

**ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**

**ANÁLISE COMPARATIVA DO CONTROLE DO DESEMPENHO EM PEQUENAS,  
MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS HOTELEIRAS BRASILEIRAS**

**AUTORES**

**GYSELE LIMA RICCI**

Universidade de São Paulo  
gysele@sc.usp.br

**EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**

Universidade de São Paulo  
edesfi@prod.eesc.usp.br

**Resumo:** Este artigo se baseia em um estudo de caso, que teve como objetivo avaliar a existência de uma orientação do controle do desempenho utilizados nas pequenas e médias empresas hoteleiras e sua adequação aos fatores-chave de competitividade do setor. Essa pesquisa foi realizada na Região Central do Estado de São Paulo contemplando os Circuitos Paulista da Chapada Guarani e Ecocaipira. Como principal resultado, observou-se que os mecanismos de controle do desempenho são adequados as características do contexto social de cada organização e, como consequência, está relacionado à estratégia da empresa.

**Palavras-chave:** Controle do desempenho. Pequena e Média Empresa. Turismo e Hotelaria

**Abstract:** This article reports a case study that assesses the existence of performance management practices in small and medium-sized hotel companies and their adequacy to the sector key success factors. This research covered the Chapada Guarani and the Ecocaipira, which are two important touristic regions in the state of Sao Paulo. It was found that the performance management practices at play are adequate to the social context of each company, which in turn links the practices to the organizational strategy.

**Keywords:** performance management, small and medium-sized enterprises, tourism and hotel companies.

## 1. Introdução

Diante das adversidades impostas pelo mercado globalizado, com o aumento da competitividade e a busca crescente de melhores índices de eficiência, as organizações têm buscado permanentemente conceitos e ferramentas no campo da administração. Apesar do grande número de sistemas de controle do desempenho organizacional, não ocorre uma compreensão da razão ou da maneira pela qual os administradores devem utilizar esses sistemas para cumprir seus planos. As constantes mudanças no cenário organizacional fizeram com que as organizações mudassem nas últimas décadas, de uma produção em massa para o atendimento de mercados com clientes com necessidades diferenciadas em localidades diferentes e culturas diversas (FLEURY, 1995).

O mercado atual exige que os gestores comportem-se e pensem estrategicamente, oferecendo promoções e flexibilidade nos serviços e até mesmo implantando programas de melhoria para gerar vantagens competitivas. É preciso uma compreensão melhor e um efetivo gerenciamento das atividades da empresa, envolvendo seu planejamento e controle. Dessa maneira, frente a um mercado consumidor cada vez mais exigente, crescem as atenções para com a melhoria organizacional, em como as empresas podem controlar seu desempenho, como medi-lo e avaliá-lo da melhor forma. Desse modo, o problema de pesquisa deste artigo se resume na questão: As pequenas e médias empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo realizam controle do desempenho? E também se interessa pela diferença com o realizado pela grande empresa.

## 2. Turismo e Hoteleira

O Turismo é uma das atividades que mais crescem e se desenvolvem no setor de serviços no mundo. Ocupa um papel de fundamental importância na economia mundial, contribuindo para a geração de empregos e, conseqüentemente, aumento do fluxo da circulação de riquezas, ocasionando uma elevação da renda per capita e geração de divisas (CALDAS, 2005; HALL, 1996). Anualmente, gera US\$ 4 trilhões e aproximadamente 280 milhões de empregos em todo o mundo (EMBRATUR, 2006).

A empresa hoteleira constitui-se hoje como um setor essencial à infraestrutura da atividade turística. É um subsistema do sistema turístico (PETROCCHI, 2002), uma empresa de serviços que possui suas próprias características (SAAB; DAEMON, 2001). Atualmente, o parque hoteleiro nacional possui aproximadamente 25 mil meios de hospedagem, e, deste universo, 18 mil são hotéis e pousadas. No geral, 70% são empreendimentos de pequeno porte. Isso representa mais de um milhão de empregos e a oferta de aproximadamente um milhão de apartamentos em todo o país. Estima-se que a hotelaria nacional tenha um faturamento da ordem de US\$ 2 bilhões de dólares ano (ABIH, 2007).

Geradora de empregos, a empresa hoteleira é particularmente relevante em regiões com poucas alternativas de trabalho, fazendo que contribuam para o desenvolvimento regional (MEDLIK; INGRAM, 2000). As empresas hoteleiras podem ser caracterizadas intensivas em capital de giro. Os recursos são essenciais para financiar os hóspedes, pois só efetuam o pagamento no final do período de estadia. Durante os períodos de baixa temporada,

esses empreendimentos necessitam de recursos para cobertura dos custos fixos (ANÁLISE setorial, 1999), embora esta necessidade seja proporcional ao seu porte, e dependa das características do estabelecimento e do segmento de demanda explorado.

A empresa hoteleira apresenta alguns problemas como administração e mão de obra pouco especializada, estrutura desbalanceada na oferta de unidades hoteleiras (UH), carência de sistemas de informações de mercado e ausência de planejamento estratégico setorial (SAAB; DAEMON, 2001). Entretanto, algumas ações podem ser iniciadas e ter continuidade, como: investimentos em capacitação profissional, visando ao aprimoramento da administração dos hotéis e à melhoria de qualidade dos serviços prestados; investimentos na modernização dos equipamentos turísticos existentes, buscando padrões de qualidade internacionais; e, finalmente, ofertas estratificadas de alojamentos e de serviços diferenciados, de modo a tornar os empreendimentos hoteleiros mais competitivos (SAAB; DAEMON, 2001).

