance, in which encompass all the perspectives of the Balanced Scorecard (BSC), among the most used are: total revenues, operating profit and evolution of profitability (financial perspective); guest satisfaction level, number of complaints and new customers acquisition (customers perspective); occupancy rate, index of dissatisfaction with care and time-to-solution for complaints (internal processes perspective); quality of services offered, satisfaction and motivation of employees and investment in technology (learning and growth perspective).The hypotheses tests results showed that variables, such as, time of experience on the job, level of instruction, number of housing units (HU's), company size, type of performance assessment, use of structured system, and knowledge and use of the BSC have a statistically significant relationship with the use of performance indicators. Therefore, these results allowed us to conclude that some factors of the managers' profiles, some characteristics of surveyed companies, as well as some aspects of the company's performance evaluation influence the use of indicators in the assessment of business performance.

KEYWORDS: Performance Evaluation. Performance Indicators. Means of Hospitality.



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------|--|
| ABIH-PE | Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Pernambuco |
| BSC | <i>Balanced Scorecard</i> |
| CADASTUR | Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| RMR | Região Metropolitana de Recife |
| SBClass | Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem |
| SMD | Sistemas de Medição de Desempenho |
| SPSS | <i>Statistical Package for the Social Science</i> |
| UH's | Unidades Habitacionais |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Classificação de Indicadores de Desempenho | 26 |
| Quadro 2 – Modelos de Avaliação de Desempenho | 28 |
| Quadro 3 – Categorias dos tipos de hospedagem | 38 |
| Quadro 4 – População e Amostra dos Hotéis da RMR..... | 44 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Gênero..... | 52 |
| Tabela 2 – Faixa Etária | 53 |
| Tabela 3 – Cargo..... | 53 |
| Tabela 4 – Tempo de Experiência Profissional | 54 |
| Tabela 5 – Nível de Escolaridade | 55 |
| Tabela 6 – Formação Acadêmica | 55 |
| Tabela 7 – Localização do Hotel | 56 |
| Tabela 8 – Propriedade dos Hotéis | 57 |
| Tabela 9 – Número de Unidades Habitacionais | 57 |
| Tabela 10 – Matriz de Classificação Hoteleira..... | 57 |
| Tabela 11 – Adesão ao SBClass | 58 |
| Tabela 12 – Categoria por Estrelas | 58 |
| Tabela 13 – Tempo de Atuação no Mercado..... | 59 |
| Tabela 14 – Tipo de Hospedagem | 59 |
| Tabela 15 – Porte da Empresa | 60 |
| Tabela 16 – Avaliação de Desempenho Empresarial | 60 |
| Tabela 17 – Variáveis de Desempenho Avaliadas pelas Empresas..... | 61 |
| Tabela 18 – Comparação entre Planejado e Executado | 61 |
| Tabela 19 – Utilização do <i>Benchmarking</i> | 62 |
| Tabela 20 – Principais Fontes de Informação do <i>Benchmarking</i> | 62 |
| Tabela 21 – Utilização de Sistema Estruturado de Avaliação de Desempenho | 63 |
| Tabela 22 – Conhecimento e Utilização do <i>Balanced Scorecard</i> | 64 |
| Tabela 23 – Importância das Perspectivas do BSC | 64 |
| Tabela 24 – Finalidade da Medição de Desempenho para Empresa | 64 |
| Tabela 25 – Benefícios que a Medição de Desempenho pode proporcionar a empresa | 65 |
| Tabela 26 – Indicadores da Perspectiva Financeira..... | 66 |
| Tabela 27 – Indicadores da Perspectiva de Clientes..... | 67 |
| Tabela 28 – Indicadores da Perspectiva de Processos Internos..... | 68 |
| Tabela 29 – Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento..... | 69 |
| Tabela 30 – Perfil do respondente <i>versus</i> número de indicadores utilizados..... | 71 |
| Tabela 31 – Características da empresa <i>versus</i> número de indicadores utilizados..... | 74 |
| Tabela 32 – Características da avaliação de desempenho <i>versus</i> número de indicadores utilizados | 76 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Modelo Geral do <i>Balanced Scorecard</i> | 32 |
| Figura 2 – Componentes do <i>Balanced Scorecard</i> em um contexto de hotel | 34 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 16 |
| 1.1 Caracterização do problema | 17 |
| 1.2 Objetivos da pesquisa | 18 |
| 1.2.1 <i>Objetivo geral</i> | <i>18</i> |
| 1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> | <i>18</i> |
| 1.3 Hipóteses de pesquisa | 19 |
| 1.4 Justificativa | 20 |
| 1.5 Delimitação do estudo..... | 22 |
| 1.6 Estrutura do Trabalho | 22 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA | 23 |
| 2.1. Avaliação de desempenho organizacional..... | 23 |
| 2.1.1 <i>Indicadores de desempenho.....</i> | <i>24</i> |
| 2.1.2 <i>Modelos de avaliação de desempenho</i> | <i>26</i> |
| 2.1.3 <i>Balanced Scorecard (BSC).....</i> | <i>29</i> |
| 2.2 Aspectos gerais da indústria hoteleira | 35 |
| 2.2.1 <i>Empreendimentos hoteleiros</i> | <i>36</i> |
| 2.2.2 <i>Pesquisas empíricas sobre a avaliação de desempenho em hotéis</i> | <i>38</i> |
| 3. METODOLOGIA | 43 |
| 3.1 Universo e amostra | 43 |
| 3.2 Instrumento de coleta de dados..... | 44 |
| 3.3 Operacionalização da coleta dos dados..... | 46 |
| 3.4 Hipóteses testadas..... | 48 |
| 3.5 Tratamento estatístico | 49 |
| 3.5.1 <i>Análise descritiva.....</i> | <i>49</i> |
| 3.5.2 <i>Análise inferencial</i> | <i>49</i> |
| 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS | 52 |
| 4.1 Análise descritiva dos dados..... | 52 |
| 4.1.1 <i>Informações sobre o perfil dos respondentes</i> | <i>52</i> |
| 4.1.2 <i>Informações sobre o perfil dos hotéis</i> | <i>55</i> |
| 4.1.3 <i>Aspectos relativos à avaliação de desempenho da empresa</i> | <i>60</i> |
| 4.1.4 <i>Utilização dos indicadores de desempenho pelos hoteleiros</i> | <i>65</i> |
| 4.2 Análise inferencial dos dados | 69 |
| 4.2.1 <i>Hipótese 1 – Perfil do respondente e o uso dos indicadores de desempenho</i> | <i>69</i> |
| 4.2.2 <i>Hipótese 2 – Características da empresa e o uso dos indicadores de desempenho</i> | <i>72</i> |
| 4.2.3 <i>Hipótese 3 – Características da avaliação de desempenho e o uso de indicadores de desempenho.....</i> | <i>74</i> |
| 5. CONCLUSÃO..... | 77 |
| 5.1 Limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros..... | 80 |
| REFERÊNCIAS..... | 82 |
| APÊNDICE A | 89 |
| APÊNDICE B..... | 90 |

1. INTRODUÇÃO

Diversos autores têm estudado e discutido a medição de desempenho no meio acadêmico (KAPLAN; NORTON, 1992; NEELY, 1998; HARBOUR, 1997; HRONEC, 1994), ressaltando sua relevância para o gerenciamento do desempenho das organizações, uma vez que as informações geradas ajudam no planejamento e controle dos processos gerenciais, permitindo o monitoramento e o controle dos objetivos e metas estabelecidos.

Dessa forma, as medidas de desempenho têm merecido destaque por serem um elemento essencial para a avaliação da *performance* organizacional, uma vez que possibilitam à empresa conhecer a eficiência e eficácia de suas ações com base no resultado alcançado. Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997, p. 21) defendem a importância da medição de desempenho ao afirmarem que “[...] medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”.

Entretanto, apesar de ser uma prática comum no dia a dia das empresas, avaliar resultados e medir desempenhos não parece ser uma das tarefas mais simplórias. Antes de qualquer coisa, é preciso saber definir o que deve ser medido e avaliado e a partir daí estabelecer as medidas mais adequadas para a avaliação do que se pretende medir.

Segundo Miranda, Wanderley e Meira (1999), a literatura evidencia que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas em informações financeiras obtidas da contabilidade. Essa prática é justificada tendo em vista que as empresas viviam a era industrial, e cujas medidas financeiras atendiam plenamente às necessidades da época. Porém, o novo ambiente da era da informação passou a exigir a inclusão de outras variáveis de natureza não financeira no processo decisório das organizações.

A partir desse cenário, e procurando atender à nova demanda da era informacional, Kaplan e Norton, em 1992, apresentaram o *Balanced Scorecard* (BSC), um modelo de medição de desempenho criado com o propósito de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho (não financeiras), partindo da crença de que a gestão baseada somente nas medidas financeiras estavam se tornando obsoletas e que a dependência dessas medidas estava prejudicando a capacidade da empresa de gerar valor econômico futuro.

Ainda nesse contexto, Kaplan e Norton (1997) afirmam que o impacto da era da informação foi mais acentuado para as empresas prestadoras de serviços do que para as

indústrias. Contudo, segundo o autor, esse novo ambiente organizacional exige de ambos os setores novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo.

Segundo Cooper *et al.* (2001), a importância econômica da indústria turística e seu impacto sobre economias, ambientes e sociedades são suficientemente significativas para que o tema mereça consideração acadêmica.

Nesse sentido, empresas do segmento de hotelaria têm despertado a atenção de pesquisadores sob os mais diferentes aspectos. Várias pesquisas apresentam evidências empíricas sobre práticas de medição de desempenho, sobretudo as relacionadas à utilização de medidas de desempenho. Dessa forma, fatores associados à adoção de indicadores de *performance* para avaliar o desempenho das empresas foram considerados nesse trabalho.

1.1 Caracterização do problema

Nos últimos anos o aumento da concorrência nos mercados tem provocado nas empresas uma preocupação que prioriza a busca pela vantagem competitiva. Nesse sentido, a inclusão de novas estratégias organizacionais na gestão tem sido uma prática recorrente nas empresas no intuito de buscar mecanismos que permitam a constante melhoria dos seus serviços e/ou produtos.

Para avaliar seu desempenho, as empresas se utilizam de sistemas de medição que possibilitam gerenciar os resultados de suas atividades por meio de indicadores. Vários pesquisadores nacionais e internacionais, entre eles Libonati e Miranda (2004); Evans (2005); Sobrinho (2006); McPhail, Herington e Guilding (2008); Rezende, Dieng e Moraes Jr (2011); Haktanir e Harris (2005) e Celestino (2003), têm demonstrado de forma empírica o uso de indicadores na avaliação de desempenho das empresas em diversos contextos de negócios.

Os indicadores de desempenho são utilizados pelas empresas com diferentes finalidades. Nesse sentido, a partir da identificação do uso de indicadores de desempenho, algumas pesquisas (BARROS, 2012; TUNG; BAIRD; SCHOCH, 2011; WADONGO *et al.*, 2010; DOMINGOS, 2010; HOLANDA, 2007; SOBRINHO, 2006; LIBONATI, 2002; HARRIS; MONGIELLO, 2001) buscaram investigar a sua relação com fatores organizacionais. De modo geral, esses estudos indicam a existência de fatores que afetam a adoção e escolha de ferramentas e práticas de medição de desempenho.

No contexto hoteleiro, Wadongo *et al.* (2010) constataram em hotéis do Quênia a influência de características profissionais dos gerentes sobre o uso de indicadores-chave de desempenho. O estudo realizado por Domingos (2010) em hotéis portugueses evidenciou a influência positiva dos indicadores de desempenho na *performance* da empresa. Harris e Mongiello (2001) verificaram a relação entre a utilização das medidas de desempenho e a tomada de decisão dos gerentes gerais de hotéis australianos.

A partir da publicação dos trabalhos supracitados, observou-se que outros fatores podem ser relacionados à utilização de indicadores, o que enseja desenvolvimento de novas investigações nesse sentido. Diante da crescente necessidade das empresas em avaliar seus processos organizacionais, as medidas de desempenho têm se revelado importantes instrumentos no gerenciamento das organizações. A partir desse panorama, surge a seguinte questão de pesquisa: **quais fatores influenciam a utilização de indicadores de desempenho na gestão dos empreendimentos hoteleiros situados na Região Metropolitana de Recife?**

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Identificar quais fatores influenciam na utilização de indicadores de desempenho para a gestão dos empreendimentos hoteleiros situados na Região Metropolitana de Recife.

1.2.2 Objetivos específicos

- ❖ Identificar os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros utilizados pelos gestores hoteleiros na avaliação do desempenho da empresa;
- ❖ Analisar a relação entre o uso de indicadores de desempenho e os principais aspectos dos perfis dos gestores;
- ❖ Analisar a relação entre o uso de indicadores de desempenho e as principais características das empresas pesquisadas;
- ❖ Analisar a relação entre o uso de indicadores de desempenho e as principais características da avaliação de desempenho empresarial.

1.3 Hipóteses de pesquisa

Marconi e Lakatos (2009) apresentam oito fontes fundamentais que podem originar hipóteses: conhecimento familiar; observação; comparação com outros estudos; dedução de uma teoria; cultura geral na qual a ciência se desenvolve; analogias e experiência pessoal, além de casos discrepantes na própria teoria.

Nesse sentido, as hipóteses testadas nesse trabalho foram formuladas a partir de alguns estudos anteriores nacionais (LIBONATI, 2002; SOBRINHO, 2006; HOLANDA, 2007; BARROS, 2012) e internacionais (EVANS, 2005; WADONGO *et al.*, 2010), os quais investigaram a existência de fatores que influenciam a utilização de indicadores na avaliação do desempenho das empresas.

Para este estudo, tomou-se como pressuposto que os fatores relacionados com o perfil dos gestores, as particularidades da empresa, bem como as características da avaliação de desempenho empresarial poderiam exercer alguma influência sobre a adoção de medidas de desempenho. Diante disso, no intuito de verificar a relação existente entre essas variáveis, surgiu a seguinte hipótese a ser avaliada no estudo:

Hipótese de Pesquisa: O uso de indicadores de desempenho está associado aos aspectos de perfil do gestor, às características da empresa e à avaliação de desempenho empresarial.

A partir da definição desta hipótese, são apresentadas três hipóteses estatísticas derivadas:

Hipótese 1: O uso de indicadores de desempenho está associado ao perfil dos gestores hoteleiros.

Hipótese 2: O uso de indicadores de desempenho está associado às características da empresa.

Hipótese 3: O uso de indicadores de desempenho está associado às características da avaliação de desempenho da empresa.

Nesta pesquisa, o perfil dos gestores contempla o gênero, idade, cargo, grau de instrução, formação acadêmica e experiência profissional. Já as variáveis que definem as características das empresas foram: localização do hotel, tipo de propriedade, número de UH's, matriz de classificação, adesão ao SBClass, categoria por estrelas, tempo de atuação no mercado, tipo de hospedagem e porte da empresa. Por fim, as características da avaliação de

desempenho da empresa compreendem: tipo de avaliação de desempenho; comparação de resultados; *benchmarking*; sistema estruturado; conhecimento e utilização do BSC e importância das perspectivas.

1.4 Justificativa

Atualmente, no ambiente empresarial, observa-se a crescente necessidade das empresas para atingir e/ou manter os padrões de qualidade exigidos pelo mercado competitivo e, ao mesmo tempo, sua constante busca por melhores resultados. Diante desse cenário, avaliar o desempenho organizacional tornou-se um imperativo para qualquer empresa.

Nesse sentido, muitas empresas têm se utilizado de sistemas de medição de desempenho para dar subsídios à avaliação e monitoramento de suas atividades e, conseqüentemente, de seu resultado. Isso é evidenciado em várias pesquisas acadêmicas que tratam sobre a temática (ODAR; KAVICIC; JERMAN, 2012; TUNG; BAIRD; SCHOCH; 2011; NETTO, 2007; NAKAMURA *et al.*, 2005; JULIÃO, 2003; MIN HOK; MIN HYE; CHUNG, 2002).

Ao longo dos anos, devido às mudanças ocorridas no contexto de negócios, as empresas passaram à incorporação de novas variáveis para avaliar o seu desempenho, que envolvem muitas vezes aspectos não monetários (intangíveis). Esse fato levou ao aperfeiçoamento de seus sistemas de medição, considerando a necessidade da utilização de indicadores não financeiros nesse processo.

Muitos autores têm defendido a importância da utilização de medidas não financeiras no processo de avaliação de desempenho (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001; BANKER; POTTER; SRINIVASAN, 2000; KAPLAN; NORTON, 1997), ressaltando que essas medidas são os melhores indicadores de desempenho futuro, além de fornecerem uma perspectiva a longo prazo.

A utilização de medidas de desempenho tem sido o foco de pesquisa de muitos pesquisadores que buscaram investigar empiricamente a forma como as empresas avaliam seu desempenho, e de que a maneira esse processo vem sendo realizado (REZENDE; DIENG; MORAES JR, 2011; MACHADO MÁRCIA; MACHADO MÁRCIO; HOLANDA, 2007; LIBONATI; MIRANDA, 2004).

Holanda (2007) corrobora esse entendimento ao afirmar que vários estudos tentam definir quais são os critérios ou meios de julgamentos mais adequados para avaliar o desempenho. Segundo a autora, essa é uma tarefa bastante complexa, tendo em vista que os critérios variam de acordo com o tempo, setor e empresa, o que impossibilita sua generalização. Portanto, esses critérios devem ser desenvolvidos levando-se sempre em consideração as especificidades tanto do setor quanto da organização.

A definição desses critérios também considera as medidas de desempenho adotadas pelas empresas para avaliar seu desempenho. Nesse sentido, outros autores também investigaram de forma mais específica a utilização de indicadores de desempenho (McPHAIL; HERINGTON; GUILDING 2008; HAKTANIR; HARRIS, 2005; EVANS, 2005; SILVA; VARVAKIS, 2000) no contexto hoteleiro. O desenvolvimento desses estudos permitiu identificar os principais indicadores utilizados na indústria hoteleira, contribuindo para ampliar o conhecimento sobre a temática.

Wadongo *et al.* (2010), salientam que a escolha de medidas de desempenho é um desafio, acrescentando que a administração da empresa é responsável pela tomada de decisão estratégica sobre a adoção e uso de várias medidas de desempenho nas quais a influência dos gestores foi comprovada. Segundo acrescentam, são poucas as pesquisas que abordam os fatores que influenciam as práticas de medição de desempenho, havendo a necessidade do desenvolvimento de novas pesquisas para tal investigação.

Nesse sentido, este estudo tenciona preencher essa lacuna, ao propor por meio de uma investigação empírica, identificar os fatores que possam exercer influência sobre a utilização de indicadores de desempenho, ao mesmo tempo em que demonstra sua originalidade, tendo em vista a inexistência de pesquisas realizadas com esse propósito no contexto hoteleiro pesquisado.

Dessa forma, semelhantemente aos estudos já realizados, os resultados desta pesquisa poderão contribuir com o estudo sobre indicadores de desempenho tanto no âmbito empresarial como no acadêmico.

1.5 Delimitação do estudo

Na delimitação deste estudo foram estabelecidos os limites para a sua investigação referentes ao tempo e espaço. Desse modo, a pesquisa está delimitada aos hotéis localizados na Região Metropolitana de Recife, onde foi realizado um estudo transversal e cuja coleta de dados ocorreu durante os meses de maio a setembro de 2013.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho de pesquisa encontra-se organizado em cinco capítulos, após os quais se seguem as referências e os apêndices. O Capítulo I apresenta os aspectos introdutórios à temática investigada, bem como a caracterização do problema, os objetivos da pesquisa; a justificativa; a delimitação do estudo e esta seção que estrutura o trabalho. O Capítulo II traz a revisão da literatura e aborda assuntos relativos à avaliação de desempenho organizacional e aspectos gerais da indústria hoteleira. O Capítulo III descreve a metodologia empregada para a realização deste estudo. No Capítulo IV são apresentados os resultados obtidos na análise descritiva e inferencial. Por fim, o Capítulo V expõe as conclusões e limitações da pesquisa, assim como as sugestões para pesquisas posteriores.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo da dissertação, que compreende a revisão teórica, está dividido em dois tópicos. O primeiro trata da avaliação de desempenho organizacional, apresentando aspectos referentes aos indicadores de desempenho e modelos de avaliação existentes na literatura e, mais especificamente, o modelo do *Balanced Scorecard*. O segundo apresenta as particularidades da indústria hoteleira, além de estudos empíricos anteriores relacionados na literatura nacional e internacional.

2.1 Avaliação de desempenho organizacional

A prática de “avaliar”, entendida numa acepção genérica, é o exercício da análise e do julgamento sobre qualquer situação, exigindo uma apreciação de fatos, ideias, objetivos e resultados, além de ser a base para tomada de decisão que envolva uma escolha (LUCENA, 1992; PEREIRA 2010). Avaliação é o ato de se atribuir valor, considerando aspectos qualitativos e quantitativos.