### 3. Controle do Desempenho

O controle eficaz do desempenho organizacional requer informações sobre padrões de desempenho, desempenho real e ações para corrigir quaisquer desvios deles. Para tanto, os gerentes precisam desenvolver padrões, mensurações e medidas para monitorar e controlar eficazmente o desempenho da organização e elaborar sistemas para alcançá-las (DAFT, 1999, p. 476). De acordo Sobral e Peci (2008, p.238), o sistema de controle consiste em:

[...] conjuntos coordenados de regras, princípios e práticas que interagem de forma regular e previsível, buscando coletar informações essenciais ao processo de controle. São sistemas formais, orientados por objetivos, que monitoram, avaliam e fornecem *feedback* acerca do desempenho organizacional. [...]

Planejamento e controle seguem juntos, não há controle sem planejamento; nenhum administrador controla sem planos (SOBRAL; PECI, 2008). Na maioria das organizações, a falta de controle estratégico pode danificar a saúde de uma organização e ameaçar seu futuro. Ele envolve, por exemplo, o controle da qualidade, o atendimento ao cliente, a produtividade e a eliminação de erros; regula as atividades organizacionais e as torna consistentes em relação às expectativas estabelecidas nos planos, metas e padrões de desempenho (DAFT, 1999), consistindo essencialmente numa garantia de realização da meta organizacional, monitorando e avaliando o processo de administração estratégica (CERTO; PETER, 2005).

Para Steiner (1979) e Sobral e Peci (2008) o processo de controle está relacionado com o processo de avaliação de desempenho e de tomada de ações corretivas a partir do momento em que são encontrados desvios relacionados ao planejamento. Ainda, Hrebiniak (2006) esclarece que o controle apresenta outras características: fornece feedback ou informações sobre o desempenho em relação aos objetivos da execução; reforça os métodos e decisões de execução; garante um mecanismo corretivo mantendo o processo de execução sob controle; permite que a aprendizagem organizacional facilite as mudanças e a adaptação organizacional. Ainda, define as medidas de desempenho; verifica sistematicamente o desempenho efetivo; compara padrões e objetivos planejados e o desempenho observado; especifica os critérios que serão utilizados na medição de desempenho (SOBRAL; PECI, 2008, p.8).

O processo de controle consiste em quatro etapas, conforme Daft (1999):

1. Primeira etapa: os gerentes definem as metas para os departamentos organizacionais em termos específicos, operacionais, que incluem um padrão de desempenho para comparar as atividades da organização. Assim, devem avaliar cuidadosamente o que será medido e como irão defini-lo. Esses padrões devem ser definidos de maneira clara e precisa para que os gerentes e funcionários determinem se as atividades estão no alvo.

2. Segunda etapa: para medir o desempenho real, a maioria das organizações utilizarelatórios formais das medidas quantitativas do desempenho que os gerentes reveem quase sempre; elas devem estar relacionadas aos padrões estabelecidos na primeira etapa do controle.
3. Terceira etapa: os gerentes comparam as atividades reais aos padrões de desempenho, visto que, quando o desempenho se desvia de um padrão, eles devem interpretar o desvio, procurando a causa do problema.
4. Quarta etapa: os gerentes determinam quais mudanças; caso necessário, se requer.

#### 4. Especificidades das Pequenas e Médias Empresas

Durante muito tempo, estudiosos afirmavam que as pequenas e médias empresas deveriam utilizar os mesmos princípios de administração utilizados pelas grandes empresas, só que em menor escala, pois acreditavam que primeiras empresas eram semelhantes às segundas. Em um ambiente extremamente competitivo, algumas especificidades das pequenas e médias empresas são favoráveis como a liderança do proprietário; o otimismo, a dedicação e o esforço pessoal dos dirigentes; o tamanho da empresa, que favorece a agilidade, permitindo a descoberta de oportunidades e nichos de mercado a explorar (OLIVEIRA, 1994).

As pequenas empresas têm merecido a atenção da sociedade: são as grandes responsáveis pela geração de empregos e renda, dado o seu potencial de inovação, principalmente quando estão vinculadas a uma cadeia de suprimentos de peças, componentes e serviços para a grande empresa cliente (AMATO NETO, 2000). As pequenas empresas costumam atuar em firmas prestadoras de serviços, comércio varejista e indústria de pequeno porte e possuem características semelhantes, como número de empregados, capital, faturamento anual, quantidade produzida, tipo de sociedade, entre outras (KOTEY; SLADE, 2005).

Leone (1991, 1999) afirma que não é possível definir as pequenas e médias empresas com um único conceito, pois elas não têm o mesmo comportamento econômico e social, mas o aprofundamento no conhecimento de suas especificidades favorece a diminuição da alta taxa de mortalidade. A autora estabelece um agrupamento das especificidades das pequenas e médias empresas em três grupos: organizacionais, decisórias e individuais (Quadro 1).