No contexto empresarial, a avaliação de desempenho tem o propósito de servir como instrumento capaz de proporcionar uma gestão eficaz das atividades da organização. Esse processo de avaliação inclui, em geral, duas variáveis: as atividades planejadas (expectativas preestabelecidas) e as atividades realizadas, as quais são comparadas a fim de assegurar se os objetivos e metas estão sendo alcançados, e de que forma as atividades estão sendo executadas.

Na literatura são apresentadas várias definições sobre o que vem a ser medição de desempenho. Para Neely *et al.* (1996), a medição de desempenho significa o processo de quantificar a eficiência e a eficácia das ações tomadas pela empresa. Para Miranda e Silva (2002), o processo de avaliação de desempenho de uma empresa consiste em um conjunto de indicadores e relatórios que a organização utiliza para avaliar como está indo. Hronec (1994) afirma que as medições de desempenho são os sinais vitais da organização, no sentido de quantificar o resultado das atividades dentro de um processo, e verificar se este atinge a meta especificada pela empresa.

Pereira define o sentido da expressão avaliação de desempenho ao afirmar que:

Avaliar um desempenho é um meio para se tomar decisões adequadas. Constitui um processo complexo que incorpora, além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, requisitos essenciais para se integrar ao processo de gestão, em suas fases de planejamento, execução e controle (PEREIRA, 2010, p. 197).

Nesse contexto, percebe-se que o processo de avaliar um desempenho significa bem mais que atribuir-lhe um conceito perante as expectativas preestabelecidas; possibilita ações que permitem a correção dos desvios de direção no alcance das metas que foram estipuladas.

É oportuno ressaltar que o êxito da avaliação de desempenhos, enquanto um processo formalizado, requer harmonia com o modelo de gestão da empresa, tendo em vista que os critérios de avaliação de desempenho devem ser congruentes com os objetivos da organização.

A avaliação de desempenho é um processo que induz não só à mudança organizacional, mas conseqüentemente também provoca alterações comportamentais, haja vista que nele são avaliados tanto os processos quanto as pessoas (desde a alta administração até os membros do chão de fábrica).

Corroborando esse entendimento, Hronec (1994, p. 9), afirma que “as pessoas comportam-se de acordo com o modo como são avaliadas”. Portanto, é importante que elas tenham entendimento quanto à sua contribuição para a visão, missão e estratégia da empresa tendo em vista que as medidas de desempenho derivam dessas declarações. Ainda nesse contexto, o autor acrescenta que “[...] a primeira regra da medição de desempenho é: atingir 100% de entendimento em toda a empresa dos conceitos e objetivos” (HRONEC, 1994 p.6).

2.1.1 Indicadores de desempenho

Uma diferença conceitual é apresentada por Moreira (2002) em termos de nomenclatura sobre *indicador* e *medida*. Segundo o autor, a medida é apreendida como um atributo qualitativo ou quantitativo, usado para conferir ou avaliar algum produto comparativamente a um parâmetro, enquanto o indicador é o resultado de uma ou mais

medidas que possibilitam o entendimento evolutivo do que se pretende avaliar dos limites preestabelecidos.

No entanto, essa diferença não é considerada por muitos autores que usam esses dois termos como sinônimos, além de associarem outros termos, como *padrões de desempenho*, por exemplo. Posto isso, optou-se por utilizar a terminologia *indicadores*, e adiante apresentamos algumas conceituações a respeito do seu conceito, uma vez que não existe um consenso no que concerne a uma única definição sobre o termo.

Para Hronec (1994), o indicador de desempenho é uma medida de comparação entre as atividades desenvolvidas pela empresa e as metas especificadas através de elementos quantificáveis. Nessa mesma linha, Harbour (1997, p.7) define que o “indicador de desempenho é uma medida de *performance* comparativa usada para responder a questão Como nós estamos indo? para um aspecto específico”. Neely *et al.* (1996), por sua vez, conceituam indicador de desempenho como um parâmetro usado para quantificar a eficiência e/ou eficácia de uma ação tomada pela empresa.

O indicador de desempenho é um instrumento por meio do qual a empresa traduz seus objetivos e estratégias em variáveis que possam ser medidas e avaliadas. Destaca-se aqui um aspecto importantíssimo na utilização de indicadores de desempenho: sua classificação e seleção adequadas. Nesse sentido, Hronec (1994, p.4) observa que:

[...] a maioria das empresas não mede as coisas certas da maneira certa, o que significa que as medidas tradicionais usadas pelas organizações [...] não são apropriadas. Na verdade, elas não são incorretas, apenas incompletas. Cada uma dessas medidas aborda apenas uma parte de uma questão, quase sempre muito pequena. E quando analisadas separadamente, essas medidas poderão fazer com que a organização concentre-se nas coisas erradas.

Os indicadores são capazes de fornecer informações relevantes sobre a empresa evidenciando problemas e falhas. Para tanto, a escolha correta de indicadores deve estar diretamente associada à sua finalidade. Miranda e Silva (2002) enfatizam que a escolha dos indicadores que melhor satisfaçam às necessidades dos gestores representa um dos maiores desafios quando da implantação de um sistema de avaliação de desempenho. Os autores ressaltam ainda a inexistência de uma receita que defina os melhores indicadores de desempenho, sendo mais importante demonstrar a realidade que se pretende conhecer.

A literatura apresenta que no processo de medição de desempenho existem vários tipos de indicadores, sob as mais diversas nomenclaturas. Contudo, faz-se mister elencarmos algumas dessas classificações na perspectiva de determinados autores, conforme apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação de Indicadores de Desempenho

| Autor | Indicadores |
|-----------------------------------|--|
| Harrington (1993) | Qualitativos ou de Atributos e Quantitativos ou de Variáveis. |
| Sink e Tuttle (1993) | Gerenciais e Operacionais |
| Hronec (1994) | Medidor de processo e Medidor de <i>output</i> . |
| Lantelme (1994) | Específicos e Globais |
| Kaplan e Norton (1997) | Indicadores de resultado e Vetores de desempenho |
| Miranda, Wanderley e Meira (1999) | Financeiros tradicionais, Não financeiros tradicionais e Não tradicionais. |
| Costa (2003) | Primários e Secundários |

Fonte: Harrington (1993); Sink e Tuttle (1993); Hronec (1994); Lantelme (1994); Kaplan e Norton (1997); Miranda, Wanderley e Meira (1999); Costa (2003).

Embora, haja uma unanimidade entre esses autores na defesa e reconhecimento da necessidade de que os objetivos estratégicos da empresa estejam alinhados à medição de desempenho, é possível perceber que não existe o mesmo consenso quanto à classificação de indicadores de desempenho.

Essa discordância reforça a argumentação de que o processo de medição de desempenho é uma tarefa bastante complexa, independente daquilo que se pretende avaliar e, dessa forma, ainda não foi possível estruturar um conjunto de indicadores capaz de gerar resultados e que seja aplicável a todas as organizações sem distinção.

2.1.2 Modelos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho não é exatamente um tema novo no ambiente empresarial, pois, conforme afirma Miranda e Silva (2002), sempre houve preocupação com a medição de desempenho das organizações. Contudo, frente às constantes mudanças ocorridas no contexto dos negócios, sobretudo pela pressão competitiva do mercado, surge por parte das empresas a necessidade de aprimoramento de seus sistemas de medição de desempenho, tendo

em vista a inadequação dos Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) tradicionais, baseados excessivamente em medidas financeiras, face às novas demandas organizacionais.

Esses sistemas de medição de desempenho que utilizam unicamente indicadores financeiros são denominados “sistemas tradicionais”, enquanto os que combinam a utilização de medidas financeiras e não financeiras são chamados “novos sistemas de medição” (LEITE, 2004; OLIVEIRA, 2006). Segundo esclarecem os autores, os novos sistemas de medição de desempenho buscam a minimização ou eliminação de falhas presentes nos sistemas tradicionais concernentes à insuficiência de informações necessárias ao processo decisório.

Em decorrência da insatisfação quanto ao uso dos SMDs tradicionais, e na tentativa de adequá-los à nova realidade, vários autores (MCNAIR; LYNCH; CROSS, 1990; FITZGERALD *et al.*, 1991; KAPLAN; NORTON 1992; MAISEL, 1992; HRONEC; ANDERSEN, 1994; BOGAN; ENGLISH, 1994; NEELY; ADAMS, 2000) conceberam seus modelos de solução procurando preencher a lacuna deixada pelos sistemas tradicionais.

Ainda nesse contexto, Martins (1999) salienta que a partir das publicações iniciais de livros e artigos apontando sobre a inadequação dos SMDs tradicionais, novos modelos começaram a ser propostos de maneira crescente na literatura; porém, de forma mais lenta na década de 80, e mais rapidamente na década subsequente. Nesse sentido, considera a existência de uma divisão temporal na elaboração de SMDs: pré-década de 90 (sistemas de medição tradicionais) e pós-década de 90 (novos sistemas de medição).

Desse modo, vários modelos de avaliação de desempenho são apresentados na literatura. Miranda *et al.* (2001) realizou um levantamento sobre a medição de desempenho nas organizações empresariais investigando, por meio de pesquisa bibliográfica, 26 livros publicados nos Estados Unidos (22) e na Inglaterra (4) redirecionados para o tema. No estudo, foram identificados 22 modelos de medição de desempenho que revelaram os seguintes dados:

- A maioria menciona a palavra “estratégia” dentro da definição do objetivo ou do foco do sistema de medição;
- Todos propõem o uso de medidas não financeiras;
- 58% apresenta aspectos financeiros dentre os grupos de medida;
- 54% demonstra a preocupação com os clientes dentre os grupos de medida;

- 40% apresenta medidas relacionadas à qualidade e 27% aos empregados;
- 27% sinaliza a preocupação com processos.

Posto isso, nota-se no estudo de Miranda *et al.* (2001) que em grande parte dos modelos de avaliação de desempenho há presença de características ligadas à estratégia organizacional. Alguns desses modelos pesquisados serão apresentados a seguir no Quadro 2.

Quadro 2 – Modelos de Avaliação de Desempenho

| Modelo/Autor/Ano | Características |
|---|--|
| <i>The Results-Determinants Framework/Fitzgerald et al./1991</i> | <p>Objetivo: Dar suporte à estratégia escolhida em resposta ao ambiente competitivo para empresas de serviços.</p> <p>Foco: Resultado da estratégia escolhida (competitividade e <i>performance</i> financeira) e determinantes do sucesso (qualidade de serviços, flexibilidade, utilização de recursos e inovação).</p> |
| <i>The Performance Pyramid/Lynch e Cross/1991</i> | <p>Objetivo: Baseado na estratégia geral e orientado para o cliente.</p> <p>Foco: Financeiro, mercado, satisfação do consumidor, flexibilidade, produtividade, qualidade, entrega, ciclo de produção e desperdício.</p> |
| <i>The Balanced Scorecard/Kaplan e Norton/1992</i> | <p>Objetivo: Prover executivos com uma estrutura compreensiva, que traduza a visão e estratégia da empresa em um conjunto coerente de medidas de <i>performance</i>.</p> <p>Foco: Quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.</p> |
| <i>Quantum Performance Measurement Model/ Hronec e Andersen & Co. /1993</i> | <p>Objetivo: Emitir os “sinais vitais” da organização, que vão comunicar o que é importante através da organização: a estratégia (de cima para baixo), o resultado dos processos (de baixo para cima) e o controle e melhoria dentro dos processos.</p> <p>Foco: Custo, qualidade e tempo medidos em três dimensões: pessoas, processos e organização.</p> |
| <i>The Performance Prism/Neely e Adams/2000</i> | <p>Objetivo: Prover um claro entendimento da “dinâmica tensão” que existe entre o que os <i>stakeholders</i> (beneficiários) querem e precisam de uma organização e o que a organização quer e precisa de seus <i>stakeholders</i>.</p> <p>Foco: Satisfação dos <i>stakeholders</i>, estratégias, processos, capacidades e contribuição dos <i>stakeholders</i>.</p> |

Fonte: Martins (1999); Miranda *et al.* (2001)

Em linhas gerais, percebe-se que os modelos apresentados na literatura, apesar de terem focos e objetivos distintos, revelam algumas características comuns. Nesse sentido, Martins (1999) apresenta como resultado de um levantamento realizado junto às principais publicações sobre o tema, as características mais comuns de um SMD adequado às novas condições ambientais (interna e externa) das empresas, de acordo com a frequência de citações mencionadas pelos autores, quais sejam:

- Ser congruente com a estratégia competitiva;
- Ter medidas financeiras e não-financeiras;
- Direcionar e suportar a melhoria contínua;
- Identificar tendências e progressos;
- Facilitar o entendimento das relações de causa e efeito;
- Ser facilmente inteligível para os funcionários;
- Abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- Informações disponíveis em tempo real para toda a organização.

No contexto discutido aqui, importa ressaltar que a prática de avaliação de desempenho organizacional constitui-se uma atividade complexa, tendo em vista que avaliar resultados e medir desempenhos não é tão fácil quanto parece. Manter um sistema de medição de desempenho atualizado face às novas realidades e contextos impostos ao ambiente empresarial representa ainda um dos grandes desafios na área de medição de desempenho.

2.1.3 *Balanced Scorecard (BSC)*

A abordagem apresentada pelo BSC se diferencia dos demais sistemas, por integrar de forma equilibrada e coordenada o uso de medidas financeiras e não financeiras pelos quais se traduzem os objetivos estratégicos da organização. Contudo, até chegar à sua concepção atual o BSC passou por algumas modificações decorrentes da evolução dos estudos até então realizados.

Em 1990, o Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo sob o título *Measuring Performance in the Organization of the Future*, que reuniu executivos de diferentes setores de várias empresas dos USA. Esse grupo, liderado por David Norton e que teve como consultor acadêmico Robert Kaplan, tinha a crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial baseados somente em medidas financeiras estavam se tornando obsoletos, e isso prejudicava a capacidade das empresas de criar valor econômico futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Esse grupo de estudos teve por finalidade o desenvolvimento de um novo modelo de medição de desempenho e sintetizou os resultados da sua pesquisa na publicação de alguns artigos, dentre os quais se menciona: *The Balanced Scorecard – Measures that Drive*

Performance (1992); *Putting the Balanced Scorecard to Work* (1993); *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* (1996), que resumem a evolução histórica do BSC.

A partir da experiência da *Analog Devices*, empresa que já utilizava medidas não financeiras com foco no cliente e na qualidade dos processos de produção, acrescentou-se outros indicadores que consideram a criação de valor para os acionistas, além de planos de recompensa para funcionários (KAPLAN; NORTON, 1997). Essa combinação de medidas deu origem ao *Balanced Scorecard*, um modelo de medição de desempenho organizado sob quatro perspectivas distintas: a financeira, a do cliente, a interna e a de inovação e aprendizagem. Todas essas constatações do grupo de estudo foram incluídas no primeiro artigo.

No segundo artigo, os autores dão uma nova abordagem ao BSC, passando de um sistema apenas focado na redução de custos, melhoria dos processos e redução do tempo de retorno aos clientes, para um sistema capaz de comunicar e implementar estratégias consistentes por meio de 20 a 25 indicadores associados às quatro perspectivas alinhadas aos objetivos da organização. No terceiro artigo, o BSC evoluiu para uma dimensão sistêmica, transformando-se em um sistema de gestão estratégica utilizado para processos gerenciais no que diz respeito ao estabelecimento de metas tanto individuais quanto de equipe; remuneração; alocação de recursos; planejamento; orçamento; *feedback* e aprendizado estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997, p.8), afirmam que o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrências (*lagging*), e entre as perspectivas internas e externas de desempenho. Dessa forma, consiste em um painel balanceado de indicadores alocados em quatro perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1996, 1997). Cada uma delas será apresentada a seguir.

- **Perspectiva financeira**

Todas as medidas incorporadas ao BSC devem estar relacionadas aos objetivos financeiros. Essa perspectiva assume um papel duplo, ao definir o desempenho financeiro esperado da estratégia, uma vez que as medidas financeiras indicam se a estratégia da empresa

e a sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados ao servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

- **Perspectiva do cliente**

O direcionamento do foco para o cliente representa o passo inicial para o alcance dos objetivos financeiros. Para uma empresa manter e/ou ampliar sua participação no mercado, ela precisa conhecer e atender às necessidades de seus clientes, adequando-se a elas. Portanto, nessa perspectiva é necessário que as empresas identifiquem tanto os segmentos de clientes quanto o de mercado em que são atuantes, a fim de possibilitar a definição das estratégias da empresa, as quais serão traduzidas em objetivos e, posteriormente, convertidas em medidas de desempenho para os segmentos-alvo. Entre o grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes estão os indicadores de participação no mercado; retenção de clientes; captação de clientes; satisfação de clientes e lucratividade de clientes.

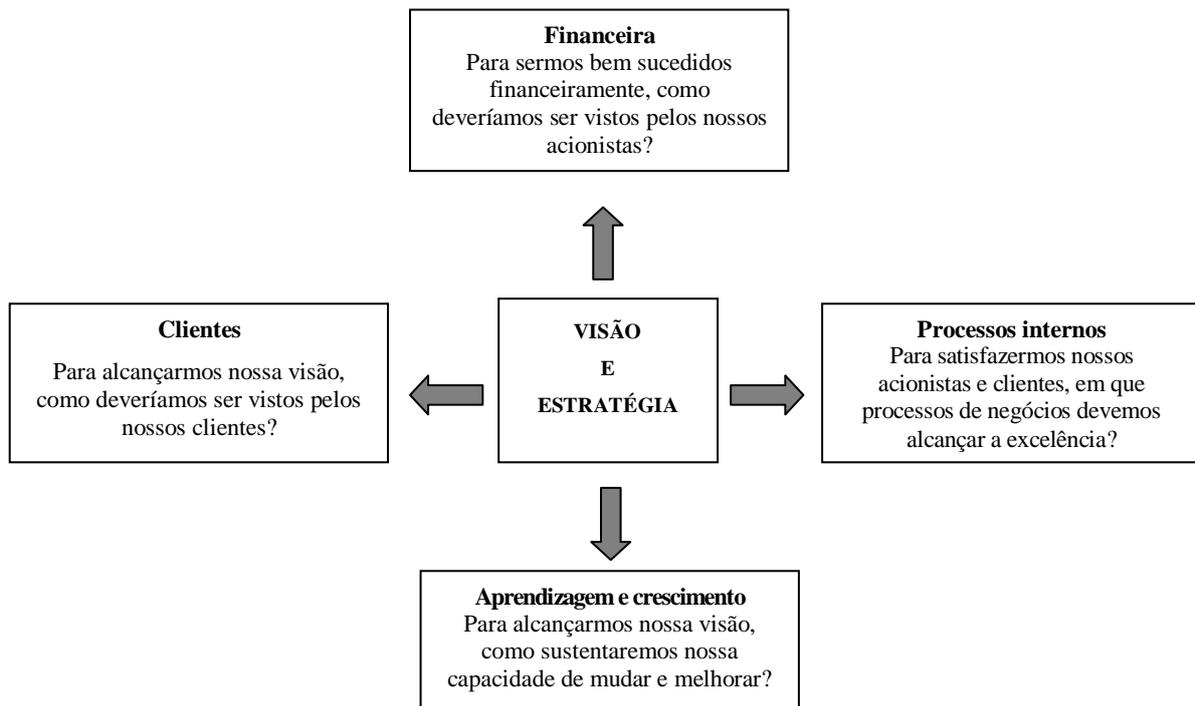
- **Perspectiva dos processos internos**

Esta perspectiva procura a identificação de processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. E para que isso ocorra, muitas vezes poderá ser necessária a criação de novos processos. O BSC possibilita a essa perspectiva a geração de valor ao produto e/ou serviço oferecido ao cliente por meio de uma cadeia de processos internos vitais, que inclui processos de inovação, de operações e serviços pós-venda.

- **Perspectiva de aprendizado e crescimento**

A quarta e última perspectiva do BSC representa o alicerce principal que possibilita às outras três perspectivas o atingimento dos seus objetivos. Por meio dela se identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Esse aprendizado e crescimento organizacionais decorrem de três fontes essenciais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Em linhas gerais, a abordagem do BSC relaciona medidas de quatro perspectivas em que a estratégia das empresas ocupa o centro do modelo. Para cada perspectiva são definidos objetivos, que funcionam de forma integrada, estabelecendo uma relação entre si. A Figura 1 apresenta um modelo típico do *Balanced Scorecard*.

Figura 1 – Modelo geral do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Vários autores têm considerado que, dentre os sistemas de avaliação de desempenho existentes, o *Balanced Scorecard* seja um dos modelos mais difundido na literatura (MARTINS 1999; SCHUCH 2001; OLIVEIRA 2006) sob aspectos teóricos e práticos, dada sua aplicabilidade a qualquer tipo de empresa ou segmento empresarial.

Ao longo de vários anos, o BSC foi analisado e implementado em diversas áreas e ramos de atividade, em particular no setor da indústria. Não obstante, sua aplicação não está restrita aos setores produtivos, sendo registrado o incremento da sua utilização em empresas hoteleiras (DOMINGOS, 2010; MCPHAIL; HERINGTON; GUILDING, 2008; DENTON; WHITE, 2000; HUCKSTEIN; DUBOFF, 1999; DORAN; HADDAD; CHOW, 2002).

Nesse sentido, Leite (2004) apresenta o *Balanced Scorecard* como o sistema de medição de desempenho mais citado por pesquisadores que estudam o tema na área de hoteleira. Embora os hotéis estejam inseridos no setor de serviços, eles exercem outros tipos de atividade: quartos (serviços), bebidas (comércio) e alimentos (indústria), os quais apresentam diferentes estruturas de custos e orientações de negócios (HARRIS; MONGIELLO, 2001). Segundo Evans (2005), essa diversidade de atividades e suas

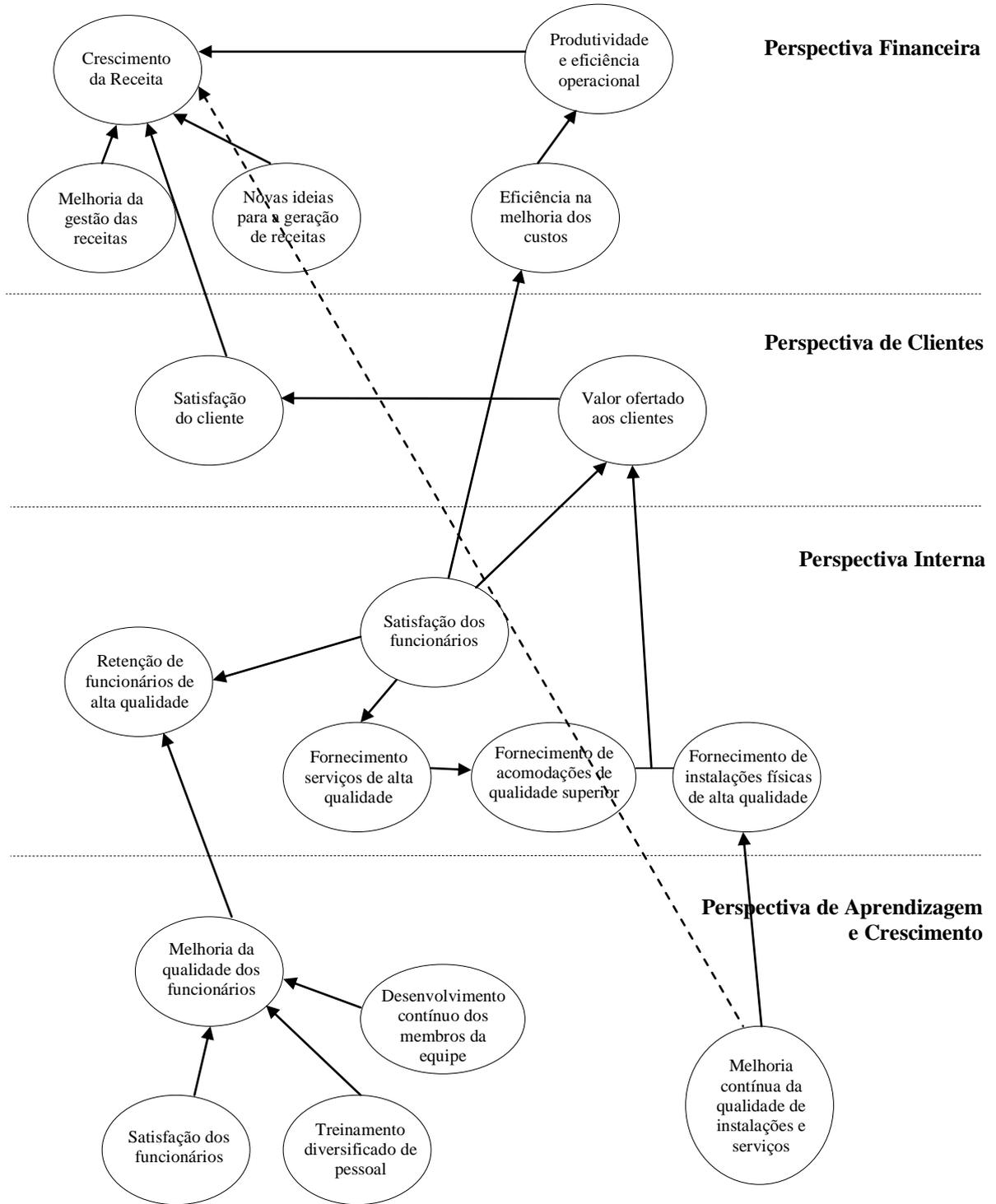
diferentes estruturas de custos sugerem um conjunto diversificado de medidas de desempenho, as quais podem ser incorporadas ao BSC.

Denton e White (2000) e Huckstein e Duboff (1999) foram os precursores do desenvolvimento de estudos sobre a aplicação do BSC no setor hoteleiro. Esses trabalhos relataram as experiências da cadeia de hotéis Hilton e Marriott (WLS) na implementação do BSC, concluindo que sua utilização trouxe benefícios para a gestão desses hotéis.

Nessa mesma linha, realizando um estudo empírico em hotéis de San Diego, Doran *et al.* (2002) identifica os benefícios percebidos e potenciais armadilhas do uso do BSC. Embora reconheça os sucessos relatados nos hotéis Hilton e Marriott, o autor sugere que esse sucesso pode ser atribuído às características únicas da organização (histórias, estratégias, oportunidades), e afirma que é imperativo que a abordagem do BSC leve em conta circunstâncias individuais.

Em relação à identificação das relações causais entre os componentes do *balanced scorecard*, Doran *et al.* (2002) fornecem uma ilustração útil de como estas podem ser vistas em um contexto de hotel, conforme Figura 2.

Figura 2 – Componentes do *Balanced Scorecard* em um contexto de hotel



Fonte: Adaptado de Doran *et al.* (2002)

2.2 Aspectos gerais da indústria hoteleira

A Hospitalidade é entendida basicamente como o ato de acolher bem a quem se recebe. Nesse sentido, Gotman (2001) afirma que a hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas: aquele que recebe (anfitrião) e aquele que é recebido (hóspede), mas não é só isso.

Para Dias (2002, p.98), “A noção de hospitalidade provém da palavra latina *hospitalitas-atis* e traduz-se como: o ato de acolher, hospedar; a qualidade do hospitaleiro; boa acolhida, recepção; tratamento afável, cortês, amabilidade; gentileza”. Já na língua inglesa o termo *hospitality* tem uma acepção específica e de cunho comercial, uma vez que esse vocábulo refere-se as atividades relacionadas à hotelaria.

Nesse contexto, nota-se que hospitalidade e hotelaria são termos correlacionados e que muitas vezes se confundem. A prática do bem servir e da boa recepção são requisitos basilares da indústria hoteleira, sendo necessário treinamento, preparo e planejamento para atender o hóspede.

Segundo Bezerra (2007, p.339), “[...] a hotelaria pode ser vista como uma complexa atividade que envolve receber, hospedar, alimentar e entreter pessoas que estão fora de sua residência habitual”. O autor ressalta ainda a sua estreita relação com o turismo, tendo em vista que a hotelaria depende de pessoas que viajam, denominadas de turistas. Corroborando esse entendimento, Cândido e Viera (2003) salientam que as atividades de turismo e hotelaria estão estreitamente relacionadas e formam um binômio inseparável que não pode crescer de forma estanque.

Com a evolução do turismo, as empresas hoteleiras passaram a manter relação com outras empresas voltadas para o mesmo público: o turista. As empresas turísticas estão fortemente ligadas à ideia de turismo de lazer, no sentido do seu melhor entendimento apresentamos a definição proposta por Krippendorf (1971), que a considera uma empresa econômica, individual, que produz toda espécie de prestação de materiais e serviços, servindo diretamente à satisfação de necessidades turísticas e que, durante a distribuição dessas prestações, entra em contato direto com os turistas. Portanto, uma empresa torna-se turística a partir do momento em que atende às necessidades e desejos do turista.

Diante desse cenário, Castelli (2003) afirma que as empresas turísticas se distinguem umas das outras conforme o tipo de serviço prestado: hospedagem; recepção; diversão; serviços de guias; congressos e feiras; transporte turístico; agências de viagens; entre outros.

A segmentação dessas atividades compõe o *trade* turístico, definido por Duarte (1997) como as áreas econômicas envolvidas nas prestações de serviços para atender às necessidades comuns de todos os turistas, a exemplo dos meios de hospedagem, agentes de viagens e turismo, organizadores de eventos e transportadores.

Contudo, para fins de investigação, esse trabalho se limita a abordar de forma mais específica as empresas hoteleiras integrantes do segmento de hospedagem.

2.2.1 Empreendimentos hoteleiros

Valen G. e Valen J. (2003 p.28) consideram que o setor de hospedagem “é um empreendimento tão amplo no mundo todo, e tão diversificado, que uma definição única não é possível”. Esse posicionamento dos autores quanto a um dissenso conceitual se confirma na diversidade de definições apresentadas na literatura.

Castelli (2003) entende por empresa hoteleira uma indústria de prestação de serviços na qual, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento e alimentação à clientela indiscriminadamente.

O Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), por meio da Resolução Normativa nº 429/02, dispõe sobre o regulamento dos meios de hospedagem. E conforme o artigo 2º “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).

A par dessas considerações faz-se mister conceituar também o que seja *meio de hospedagem*, expressão comumente utilizada nesse ramo de atividade. Entende-se por meio de hospedagem os estabelecimentos comerciais que dispõe de estrutura e satisfaçam as condições específicas e básicas para receber hóspedes, que segundo a EMBRATUR (1998) são tipos básicos de meios de hospedagem de turismo: hotel; hotel histórico; hotel de lazer e pousada.

Atualmente, a classificação dos meios de hospedagem - quanto à sua tipologia e categorização - apresenta-se de maneira distinta. A partir da instituição do Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) por meio da Portaria nº100/2011 estabelece novos critérios de classificação, e em seu artigo 7º, apresenta sete tipos de meios de hospedagem com suas características distintas, são eles:

I - HOTEL: estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária;

II - RESORT: hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento;

III - HOTEL FAZENDA: localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo;

IV - CAMA E CAFÉ: hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida;

V - HOTEL HISTÓRICO: instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida;

VI - POUSADA: empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs;

VII - FLAT/APART-HOTEL: constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação. (MTUR, 2011, p. 2-3)

Importa salientar que essa nova tipologia concernente aos meios de hospedagem evidencia a evolução dos novos empreendimentos hoteleiros que procuram atender a uma variedade cada vez maior de clientes com necessidades heterogêneas.

No tocante à categorização dos tipos de hospedagem, o Sistema Brasileiro de Classificação utiliza a simbologia de estrelas para identificação das categorias, em uma escala que vai de uma a cinco estrelas. Essa forma de classificação segue uma tendência internacional que, segundo Duarte (1997), originou-se dos países europeus.

A esse respeito, Castelli (2003) comenta sobre a necessidade de uma classificação hoteleira oficial. Diante aos esforços de órgãos internacionais de turismo por uma equiparação internacional dos meios de hospedagem, não apenas quanto às categorias mas, principalmente quanto ao conteúdo, tendo em vista que um hotel cinco estrelas em um determinado país pode não satisfazer a essa qualificação em outro; podendo, inclusive, haver diferenças dentro do próprio país.

Foi instituído recentemente no Brasil o novo Sistema de Classificação de Meios de Hospedagem, que estabelece em sua Matriz de Classificação, ou seja, os requisitos definidos para as categorias de cada tipo de hospedagem divididas em três blocos: serviços, infraestrutura e sustentabilidade. O Quadro 3 apresenta as categorias de cada tipo conforme a simbologia empregada.

Quadro 3 – Categorias dos tipos de hospedagem

| Nº | Tipo de Meio de Hospedagem | Categorias |
|----|----------------------------|-------------------|
| 1 | Hotel | De 1 a 5 estrelas |
| 2 | Resort | De 4 e 5 estrelas |
| 3 | Hotel Fazenda | De 1 a 5 estrelas |
| 4 | Cama e Café | De 1 a 4 estrelas |
| 5 | Hotel Histórico | De 3 a 5 estrelas |
| 6 | Pousada | De 1 a 5 estrelas |
| 7 | Flat/Apart-Hotel | De 3 a 5 estrelas |

Fonte: Mtur (2011)

Segundo o SBClass, cada tipologia de meio de hospedagem reflete as diferenças das práticas de mercado, bem como as expectativas distintas dos turistas. Para exemplificar, um hotel 5 estrelas é diferente de uma pousada 5 estrelas: daí o estabelecimento de categorias específicas para cada tipo.

Em termos gerais, nota-se a importância dessa padronização que possibilita ao mercado hoteleiro maior competitividade, pois faz a adequação dos meios de hospedagem brasileiros aos padrões de qualidade internacionalmente conhecidos. Cabe ressaltar que, a exemplo da maioria dos sistemas de classificação de outros países, a adesão ao SBClass não é obrigatória, mas voluntária.

Entretanto, é importante para os meios de hospedagem tornarem-se integrantes de uma lista de divulgação oficial com visibilidade tanto nacional quanto internacional, principalmente quando o Brasil está na iminência de sediar a Copa do Mundo de 2014, ocasião que aumentará o fluxo de turistas e o volume de negócios no país.

2.2.2 Pesquisas empíricas sobre a avaliação de desempenho em hotéis

O segmento turístico, em especial o setor hoteleiro, tem chamado a atenção de muitos pesquisadores da área de avaliação de desempenho, que passaram a se dedicar ao estudo de

organizações nessa atividade empresarial. Com o intuito de apresentar pesquisas já realizadas com esta abordagem, alguns estudos foram relacionados.

Vários trabalhos investigaram a utilização de indicadores de desempenho em empresas hoteleiras. No estudo realizado por Callado Ald., Callado Ant. e Holanda (2011) os autores buscaram identificar a dinâmica das relações entre os principais indicadores de desempenho não financeiros utilizados no setor hoteleiro da cidade de João Pessoa. A partir de uma amostra de 31 hotéis, foram analisados 15 indicadores de desempenho por meio de três abordagens metodológicas multivariadas: análise de *cluster*, escalonamento multidimensional e análise fatorial. Os resultados revelaram evidências empíricas da existência de relações entre indicadores não financeiros a partir da identificação de três grupos distintos de indicadores de desempenho.

Seguindo a mesma linha de investigação, Rezende, Dieng e Moraes Jr. (2011) realizaram uma análise comparativa acerca da utilização de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros no processo de gestão estratégica de 23 hotéis da cidade de João Pessoa. O estudo constatou que entre os indicadores utilizados pela maioria dos gestores, destacaram-se os indicadores não financeiros: satisfação de clientes e melhoria do nível de serviço, sendo, portanto, considerados como importantes indicadores de desempenho voltados para gestão estratégica empresarial, e que refletem a preocupação dos hotéis em obter vantagem competitiva no mercado pelo serviço de qualidade prestado.

Wadongo *et al.* (2010), realizaram um estudo que visava verificar o impacto das características demográficas gerenciais sobre os indicadores-chave de desempenho nos hotéis do Quênia. Por meio de um levantamento realizado em seis hotéis das cidades de Nairobi e Mombasa, obteve-se uma amostra de 124 gerentes hoteleiros, na qual foi utilizada a análise univariada fatorial para analisar dados coletados. Os resultados indicaram que as características dos gestores (avaliação de desempenho, idade, educação, cargo e área funcional) influenciam significativamente na escolha dos indicadores de desempenho utilizados. Além disso, os achados demonstraram que, apesar de algumas exceções, a maioria dos gestores inquiridos avalia, quase que exclusivamente, medidas de resultado, dando pouca ou nenhuma atenção às dimensões não financeiras.

Domingos (2010) analisou se os modelos de desempenho dos recursos humanos, baseados no BSC, influenciam positivamente a *performance* dos hotéis portugueses de quatro

e cinco estrelas. A partir de uma abordagem de métodos mistos na qual foram utilizadas entrevistas e questionários *online* direcionados aos diretores hoteleiros, obteve-se uma amostra de 103 hotéis. Com base nos resultados, constatou-se a necessidade de um modelo com as características do BSC para medir o desempenho dos recursos humanos, sendo os indicadores *motivação*, *empowerment* e *alinhamento* aqueles que reúnem maior interesse, pois influenciam positivamente o controle e a motivação dos colaboradores por meio de ferramentas, como a capacidade de motivação e o esforço de formação para a motivação.

McPhail, Herington e Guilding (2008) realizaram uma pesquisa em hotéis australianos de grande porte buscando examinar medidas de desempenho utilizadas que se alinhassem com a perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC. Os dados coletados indicaram um nível escasso de familiaridade por parte dos gestores de recursos humanos em relação ao BSC. Os principais indicadores de desempenho citados pelos gerentes de RH foram *pesquisa de opinião de empregados*, *surveys de clientes* e *benchmarking*. Dentre os hotéis que adotaram o sistema BSC, a amostra de gestores demonstrou entendimento limitado acerca da perspectiva de aprendizado e crescimento. Diante disso, este estudo forneceu evidências de uma aparente diferenciação entre a teoria e a prática no que diz respeito ao conceito do BSC em geral e, em particular, a perspectiva de aprendizado e conhecimento.

O estudo realizado por Machado Márcia, Machado Márcio e Holanda (2007) teve por objetivo identificar os enfoques relacionados à medição de desempenho sob a ótica do *Balanced Scorecard*, e confrontá-los com os indicadores utilizados pelos hotéis da cidade de João Pessoa, bem como averiguar a existência de relações entre a utilização destes. Através de uma análise empírica realizada em 31 hotéis, constataram que os hotéis pesquisados priorizam o uso de indicadores não financeiros. Quanto aos indicadores utilizados, os mais citados foram: taxa média de ocupação; qualidade dos serviços; fidelidade do cliente e evolução do número de clientes, ou seja, as medidas mais utilizadas pelos hotéis estudados enquadram-se na perspectiva dos clientes. Os resultados revelaram ainda que não foi detectada nenhuma relação entre a utilização dos indicadores financeiros e não financeiros. Entretanto, verificou-se um relacionamento positivo entre os indicadores não financeiros, apesar de não ser possível estabelecer uma relação de causa e efeito entre os indicadores correlacionados.

Evans (2005) procurou analisar a forma como a medição de desempenho estava sendo realizada no contexto de hotéis de médio e grande porte do nordeste da Inglaterra, no intuito

de identificar os indicadores de desempenho utilizados pelos gestores, considerando o enfoque do BSC. O autor constatou a utilização de uma variedade de indicadores de desempenho e que grande parte dos hoteleiros utilizava medidas de todas as quatro perspectivas identificadas por Kaplan e Norton, e não apenas medidas financeiras de curto prazo.

De forma semelhante à pesquisa anterior, Leite (2004) também apresentou os resultados de uma investigação sobre a medição de desempenho; porém, em pequenos empreendimentos hoteleiros do nordeste brasileiro, tendo por objetivo identificar as características dos seus sistemas de desempenho. Entre os achados, verificou-se que os hotéis pesquisados utilizam um sistema de medição de desempenho simples e não estruturado, embora considerando a importância da medição de desempenho para o negócio. Entre os principais atores participantes do processo de produção e transmissão das informações de desempenho estão os clientes, seguidos dos empregados e, muito embora o contador também seja citado, segundo a pesquisa, esse profissional não atende à demanda de informações que atendam às expectativas dos empresários.

Celestino (2003) investigou os sistemas (estruturados ou não) de avaliação de desempenho dos hotéis no Rio Grande do Norte, visando revelar a existência de quais indicadores financeiros e não financeiros são utilizados no seu processo de gestão. Os resultados evidenciam a existência de avaliação de desempenho utilizando uma variedade de indicadores (financeiros e não financeiros), dentre os principais estão: lucro contábil de uso conjunto com o EVA/MVA; gestão da qualidade total; reengenharia; *feedback*; crescimento e *mix* de receitas; retenção/captação/satisfação/lucratividade de clientes; medidas de tempo e espera; qualidade e custo dos processos; capacidades dos funcionários; motivação; *empowerment* e alinhamento.

Leitão (2002) apresenta um estudo sobre a rentabilidade de clientes em hotéis localizados em cinco estados do nordeste brasileiro, no qual investigou se a rentabilidade obtida com os clientes é mensurada de maneira individual, através de informações estruturadas e geradas nos sistemas de informação gerencial desses hotéis. A autora conclui que a maioria dos hotéis da amostra (81,6%) não avalia a rentabilidade individual obtida com seus clientes, enquanto 18,4% o fazem através de um sistema com informações estruturadas.

Entretanto, 85,8% dos hotéis, mesmo com algumas restrições, consideram importante a existência de um sistema eletrônico que forneça esse tipo de informação para uma decisão.