<b>Especificidades Organizacionais</b>	Pobreza de recursos; Gestão centralizadora; Situação extra-organizacional incontrolável; Fraca maturidade organizacional; Fraqueza das partes no mercado; Estrutura simples e leve; Ausência de um planejamento formal de trabalho; Fraca especialização; Estratégia intuitiva e pouco formalizada.
<b>Especificidades Decisórias</b>	Tomada de decisão intuitiva; Horizonte temporal de curto prazo; Inexistência de dados quantitativos; Alto grau de autonomia decisória; Racionalidade econômica política e familiar.
<b>Especificidades Individuais</b>	Onipotência do proprietário-dirigente; Identidade entre pessoa física e jurídica; Dependência perante certos funcionários; Influência pessoal do proprietário-dirigente; Simbiose entre patrimônio social e pessoal; Propriedade dos capitais; Propensão a riscos calculados.

Quadro 1: Especificidades Organizacionais, Decisórias e Individuais

Fonte: Leone (1999, p.94)

Muitos trabalhos têm focado as pequenas empresas com o objetivo de entender suas especificidades (LEONE, 1999; ESCRIVÃO FILHO, 1995; WELSH; WHITE, 1981; CARVALHO, 2004; INÁCIO JÚNIOR, 2008). Esses estudos mostram que as especificidades das pequenas empresas exercem forte influência na gestão e fazem com que elas ignorem o

planejamento, sendo assim necessária a adequação entre esta técnica e as especificidades delas (ALMEIDA, 1994). De acordo com Terence (2002), as pequenas empresas possuem algumas especificidades que influenciam sua gestão e atuação no mercado. Reis e Escrivão Filho (2005) destacam a informalidade de sua administração, decorrente da ausência de normas e comunicação escritas que atingem principalmente a definição de cargos entre o proprietário (administrador) e os demais colaboradores da empresa, como uma das causas de problemas administrativos relacionados à eficiência.

Para o GEOPE, como nos trabalhos de Nakamura (2000), Motta (2000), Migliato (2004), Albuquerque (2004), Carvalho (2004), Escrivão Filho (2006), Terence (2008), Brito (2008), Ribeiro (2008) e Ricci (2010), as especificidades da pequena empresa podem ser representadas por meio de um triângulo conforme a figura 1, caracterizada em três categorias:

- **Dirigente:** que está relacionada com as características pessoais do empresário;
- **Organização:** que está relacionada com os aspectos internos, decorrentes da divisão do trabalho, departamentalização e interação de pessoas; e
- **Contexto:** que está relacionado ao ambiente externo, refletindo no processo estratégico, embora não sejam controláveis pela ação individual dos dirigentes das empresas.

Nesta perspectiva, destacam-se as especificidades de organização, às características do dirigente e do ambiente organizacional das pequenas empresas, conforme especificado abaixo:

- **Dirigente:** os objetivos das pequenas empresas confundem-se com os de seus proprietários. O administrador age de acordo com os seus princípios, intuição, instinto e impulso. É centralizador, acumula várias funções, tem dependência perante certos funcionários, baixo nível de especialização, pouco ou nenhum conhecimento sobre instrumentos administrativos, exerce diversas atividades e se responsabiliza pela formulação de estratégias (LEONE, 1991; 1999; TERENCE, 2008; ESCRIVÃO FILHO, 1995; CARVALHO, 2004).
- **Organização:** as pequenas empresas não apresentam uma estrutura administrativa sofisticada, sua estrutura é simples, conferindo-lhes uma menor complexidade vertical (número de níveis de gerência) e horizontal (cargos e departamentos). Elas dependem de valores, objetivos e ambições de seu dirigente; suas atividades estão centralizadas na cúpula. Há uma pequena hierarquia gerencial e o poder de decisões está centralizado no proprietário-dirigente. Ao mesmo tempo, essas especificidades fazem com que elas se caracterizem como organizações com habilidades e funções pouco especializadas, flexíveis, menor grau de formalização e percentual de administradores de topo (TERENCE, 2008; MINTZBERG, 2003).
- **Ambiente Organizacional:** impõe algumas barreiras às pequenas empresas. O ambiente organizacional apresenta alguns aspectos próprios decorrentes das características do ambiente (tecnológica, social, política, econômica, cultural, legal etc.). Estas características são as especificidades de contexto, como: falta de capital para investimento como em tecnologia; carga tributária elevada (contribui para diminuir seus recursos escassos); falta de informação do empresário sobre o ambiente interno e externo; falta de controle sobre as variáveis do ambiente; carência de apoio de organismos governamentais; carência de treinamento gerencial; dificuldade de acesso a fontes de informações (ALBUQUERQUE, 2004; LEONE, 1999; TERENCE, 2008).

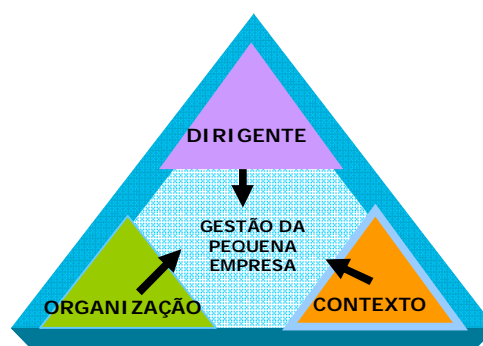


Figura 1: Categorias de Especificidades de Gestão da Pequena Empresa

Fonte: Adaptado de Terence (2008)

## 5. Metodologia

A escolha do setor hoteleiro para a realização da pesquisa justifica-se pela ausência de dados concretos sobre gestão estratégica. Para essas empresas, torna-se mais difícil acontecerem mudanças na gestão, pois suas informações são ausentes ou insuficientes. Diante dessa lacuna, um estudo detalhado é essencial para aumentar a eficiência das empresas do setor (NUNES, 2003). A opção pelas pequenas e médias empresas originou-se do fato de que são poucos os estudos referentes a elas, talvez por, muitas vezes, caracterizarem-se como empresas de gerenciamento menos complexo, isto é, com menor número de transações de negócios e número de participantes. No entanto, sua participação no mercado é crescente, fato que justifica a necessidade de conhecimento mais aprofundado sobre elas mesmas.

O trabalho de campo foi realizado na Região Central do Estado de São Paulo contemplando os Circuitos Paulista da Chapada Guarani e Ecocaipira, abrangendo as cidades de Águas de São Pedro, Analândia, Brotas, Charqueada, Corumbataí, Itirapina, Ipeúna, Piracaia, Rio Claro, Santa Cruz da Conceição, Santa Maria da Serra, São Carlos, São Pedro e Torrinha. Visando atingir o objetivo proposto da pesquisa, o trabalho de campo foi realizado em duas fases. Para classificação das empresas que fizeram parte da população de estudo, foi considerado o critério do SEBRAE (2008), o qual considera o número de funcionários e o setor (Quadro 2).

PORTE	EMPREGADOS	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	1 a 09	19
Pequena Empresa	10 a 49	20 a 99
Média Empresa	50 a 99	100 a 499
Grande Empresa	acima de 100	acima de 500

Quadro 2: Classificação das empresas segundo o número de funcionários e o setor

Fonte: SEBRAE (2008)

### 5.1 Primeira Fase

Na primeira fase foi realizada uma atualização do mapeamento das empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo (apêndice D), a partir dos 110 mapeamentos realizados pelos trabalhos de Iniciação Científica de Andrade (2004) e dos Mestrados de Brito (2008) e Ribeiro (2008). O propósito desta primeira fase foi o mapeamento das empresas do setor hoteleiro dos circuitos da Chapada Guarani e Ecocaipira e a caracterização do negócio, do empresário e da gestão. O critério de escolha desses circuitos foi porque são os dois circuitos de turismo oficialmente apoiados pelo governo do Estado de São Paulo. Além disso, são os dois circuitos mais próximos da cidade de São Carlos e da base de atuação do GEOPE/EESC/USP. Nesta fase, foram identificados todos os hotéis, independentemente do porte, mediante telefonemas e outras fontes, a fim de confirmar os

contatos, o surgimento de novas empresas hoteleiras na região e algumas informações como o nome da empresa, endereço, endereço eletrônico, nome do(s) proprietário(s), número de UH e número de funcionários. Nessa região, pode-se falar em um cluster hoteleiro, que segundo Andrade (2004) é um agrupamento de empresas da mesma indústria, ou seja, um grande número de empreendimentos hoteleiros importante para o desenvolvimento regional.

Para as empresas identificadas foi realizado um contato telefônico para a autorização de uma visita à organização e confirmação de dados já trabalhados por pesquisas anteriores do GEOPE.

Os dados levantados apontaram a existência de 168 empresas hoteleiras em 14 cidades. As atividades das empresas participantes são diversas, demonstrando a grande heterogeneidade no segmento hoteleiro e seus diferentes enfoques turísticos.

## 5.2 Segunda Fase

O propósito da segunda fase foi caracterizar a preocupação com o controle do desempenho nas empresas hoteleiras. Foi realizada uma escolha de uma amostra da população de hotéis da primeira fase dentro do objetivo proposto (mapeamento das empresas do setor hoteleiro dos circuitos da Chapada Guarani e Ecocaipira e a caracterização do negócio, do empresário e da gestão). Ainda, foram listadas as PMEs e verificado a disponibilidade para a pesquisa. Foi realizado um recorte de 32 hotéis, segundo critérios de intencionalidade porque houve a realização de um estudo comparativo de sete hotéis, escolhidos por conveniência da pesquisa.

Semelhanças e diferenças de procedimentos de controle do desempenho entre pequenas e médias empresas de um lado, e de grandes hotéis de outro lado, foram descritas. Para construir os fatores críticos de competitividade do setor foi tomado como referência dois grandes hotéis da região. A amostra foi classificada como intencional porque houve a realização de um estudo comparativo de sete hotéis, escolhidos por conveniência da pesquisa, com a observação de “práticas gerenciais formais” em grandes empresas, e a concordância dos proprietários/dirigentes e dirigentes das pequenas e médias empresas para um trabalho mais detalhado e sistematizado em seus estabelecimentos. Dessa maneira, a escolha intencional garantiu que as empresas hoteleiras selecionadas fossem relevantes ao tema e às questões de análise, visto que a pesquisadora buscou observar as práticas gerenciais das empresas.

Após selecionar as empresas, foi enviado um ofício de pesquisa com os principais objetivos e, simultaneamente, um convite para participação do estudo de casos. Segundo o objetivo, foi escolhido dois grandes hotéis que fazem uso das práticas do “controle de desempenho”, e mais cinco empresas, sendo quatro pequenas e uma média do setor de serviços hoteleiro da região central do Estado de São Paulo. A escolha dessa amostra teve a intenção de realizar um estudo comparativo entre os três diferentes portes de empresas desse setor. Trabalhar com um número maior de empresas não foi possível nesse momento devido ao propósito de aprofundar e fazer análises qualitativas sobre a amostra escolhida.