O estudo desenvolvido por Harris e Mongiello (2001) teve como principal objetivo compreender a utilização das medidas de desempenho para tomada de decisão dos gerentes gerais em hotéis australianos. A pesquisa de campo realizada permitiu identificar os indicadores de desempenho mais utilizados e a interpretação destes indicadores pelos gestores. Os resultados apontaram os índices financeiros e relacionados aos clientes como os mais utilizados pelos gerentes-gerais. De modo geral, os resultados sugeriram que a escolha dos indicadores por parte dos gerentes está relacionada às suas operações, recursos humanos e decisões de *marketing*, e não somente aos índices financeiros.

Diante dos estudos supracitados, percebe-se que há na literatura uma variedade de pesquisas nacionais e internacionais, cuja abordagem envolve a avaliação de desempenho organizacional, com enfoque particular na utilização de indicadores de desempenho. Não obstante esta variedade, são poucos os trabalhos que se propuseram a investigar fatores organizacionais ou ambientais relacionados à adoção e escolha de ferramentas e práticas de medição de desempenho.

Destarte, a presente pesquisa apresenta uma abordagem sobre a avaliação de desempenho empresarial, buscando fornecer evidências empíricas acerca de fatores que poderiam influenciar o uso de indicadores na avaliação do desempenho de empresas hoteleiras e, assim, contribuir com informações que subsidiem os gestores para melhores práticas de gestão. Desta forma, semelhante aos estudos anteriormente apresentados, espera-se encontrar resultados que possam contribuir com o estudo sobre indicadores de desempenho tanto no âmbito empresarial quanto no acadêmico.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa baseou-se numa abordagem exploratória e descritiva. Embora a avaliação de desempenho seja um tema recorrente em pesquisas acadêmicas, este estudo visa ampliar o conhecimento acerca do uso de indicadores de desempenho no contexto hoteleiro pernambucano.

Para o desenvolvimento deste trabalho, como procedimento metodológico optou-se pela realização de um *survey*, também conhecido por pesquisa de levantamento, tendo em vista que esse tipo de delineamento permite ao pesquisador maior proximidade com o objeto de estudo, além de adequar-se às características metodológicas e ao objetivo definido nesta pesquisa.

Nesse tipo de pesquisa, a coleta de dados ocorre por meio de técnicas de interrogação direta (questionário, entrevista ou formulário), o que possibilita a obtenção de informações de um grupo significativo de pessoas de determinada população a respeito daquilo que se pretende conhecer, permitindo, a partir dos dados coletados, uma análise quantitativa dos resultados (FREITAS, *et al.*, 2000; BABBIE, 2005; BEUREN *et al.*, 2010; GIL, 2010).

3.1 Universo e amostra

O universo desta pesquisa abrange todos os empreendimentos hoteleiros localizados na Região Metropolitana de Recife (RMR), atualmente composta por 14 municípios (Abreu e Lima, Araçoiaba, Cabo de Santo Agostinho, Camaragibe, Igarassu, Ilha de Itamaracá, Ipojuca, Itapissuma, Jaboatão dos Guararapes, Moreno, Olinda, Paulista, Recife e São Lourenço da Mata).

Para determinar a quantidade de empresas que constituem o universo da pesquisa, considerou-se os meios de hospedagem registrados no sistema *online* de Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos (CADASTUR), bem como aqueles cadastrados na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Pernambuco (ABIH-PE), que juntos totalizaram 106 meios de hospedagem, incluindo hotéis, pousadas, *resorts*, albergues, apart-hotéis, entre outros. A partir da delimitação do estudo apresentada no capítulo 1, foi considerada uma população a ser investigada de 63 hotéis.

Inicialmente, pretendeu-se realizar um estudo censitário com esta população. Entretanto, 7 meios de hospedagem foram excluídos por não atenderem aos critérios descritos anteriormente, pelos seguintes motivos: 1 hotel encontrava-se fechado/vendido; 2 hotéis por encontrar-se em fase de implantação; 1 Flat e 3 Pousadas. A partir disso, a população válida ficou constituída por 56 unidades hoteleiras.

Destes hotéis, 50 (89,28%) se disponibilizaram a participar da pesquisa, haja vista que 4 deles se recusaram a responder ao questionário, e 2 apresentaram dificuldades para o agendamento da entrevista ao respondente dentro do prazo final estabelecido para a coleta de dados. O Quadro 4 apresenta a distribuição quantitativa dos hotéis por município da RMR que compuseram o universo e amostra do presente estudo.

Quadro 4 – População e Amostra dos Hotéis da RMR

| Municípios da RMR | População* | Amostra |
|--------------------------|-------------------|----------------|
| Recife | 33 | 26 |
| Ipojuca | 12 | 9 |
| Jaboatão dos Guararapes | 6 | 4 |
| Cabo de Santo Agostinho | 4 | 4 |
| Olinda | 4 | 4 |
| Ilha de Itamaracá | 2 | 1 |
| Camaragibe | 1 | 1 |
| Paulista | 1 | 1 |
| Total | 63 | 50 |

Fonte: Cadastur* (2013); ABIH-PE* (2013)

3.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado nesse estudo foi o questionário, cuja elaboração ocorreu a partir da literatura, e com base em outros questionários aplicados em pesquisas semelhantes (LIBONATI, 2002; CELESTINO, 2003; LEITE, 2004; MACHADO MÁRCIA; MACHADO MÁRCIO; HOLANDA, 2007; CALLADO ANT; CALLADO ALD; ALMEIDA, 2011), ou cuja abordagem tenha envolvido, de alguma forma, a temática investigada.

O questionário de pesquisa (ver Apêndice B) foi composto por vinte e seis questões, sendo constituído por perguntas abertas e fechadas, com predominância destas últimas, que continham questões de múltipla escolha, assim como questões que permitiam ao respondente

marcar mais de uma opção de resposta. Sua estrutura foi segmentada em quatro grupos de questões, apresentadas a seguir:

- (I) **Perfil do respondente:** nessa seção, pretendeu-se identificar algumas características dos entrevistados, tais como suas informações pessoais e profissionais para verificar a existência de possíveis associações com o uso de indicadores de desempenho e outros grupos de respostas.
- (II) **Caracterização da empresa:** nesse bloco de questões, buscou-se a identificação de informações acerca do perfil dos hotéis pesquisados com o objetivo de também verificar se existe alguma relação com o uso de indicadores de desempenho e outras respostas obtidas.
- (III) **Aspectos relativos à avaliação de desempenho da empresa:** essa seção foi construída no intuito de evidenciar as características da avaliação de desempenho nos hotéis, e de forma semelhante às seções anteriores, realizar os testes de associações entre as respostas.
- (IV) **Indicadores de mensuração de desempenho da empresa:** a última seção do questionário teve por finalidade identificar os indicadores de desempenho utilizados pelos gestores na avaliação de desempenho da empresa, bem como o grau de importância atribuído a cada indicador a partir de uma lista de 23 indicadores.

Para analisar o grau de importância dos indicadores de desempenho, utilizou-se uma escala do tipo *Likert*, enumerada de 1 a 5, onde o respondente deveria atribuir uma nota de acordo com sua percepção a cada um dos indicadores, independente de utilizá-lo ou não, considerando a seguinte escala:

1- Sem importância; 2- Pouco importante; 3- Indiferente; 4- Importante; 5- Muito importante.

| ESCALA LIKERT | | | | |
|------------------|---|---|------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Não é importante | | | Muito importante | |
| ← | | | → | |

Para validação do instrumento de coleta de dados foi realizado um pré-teste com uma amostra piloto de três hotéis localizados na cidade de Recife. Segundo Creswell (2010), essa testagem é importante para estabelecer a validade do conteúdo do questionário, assim como

para melhorar as questões, o formato e as escalas. Após o pré-teste, pequenos ajustes foram realizados no questionário, antes do início da coleta dos dados.

3.3 Operacionalização da coleta dos dados

A fase da coleta de dados teve início com a aplicação dos questionários aos gestores dos hotéis. Esta etapa da pesquisa foi realizada entre os meses de maio e setembro de 2013, compreendendo um período de cinco meses. A partir da listagem dos meios de hospedagem disponibilizada no site institucional do CADASTUR e ABIH-PE, foram contatados todos os hotéis que compuseram a população apresentada no Quadro 4, distribuída em oito municípios da RMR.

Os primeiros contatos com as empresas pesquisadas se iniciaram logo após a validação do questionário, os quais realizaram-se por meio de contato telefônico ou, quando solicitado, via *email* institucional da pesquisadora no intuito de identificar a pessoa responsável pela gestão do hotel, expor os objetivos do trabalho e solicitar a participação do mesmo para responder ao questionário de pesquisa.

Após esse contato inicial com os potenciais respondentes, procedeu-se ao agendamento das visitas aos hotéis que se disponibilizaram a participar da pesquisa. Dessa maneira, os questionários foram aplicados por meio de entrevistas face-a-face, todas realizadas pelo próprio pesquisador. Uma das vantagens dessa técnica é que esta permite ao pesquisador tirar possíveis dúvidas a respeito do preenchimento do mesmo pelos respondentes.

Para facilitar a logística das visitas *in loco* para aplicação dos questionários, os hotéis pesquisados foram segregados de acordo com sua localização. Devido à proximidade, a coleta dos dados abrangeu inicialmente os hotéis situados em Recife e, posteriormente, os outros municípios da RMR. A programação das datas e horários para as entrevistas obedeceu à disponibilidade dos entrevistados e foi definida de formas distintas:

- Nos hotéis localizados em Recife o agendamento era mais flexível, pois em muitos casos o respondente só marcava o dia da entrevista, deixando o horário a cargo da pesquisadora. Essa flexibilidade facilitou a logística de aplicação dos questionários.

- Nos hotéis localizados fora de Recife esses agendamentos eram realizados com, no mínimo, uma semana de antecedência. Apesar de a quantidade de hotéis ser pequena, o tempo de deslocamento do pesquisador e a restrição de horário dos respondentes, que geralmente marcavam as entrevistas para o final da manhã ou início da tarde, dificultava a logística de aplicação dos questionários.

A coleta dos dados empíricos foi uma das etapas da pesquisa que demandou mais tempo para sua realização. Muito a propósito, Marconi e Lakatos (2009, p.167) salientam que coletar dados “é uma tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal [...]”.

No contexto da presente pesquisa, para obtenção de um maior número de questionários respondidos, foi necessária a realização de diversos telefonemas e o envio de inúmeros *e-mails*, além de contatos pessoais e muitas horas de espera. Uma das grandes dificuldades enfrentadas pela pesquisadora durante o período de coleta dos dados foi o agendamento das entrevistas com os gestores dos hotéis.

Frente a essa dificuldade, durante as entrevistas utilizou-se a estratégia de solicitar aos respondentes a indicação de outros potenciais respondentes a partir da população de hotéis pesquisados. Com a utilização dessa estratégia, várias entrevistas foram agendadas, inclusive com a intermediação direta do entrevistado, que prontamente contactava o conhecido respondente, pedindo que também participasse da pesquisa respondendo a um questionário.

Por outro lado, para realização de outras entrevistas, sobretudo nos hotéis situados fora de Recife, a pesquisadora teve muita dificuldade no agendamento, tendo que se deslocar até a mesma empresa 3 vezes (4 casos), para, enfim, efetivar a entrevista. Em outros casos, apesar de os gestores terem confirmado a entrevista por conta de imprevistos (viagens, motivo de doença e reuniões de última hora), os agendamentos tiveram que ser remarcados.

Além disso, outros fatores externos às empresas também dificultaram a aplicação dos questionários. Em 2013, com a realização da Copa das Confederações no Brasil, o setor hoteleiro teve o fluxo de suas operações modificado, especialmente o das cidades-sede, a exemplo dos hotéis de Recife, que durante o mês de junho receberam um volume de hóspedes maior, em virtude dos jogos realizados na capital e também por conta de outros eventos locais.

Nesse período, poucos questionários foram aplicados, tendo em vista que, na maioria dos casos, os respondentes se negavam a atender a pesquisadora sob várias alegações: “[...] não tenho tempo [...]”; “[...] o hotel está cheio, não posso atendê-la”; “só tenho disponibilidade no mês que vem”, entre outras. Essa mesma dificuldade também foi verificada no mês de julho, considerado período de alta estação, no qual obtivesse um número pequeno de questionários respondidos.

Na fase final da coleta de dados, entrou-se novamente em contato com aqueles respondentes que por algum motivo não puderam, no primeiro momento, responder ao questionário de pesquisa, na tentativa de obter as respostas dos mesmos. Nesse sentido, em alguns hotéis (3 casos), o questionário foi deixado com o respondente para o seu preenchimento posterior. Na ocasião eram combinados dia e horário de retorno da pesquisadora à empresa para recolher o questionário e esclarecer possíveis dúvidas sobre os questionamentos.

3.4 Hipóteses testadas

Conforme apresentado no capítulo 1, foram formuladas três hipóteses estatísticas nas quais são apresentadas, a seguir, as variáveis independentes para cada hipótese testada.

H1: O uso de indicadores de desempenho está associado ao perfil dos gestores hoteleiros

Para testar a hipótese 1 foram consideradas as variáveis independentes: gênero, idade, cargo, grau de instrução, formação acadêmica e experiência profissional.

H2: O uso de indicadores de desempenho está associado às características da empresa.

Para o teste da hipótese 2 considerou-se as variáveis independentes: localização do hotel, tipo de propriedade, número de UH's, matriz de classificação, adesão ao SBClass, categoria por estrelas, tempo de atuação no mercado, tipo de hospedagem e porte da empresa.

H3: O uso de indicadores de desempenho está associado às características da avaliação de desempenho da empresa.

Para testar a hipótese 3 foram consideradas as variáveis independentes, quais sejam: tipo de avaliação de desempenho, comparação de resultados, *benchmarking*, sistema estruturado, conhecimento e utilização do BSC e importância das perspectivas.

3.5 Tratamento estatístico

Os dados coletados na pesquisa de campo foram analisados utilizando-se os métodos da estatística descritiva e inferencial. Ambas as análises foram realizadas com o auxílio do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versão 20.0. As técnicas usadas neste estudo para tratamento e análise dos dados são apresentadas nas seções seguintes.

3.5.1 Análise descritiva

A primeira etapa da análise dos dados obtidos na pesquisa refere-se à análise descritiva, realizada com base na utilização de medidas de posição e dispersão. Nesta análise, contemplaram-se todas as seções do questionário cujos resultados foram sumarizados e apresentados em tabelas com as respectivas frequências absolutas e porcentagens.

3.5.2 Análise inferencial

Essa etapa da análise consistiu no cruzamento das variáveis investigadas realizado por meio dos testes de hipóteses que, segundo Fávero *et al.* (2009), têm a finalidade de fornecer um método que permita verificar se os dados amostrais trazem evidências que apóiam ou não uma hipótese formulada.

A escolha adequada de uma prova estatística está condicionada a várias considerações a respeito da amostra e das características das variáveis de estudo. Nesse sentido, Siegel e Castellan Jr. (2006) apresentam alguns critérios que devem ser levados em consideração quando da decisão sobre a escolha de um teste estatístico: o poder do teste; a forma de amostragem; a natureza da população; a particular hipótese a ser testada e o tipo de mensuração das variáveis envolvidas.

Dessa forma, a partir das características apresentadas nesse estudo, optou-se pela utilização de técnicas estatísticas não paramétricas. Martins (2010, p.256) acrescenta que as provas não paramétricas “são prioritariamente adaptáveis aos estudos que envolvem variáveis com níveis de mensuração nominal e ordinal. [...]. Estes testes são recomendados para verificar se variáveis são independentes ou relacionadas”.

Assim sendo, a análise inferencial foi realizada com base nas provas não paramétricas Qui-quadrado e Exato de Fisher utilizados para testar as hipóteses 1, 2 e 3, com o objetivo de medir associação entre as variáveis estudadas.

O teste Qui-quadrado serve para medir a relação de independência ou associação entre variáveis categóricas. Segundo Malhotra (2012), o Qui-quadrado (χ^2) é utilizado para testar a significância estatística da associação observada em uma tabulação cruzada, ajudando a determinar a existência de alguma associação entre as variáveis. Entretanto, sua aplicabilidade apresenta algumas restrições, conforme apresentado por Field (2009):

- O teste do Qui-quadrado não pode ser usado num modelo de medidas repetidas e
- Não deve ser aplicado se mais do que 20% das células obtiveram frequências esperadas abaixo de 5, ou, ainda, se qualquer frequência for menor do que 1.

Uma alternativa à inaplicabilidade do teste Qui-quadrado para tabelas de contingência nas quais não se atinge a frequência mínima exigida, é utilizar o teste Exato de Fisher, cuja aplicabilidade se assemelha ao Qui-quadrado.

O teste Exato de Fisher pode ser aplicado quando há a necessidade de verificar um relacionamento ou independência entre variáveis de qualquer tipo que se apresentem agrupadas em uma tabela de contingência (SIEGEL; CASTELLAN Jr., 2006). Segundo os referidos autores, esse teste é extremamente útil para a análise de dados nominais ou ordinais, quando o tamanho da amostra é pequeno, sendo considerado um dos mais poderosos testes unilaterais para dados do tipo para os quais ele é apropriado: de variáveis dicotômicas e em escala nominal.

A prova exata de Fisher é usualmente aplicada em tabelas de contingência 2x2. Entretanto, sua aplicabilidade também pode ser estendida para matrizes rxc, conforme preconizado por alguns autores (PAGANO; HALVORSEN, 1981; MEHTA; PATEL, 1983; VERBEEK; KROONENBERG, 1985; AGRETI, 1990, 2002). Pagano e Halvorsen (1981) corroboram esse posicionamento, na afirmativa de que o teste de Fisher é aplicável para tabelas rxc, apesar dos livros didáticos raramente mencionarem essa alternativa.

Contudo, essa aplicabilidade era extremamente limitada pela complexidade dos cálculos necessários à execução do teste, não suportados pelos recursos computacionais disponíveis à época. Frente a esse panorama, destacaram-se os trabalhos de Pagano e

Halvorsen (1981), e Mehta e Patel (1983), os quais propuseram o desenvolvimento de algoritmos numéricos capazes de ampliar os limites da viabilidade computacional para o teste exato de Fisher em tabelas de contingência rxc.

A partir desses estudos e com os avanços da tecnologia da computação, o teste de Fisher pôde de fato ser estendido para tabelas maiores. Mehta e Patel (1983, p.42) ratificam esse entendimento, acrescentando que “o tratamento do exato de Fisher para tabelas 2x2 facilmente se generaliza para um teste exato de independência de linhas e colunas em tabelas de contingência rxc”. Nessa mesma linha, Verbeek e Kroonenberg (1985) também afirmam que o método de Fisher é facilmente estendido para tabelas desse tipo.

Dessa forma, nos casos em que a inviabilidade de aplicação do teste Qui-quadrado se confirma, utilizou-se o teste alternativo exato de Fisher, independente do tamanho da tabela de contingência (2x2, 2x3, 2x4 ou 2x5) resultante dos agrupamentos realizados.

Na realização dos testes de hipóteses, algumas respostas foram categorizadas e/ou agrupadas, a fim de possibilitar o cruzamento das variáveis na tabela contingência. Para testar as hipóteses 1, 2 e 3 foi realizado o agrupamento dos indicadores de desempenho utilizados que gerou uma variável dicotômica: “< 20” (menor que vinte indicadores) e “≥ 20” (maior ou igual a vinte indicadores). Também realizou-se o agrupamento das opções de resposta acerca do tipo de propriedade do hotel (de 5 para 2 categorias), e as relativas à localização da empresa (de 8 para 3 categorias).

Com relação à significância estatística para os testes realizados nesse trabalho, considerou-se um nível de significância (α) ≤ 5% como regra de decisão para rejeitar a hipótese nula. O valor de (α) admitido aponta um nível de confiança de 95% para tomada de decisão acertada.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados e análise dos dados da pesquisa quantitativa realizada. A análise das informações obtidas com os questionários foi segregada em duas partes: análise descritiva e análise inferencial. A primeira apresenta uma análise descritiva dos dados segmentados por grupos de respostas. A seção seguinte trata das possíveis associações e/ou relações entre as variáveis estudadas por meio dos testes de hipóteses realizados no estudo.

4.1 Análise descritiva dos dados

Nessa fase descritiva, as informações coletadas sobre as empresas são apresentadas por blocos de questões conforme a estrutura do questionário de pesquisa, compreendendo quatro grupos de respostas: (1) perfil dos respondentes; (2) características das empresas; (3) aspectos relativos à avaliação de desempenho da empresa e (4) utilização dos indicadores de desempenho nos hotéis pesquisados.

4.1.1 Informações sobre o perfil dos respondentes

A análise desse bloco de questões contempla os dados referentes ao gênero, faixa etária, cargo na empresa, tempo de experiência profissional, nível de escolaridade e formação acadêmica dos entrevistados.

Inicialmente, inquiriu-se sobre o gênero dos respondentes. Observou-se, conforme consta na Tabela 1, a predominância de profissionais do sexo masculino (56%) na amostra, evidenciando uma menor participação de mulheres (44%) nos hotéis pesquisados.

Tabela 1 – Gênero

| Gênero | Frequência | % |
|---------------|-------------------|------------|
| Masculino | 28 | 56,0 |
| Feminino | 22 | 44,0 |
| Total | 50 | 100 |

Quanto à faixa etária, percebe-se maior concentração de respondentes com idade entre 36 a 50 anos (57,2%) dos dados válidos, seguidos da faixa de 20 a 35 anos, com 22,4%. Por último, estão as pessoas com idade superior a 50 anos, as quais representam 20,4% da amostra válida. A Tabela 2 também mostra que a média de idade do grupo de respondentes é de aproximadamente 43 anos. Dentre eles, o entrevistado mais jovem tem 22 anos, enquanto o mais velho tem 69 anos.

Tabela 2 – Faixa Etária

| Faixa Etária | Frequência | % | % Válido | Descritiva do Grupo |
|---------------------|-------------------|------------|-----------------|---|
| 20 a 35 anos | 11 | 22,0 | 22,4 | Mín. 22 – Máx. 69 Média – 43,65 Desvio-Padrão – 10,03 |
| 36 a 50 anos | 28 | 56,0 | 57,2 | |
| Acima de 50 anos | 10 | 20,0 | 20,4 | |
| Não respondeu | 1 | 2,0 | - | |
| Total | 50 | 100 | 100 | - |

Em relação ao cargo ocupado na empresa, a Tabela 3 evidencia que a maioria (48%) dos participantes da pesquisa eram gerentes contratados, seguindo-se dos proprietários que ocupavam o cargo de gerente, com 24%. Em menor percentual, estavam os que ocupam o cargo de gerente administrativo-financeiro (10%), *controller* (8%), e 10% estavam distribuídos em outros cargos como: gerente de área, executiva de contas e contador.

Tabela 3 – Cargo

| Cargo | Frequência | % |
|-------------------------------------|-------------------|------------|
| Gerente Geral/Proprietário | 12 | 24,0 |
| Gerente Geral/Contratado | 24 | 48,0 |
| Gerente Administrativo - Financeiro | 5 | 10,0 |
| <i>Controller</i> | 4 | 8,0 |
| Outros | 5 | 10,0 |
| Total | 50 | 100 |

No tocante ao período de experiência profissional, foi investigado junto aos respondentes duas informações: tempo de experiência no cargo e, especificamente, no setor hoteleiro. Conforme exposto na Tabela 4, constatou-se que os respondentes apresentaram, em sua maior parte (42%), experiência no cargo de até 5 anos. Posteriormente, tem-se que 32% deles estão na faixa de 5 a 10 anos, e 26% possuem mais de 10 anos de experiência no atual cargo.

Ao analisar a experiência dos respondentes no setor de hotelaria (Tabela 4), verificou-se que há grande concentração (66%) destes na faixa dos que estão acima de 10 anos de experiência. Em seguida, tem-se 26% no intervalo de 5 a 10 anos e, em menor percentual (8%), os que possuem até 5 anos de experiência no setor. Além disso, nota-se que a média de experiência no setor representa quase o dobro da média de tempo no cargo de pouco menos que 9 anos.

Essa diferença pode ser explicada pelo fato de que em muitos dos hotéis pesquisados, os profissionais contratados, embora experientes, tinham pouco tempo no cargo. Ao longo das entrevistas, alguns gerentes justificaram sua pouca experiência apontando os seguintes motivos: transferência para outro hotel da rede; tempo de operação do hotel, ou ainda por motivo de transição de gestão familiar. Nesses casos, o tempo dos respondentes no cargo atual variou de 7 meses a 1 ano e meio, o que pode ter ocasionado uma queda na média desse grupo.

Tabela 4 – Tempo de Experiência Profissional

| Faixa de Tempo | Experiência/Cargo | | Experiência/Setor | |
|-------------------------------------|-------------------|------------|-------------------|------------|
| | n | % | n | % |
| Até 5 anos | 21 | 42,0 | 4 | 8,0 |
| Acima de 5 a 10 anos | 16 | 32,0 | 13 | 26,0 |
| Acima de 10 anos | 13 | 26,0 | 33 | 66,0 |
| Total | 50 | 100 | 50 | 100 |
| Descritiva dos Grupos (Anos) | | | | |
| Média | | 8,62 | | 16,95 |
| Desvio-Padrão | | 7,69 | | 9,36 |

Em relação ao nível de escolaridade, de acordo com os dados da Tabela 5, observou-se que a maior parte dos entrevistados (88%) possui formação superior completa. Deste percentual, 54% cursaram até a pós-graduação, enquanto 34% não possuem curso de especialização. Por fim, 12% dos respondentes afirmaram ter apenas o ensino médio concluído. Esse resultado nos dá um indicativo de que os hotéis, em sua grande maioria, têm absorvido profissionais com maior qualificação.

Tabela 5 – Nível de Escolaridade

| Escolaridade | Frequência | % |
|---------------------|-------------------|------------|
| Ensino Médio | 6 | 12,0 |
| Ensino Superior | 17 | 34,0 |
| Pós-Graduação | 27 | 54,0 |
| Total | 50 | 100 |

A composição da amostra quanto a área de formação é evidenciada na Tabela 6. Dos 44 respondentes que concluíram o curso superior, 45,5% são formados em Administração, 13,6% em Turismo e Hotelaria e, em menor escala, 6,8%, estão os que possuem formação em Contabilidade; e 34,1% são distribuídos em outros cursos (Jornalismo, Psicologia, História, Letras, Economia, Computação, Arquitetura, Secretariado Executivo), que não possuem relação direta com o setor.

A partir desses dados é possível perceber que os profissionais atuantes no segmento hoteleiro apresentam uma formação bastante diversificada, muito embora a grande maioria dos respondentes (52,3%) possua formação acadêmica na área de gestão.

Tabela 6 – Formação Acadêmica

| Curso | Frequência | % |
|---------------------|-------------------|------------|
| Administração | 20 | 45,5 |
| Ciências Contábeis | 3 | 6,8 |
| Hotelaria e Turismo | 6 | 13,6 |
| Outros | 15 | 34,1 |
| Não se aplica | 6 | - |
| Total | 50 | 100 |

4.1.2 Informações sobre o perfil dos hotéis

Essa seção apresenta dados relacionados às características das empresas pesquisadas no que se refere a sua localização; propriedade do empreendimento; número de UH's; uso de matriz de classificação oficial; categoria do hotel segundo a simbologia de estrelas; tempo de mercado; hospedagem predominante; porte da empresa e taxa média de ocupação.

Conforme delimitação do estudo, os empreendimentos hoteleiros pesquisados estão localizados na Região Metropolitana de Recife. Dessa forma, para fins de análise, os municípios metropolitanos foram agrupados em três categorias: Litoral Norte (Camaragibe,

Olinda, Paulista e Ilha de Itamaracá); Recife e Litoral Sul (Jaboatão dos Guararapes, Cabo de Santo Agostinho e Ipojuca).

A distribuição da localização dos hotéis está destacada na Tabela 7. Observou-se que o município da capital Recife reúne a maioria dos hotéis da amostra (52%), seguido dos hotéis situados no litoral sul com 34% e, em menor percentual (14%), estão aqueles localizados no litoral norte.

Essa maior aglomeração de hotéis em Recife já era esperada, em virtude do desenvolvimento da atividade turística, fato que estimula o surgimento de novos empreendimentos no mercado local. Para exemplificar o exposto, cita-se o caso de 2 hotéis localizados em Boa Viagem, cujos gerentes mencionaram, no momento da entrevista, o início da operação de novas unidades hoteleiras ainda para o primeiro semestre de 2014.

Além disso, ressalta-se o incremento de equipamentos hoteleiros localizados no litoral sul pernambucano, sobretudo nos municípios de Cabo de Santo Agostinho e Ipojuca, fortemente influenciados pelo crescimento econômico da região com a instalação do complexo portuário de Suape.

Tabela 7 – Localização do Hotel

| Localização | Frequência | % |
|--------------------|-------------------|------------|
| Litoral Norte | 7 | 14,0 |
| Recife | 26 | 52,0 |
| Litoral Sul | 17 | 34,0 |
| Total | 50 | 100 |

Outra característica das empresas investigadas diz respeito à propriedade dos hotéis. Na Tabela 8, verifica-se que na RMR ocorre o predomínio de hotéis independentes (56%). Já os hotéis pertencentes a redes hoteleiras internacionais, nacionais e local, estão distribuídos em menor proporção (8%, 12% e 24%, respectivamente), representando 44% da amostra do estudo.

Tal predominância também foi evidenciada nas pesquisas de Leitão (2002) e Celestino (2003), as quais evidenciaram que a grande maioria (74,8% e 83,8%, respectivamente) dos hotéis no nordeste são independentes. Contudo, os resultados obtidos nesse estudo podem apontar para uma possível mudança nessa constatação, a exemplo de hotéis localizados no sul

do país que, conforme Teles (2011), não apresenta diferença considerável entre a proporção de hotéis independentes e pertencente às redes hoteleiras.

Tabela 8 – Propriedade dos Hotéis

| Propriedade | Frequência | % |
|--------------------|-------------------|------------|
| Rede Internacional | 4 | 8,0 |
| Rede Nacional | 6 | 12,0 |
| Rede Local | 12 | 24,0 |
| Independente | 28 | 56,0 |
| Total | 50 | 100 |

A distribuição dos hotéis conforme o número de UH's é apresentada na Tabela 9. Verificou-se que a maioria (48%) dos hotéis pesquisados possui mais de 100 UH's, seguidos daqueles que possuem de 51 a 100 UH's e até 50 UH's, representando cada um 26% da amostra. A referida tabela mostra ainda as estatísticas descritivas, revelando que o número médio de apartamentos chega a quase 109 unidades (108,96), sendo que o hotel com menor quantidade de UH's disponíveis tem 20 apartamentos e o maior, 297.

Tabela 9 – Número de Unidades Habitacionais

| UH's | Frequência | % | Descritiva do Grupo |
|--------------|-------------------|------------|----------------------------|
| Até 50 | 13 | 26,0 | Mín. 20 – Máx. 297 |
| 51 a 100 | 13 | 26,0 | Média – 108,96 |
| Acima de 100 | 24 | 48,0 | Desvio-Padrão – 68,97 |
| Total | 50 | 100 | - |

Inquiriu-se aos respondentes sobre a utilização de algum sistema de classificação dos meios de hospedagem. Conforme os dados presentes na Tabela 10, verifica-se que a maioria dos hotéis (52%) afirmou utilizar algum sistema de classificação, sendo que desses, apenas 1 hotel utiliza o sistema oficial (SBClass), os demais se utilizam da auto classificação. Além disso, 48% dos respondentes estão sem classificação, tendo em vista que não utilizam nenhum sistema de classificação hoteleira.

Tabela 10 – Matriz de Classificação Hoteleira

| Utilização | Frequência | % |
|-------------------|-------------------|------------|
| Utiliza | 26 | 52,0 |
| Não Utiliza | 24 | 48,0 |
| Total | 50 | 100 |

Por sua vez, perguntou-se aos respondentes a respeito de sua intenção de aderir ao Sistema Oficial de Classificação (SBClass). A partir dos dados expostos na Tabela 11, verifica-se que 65,3% dos respondentes afirmaram ter a intenção de aderir à nova matriz de classificação oficial. Por outro lado, 34,7% confirmaram que não pretendem aderir ao SBClass.

Durante as entrevistas, quando da negativa de adesão à nova matriz, alguns respondentes expuseram os motivos que os levavam a esta opção, dentre os quais cita-se: o alto custo para adequação às normas exigidas; a falta de orientação por parte dos órgãos oficiais; a discordância com os padrões adotados; pouca ou nenhuma participação dos hoteleiros no processo de elaboração da nova matriz; ou, ainda, pelo fato de a adesão ser de caráter voluntário.

Tabela 11 – Adesão ao SBClass

| Adesão | Frequência | % |
|---------------|-------------------|------------|
| Pretende | 32 | 65,3 |
| Não Pretende | 17 | 34,7 |
| Não se aplica | 1 | - |
| Total | 50 | 100 |

Outro questionamento feito aos respondentes foi referente à categoria do hotel segundo a simbologia de estrelas. Dos 34 hotéis que utilizam essa classificação, 50% são caracterizados como hotéis de 2 a 3 estrelas, sendo o mesmo percentual para hotéis de 4 a 5 estrelas, conforme apresentado na Tabela 12. Vale ressaltar que apenas um hotel foi classificado como de 5 estrelas. Além disso, percebeu-se, na amostra estudada, a concentração de hotéis de 3 e 4 estrelas.

Tabela 12 – Categoria por Estrelas

| Categorias | Frequência | % |
|-------------------|-------------------|------------|
| 2 a 3 estrelas | 17 | 50,0 |
| 4 a 5 estrelas | 17 | 50,0 |
| Não se aplica | 16 | - |
| Total | 50 | 100 |

Os dados apresentados na Tabela 13 evidenciam que os hotéis pesquisados possuem uma boa consolidação no mercado no tocante ao tempo de existência, tendo em vista que

grande parte dos hotéis (78%) atua no mercado há mais de 10 anos. Posteriormente, tem-se que 14% estão em atividade no intervalo de 6 a 10 anos, e apenas 8% dos hotéis possuem até 5 anos de funcionamento no mercado. Observou-se, ainda, que a média de existência das empresas é de aproximadamente 20 anos (19,87), tendo a mais nova 1 ano e meio, e a mais velha 40 anos de mercado.

Tabela 13 – Tempo de Atuação no Mercado

| Tempo de Mercado | Frequência | % | Descritiva do Grupo |
|-------------------------|-------------------|------------|---|
| Até 5 anos | 4 | 8,0 | Mín. 1,5 – Máx. 40 Média – 19,87 Desvio-Padrão – 9,79 |
| Acima de 5 a 10 anos | 7 | 14,0 | |
| Acima de 10 anos | 39 | 78,0 | |
| Total | 50 | 100 | - |

Os respondentes também foram questionados sobre o tipo de hospedagem predominante no hotel. Ao analisar os dados presentes na Tabela 14, percebeu-se que em 70% da amostra predomina a hospedagem de negócios, 20% confirma o predomínio da hospedagem de lazer e descanso, e os outros 10% a hospedagem mista.

Alguns gerentes entrevistados acrescentaram que, nos últimos anos, o mercado hoteleiro pernambucano passou por mudanças significativas, sobretudo em relação ao perfil dos seus clientes, cujo foco era voltado ao turismo de lazer. Os resultados obtidos nesta pesquisa revelam a atual característica do mercado local, onde a exceção é o município de Ipojuca, com destaque para o turismo de lazer.

Tabela 14 – Tipo de Hospedagem

| Hospedagem Predominante | Frequência | % |
|--------------------------------|-------------------|------------|
| Hospedagem de Lazer e Descanso | 10 | 20,0 |
| Hospedagem de Negócios | 35 | 70,0 |
| Mista | 5 | 10,0 |
| Total | 50 | 100 |

Para classificar as empresas da amostra quanto ao porte, utilizou-se os parâmetros definidos pelo IBGE (2002) que considera o número de funcionários. Optou-se pela utilização desse critério pela maior facilidade de acesso do que os dados sobre o faturamento das empresas, uma vez que esse tipo de informação é considerado sigiloso.

A Tabela 15 apresenta a classificação do porte das empresas pesquisadas de acordo com os critérios adotados pelo IBGE. Observa-se que a maior parte da amostra (36%) corresponde a empresas de grande porte; outros 34% são classificadas como de pequeno porte; 24% como empresas de médio porte e apenas 6% são consideradas como microempresas.

Tabela 15 – Porte da empresa

| Porte - IBGE | Frequência | % |
|--------------------------------------|-------------------|------------|
| Micro (Até 9 funcionários) | 3 | 6,0 |
| Pequena (10 a 49 funcionários) | 17 | 34,0 |
| Média (50 a 99 funcionários) | 12 | 24,0 |
| Grande (Acima de 99 funcionários) | 18 | 36,0 |
| Total | 50 | 100 |

4.1.3 Aspectos relativos à avaliação de desempenho da empresa

Os itens analisados nesta seção contemplam as questões relacionadas às características da avaliação de desempenho das empresas pesquisadas. Nesse bloco de perguntas os respondentes foram questionados a respeito das práticas utilizadas para avaliar seu desempenho. Os resultados desses questionamentos são expostos a seguir.

A Tabela 16 apresenta o resultado da questão que procurou verificar se as empresas realizavam algum tipo de avaliação de desempenho. Dessa forma, constatou-se que a maioria dos hotéis pesquisados (96%) afirmou avaliar seu desempenho. Destes, 56% realiza avaliação de curto e longo prazo; 24% fazem, mas de forma não regular e 16% de curto prazo.

Tabela 16 – Avaliação de Desempenho Empresarial

| Opções | Frequência | % |
|-------------------------------|-------------------|------------|
| Sim, de curto prazo | 8 | 16,0 |
| Sim, de curto e longo prazo | 28 | 56,0 |
| Sim, mas não de forma regular | 12 | 24,0 |
| Não realiza | 2 | 4,0 |
| Total | 50 | 100 |

Por sua vez, perguntou-se aos respondentes quais variáveis de desempenho eram avaliadas na empresa, podendo optar por mais de uma alternativa. Os resultados expostos na Tabela 17 evidenciam que as variáveis mais utilizadas na avaliação do desempenho das empresas pesquisadas são: resultado (92%, ou 46 citações), qualidade dos serviços e clientes (ambas com 90%, ou 45 citações). A partir desses dados, percebe-se a atenção dada por parte dos gestores hoteleiros à variável financeira, assim como a aspectos não financeiros, qualidade e clientes. Por outro lado, observa-se que o item menos avaliado pelas empresas foi o de operações (30%, ou 15 citações).

Tabela 17 – Variáveis de desempenho avaliadas pelas empresas

| Variáveis | Frequência | | % | |
|-------------------------------|------------|-----|------|------|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Resultado (Lucro ou Prejuízo) | 46 | 4 | 92,0 | 8,0 |
| Qualidade dos serviços | 45 | 5 | 90,0 | 10,0 |
| Clientes | 45 | 5 | 90,0 | 10,0 |
| Mercado | 31 | 19 | 62,0 | 38,0 |
| Estrutura Física | 30 | 20 | 60,0 | 40,0 |
| Recursos Humanos | 28 | 22 | 56,0 | 44,0 |
| Caixa | 20 | 30 | 40,0 | 60,0 |
| Fornecedores | 19 | 31 | 38,0 | 62,0 |
| Operações | 15 | 35 | 30,0 | 70,0 |

Os respondentes também foram questionados se a empresa realizava comparações entre o resultado alcançado e o planejado. Na Tabela 18, verifica-se que a maioria das empresas 92% realiza tal procedimento, enquanto que 8% não possuem esse tipo de acompanhamento.

Tabela 18 – Comparação entre Planejado e Executado

| Opções | Frequência | % |
|--------------|------------|------------|
| Sim | 46 | 92,0 |
| Não | 4 | 8,0 |
| Total | 50 | 100 |

A pesquisa investigou, ainda, se as empresas utilizavam o *Benchmarking* para efetuar comparações entre o seu desempenho e o de outras organizações de características similares. O resultado é apresentado na Tabela 19, cujos dados evidenciam que 74% dos hotéis utilizam o *Benchmarking* para avaliar o seu desempenho em relação a outras empresas, enquanto 26% não realizam esse tipo de comparação. Min Hok, Min Hye e Chung (2002), comentam que o

benchmarking parece ser a forma mais eficaz para alcançar um bom desempenho no padrão dos serviços, uma vez que um hotel precisa medir constantemente seu desempenho em relação aos concorrentes para reforçar sua posição no mercado.

Tabela 19 – Utilização do *Benchmarking*

| Opções | Frequência | % |
|---------------|-------------------|------------|
| Sim | 37 | 74,0 |
| Não | 13 | 26,0 |
| Total | 50 | 100 |

Ao questionar sobre as principais fontes de informação utilizadas para realizar o *Benchmarking*, foi permitido aos respondentes marcar mais de uma opção de resposta. Dentre as informações mais utilizadas pelas empresas destacaram-se: pesquisas realizadas em outros hotéis com características similares (54%); eventos ligados à hotelaria (52%); periódicos ou sites especializados do setor (42%); visitas a outras organizações do segmento (40%); informações de consultores (20%) e outros (8%) foram atribuídos às informações de associações, *trade* turístico local, cliente oculto e inteligência de mercado, conforme apresentado na Tabela 20.