Teve-se a consciência que esse procedimento de tomar dois grandes hotéis como referência foi limitado. No entanto, o próprio governo adota tal metodologia para definir índices dos setores econômicos no Brasil (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009). Justifica-se tal medida pela dificuldade de acesso a um maior número de fontes de dados.

## 6. Descrição das empresas estudadas

Optou-se por trabalhar com diferentes tipos de meios de hospedagem e segmentos turísticos: um SPA e um hotel fazenda com características de ecoturismo; dois hotéis voltados para o setor de negócios; três hotéis com características voltadas ao lazer, sendo um com foco

também em saúde. Foram estudados, portanto, quatro tipos de meios de hospedagem. Os respectivos estabelecimentos hoteleiros estavam constituídos em: dois de grande porte, um de médio porte e quatro de pequeno porte (quadro 3). Apesar de as empresas estudadas serem caracterizadas com diferentes tipos de meios de hospedagem para efeito de padronização e facilitação na apresentação dos dados da pesquisa, elas serão chamadas de hotel e classificadas de A a G. Os dados coletados junto a tais empresas foram sistematizados em um diário de campo para então serem organizados e apresentados. Cabe ressaltar que o foco da pesquisa foram as pequenas e médias empresas, embora foram utilizadas duas grandes empresas para identificar os fatores-chave de competitividade do setor hoteleiro, já que o próprio governo baseia-se nos indicadores das grandes organizações (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

Empresa	Porte	Tipo Meio de Hospedagem	Nº Funcionários	Nº Unidades Habitacionais
Hotel A	Grande	Hotel Negócios	22	112
Hotel B	Grande	Hotel Lazer	215	112
Hotel C	Média	Hotel Lazer/Saúde	80	126
Hotel D	Pequena	Hotel Negócios	20	51
Hotel E	Pequena	Hotel Lazer	46	81
Hotel F	Pequena	Fazenda Hotel	32	50
Hotel G	Pequena	SPA	24	50

Quadro 3: Principais características das empresas estudadas  
Fonte: Ricci (2010, p.127)

## 7. Análise dos Dados

### 7.1 HOTEL A

Existe a preocupação com o controle do desempenho. O controle é bem formalizado, as atividades são monitoradas e avaliadas através de padrões, mensurações e medidas. O controle na organização pode ser considerado como um controle por resultados; a organização faz uso de critérios de gestão contábeis e não contábeis. Os sistemas de gestão desenvolvidos apresentam sinais de preocupação dos gestores com a ligação entre estratégia, diretrizes, metas e operações e com planos de incentivos ligados aos resultados. No HOTEL A têm-se vários tipos de controles para atingir as metas, como auditorias, contrato de gestão, orçamentos e reuniões. As normas e procedimentos são estabelecidos pela diretoria, mas é o gerente geral quem as transmite para os colaboradores através dos treinamentos realizados pela rede, que segundo o gerente geral, “é uma das maiores ferramentas da organização”. Para manter o controle, o HOTEL A conta com os procedimentos de qualidade da ISO 9000, acompanhamento diário nos departamentos, nas reuniões quinzenais e mensais. Além desses controles, uma das preocupações da rede é saber o nível de satisfação do cliente. Dessa maneira, para a correção de desvios e falhas, o HOTEL A se baseia num site de reclamações dos clientes. Como uma ferramenta de controle no departamento de vendas, o HOTEL A tem um cartão fidelidade para o cliente, sendo considerado pelo gerente como “um gancho a mais de vendas”, na qual é pontuado todo o consumo do hóspede e revertido em pontos podendo ser utilizado em qualquer hotel da rede. Conclui-se, mesmo com o número reduzido de funcionários, a existência de vários procedimentos de controle do desempenho por ser uma



rede hoteleira. Nota-se que no HOTEL A, quanto maior a empresa, mais formalizado é o sistema de controle para garantir a delegação de autoridade.

## 7.2 HOTEL B

No HOTEL B existe a preocupação em manter o controle do desempenho. O controle é bem formalizado, as atividades são monitoradas e avaliadas através de padrões, mensurações e medidas. O controle é burocrático, pois há uma elevada centralização e formalização de procedimentos. A estrutura hierárquica apresenta um grande número de chefias, distribuídos hierarquicamente, mas com pouco grau de autonomia. Na abordagem tradicional de cima para baixo, o gerente geral e subgerente exercitam sua autoridade formal para realizar mudanças. No HOTEL B as metas também funcionam como um padrão de controle do desempenho, existindo uma série de processos e procedimentos para se chegar aos percentuais estabelecidos pela diretoria. Além de um *budget* (orçamento) anual, mensalmente a organização realiza reuniões para acompanhar se esta atingindo o orçamento traçado no ano anterior. Existem também normas que fazem parte do dia-a-dia no HOTEL B e que segundo o entrevistado “não são questionáveis, é preciso cumpri-las”. Nota-se que, no HOTEL B, tende-se a uma maior descentralização e a utilização de sistemas de controle financeiro orientados à gestão de resultados.

## 7.3 HOTEL C

No HOTEL C existe a preocupação em manter o controle do desempenho, embora um controle informal. As atividades são monitoradas e avaliadas informalmente através da análise dos resultados da organização. Para manter o controle organizacional o HOTEL C conta com metas estabelecidas pelo gerente geral e é feita uma inspeção da governanta nos quartos para manter a qualidade no serviço oferecido. Existem ainda metas de satisfação do colaborador na qual a organização também conta com serviços de ligações para os hóspedes para manter sua fidelidade. Nota-se que a organização tem uma gestão centralizada na direção e uma limitada ênfase em mecanismos de controle formais, pois somente o departamento de vendas tem metas; pode ser considerado como um controle centralizado na direção, seletivamente formal. O gerente geral delega autonomia aos chefes de departamento, mas de maneira limitada. A gerência se baseia em mecanismos de controle informais, através da liderança e delegação de autoridade.

## 7.4 HOTEL D

No HOTEL D existe a preocupação em manter o controle do desempenho, embora um controle também informal. O controle ocorre na abordagem tradicional de cima para baixo, embora seja um controle participativo, na qual o gerente geral colabora com os colaboradores na busca da ação corretiva requerida, toma as ações corretivas para mudar os padrões de desempenho. Em relação ao controle do desempenho, o gerente afirma que seu dia a dia é repleto de controle; seu envolvimento é total; tenta utilizar melhor o seu tempo e acredita que a cada dia vai melhorando, pois tenta otimizar as coisas que realiza. As metas estratégicas são transformadas em padrões de controle na organização e de definição de prioridades como de investimentos. É monitorado o progresso da organização em direção aos objetivos estabelecidos através “do que sabe que é preciso fazer” e através das “observações”, como afirma o entrevistado. Como ferramenta de controle, a organização se baseia no questionário de satisfação do hóspede, dos colaboradores e da organização como um todo. Nota-se que a organização tem uma gestão muito centralizada e com uma limitada ênfase em mecanismos de controle formais; se baseia em um controle familiar. O gerente geral (filho do proprietário) realiza o controle com certa delegação, mas com uma limitada descentralização que reduz a necessidade do controle. A organização não atribui muita importância aos mecanismos

formais. A gerência se baseia em mecanismos de controle informais, através da liderança, centralização nas decisões, delegação de autoridade baseado nas relações familiares.

### **7.5 HOTEL E**

No HOTEL E existe a preocupação em manter o controle do desempenho. O controle ocorre na abordagem tradicional de cima para baixo, embora seja um controle participativo, na qual o gerente geral colabora com os colaboradores na busca da ação corretiva requerida, toma as ações corretivas para mudar os padrões de desempenho. Nota-se que a organização tem uma gestão centralizada na direção e uma limitada ênfase em mecanismos de controle formais, mas que promovem o autocontrole. O controle pode ser considerado como centralizado e seletivamente formal, pois a organização somente delega metas ao departamento de vendas.

### **7.6 HOTEL F**

No HOTEL F existe a preocupação em manter o controle do desempenho, embora um controle informal. O controle ocorre na abordagem tradicional de cima para baixo, considerado como um controle participativo, na qual o gerente geral colabora com os colaboradores na busca da ação corretiva requerida. O proprietário/dirigente verifica como a organização está através do questionário de satisfação do hóspede e também através de tudo que vê, segundo ele. O HOTEL F também conta com um programa hoteleiro na qual consegue verificar o quanto teve de gastos, taxas, contas, etc. A gerência se baseia em mecanismos de controle informais, através da liderança, centralização nas decisões, delegação de autoridade baseado nas relações familiares entre os três proprietários/dirigentes. Nota-se que a organização tem uma gestão muito centralizada e com uma limitada ênfase em mecanismos de controle formais; se baseia em um controle familiar.

### **7.7 HOTEL G**

No HOTEL G existe a preocupação em manter o controle do desempenho, embora um controle também informal. O controle ocorre na abordagem tradicional de cima para baixo, embora seja um controle participativo, na qual os proprietários/dirigentes colaboram com os colaboradores na busca da ação corretiva requerida. Para acompanhar se as metas e objetivos estão de acordo conforme o estabelecido, a proprietária/dirigente afirma se basear nos resultados positivos da organização, mas afirma que também está atenta à concorrência. Afirma acompanhar muito o departamento de vendas e se preocupar com as negociações. A organização também avalia suas metas através das diárias médias e taxas de ocupação. O controle ocorre através das metas mensais e a proprietária/dirigente procura fazer um comparativo dos resultados das metas semestrais e anuais e também através do mercado e a economia. Nota-se que a organização tem uma gestão muito centralizada na direção e com uma limitada ênfase em mecanismos de controle formais, uma vez que somente o departamento de vendas tem metas estabelecidas. Os sócios - proprietários expressam muita confiança em que vêem embora usem planilhas comparativas.

## **8. Considerações Finais**

Em relação ao controle do desempenho, foi verificado que em todos os hotéis pesquisados, existe a preocupação com o controle do desempenho.

Este trabalho procurou avaliar a existência de uma orientação do controle do desempenho utilizados nas pequenas e médias empresas hoteleiras e sua adequação aos fatores-chave de competitividade do setor. Para alcançar esse objetivo, a pesquisadora identificou que as pequenas e médias empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo realizam controle do desempenho e estes estão orientados para os fatores-chave do setor. Em alguns casos estudados na pesquisa, é possível afirmar o uso do controle do desempenho de maneira híbrida, vindo de diferentes métodos e que, foram adaptados à realidade de cada organização.

Em relação ao tipo de controle aplicado na organização, o HOTEL A caracteriza-se como um controle por resultados, pois a organização faz uso de outros critérios de gestão e não, simplesmente contábeis. No HOTEL B o controle é formalizado, pois há uma elevada centralização e formalização de procedimentos. Nos HOTÉIS C, E e G o controle é centralizado na direção e seletivamente formal, pois nota-se uma gestão descentralizada e com uma limitada ênfase em mecanismos de controle formais, mas que promovem o autocontrole. Nos HOTÉIS D e F tem-se uma gestão muito centralizada na direção e com uma limitada ênfase em mecanismos de controle formais; tem um controle baseado nas relações familiares.