Tabela 20 – Principais fontes de informação do *Benchmarking*

| Principais Fontes de Informação | Frequência | | % | |
|--|-------------------|------------|------------|------------|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Pesquisas realizadas em hotéis com características similares | 27 | 23 | 54,0 | 46,0 |
| Eventos ligados à atividade hoteleira | 26 | 24 | 52,0 | 48,0 |
| Periódicos ou sites especializados do setor | 21 | 29 | 42,0 | 58,0 |
| Visitas a outras organizações do segmento | 20 | 30 | 40,0 | 60,0 |
| Informações de consultores | 10 | 40 | 20,0 | 80,0 |
| Outros | 4 | 46 | 8,0 | 92,0 |

Outra questão exposta aos respondentes foi referente à utilização de um modelo estruturado de avaliação de desempenho. Os resultados apresentados na Tabela 21 evidenciam que a maioria das empresas pesquisadas (80%), utiliza um sistema estruturado para avaliar o seu desempenho. Esses hotéis geralmente fazem uso de sistemas de informação gerenciais que subsidiam essa avaliação, além de sistemas de gerenciamento próprios do setor hoteleiro. Entre os hotéis que afirmaram não utilizar um sistema estruturado (20%), verificou-se que, para avaliar o seu desempenho, utilizavam-se de planilhas comparativas, questionários

internos e, em alguns casos, o desempenho era avaliado por meio de observações, evidenciando o uso de modelos informais e não estruturados de avaliação de desempenho.

Tabela 21 – Utilização de sistema estruturado de avaliação de desempenho

| Opções | Frequência | % |
|---------------|-------------------|------------|
| Sim | 40 | 80,0 |
| Não | 10 | 20,0 |
| Total | 50 | 100 |

Ao questionar os entrevistados, indagou-se sobre o seu conhecimento a respeito do *Balanced Scorecard* e ainda se ele era utilizado pela empresa. Os dados obtidos referentes a este questionamento estão presentes na Tabela 22, onde se observa que 60% dos respondentes afirmam não conhecer o BSC, seguido daqueles que dizem “conhecer, mas não utilizar” com 28% da amostra. Em menor percentual estão os que afirmam conhecer o BSC, porém utilizam modelo semelhante, representando 12% das respostas.

Diante do exposto, percebe-se que o *Balanced Scorecard* não é formalmente utilizado por nenhuma das empresas pesquisadas. Entretanto, alguns dos gestores entrevistados indicaram o uso de sistemas que se assemelham ao BSC. Para exemplificar um caso, observou-se em um dos hotéis a utilização de um sistema de avaliação estruturado em “grades”, dividido em Grade de desempenho financeiro e Grade de índices de qualidade (clientes/serviços). Segundo Evans (2005), muitos hotéis fazem uso de sistemas de medição de desempenho utilizando aspectos que se aproximam da abordagem do BSC.

Alguns respondentes que afirmaram conhecer o BSC, mas não utilizam-no; apontaram o custo de aquisição e o conhecimento técnico do pessoal como fatores limitantes para sua implantação na empresa. Além disso, percebeu-se que a maioria dos gestores hoteleiros desconhece o BSC. Esse resultado vai ao encontro da pesquisa de Celestino (2003), a qual apontou que 59,5% dos gestores também não conheciam esse modelo de avaliação de desempenho.

Tabela 22 – Conhecimento e utilização do *balanced scorecard*

| Opções | Frequência | % |
|---|-------------------|------------|
| Sim, conheço, porém não utilizo | 14 | 28,0 |
| Sim, conheço, mas utilizo modelo semelhante | 6 | 12,0 |
| Não conheço | 30 | 60,0 |
| Total | 50 | 100 |

No intuito de identificar a importância atribuída às perspectivas do *Balanced Scorecard* pelos gestores, indagou-se sobre qual das perspectivas era considerada a mais relevante para a empresa. Sobre esse aspecto, a Tabela 23 revela que em 73,7% das respostas válidas, os respondentes afirmaram dar prioridade à perspectiva de clientes, enquanto 21,1% priorizam a perspectiva financeira, e apenas 5,2% mencionaram a perspectiva de processos internos.

Tabela 23 – Importância das Perspectivas do BSC

| Perspectivas | Frequência | % |
|---------------------|-------------------|------------|
| Financeira | 4 | 21,1 |
| Clientes | 14 | 73,7 |
| Processos internos | 1 | 5,2 |
| Não se aplica | 31 | - |
| Total | 50 | 100 |

Quando indagados acerca da finalidade da medição de desempenho (66%) dos pesquisados, responderam utilizá-la para avaliar o conjunto de componentes da organização, sendo estes: rotinas internas, funcionários, desempenho financeiro e necessidades dos seus clientes. Além disso, 22% dos respondentes mencionaram avaliar apenas o resultado financeiro, 8% afirmaram avaliar as necessidades dos clientes e 4% as rotinas internas. A partir desses resultados, percebe-se que a maioria dos hotéis pesquisados avalia várias áreas de desempenho da empresa.

Tabela 24 – Finalidade da medição de desempenho para empresa

| Finalidade da Medição de Desempenho | Frequência | % |
|--|-------------------|------------|
| Apenas para avaliar seu desempenho financeiro | 11 | 22,0 |
| Apenas para atender às necessidades dos clientes | 4 | 8,0 |
| Apenas para avaliar suas rotinas internas | 2 | 4,0 |
| Todas as opções anteriores | 33 | 66,0 |
| Total | 50 | 100 |

Ao ser questionado sobre os benefícios que a medição de desempenho pode trazer para a empresa, foi permitido aos respondentes marcar mais de uma opção. A Tabela 25 apresenta, dentre as utilidades levantadas, que o estabelecimento de metas para melhorias e a motivação para melhoria da qualidade foram os mais citados, com 84% e 76%, respectivamente. Esses benefícios também foram os mais citados na pesquisa realizada por Machado Márcia, Machado Márcio e Holanda (2007), ambos com 54,8%. Revisão e alteração na execução de procedimentos empresariais foi citado por 72% dos gestores, redução de custos por 62%, e comparação de desempenho com o de outras empresas por 40%. Em menor proporção (34%), tem-se o *marketing* empresarial.

Tabela 25 – Benefícios que a medição de desempenho pode proporcionar a empresa

| Benefícios da Medição de Desempenho | Frequência | | % | |
|---|------------|-----|------|------|
| | Sim | Não | Sim | Não |
| Estabelecimento de metas para melhorias | 42 | 8 | 84,0 | 16,0 |
| Motivação para melhoria da qualidade | 38 | 12 | 76,0 | 24,0 |
| Revisão e alteração na execução de procedimentos da empresa | 36 | 14 | 72,0 | 28,0 |
| Redução de custos | 31 | 19 | 62,0 | 38,0 |
| Comparação de seu desempenho com o de outras empresas | 20 | 30 | 40,0 | 60,0 |
| Marketing da empresa | 17 | 33 | 34,0 | 66,0 |
| Outros | 1 | 49 | 2,0 | 98,0 |

4.1.4 Utilização dos indicadores de desempenho pelos hoteleiros

Na última seção do questionário, buscou-se identificar quais os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros utilizados pelos hotéis pesquisados, assim como a importância atribuída a cada indicador, conforme a percepção dos respondentes, independente da sua utilização na empresa.

Nesse sentido, com base nos principais indicadores mencionados na literatura, selecionou-se para esta pesquisa uma lista com 23 indicadores de desempenho. Esses indicadores foram segregados em quatro dimensões, conforme estrutura do *Balanced Scorecard*: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Além disso, para analisar o grau de importância dos indicadores, foi utilizada uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, conforme especificado na metodologia.

A Tabela 26 apresenta os resultados obtidos referentes ao uso e grau de importância dos indicadores de desempenho agrupados na perspectiva financeira. Observa-se que os

indicadores financeiros mais utilizados entre as empresas pesquisadas foram: *receita total* - 98,0% (49 observações), *lucro operacional* - 96,0% (48 observações) e *evolução da lucratividade* - 92,0% (46 observações).

Tais resultados se assemelham aos encontrados na pesquisa realizada por Wadongo *et al.* (2010) em hotéis do Quênia, no qual indicaram a receita total obtida e os índices de rentabilidade os principais indicadores de desempenho utilizados pelos gerentes. Ainda segundo esse estudo, o desempenho financeiro superou outras dimensões de desempenho, tanto em nível de utilização quanto de importância.

Quanto ao grau de importância, tem-se que, no entendimento dos respondentes, os indicadores mais importantes (grau de importância 5) foram: *lucro operacional* (76,0%), seguido de *evolução da lucratividade* (70,0%) e *receita total* (68,0%). Vale salientar que apesar da variação entre seus percentuais, esses mesmos indicadores pertencem ao grupo dos três mais utilizados pelos gestores.

Tabela 26 – Indicadores da Perspectiva Financeira

| INDICADORES | UTILIZAÇÃO | | GRAU DE IMPORTÂNCIA | | | | |
|------------------------------|----------------------------|--------------|---------------------|-------------|-------------|--------------|----------------------------|
| | Sim | Não | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Receita Total | 49 (98,0) | 1 (2,0) | - | - | 5 (10,0) | 11 (22,0) | 34 (68,0) |
| Lucro Operacional | 48 (96,0) | 2 (4,0) | - | 1 (2,0) | 1 (2,0) | 10 (20,0) | 38 (76,0) |
| Evolução da Lucratividade | 46 (92,0) | 4 (8,0) | - | - | 3 (6,0) | 12 (24,0) | 35 (70,0) |
| Diária Média | 46 (92,0) | 4 (8,0) | 1 (2,0) | - | 3 (6,0) | 15 (30,0) | 31 (62,0) |
| RevPAR | 35 (70,0) | 15 (30,0) | 5 (10,0) | 6 (12,0) | 6 (12,0) | 7 (14,0) | 26 (52,0) |
| Retorno sobre o Investimento | 31 (62,0) | 19 (38,0) | 2 (4,0) | 2 (4,0) | 4 (8,0) | 13 (26,0) | 29 (58,0) |

Com relação à utilização e importância dos indicadores de desempenho não financeiros relacionados à perspectiva clientes, observa-se na Tabela 27 que o indicador mais utilizado entre as empresas foi a *satisfação do hóspede* (96,0%), com 48 observações, seguido pelo *número de reclamações*, com 94,0% (47 observações) e *captação de novos clientes* (84,0%), com 42 observações. Em estudo semelhante conduzido por Evans (2005), o autor também verificou o uso dos indicadores de satisfação do cliente e número de queixas pela maioria dos gerentes. Esses resultados apontam a preocupação dos hoteleiros em satisfazer a contento as necessidades dos seus clientes.

No tocante ao grau de importância, os resultados revelam que os três indicadores mais utilizados também foram os que apresentam maior grau de importância na opinião dos respondentes, sendo a *satisfação do hóspede* o indicador mais importante (82,0%), bem como *captação de novos clientes* (68,0%) e *número de reclamações* (58,0%) das respostas.

Tabela 27 – Indicadores da Perspectiva de Clientes

| INDICADORES | UTILIZAÇÃO | | GRAU DE IMPORTÂNCIA | | | | |
|------------------------------------|----------------------------|--------------|---------------------|-------------|--------------|--------------|----------------------------|
| | Sim | Não | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nível de satisfação dos hóspedes | 48 (96,0) | 2 (4,0) | - | - | 2 (4,0) | 7 (14,0) | 41 (82,0) |
| Número de reclamações | 47 (94,0) | 3 (6,0) | - | 3 (6,0) | 2 (4,0) | 16 (32,0) | 29 (58,0) |
| Captação de novos clientes | 42 (84,0) | 8 (16,0) | - | 1 (2,0) | 1 (2,0) | 14 (28,0) | 34 (68,0) |
| Retenção e fidelidade dos hóspedes | 41 (82,0) | 9 (18,0) | 1 (2,0) | 1 (2,0) | 2 (4,0) | 19 (38,0) | 27 (54,0) |
| Tempo de permanência no hotel | 32 (64,0) | 18 (36,0) | 3 (6,0) | 5 (10,0) | 12 (24,0) | 20 (40,0) | 10 (20,0) |
| Participação no mercado | 29 (58,0) | 21 (42,0) | 1 (2,0) | 4 (8,0) | 10 (20,0) | 19 (38,0) | 16 (32,0) |

Na Tabela 28 é possível verificar o resultado dos questionamentos feitos aos respondentes no que diz respeito ao uso e importância dos indicadores listados na perspectiva processos internos. Dentre esses indicadores, o que apresentou maior frequência de utilização foi a *taxa média de ocupação* (94,0%), com 47 observações, seguido pelo *índice de insatisfação com o atendimento* (80,0%), com 40 observações e *tempo para solução de reclamações* (68,0%), com 34 observações.

No que se refere ao grau de importância, observa-se que o *índice de insatisfação com o atendimento* foi o indicador considerado mais importante por (70,0%) dos entrevistados. Em segundo lugar, tem-se o indicador *taxa média de ocupação* (68,0%), e o *tempo para solução de reclamações*, figurando o terceiro indicador mais importante (62,0%). Além disso, é possível perceber que esses três indicadores, apesar da alteração percentual, também foram os mais utilizados pelos respondentes.

Tabela 28 – Indicadores da Perspectiva de Processos Internos

| INDICADORES | UTILIZAÇÃO | | GRAU DE IMPORTÂNCIA | | | | |
|--|----------------------------|--------------|---------------------|-------------|--------------|--------------|----------------------------|
| | Sim | Não | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Taxa média de ocupação | 47 (94,0) | 3 (6,0) | 1 (2,0) | 1 (2,0) | 1 (2,0) | 13 (26,0) | 34 (68,0) |
| Índice de insatisfação com o atendimento | 40 (80,0) | 10 (20,0) | 2 (4,0) | 1 (2,0) | 2 (4,0) | 10 (20,0) | 35 (70,0) |
| Tempo para solução de reclamações | 34 (68,0) | 16 (32,0) | 1 (2,0) | - | 4 (8,0) | 14 (28,0) | 31 (62,0) |
| Solicitação não atendida | 25 (50,0) | 25 (50,0) | 2 (4,0) | 4 (8,0) | 5 (10,0) | 24 (48,0) | 15 (30,0) |
| Tempo de atendimento do hóspede | 24 (48,0) | 26 (52,0) | 1 (2,0) | 6 (12,0) | 11 (22,0) | 21 (42,0) | 11 (22,0) |

Por sua vez, na Tabela 29 são apresentadas as distribuições do uso e grau de importância dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento. Observa-se que os indicadores não financeiros mais utilizados pela rede hoteleira são: *qualidade dos serviços prestados* (92,0%), 46 observações; *satisfação e motivação dos funcionários*, juntamente com o indicador *investimento em tecnologia* obtiveram 84,0%, com 42 observações cada um e *investimento em treinamento de funcionários* obteve 72,0%, com 36 observações.

Quanto ao grau de importância, tem-se que os indicadores com maior frequência de atribuição (grau de importância 5) foram: *qualidade dos serviços*, com 70,0% (35 observações); *investimento em treinamento de funcionários*, com 55,1% (27 observações) e *satisfação e motivação dos funcionários*, com 52,0% (26 observações).

Nessa mesma linha, Domingos (2010), ao analisar a importância das medidas da perspectiva de aprendizagem e crescimento no contexto dos hotéis portugueses, constatou que os gestores hoteleiros atribuíam maior grau de importância à *qualidade do serviço prestado*, indicador que integra a área da capacidade dos colaboradores. Corroborando, portanto, o posicionamento de McPhail, Herington e Guilding (2008), os quais afirmaram que as capacidades dos colaboradores ocupam as taxas mais elevadas do grau de interesse para medição.

Tabela 29 – Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

| INDICADORES | UTILIZAÇÃO | | GRAU DE IMPORTÂNCIA | | | | |
|---|----------------------------|--------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|----------------------------|
| | Sim | Não | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel | 46 (92,0) | 4 (8,0) | 1 (2,0) | 1 (2,0) | 1 (2,0) | 12 (24,0) | 35 (70,0) |
| Satisfação e motivação dos funcionários | 42 (84,0) | 8 (16,0) | - | 2 (4,0) | 8 (16,0) | 14 (28,0) | 26 (52,0) |
| Investimento em tecnologia (SI) | 42 (84,0) | 8 (16,0) | 1 (2,0) | 3 (6,0) | 5 (10,0) | 19 (38,0) | 22 (44,0) |
| Investimento em treinamento de funcionários | 36 (72,0) | 14 (28,0) | 1 (2,0) | 4 (8,2) | 4 (8,2) | 13 (26,5) | 27 (55,1) |
| Número de cancelamentos de reservas | 32 (64,0) | 18 (36,0) | 2 (4,0) | 11 (22,0) | 14 (28,0) | 15 (30,0) | 8 (16,0) |
| Rotatividade de funcionários (<i>Turn-over</i>) | 31 (62,0) | 19 (38,0) | 6 (12,0) | 8 (16,0) | 7 (14,0) | 18 (36,0) | 11 (22,0) |

4.2 Análise inferencial dos dados

Na fase inferencial, procedeu-se ao cruzamento das variáveis investigadas com o objetivo de identificar a existência de possíveis associações por meio dos testes de hipóteses. Nesse sentido, as variáveis foram segmentadas por blocos de questões, contemplando o perfil do respondente, as características da empresa e as características da avaliação de desempenho.

Para testar as hipóteses definidas nesse estudo, foram utilizados os testes estatísticos não paramétricos: Qui-quadrado de Pearson e Exato de Fisher, para os quais considerou-se um nível de significância estatística de 5%.

4.2.1 Hipótese 1 – Perfil do respondente e o uso dos indicadores de desempenho

No intuito de se investigar que fatores do perfil dos respondentes afetam (ou influenciam) a utilização dos indicadores de desempenho nas empresas pesquisadas, foram realizados testes estatísticos por meio do cruzamento das variáveis independentes: (1) gênero; (2) idade; (3) cargo; (4) tempo de atuação no cargo; (5) tempo de atuação no setor; (6) nível de escolaridade e (7) formação acadêmica, com a variável dependente número de indicadores de desempenho utilizados.

Para fazer tal cruzamento, houve a necessidade de realizar um agrupamento dos indicadores de desempenho utilizados pelas empresas, através do qual gerou-se uma variável

dicotômica. Dessa forma, esses indicadores foram agrupados em duas categorias: “< 20” (menor que vinte indicadores) e “≥ 20” (maior ou igual a vinte indicadores).

A Tabela 30 apresenta a distribuição do número de indicadores utilizados segundo os fatores de perfil dos respondentes. Observa-se que nas categorias dos fatores analisados ocorre uma maior prevalência do uso de 20 ou mais indicadores, quais sejam: gênero feminino (54,5%); faixa etária acima de 50 anos (60%); cargo de *Controller* (75%); tempo de experiência profissional, no cargo e na hotelaria, nas faixas acima de 5 a 10 anos e acima de 10 anos (68,8% e 51,5%, respectivamente), pós-graduação (70,4%) e formação acadêmica em Contabilidade (100,0%).

No entanto, mesmo sendo observada essa maior prevalência do uso de 20 ou mais indicadores, o teste de independência apresentou associação significativa ($p\text{-valor} \leq 0,05$) apenas para os fatores *tempo de experiência no cargo* ($p\text{-valor} = 0,048$) e *grau de instrução* ($p\text{-valor} = 0,001$), indicando que essas variáveis exercem influência sobre a utilização dos indicadores de desempenho no contexto pesquisado.

Assim, através da tabulação cruzada, verificou-se que o uso de 20 ou mais indicadores é maior na proporção de gestores com experiência no cargo de 6 a 10 anos (68,8%), enquanto aqueles com até 5 anos de experiência apresentam um percentual inferior (52,4%). E entre os respondentes mais experientes, observou-se que esse uso é ainda menor, com apenas (23,1%).

Em relação à variável grau de instrução, o cruzamento realizado identificou que o uso de 20 ou mais indicadores ocorre em maior proporção (70,4%) entre os respondentes que possuem maior nível de escolaridade. Os resultados revelaram ainda que esse percentual de uso tende a cair à medida que a escolaridade diminui, uma vez que os respondentes com formação superior apresentam percentual de uso menor (35,3%). Além disso, aqueles que possuem apenas o ensino médio, utilizam-se de um número menor de indicadores para avaliar o desempenho da empresa.

Dessa forma, a hipótese alternativa definida para esse estudo *Hipótese 1: O uso dos indicadores de desempenho está associado com o perfil dos gestores hoteleiros* pode ser parcialmente aceita, tendo em vista a existência de relação entre alguns fatores do perfil do respondente e o número de indicadores de desempenho utilizados nos hotéis pesquisados.

Vale ressaltar que, para testar essa hipótese, foram analisados um total de 7 fatores do perfil do respondente, dentre os quais apenas dois (experiência no cargo e grau de instrução) apresentaram-se estatisticamente significativos. Por esse motivo, a referida hipótese não foi totalmente aceita.

Wadongo *et al.* (2010), ao investigar o impacto das características dos gerentes no uso de indicadores em hotéis do Quênia, utilizando-se de um conjunto de seis características gerenciais (idade, nível de educação, posição atual, área funcional, experiência profissional e avaliação de desempenho) constataram que, à exceção da variável *experiência no trabalho*, as variáveis testadas exerciam influência significativa sobre os indicadores de desempenho utilizados.