CONTROLE DO DESEMPENHO	HOTÉIS						
	A	B	C	D	E	F	G
RESULTADOS	X						
CENTRALIZADO NA DIREÇÃO, SELETIVAMENTE FORMAL			X		X		X
FORMALIZADO		X					
FAMILIAR E INFORMAL				X		X	

Quadro 4: Tipos de controle do desempenho

Quanto ao sistema do controle, os dados demonstraram que 100% dos hotéis têm metas e objetivos organizacionais e que as metas estratégicas são transformadas em padrões de controle. O quadro 5 apresenta como as organizações fazem para se certificar que a meta organizacional está sendo alcançada conforme o estabelecido.

FORMAS DE CONTROLE	HOTEL						
	A	B	C	D	E	F	G
SATISFAÇÃO	X		X	X	X	X	X
OBSERVAÇÃO	X		X	X	X	X	X
PLANILHAS		X	X				X
REUNIÕES	X	X					
SISTEMA OPERACIONAL			X		X		
FATURAMENTO				X			
DESPESAS				X			X
COLABORADORES							X
TAXA DE OCUPAÇÃO				X			X
MERCADO EXTERNO							X

#### Quadro 5: Formas de controle do desempenho

Mesmo com mecanismos de controle do desempenho diferenciados, todas as organizações pesquisadas o realizam de uma maneira mais formal ou informal. Evidenciou-se que os mecanismos de controle são adequados as características do contexto social de cada organização e, como consequência, está relacionada à estratégia da empresa. O mecanismo de controle está relacionado com o processo estratégico, com os objetivos e metas, contribuindo tanto na formulação de alternativas estratégicas. Assim, os mecanismos de controle são desenhados segundo as características da estratégia traçada para a organização. Deve-se atentar que manter o controle do desempenho é formular e avaliar a validade *a priori* de uma estratégia, bem como a adequação de sua implantação.

Com base nas opiniões das empresas quanto à importância do controle de desempenho, independentemente da formalização, todas as organizações pesquisadas tem a participação efetiva dos dirigentes. Já com base na análise dos resultados dos questionários aplicados e através da observação de acordo com o referencial teórico, verificou-se que os hotéis pesquisados possuem um sistema informal e não-estruturado do controle do desempenho. A preocupação principal das organizações é com a satisfação das expectativas dos clientes através do atendimento às suas necessidades. E não se pode esquecer, independentemente do porte da organização, de que os clientes, cada vez mais exigentes, esperam cada vez mais qualidade. Contraditoriamente, a inadequação de práticas gerenciais e a não satisfação de suas necessidades, compromete substancialmente o alcance dos objetivos e metas organizacionais e, mesmo, a sobrevivência do empreendimento.

O conhecimento das especificidades e portes dos meios de hospedagem foi válido a pesquisadora, mesmo que as grandes empresas não foram da pesquisa, as visitas, conversas informais com dirigentes funcionários e observações contribuíram para o conhecimento da realidade do setor.

Nessa pesquisa, não foi possível constatar que a diferença entre os segmentos turísticos influenciasses no controle do desempenho. Novas pesquisas são necessárias, para confirmar que não existe essa diferenciação.

A pesquisadora identificou que apesar das organizações apresentarem diferentes segmentos turísticos, o controle do desempenho adotado é semelhante. A diferença entre essas organizações não é o segmento turístico, mas sim o porte. Na grande empresa, o uso do controle do desempenho é mais formalizado, enquanto a pequena empresa focaliza em poucos critérios de controle, por isso não consegue chegar aos padrões das grandes. Em relação ao porte, foi identificado semelhanças no modo de agir das organizações; a grande empresa usa mais critérios formalizados, enquanto a pequena empresa usa critérios mais informais. Além da diferença de porte e segmento turístico, há a diferença de profissionalismo, tanto dos proprietários/dirigentes como dos gerentes. Essa profissionalização não pode ocorrer somente através da contratação de gerentes, mas também pela postura, treinamento e estilos dos proprietários, como ocorre no HOTEL G. Desse modo, conclui-se que as pequenas empresas caminham para algo semelhante na grande organização.

#### Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, A. F. (2004). **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. Dissertação (Mestrado) EESC-USP, p.209.

ALMEIDA, M.I.R. (1994). **Desenvolvimento de um método de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas.** 1994. 118p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

AMATO NETO, J. (2000). **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas; Fundação Vanzolini.

ANÁLISE setorial: a indústria hoteleira. (1999). **Gazeta Mercantil**, Panorama setorial, São Paulo, v.1, n.3.

ARAGÃO, C. V. (1997). Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público.** Ano 48, n.3, p.104-131, Set./Dez.

ABIH - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. (2007). **Informação sobre ranking hoteleiro brasileiro.** Disponível em: <<http://www.abih.com.br/principal/noticias>>. Acesso em: 26 fev. 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. (2009). **Indicadores Econômicos.** Disponível em: <[www.bcb.gov.br/?INDECO](http://www.bcb.gov.br/?INDECO)>. Acesso em: jan. 2009.

BRITO, A. G. C. de (2008). **Gestão estratégica da informação na pequena empresa: um estudo comparativo dos procedimentos empregados na pequena, média e grande empresa do setor de serviços (hoteleria).** 193p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

CALDAS, P. D. (2005). **Uma abordagem na gestão de custos no setor de hospedagem dos hotéis nordestinos: um estudo de caso no Rio Grande do Norte e Pernambuco.** 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Brasília.

CARVALHO, K. C. (2004). **Gestão das informações sobre o ambiente na pequena empresa: estudo comparativo de caso sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) na região de Brotas-SP.** 2004. 235 p. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-graduação em engenharia de produção da Universidade de São Paulo.

CARVALHO, N. V. (2000). **Turismo e hotelaria: desenvolvendo e economia.** São Paulo: Atlas.

CERTO, S. S.; PETER, J. P. (2005). **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall.

DAFT, R. L. (1999). **Administração.** 4. ed. Rio de Janeiro: LTC.

ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). **A Natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre a adequação da Teoria Administrativa para as pequenas e médias empresas de Joinville-SC.** 1995. 272p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

\_\_\_\_\_. (2006). **Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional.** 2006. 170p. Tese (Livre Docência). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

FLEURY, A. (1995). Quality and productivity in the competitive strategies of Brazilian industrial enterprises. **World Development**, v.23, n.1, p. 73-85.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. (1999). **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 2.ed. São Paulo: Atlas.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S.O. (1995). **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado; Editora da Universidade de São Paulo.

HALL, C.M. (1996). **Tourism and politics**: policy power and place. England: Wiley.

HOTEL INVESTMENT ADVISORS. (2006). **Hotelaria em números**. Brasil. São Paulo: HIA.

HREBINIAK, L. G. (2006). **Fazendo a estratégia funcionar**. Porto Alegre: Bookman.

IGNARRA, L. R. (2002). **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira.

INÁCIO JÚNIOR, E. (2008). **Padrões de inovação em pequenas e médias empresas e suas implicações para o desempenho inovativo e organizacional**. 2008. 261p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Política Científica e Tecnológica, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. (2007). Cadastro Central de Empresas – CEMPRE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2005**. Rio de Janeiro, p.1-154.

\_\_\_\_\_. (2007) Atividades relacionadas ao turismo geram R\$ 31,1 bilhões. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=804](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=804)>. Acesso em 15 de jun.2009.

KOTEY, Bernice; SLADE, Peter. (2005). Formal human resource management: practices in small growing firms. **Journal of Small Business Management**. v. 43, n.1, p.16-40.

\_\_\_\_\_. (1999). As Especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun.

MEDLIK, S.; INGRAM, H. (2000). **The business of hotels**. 4.ed. Oxford: Butterworth – Heinemann.

MIGLIATO, A. L. T. (2004). Planejamento Estratégico Situacional Aplicado à Pequena Empresa: estudo multicasos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP. 223p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

MINISTÉRIO DO TURISMO. (2003) Empresa Brasileira de Turismo. Instituto Brasileiro de Turismo. **Anuário estatístico da Embratur 2003**. Disponível em: <[http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados\\_fatos/Anuario/anuario2003.pdf](http://www.braziltour.com/site/arquivos/dados_fatos/Anuario/anuario2003.pdf)>. Acesso em: nov. 2006.

MINTZBERG, H. (2003). **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. Tradução de Ailton B, Brandão. 2. ed. São Paulo: Atlas.

MOTTA, F. G. (2000). **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas:** estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos/SP. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

NAKAMURA, M. M. (2000). **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas:** recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP. 2000. 241p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

NUNES, L. C. (2003). Programa é direcionado a pequenas hospedagens. **Pequenas Empresas, Grandes Negócios.** São Paulo. Disponível em: <[www.pegn.com.br](http://www.pegn.com.br)> . Acesso em: 04 jul.

OLIVEIRA, M. A. L. (1994). **Qualidade:** o desafio da pequena e média empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark.

PETROCCHI, M. (2002). **Turismo:** planejamento e gestão. São Paulo: Futura.

REIS, A. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2005) **Análise das barreiras existentes para a prática do treinamento na pequena empresa.** In: PREVIDELLI; J. J.; MEURER, V. Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional. Cap. III, p.87-110. Maringá: Unicorpore.

RIBEIRO, S. X. (2008). Gestão estratégica da comunicação na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas hoteleiras da região central do estado de São Paulo. 210p. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

RICCI, Gysele Lima. (2010). **Desempenho e competitividade em pequenas e médias empresas:** estudo do setor hoteleiro da região central do Estado de São Paulo. 2010. 222 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

SAAB, W. G. L.; DAEMON, I. G. (2001). O segmento hoteleiro no Brasil. **BNDES Setorial.** Rio de Janeiro, n. 13, p. 127-156, mar.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. (2008). **Classificação das empresas segundo o número de empregados.** Disponível em: <[www.sebrae.org.br](http://www.sebrae.org.br)>. Acesso em junho de 2008.

SOBRAL, F.; PECCI, A. (2008). **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall.

STEINER, G. A. (1979). **Strategic planning.** New York: Free Press.

TERENCE, A.C.F. (2002). **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação e um roteiro pratica para a elaboração de planejamento. 2002. 211p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

\_\_\_\_\_. (2008). **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas:** elaboração de um mapa estratégico para pequenas empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP. 136 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. (1981). A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**. v. 59, n. 4, .p. 18-32, Jul. /Aug.