Tabela 30 – Perfil do respondente versus número de indicadores utilizados

| Fator Avaliado | < 20 | ≥ 20 | p-valor |
|--------------------------------------|------------|-------------------|--------------------------|
| Gênero | | | |
| Masculino | 15(53,6%) | 13(46,4%) | 0,569 ¹ |
| Feminino | 10(45,5%) | 12(54,5%) | |
| Idade | | | |
| 20 a 35 anos | 6(54,5%) | 5(45,5%) | 0,790 ¹ |
| 36 a 50 anos | 14(50,0%) | 14(50,0%) | |
| Acima de 50 anos | 4(40,0%) | 6(60,0%) | |
| Cargo | | | |
| Gerente Geral/Proprietário | 7(58,3%) | 5(41,7%) | 0,662 ² |
| Gerente Geral Contratado | 13(54,2%) | 11(45,8%) | |
| Gerente Administrativo-Financeiro | 3(60,0%) | 2(40,0%) | |
| <i>Controller</i> | 1(25,0%) | 3(75,0%) | |
| Outros | 1 (25,0%) | 4(75,0%) | |
| Tempo de Experiência no Cargo | | | |
| Até 5 anos | 10(47,6%) | 11(52,4%) | 0,048¹ |
| Acima de 5 a 10 anos | 5(31,2%) | 11(68,8%) | |
| Acima de 10 anos | 10(76,9%) | 3(23,1%) | |
| Tempo de Experiência no Setor | | | |
| Até 5 anos | 2(50,0%) | 2(50,0%) | 1,000 ² |
| Acima de 5 a 10 anos | 7(53,8%) | 6(46,2%) | |
| Acima de 10 anos | 16(48,5%) | 17(51,5%) | |
| Grau de Instrução | | | |
| Ensino Médio | 6 (100,0%) | 0 (0,0%) | 0,001² |
| Ensino Superior | 11 (64,7%) | 6 (35,3%) | |
| Pós-Graduação | 8 (29,6%) | 19 (70,4%) | |
| Formação Acadêmica | | | |
| Administração | 9 (45,0%) | 11(55,0%) | 0,363 ² |
| Contabilidade | 0(0,00%) | 3(100,0%) | |
| Hotelaria e Turismo | 4(66,7%) | 2(33,3%) | |
| Outros | 6(40,0%) | 9(60,0%) | |

¹p-valor do Teste Qui-quadrado

²p-valor do Teste Exato de Fisher

4.2.2 Hipótese 2 – Características da empresa e o uso dos indicadores de desempenho

Do mesmo modo que na análise inferencial anterior, para se investigar quais fatores relacionados com o perfil da empresa afetam (ou influenciam) a utilização dos indicadores de desempenho nos hotéis pesquisados, foram realizados testes estatísticos por meio do cruzamento das variáveis independentes: (1) localização; (2) propriedade; (3) número de UH's; (4) matriz de classificação; (5) adesão ao SBClass; (6) categoria por estrelas; (7) tempo de mercado; (8) tipo de hospedagem e (9) porte da empresa, com a variável dependente número de indicadores de desempenho utilizados.

A partir da Tabela 31 é possível verificar os resultados desses cruzamentos. Observa-se que as categorias dos fatores analisados onde ocorre a maior prevalência do uso de 20 ou mais indicadores são em hotéis: localizados em Recife (61,5%), pertencente a redes hoteleiras (59,1%), com número de UH's acima de 100 (66,7%), utiliza matriz de classificação (57,7%), não pretende aderir ao SBClass (58,8%), categoria de 4 a 5 estrelas (58,8%), com 6 a 10 anos de mercado (57,1%), hospedagem de negócios (57,1%), e de grande porte (72,2%).

Entretanto, os testes estatísticos realizados comprovaram relação estatisticamente significativa ao nível de 5%, somente para os fatores *número de UH's* (p-valor = 0,002) e *porte da empresa* (p-valor = 0,034), indicando que essas duas variáveis influenciam a utilização dos indicadores de desempenho na amostra investigada.

Esse resultado demonstrado na tabela de contingência revela que em hotéis de grande porte, o uso de 20 ou mais indicadores apresenta maior percentual (72,2%). Já entre os hotéis de médio porte essa proporção de uso é menor representando (50%), assim como nos hotéis de pequeno porte, que apresentam o percentual de apenas (30%). Essa mesma tendência foi verificada no que se refere à variável número de unidades habitacionais, na qual o uso de 20 ou mais indicadores também apresentou percentuais decrescentes (66,7%, 61,5% e 7,7%) para hotéis com mais de 100 apartamentos, na faixa de 51 a 100 UH's e com até 50 unidades habitacionais, respectivamente.

Diante do exposto, a hipótese alternativa definida para esse estudo *Hipótese 2: O uso dos indicadores de desempenho está associado com as características da empresa* pode ser parcialmente aceita, indicando que existe relação entre algumas das características da empresa e número de indicadores de desempenho utilizados nos hotéis em estudo. Portanto, em virtude

de somente os fatores porte da empresa e número de unidades habitacionais apresentarem relação estatística significativa, a hipótese supracitada não foi totalmente confirmada.

Outros trabalhos (LIBONATI, 2002; SOBRINHO, 2006; HOLANDA, 2007; BARROS, 2012) também investigaram a influência das características das empresas na utilização de indicadores de desempenho. Os estudos de Libonati (2002) e Barros (2012) produziram resultados semelhantes ao desta pesquisa, ao comprovarem a existência de associação entre o porte da empresa e o uso de indicadores de desempenho da área de suprimentos. De maneira oposta, Holanda (2007) constatou não haver associação entre essas variáveis no contexto das empresas do setor de construção civil.

Nessa mesma linha, Sobrinho (2006), em sua pesquisa sobre empresas de confecções, testou a associação entre o tempo de funcionamento da empresa e a quantidade de indicadores utilizados e, a exemplo deste estudo, também não constatou a existência de relação entre as variáveis testadas. Contrapondo esses resultados, Soares (2006), ao investigar sobre organizações do terceiro setor, comprovou relação estatística significativa entre o tempo de existência da instituição e a utilização de indicadores de desempenho.

Tabela 31 – Características da empresa *versus* número de indicadores utilizados

| Fator Avaliado | <20 | ≥ 20 | p-valor |
|--------------------------------------|------------|------------------|--------------------------|
| Localização do Hotel | | | |
| Litoral Norte | 4(57,1%) | 3(42,9%) | 0,242 ² |
| Recife | 10(38,5%) | 16(61,5%) | |
| Litoral Sul | 11 (64,7%) | 6(35,3%) | |
| Propriedade do Empreendimento | | | |
| Hotéis de Rede | 9(40,9%) | 13(59,1%) | 0,254 ¹ |
| Hotéis Independentes | 16(57,1%) | 12(42,9%) | |
| Número de UH's | | | |
| Até 50 UH's | 12(92,3%) | 1(7,7%) | 0,002¹ |
| 51 a 100 UH's ^m | 5(38,5%) | 8(61,5%) | |
| Acima de 100 UH's | 8(33,3%) | 16(66,7%) | |
| Matriz de Classificação | | | |
| Usa matriz de classificação | 11 (42,3%) | 15(57,7%) | 0,258 ¹ |
| Não usa matriz de classificação | 14(58,3%) | 10(41,7%) | |
| Adesão ao SBClass | | | |
| Pretende aderir ao SBClass | 18(56,2%) | 14(43,8%) | 0,315 ¹ |
| Não pretende aderir ao SBClass | 7(41,2%) | 10(58,8%) | |
| Categoria por Estrelas | | | |
| 2 a 3estrelas | 10(58,8%) | 7(41,2%) | 0,303 ¹ |
| 4 a 5 estrelas | 7(41,2%) | 10(58,8%) | |
| Tempo de Atuação no Mercado | | | |
| Até 5 anos | 3(75,0%) | 1(25,0%) | 0,771 ² |
| Acima de 5 a 10 anos | 3(42,9%) | 4(57,1%) | |
| Acima de 10 anos | 19(48,7%) | 20(51,3%) | |
| Tipo de Hospedagem | | | |
| Hospedagem de Lazer e Descanso | 7(70,0%) | 3(30,0%) | 0,300 ² |
| Hospedagem de Negócios | 15(42,9%) | 20(57,1%) | |
| Mista | 3(60,0%) | 2(40,0%) | |
| Porte da Empresa | | | |
| Pequena | 14(70,0%) | 6(30,0%) | 0,034¹ |
| Média | 6(50,0%) | 6(50,0%) | |
| Grande | 5(27,8%) | 13(72,2%) | |

¹p-valor do Teste Qui-quadrado

²p-valor do Teste Exato de Fisher

4.2.3 Hipótese 3 – Características da avaliação de desempenho e o uso de indicadores de desempenho

Com a finalidade de investigar que características da avaliação de desempenho afetam (ou influenciam) a utilização dos indicadores de desempenho na amostra investigada, foram realizados testes estatísticos por meio do cruzamento das variáveis independentes: (1) tipo de avaliação realizada; (2) comparação de resultados; (3) utilização do benchmarking; (4) uso de

sistema estruturado de medição; (5) conhecimento e utilização do BSC; e (6) importância das perspectivas do BSC, com a variável dependente número de indicadores de desempenho utilizados.

O resultado do cruzamento dessas variáveis é apresentado na Tabela 32. Observa-se que as categorias dos fatores analisados em que ocorre maior prevalência do uso de 20 ou mais indicadores foram: avaliação de desempenho de curto prazo (87,5%); comparação dos resultados da empresa (54,3%), utilização de benchmarking (56,8%); uso de sistema estruturado (62,5%); conhecimento sobre o BSC e uso de modelo semelhante (100%) e relevância atribuída à perspectiva de processos internos (100,0%).

Contudo, ao testar estatisticamente os fatores avaliados, só foi constatada a existência de relação significativa para os fatores *tipo de avaliação de desempenho* (p-valor = 0,004), *uso de sistema estruturado* (p-valor<0,001) e *conhecimento e utilização do BSC* (p-valor = 0,025) apontando que a utilização dos indicadores de desempenho sofre influência das referidas variáveis.

A partir da tabela cruzada é possível verificar que o uso de 20 ou mais indicadores é maior (87,5%) em empresas cuja avaliação de desempenho ocorre em uma periodicidade menor (quinzenal/mensal), enquanto que em hotéis os quais avaliam seu desempenho a curto e longo prazo, esse percentual é mais baixo (57,1%). E em menor proporção (16,7%), têm-se aqueles que a realizam, porém, de forma não regular.

Além disso, o cruzamento realizado revelou que as empresas que se utilizam de sistemas estruturados tendem a usar um maior número de indicadores, haja vista que o percentual do uso de 20 ou mais indicadores representa (62,5%), diferente do que ocorre em empresas que não fazem uso de sistemas estruturados cuja quantidade de indicadores utilizados é inferior a vinte.

O resultado da tabulação cruzada também constatou que o uso de 20 ou mais indicadores ocorre em maior proporção (100%) nas empresas que possuem certo conhecimento a respeito do *Balanced Scorecard*, utilizando-se de modelo semelhante para avaliar o desempenho empresarial. Por outro lado, as empresas que afirmam conhecer, mas não utilizá-lo, apresentaram percentual de uso menor (35,7%). Já entre aquelas que desconhecem o BSC, a proporção de uso representou (46,7%).

Desse modo, a hipótese alternativa definida para esse estudo *Hipótese 3: O uso de indicadores de desempenho está associado com as características da avaliação de desempenho da empresa* pode ser parcialmente aceita, indicando que existe relação entre algumas características da avaliação de desempenho da empresa e número de indicadores utilizados nos hotéis pesquisados. Assim, tendo em vista que apenas os fatores tipo de avaliação de desempenho, sistema estruturado e conhecimento e utilização do BSC apresentaram relação estatisticamente significativa, a hipótese testada não foi totalmente aceita.

Tabela 32 – Características da avaliação de desempenho *versus* número de indicadores utilizados

| Fator Avaliado | <20 | ≥ 20 | p-valor |
|--|---------------|------------------|---------------------------|
| Realiza algum tipo de avaliação de desempenho | | | |
| Sim, de curto prazo | 1(12,5%) | 7(87,5%) | 0,004² |
| Sim, de curto e longo prazo | 12(42,9%) | 16(57,1%) | |
| Sim, mas não de forma regular | 10(83,3%) | 2(16,7%) | |
| Não | 2(100,0%) | 0(0,00%) | |
| A empresa compara os seus resultados alcançados | | | |
| Não | 4(100,0%) | 0(0,00%) | 0,110 ² |
| Sim | 21(45,7%) | 25(54,3%) | |
| A empresa realiza Benchmarking | | | |
| Não | 9(69,2%) | 4(30,8%) | 0,107 ¹ |
| Sim | 16(43,2%) | 21(56,8%) | |
| Utiliza Sistema Estruturado | | | |
| Não | 10(100,0%) | 0(0,00%) | ≤0,001² |
| Sim | 15(37,5%) | 25(62,5%) | |
| Conhecimento e Utilização do BSC | | | |
| Sim, conheço, porém não utilizo | 9(64,3%) | 5(35,7%) | 0,025² |
| Sim, conheço, mas utilizo modelo semelhante | 0(0,00%) | 6(100,0%) | |
| Não conheço | 16(53,3%) | 14(46,7%) | |
| Perspectiva mais importante p/ a empresa | | | |
| Financeira | 1(25,0%) | 3(75,0%) | 0,762 ² |
| Clientes | 7(50,0%) | 7(50,0%) | |
| Processos internos | 0(0,00%) | 1(100,0%) | |

¹p-valor do Teste Qui-quadrado

²p-valor do Teste Exato de Fisher

5. CONCLUSÃO

Este trabalho buscou obter evidências empíricas acerca de fatores que poderiam influenciar o uso dos indicadores de desempenho na gestão dos empreendimentos hoteleiros localizados na Região Metropolitana de Recife.

Para atingir o objetivo proposto, realizou-se um levantamento junto aos gestores dos hotéis para identificar as principais características referentes ao perfil do gestor, da empresa e da avaliação de desempenho empresarial, além de investigar quais indicadores de desempenho são utilizados para avaliar o desempenho da empresa.

Dessa forma, os resultados descritivos permitiram delinear, com base nas categorias prevalentes, que o perfil dos gestores hoteleiros participantes da amostra está caracterizado por profissionais do sexo masculino, que em sua maioria são gerentes contratados, possuem formação superior em Administração e cuja idade média chega a quase 43 anos. Apesar de atuarem no cargo atual há menos de 6 anos, seu tempo de experiência no setor hoteleiro supera os 10 anos.

Em relação às características de perfil das empresas, os resultados demonstraram que na amostra pesquisada há o predomínio de hotéis que se caracterizam como independentes. Estes estão localizados em Recife, possuem acima de 100 UH's, utilizam-se de alguma matriz de classificação e possuem a pretensão para aderir ao *SBClass*, além da concentração de hotéis de 3 a 4 estrelas. A maioria dos hotéis (36%) é de grande porte e atua no mercado há mais de 10 anos, sendo voltados principalmente para a hospedagem de negócios.

Quanto às características da avaliação de desempenho das empresas, a análise descritiva permitiu identificar que a maioria dos hotéis avalia seu desempenho no curto e longo prazo, sendo a variável de resultado (lucro/prejuízo) a mais utilizada nesse processo. Também se identificou a prática do *benchmarking*, realizada por 74% das empresas, cuja maior parte utiliza pesquisas realizadas em outros hotéis com características similares como a principal fonte de informação para realizá-lo.

Outras características foram apresentadas pelos hotéis investigados, que na maioria dos casos realizam a comparação de seus resultados (planejado/alcançado), assim como se utilizam de algum sistema estruturado para medir o seu desempenho. Além disso, identificou-se que mais da metade dos hotéis (60%) desconhece o modelo BSC, e aqueles que têm

conhecimento atribuem maior importância à perspectiva de clientes. Também não foi verificado o uso do BSC por nenhum hotel da amostra. Ao mesmo tempo, foi identificado ainda que grande parte desses hotéis têm a finalidade de medir seu desempenho para avaliar um conjunto de componentes da organização, e entre os benefícios dessa medição está o estabelecimento de metas para melhorias.

No intuito de obter resposta ao objetivo deste estudo, que foi o de identificar os fatores que exercem influência sobre a utilização de indicadores de desempenho em hotéis da RMR, foram considerados quatro objetivos específicos direcionadores da pesquisa, os quais apresentam-se as conclusões obtidas.

Em atendimento ao primeiro objetivo específico, de identificar os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros utilizados nas empresas, os dados evidenciaram que os hotéis pesquisados fazem uso dos principais indicadores mencionados pela literatura, tendo em vista que todos os 23 indicadores de desempenho listados no questionário foram citados pelos gestores, sendo, portanto, utilizados na avaliação de desempenho da empresa.

Os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros foram agrupados a partir das perspectivas do BSC, nos quais se evidenciam os indicadores mais utilizados. Constatou-se que na perspectiva financeira, os indicadores com maior frequência de utilização foram: receita total, lucro operacional e evolução da lucratividade. Na perspectiva cliente, os mais utilizados foram: nível de satisfação do hóspede, número de reclamações e captação de novos clientes. Na perspectiva processos internos, foram os mais citados: a taxa de ocupação, índice de insatisfação com o atendimento e tempo para solução de reclamações. E, ainda, na perspectiva aprendizagem e crescimento, foram mais utilizados pelas empresas: qualidade dos serviços ofertados, satisfação e motivação dos funcionários e investimento em tecnologia.

Com base nesses resultados é possível concluir que os hotéis vêm utilizando uma grande variedade de indicadores na avaliação do seu desempenho. Ao mesmo tempo, constata-se que os indicadores de desempenho utilizados se distribuem por todas as perspectivas identificadas no BSC, muito embora não tenha sido verificada, nos hotéis da amostra, a utilização efetiva deste modelo de avaliação de desempenho. Contudo, a adoção de modelos semelhantes reflete a atenção dos gestores para o desempenho das várias áreas avaliadas do hotel.

Para o alcance dos três objetivos específicos seguintes, nos quais se buscou analisar a relação entre o uso de indicadores de desempenho e os aspectos de perfil dos gestores, as características dos hotéis e da avaliação de desempenho, foi realizada uma análise inferencial dos dados coletados, na qual foram testadas três hipóteses estatísticas com o intuito de responder ao problema de pesquisa.

A hipótese 1 testou a existência de possíveis associações entre o uso de indicadores de desempenho e as características de perfil dos gestores, revelando que o tempo de experiência no cargo e o grau de instrução são variáveis e que apresentam uma relação estatisticamente significativa com o uso de indicadores de desempenho. Essas relações encontradas demonstraram que os profissionais pós-graduados e com experiência no cargo de 6 a 10 anos tendem a utilizar um maior número de indicadores.

Portanto, pode-se concluir que o nível de escolaridade dos gestores hoteleiros influencia diretamente a utilização de indicadores, pois à medida que sua escolaridade aumenta, o número de indicadores utilizados também cresce. Desse modo, no contexto analisado, torna-se necessário que as empresas busquem por profissionais bem qualificados e/ou oportunizem a qualificação de seus colaboradores.

Além disso, percebeu-se que os profissionais com maior e menor tempo de experiência no cargo fazem uso de um número reduzido de indicadores, em comparação aos atuantes no cargo entre 6 a 10 anos (68,8%). Chama a atenção o caso de profissionais mais experientes utilizarem menos indicadores; contudo, isso pode ser justificado pelo fato de que com o passar dos anos, muitos gestores acabam, por vezes, utilizando-se de práticas de avaliação informais.

A hipótese 2 testou se o uso de indicadores de desempenho está relacionado com as características da empresa. Os testes realizados apontaram que as variáveis, número de UH's e porte da empresa apresentaram que existe relação estatisticamente significativa com o uso de indicadores de desempenho. A análise dessas relações evidencia que hotéis com mais de 100 apartamentos e de grande porte tendem a utilizar uma quantidade maior de indicadores do que aqueles que possuem menos apartamentos e são de menor porte.

A influência dessas variáveis na utilização de indicadores de desempenho pode estar explicada na estrutura organizacional das empresas. Hotéis de grande porte geralmente dispõem de maiores recursos físicos, financeiros e humanos, que possibilitam aos gestores

práticas de gerenciamento mais complexas; uma realidade muitas vezes não vivenciada por hotéis de pequeno e médio porte, o que não os impede de adotar as mesmas práticas.

A terceira e última hipótese do estudo, que buscou o atendimento do quarto objetivo específico, testou se havia associação entre o uso de indicadores de desempenho e as características da avaliação de desempenho empresarial. Para esta hipótese, três variáveis apresentaram relação estatística significativa com o uso de indicadores de desempenho, as quais foram: o tipo de avaliação de desempenho, utilização de sistema estruturado e conhecimento e utilização do BSC.

Essas relações comprovam que a forma como as empresas realizam a avaliação do seu desempenho pode exercer influência sobre o uso dos indicadores. Nesse sentido, empresas que utilizam um sistema estruturado geralmente dispõem de uma variedade maior de indicadores para avaliar seu desempenho em comparação às empresas que não o utilizam. Hotéis assim caracterizados podem servir de referência para outros hotéis que por meio do *benchmarking*, buscam melhores práticas de gestão. Do mesmo modo ocorreu entre os gestores que possuíam certo conhecimento a respeito do BSC e aqueles que utilizavam algum modelo semelhante, cujo uso de indicadores também foi maior. Portanto, é necessário para as empresas a incorporação de mecanismos que subsidiem sua gestão com a realização de efetivos investimentos em tecnologia, treinamento de pessoal e procedimentos, visando a melhorar o desempenho futuro.

Diante do que foi exposto, a hipótese geral definida como resposta ao problema de pesquisa investigado pôde ser parcialmente confirmada, ou seja, a utilização de indicadores de desempenho está associada com algumas características de perfil dos gestores, das empresas e da avaliação desempenho, as quais foram constatadas por meio dos testes de hipóteses.

5.1 Limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros

Dentre as limitações encontradas nesse estudo, destacam-se as seguintes:

- A não generalização dos resultados obtidos para além do universo de hotéis da RMR;
- Poucos estudos empíricos semelhantes, impossibilitando maiores análises comparativas;
- A possível existência de vieses decorrentes da forma de coleta de dados presencial.

Para trabalhos futuros, recomenda-se expandir este estudo para amostras maiores, envolvendo hotéis de outras regiões metropolitanas do país para fins de análise comparativa. Ao mesmo tempo, sugere-se a realização de estudos multicase para investigar como os hotéis utilizam seus indicadores de desempenho e, a partir daí, propor um modelo de avaliação de desempenho específico para os hotéis. Outra sugestão é realizar a pesquisa considerando outros meios de hospedagem (pousada, resort, flat/apart, etc), a fim de verificar diferenças na utilização de indicadores de desempenho, inclusive contemplando outras variáveis.

REFERÊNCIAS

- AGRESTI, Alan. **Categorical data analysis**. John Wiley & Sons, Inc.1990.
- AGRESTI, Alan. **Categorical data analysis**. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. *Second edition*. New Jersey: 2002.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. Tradução de Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.
- BANKER, R. D.; POTTER, G.; SRINIVASAN, D. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. **The Accounting Review**. Florida, v.75, n.1, p.65-92, jan.2000.
- BARROS, Anderson de Almeida. **Avaliação de desempenho da área de suprimentos por meio de indicadores**: um estudo exploratório nas empresas localizadas no pólo industrial de Suape. 2012. 121 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.
- BEUREN, I. M. [*et al.*] **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática.3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BEZERRA, Sandra Regina Zúniga de Souza. Apontamentos sobre hospitalidade, turismo e modernidade. **Revista Cesumar**, v. 12, n. 2, p. 335-345, jul./dez.2007.
- BOGAN, C.E. e ENGLISH, M.J. **Benchmarking for Best Practices**. *Winning Through Innovative Adaptation*. McGraw-Hill, Inc. New York:1994.
- CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida. Caracterización del uso de indicadores de desempenho no financieros em el sector hotelero. **Estudios y Perspectivas en Turismo**. vol. 20, pp. 876 – 890, 2011.
- CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. Análise das relações entre a base de estratégia competitiva e uso de indicadores de desempenho em organizações agroindustriais sergipanas. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 14., 2011, São Paulo. **Anais**. São Paulo: SIMPOI, 2011.
- CÂNDIDO, Indio; VIERA, Elenara Vieira de. **Gestão de Hotéis**: técnicas, operações e serviços. Caxias do Sul: Educs, 2003.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

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***. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Brasília: UnB, 2003.

COOPER, C.; FRETCHER, J.; GILBERT, D; WANHILL, S.; FYALL, A. **Turismo: princípios e práticas**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COSTA, Dayana Bastos. **Diretrizes para concepção, implementação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas da construção civil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DENTON, G.; WHITE, B. Implementing a Balanced Scorecard Approach to Managing Hotel Operations, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, vol. 41, n.1, pp. 94-107, 2000.

DIAS, Célia M. M. (Org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

DOMINGOS, Alexandra Margarida Clemente Rodrigues. **Importância das medidas da perspectiva de aprendizagem e crescimento do *Balanced Scorecard* nos hotéis Portugueses de 4 e 5 estrelas**. 2010. 94 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2010.

DORAN, M.; HADDA, K.; CHOW, C. Maximising the Success of Balanced Scorecard Implementation in the Hospitality Industry. ***International Journal of Hospitality and Tourism Administration***. vol. 3, n.3, pp 33–58, 2002.

DUARTE, Vladoir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: Editora Senac, 1997.

EVANS, Nigel. Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotel. ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***. vol. 17 n. 5, pp. 376-390, 2005.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia; SILVA, Fabiana Lopes da; CHAN, Betty Lilian. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando SPSS**. Tradução de Lorí Viali. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; BRIGNALL, S.; SILVESTRO, R.; VOSS, C. Performance Measurement in Service Businesses. ***Chartered Institute of Management Accountants***, London. 1991.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**. São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, jul/set, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed., São Paulo: Atlas, 2010.

GOTMAN, Anne. **Lê sens de l'hospitalité**. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.

HAKTANIR, Mine; HARRIS, Peter. Performance measurement practice in an independent hotel: A case study approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. vol. 17 n. 1, pp. 39-50, 2005.

HARBOUR, J.L. **The Basics of Performance Measurement**. Quality Resources, New York.. 1997.

HARRIS, Peter J.; MONGIELLO, Marco. Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol. 13 n. 3, pp. 120-127, 2001.

HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida. **Indicadores de desempenho**: uma análise nas empresas de construção civil do município de João Pessoa- PB. 2007. 106 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Brasília: UnB, 2007.

HRONEC, Steven. M.; ANDERSEN, Arthur. **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.

HUCKESTEIN, D.; DUBOFF R. A Comprehensive Approach to Delivering Value for all Stakeholders, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August, vol. 40, n. 4, pp 28 –38, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**. Rio de Janeiro, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. **Deliberação Normativa nº 429** de 23 abril de 2002. Brasília: 2002.

JULIÃO, Anderson. Avaliação de Desempenho na Visão da Controladoria. **Revista Contexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 5, 2º semestre, 2003.

KAPLAN, R. S. and NORTON, D. P., Putting the balanced scorecard to work, **Harvard Business Review**, Sept–Oct, pp. 134–147. 1993

KAPLAN, R. S. and NORTON, D. P., The balanced scorecard: measures that drive Performance. **Harvard Business Review**, Jan–Feb, pp. 71–79. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Jan–Feb, p.p. 75–85. 1996a

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

KRIPPENDORF, Jost. **Marketing et tourisme**. Berne: Herbert Lang, 1971.

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

LEITÃO, Carla Renata Silva. **Investigação da rentabilidade de clientes: um estudo no setor hoteleiro do nordeste**. 2002. 137 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Brasília: UnB, 2002.

LEITE, Daniela Cíntia de Carvalho. **Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas empresas hoteleiras do nordeste brasileiro**. 2004. 114 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Brasília: UnB, 2004.

LIBONATI, Jeronymo José. **Modelo de avaliação de desempenho por resultado da área de suprimentos: enfoque da gestão econômica**. 2002. 257 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, 2002.

LIBONATI, Jeronymo José; MIRANDA, Luiz Carlos. Medidas utilizadas na avaliação do desempenho da área de suprimentos: um estudo exploratório. **UNB Contábil**, vol. 07 n.1. 2004.

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

MACHADO, Márcia Reis; MACHADO, Márcio André Veras; HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. **Turismo: Visão e Ação**, vol. 9, n.3, p. 393-406 set./dez. 2007.

MAISEL, L.S. Performance measurement: The balanced scorecard approach. **Journal of Cost Management**, Summer, p. 47-52. 1992.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de Lene Belon Ribeiro; Monica Stefani. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**.6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Roberto Antônio. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1999. 248 f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MCNAIR, C.J., LYNCH, R.L.; CROSS, K.F. Do financial and non financial performances measures have to agree?. **Management Accounting**. pp. 28-35, nov.1990.

MCPHAIL,Ruth; HERINGTON,Carmel; GUILDING,Christopher. Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels. **International Journal of Hospitality Management**. n.27, pp.623–631, 2008.

MEHTA, Cyrus R.; PATEL, Nitin R. A Network Algorithm for Performing Fisher's Exact Test in $r \times c$ Contingency Tables. **Journal of the American Statistical Association**. vol. 78, n. 382, pp. 427-434 Jun.1983.

MIN, Hokey; MIN, Hyesung; CHUNG, Kyooyup. Dynamic benchmarking of hotel service quality. **Journal of Services Marketing**. vol 16, n.4, pp. 302–321, 2002.

MINISTÉRIO DO TURISMO. Portaria nº100/2011.**Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**, 2011.

MIRANDA, L. C.; WANDERLEY, C. A.; MEIRA, J. M. Garimpendo na imprensa especializada: uma metodologia alternativa para a coleta de indicadores de desempenho gerencial. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 6., 1999, Portugal. **Anais**. 1999.

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; MIRANDA, Ana Carolina da Silva; SILVA, Fernando de Oliveira; GOMES, José Dionísio da Silva. O estado da arte da medição de desempenho gerencial nas empresas.In: CONGRESSO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Portugal. **Anais**. 2001.

MOREIRA, Eduardo. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho**. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

NAKAMURA, Wilson Toshiro; KAZUHIRO, Roberto; MINETA, Nakamura; MARTIN, Diogenes Manoel Leiva. Estudo exploratório do uso do Balanced Scorecard como um sistema de medição de desempenho estratégico. **Anais do EnANPAD 2005**, Brasília: 2005.

NEELY, A. e ADAMS, C. **Perspectives on performance**. The performance prism. Cranfield University. 2000.

NEELY, A. **Measuring business performance**. London: The Economist In Association With Profile Books, 1998.

NEELY, Andy; MILLS, John; PLATTS, Ken; GREGORY, Mike; RICHARDS, Huw. Performance measurement system design. Should process based approaches be adopted? **International Journal of Production Economics**. n.46-47, p. 423-431, 1996.

NETTO, Francisco Sobreira. Medição de Desempenho Organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmica e de práticas de mercado. **Anais do EnANPAD 2007**, Rio de Janeiro: 2007.

ODAR, Marjan; KAVICIC, Slavka; JERMAN, Mateja. Performance Measurement Systems: Empirical Evidence from Slovenia. **Economic Research - Ekonomska Istrazivanja**, vol. 25 n. 2, pp. 445-464, 2012.

OLIVEIRA, Célio Roberto Isidio de. **Um estudo sobre a medição de desempenho organizacional nas concessionárias de veículos automotores localizadas na região metropolitana do Recife**. 2006. 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Brasília: UnB, 2006.

PAGANO, Marcello; HALVORSEN, Katherine Taylor. An Algorithm for Finding the Exact Significance Levels of $r \times c$ Contingency Tables. **Journal of the American Statistical Association**. vol. 76, n. 376, pp. 931-934, Dec. 1981.

PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, Armando. (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, Isabelle Carlos Campo; DIENG, Mamadou; MORAES JR., Valdério Freirede. Análise comparativa da utilização de indicadores financeiros e não financeiros em hotéis da cidade de João Pessoa - PB: um estudo com enfoque na gestão estratégica. **Interface – Natal/RN**, v.8, n. 1, jan/jun., 2011.

SCHUCH, Cristiano. **Análise de indicadores voltados à tomada de decisão gerencial: um comparativo entre a teoria e a prática**. 2001. 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre: UFRS, 2001.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR., N. John. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. Tradução de Sara Ianda Correa Carmona. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVA, Catarina de Fátima da; VARVAKIS, Gregório. Definição de medidas de desempenho para serviços: um estudo de caso no setor hoteleiro. **Anais do EnANPAD 2000**, Florianópolis: 2000.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOARES, Euvaldo Antônio Ruiz. **Entidades beneficentes de assistência social educacionais: uma investigação sobre a medição de desempenho organizacional**. 2006. 131 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Brasília: UnB, 2006.

SOBRINHO, Luiz Vieira de Oliveira. **Medição de desempenho organizacional nas indústrias de confecções na região metropolitana de Natal- RN.** 2006. 107 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Brasília: UnB, 2006.

TELES, João. **Práticas da controladoria em hotéis de grande porte do Sul do Brasil.** 2011. 199 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

TUNG, Amy; BAIRD, Kevin; SCHOCH, Herbert. Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management.** vol. 31 n. 12, pp. 1287-1310, 2011.

VALLEN, G. K.; VALLE, J. J. **Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria.** Trad. Roberto de Cataldo Costa. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VERBEEK, Albert; KROONENBERG, Pieter M. **A survey of algorithms for exact distributions of test statistics in r x c contingency tables with fixed margins.** Computational Statistics & Data Analysis. vol. 3, pp. 159-185, North-Holland, 1985.

WADONGO, Billy; ODHUNO, Edwin; KAMBONA, Oscar; OTHUON, Lucas. Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: a managerial perspective. **Benchmarking: An International Journal.** vol. 17, n. 6, pp. 858-875, 2010.

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
 CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
 DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
 MESTRADO ACADÊMICO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS



Recife, 29 de Maio de 2013

Carta de Apresentação

Prezado empresário (ou responsável),

Apresentamos a mestranda **KARENN PATRÍCIA SILVA SIQUEIRA**, alunado Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC/UFPE), que se encontra atualmente realizando a coleta de dados para elaboração de Dissertação de Mestrado.

A dissertação tem como tema **“Uma investigação acerca da utilização de indicadores de desempenho em empreendimentos hoteleiros situados na Região Metropolitana de Recife (RMR)”**, e tem como objetivo a identificação dos fatores que afetam a utilização de indicadores de desempenho em empresas hoteleiras de Recife e RMR.

Por se tratar de um trabalho acadêmico, fica completamente garantido o sigilo das suas respostas, e nenhuma empresa será identificada na pesquisa. Os resultados serão apresentados de forma consolidada.

O responsável pela administração da empresa é o mais indicado para responder o questionário desta pesquisa. Caso queira receber uma cópia dos resultados, favor informar o *e-mail* ou o endereço para entrega no final do estudo.

Na qualidade de coordenador deste Programa de Pós-Graduação, peço a gentileza de atendê-la e responder às indagações contidas no questionário anexo.

Agradecemos antecipadamente a valiosa contribuição de sua empresa neste estudo.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Aldemar de Araújo Santos
 Coordenador

Prof^ª. Juliana Matos de Meira, PhD
 Orientadora

PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

8. Qual o município de localização do hotel?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 1 () Cabo de Santo Agostinho | 5 () Ipojuca |
| 2 () Camaragibe | 6 () Jaboatão dos Guararapes |
| 3 () Paulista | 7 () Olinda |
| 4 () Ilha de Itamaracá | 8 () Recife |

9. O empreendimento pertence a:

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| 1 () Rede internacional | 4 () Independente |
| 2 () Rede nacional | 5 () Outros: _____ |
| 3 () Rede local | |

10. Qual o número de UH (Unidades Habitacionais) disponíveis? _____

11. Atualmente o hotel utiliza qual matriz de classificação dos meios de hospedagem?

- 1 () Usa a antiga Matriz de Classificação e não pretende aderir à nova (SBClass)
 2 () Usa a antiga Matriz de Classificação e pretende aderir à nova (SBClass)
 3 () Usa a nova Matriz de Classificação (SBClass)
 4 () Não utiliza Matriz de Classificação e nem pretende utilizar (*se marcou esta opção passe p/ questão 13*)
 5 () Não utiliza Matriz de Classificação, mas pretende utilizar (*se marcou esta opção passe p/ questão 13*)

12. De acordo com a matriz de classificação utilizada, qual a categoria do hotel segundo a simbologia de estrelas?

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| 1 () Uma estrela | 4 () Quatro estrelas |
| 2 () Duas estrelas | 5 () Cinco estrelas |
| 3 () Três estrelas | |

13. Há quanto tempo esta empresa atua no mercado? _____

14. Quanto ao tipo de hospedagem predominante (%), como você enquadra sua empresa?

- | | |
|--------------------------------------|--------------------|
| 1 () Hospedagem de lazer e descanso | 3 () Mista |
| 2 () Hospedagem de negócios | 4 () Outro: _____ |

15. Qual é o número de funcionários da empresa? _____

PARTE III – ASPECTOS RELATIVOS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA

16. A empresa faz algum tipo de avaliação de desempenho?

- 1 () Sim, de curto prazo
 2 () Sim, de curto e longo prazo
 3 () Sim, mas não de forma regular
 4 () Não

17. Em caso afirmativo, quais as variáveis de desempenho avaliadas na empresa?

- 1 () Resultado (lucro ou prejuízo)
 2 () Qualidade dos serviços
 3 () Recursos Humanos
 4 () Clientes
 5 () Caixa
 6 () Fornecedores
 7 () Mercado
 8 () Operações
 9 () Estrutura Física
 10 () Outro: _____

18. A empresa compara os resultados alcançados com o que foi planejado?

- 1 () Não
 2 () Sim

19. A empresa faz comparações (*Benchmarking*) entre o seu desempenho e o de outras organizações de características similares?

(Entende-se por *Benchmarking* o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos concorrentes mais fortes, ou às empresas reconhecidas, pelo mercado, como líderes em suas atividades)

- 1 () Não
 2 () Sim

20. Em caso afirmativo, quais são as principais fontes de informação para se realizar essas comparações (*Benchmarking*)?

- 1 () Periódicos ou sites especializados do setor
 2 () Visitas a outras organizações do segmento
 3 () Pesquisas realizadas em hotéis com características similares
 4 () Eventos ligados à atividade hoteleira
 5 () Informações de consultores
 6 () Outros: _____

21. O hotel utiliza algum sistema/modelo estruturado de medição de desempenho?

(Considerando que um sistema de medição de desempenho compreende o conjunto de indicadores e relatórios para avaliar a evolução e o desempenho da empresa).

- 1 () Não
 2 () Sim. Qual: _____

22. Você conhece e utiliza o *Balanced Scorecard*?

- 1 () Sim, conheço e utilizo
 2 () Sim, conheço, porém não utilizo
 3 () Sim, conheço, mas utilizo modelo semelhante
 4 () Não conheço (*se você escolheu esta alternativa, passe para a questão 26*)

23. Qual perspectivas do *Balanced Scorecard* você considera mais importantes para sua empresa?
(Assinale apenas uma alternativa)

- 1 () Financeira
- 2 () Clientes
- 3 () Processos internos
- 4 () Aprendizagem e crescimento
- 5 () Outro: _____

24. A empresa utiliza a medição de desempenho:

- 1 () Apenas para avaliar suas rotinas internas
- 2 () Apenas para avaliar seus funcionários
- 3 () Apenas para avaliar seu desempenho financeiro
- 4 () Apenas para atender às necessidades dos clientes
- 5 () Todas as opções anteriores
- 6 () Outro: _____

25. Na sua opinião, que benefícios a medição de desempenho pode proporcionar a empresa? (Você pode marcar mais de uma alternativa).

- 1 () Comparação de seu desempenho com o de outras empresas
- 2 () Estabelecimento de metas para melhorias
- 3 () Motivação para melhoria da qualidade
- 4 () Revisão e alteração na execução de procedimentos da empresa
- 5 () Redução de custos
- 6 () *Marketing* da empresa
- 7 () Outro _____

PARTE IV – INDICADORES DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS.

26. Indique quais indicadores apresentados abaixo são utilizados pelos gestores na avaliação de desempenho da empresa. Em seguida, atribua a importância destes indicadores para sua empresa, mesmo que não os utilize atualmente.

Use a seguinte escala para o grau de importância: 0 = sem importância; 1 = pouco importante; 2 = indiferente; 3 = importante; 4 = muito importante.

| INDICADORES DE DESEMPENHO | UTILIZA | | GRAU DE IMPORTÂNCIA | | | | |
|---|---------|-----|---------------------|---|---|---|---|
| | SIM | NÃO | Menor ← → Maior | | | | |
| | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Receita total | | | | | | | |
| Lucro operacional | | | | | | | |
| Evolução da lucratividade | | | | | | | |
| Retorno sobre o investimento | | | | | | | |
| RevPAR (Receita por UH disponível) | | | | | | | |
| Diária média | | | | | | | |
| Participação no mercado | | | | | | | |
| Nível de satisfação dos hóspedes | | | | | | | |
| Retenção e fidelidade dos hóspedes | | | | | | | |
| Captação de novos clientes | | | | | | | |
| Tempo de permanência no hotel | | | | | | | |
| Número de reclamações | | | | | | | |
| Taxa média de ocupação | | | | | | | |
| Tempo de atendimento do hóspede | | | | | | | |
| Tempo para solução de reclamações | | | | | | | |
| Índice de insatisfação com o atendimento | | | | | | | |
| Solicitação não atendida | | | | | | | |
| Investimento em treinamento de funcionários | | | | | | | |
| Satisfação e motivação dos funcionários | | | | | | | |
| Rotatividade de funcionários (<i>turn-over</i>) | | | | | | | |
| Qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel | | | | | | | |
| Número de cancelamentos de reservas | | | | | | | |
| Investimento em tecnologia (Sistemas de Informação) | | | | | | | |
| Outros. Especifique: _____ _____ | | | | | | | |

Agradecemos a sua participação e colaboração na consecução de nosso trabalho acadêmico: ela será extremamente útil.