REVISTA
CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

O Relacionamento de Fatores Contingenciais Com os Indicadores de Desempenho no Setor Hoteleiro: um estudo na cidade de João Pessoa/PR

Maria Luiza Farias Diniz
UFPB – Universidade Federal da Paraíba
luiza_farias@hotmail.com

Aldo Leonardo Cunha Callado
UFRS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
aldocallado@yahoo.com.br

Aline Romão da Silva
UFPB – Universidade Federal da Paraíba
alineromao26@gmail.com

Antônio André Cunha Callado
UFPB – Universidade Federal da Paraíba
andrecallado@yahoo.com.br

ISSN: 1984-6266

Recebimento:
02/12/2020

Aprovação:
17/02/2021

Editor responsável pela aprovação do artigo:
Dra. Luciana Klein

Editor responsável pela edição do artigo:
Dra. Luciana Klein

Avaliado pelo sistema:
Double Blind Review

A reprodução dos artigos, total ou parcial, pode ser feita desde que citada a fonte.

Resumo

Decorrente do desenvolvimento da tecnologia, o setor hoteleiro passou a ganhar alguns benefícios diante da facilitação de alcançar novos clientes de forma mais rápida e eficaz. Saindo do tradicional e se adaptando as contingências do ambiente de forma a observar o que está acontecendo e buscando garantir sucesso no mercado. O objetivo deste artigo foi analisar as relações entre características (referindo-se aos fatores contingenciais) de gestores e de empresas pertencentes ao setor hoteleiro e o uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros. A pesquisa se classifica como descritiva e quantitativa. Caracteriza-se como um levantamento e é qualificada como bibliográfica. A amostra foi constituída por 27 organizações que aceitaram responder o instrumento de coleta de dados, o questionário estruturado, aplicado com gestores e/ou proprietários que têm experiências práticas com o problema pesquisado, durante 3 meses. Para o tratamento dos dados coletados, utilizou-se o Teste Exato de Fisher. Os resultados obtidos sugerem que as empresas investigadas explicam em parte suas escolhas estratégicas, associadas à mensuração de desempenho; e, o uso de indicadores de desempenho pode ser motivado de acordo com o que os gestores esperam alcançar com a avaliação de desempenho.

Palavras-Chave: Fatores Contingenciais. Indicadores de Desempenho. Setor Hoteleiro.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
CONTABILIDADE
MESTRADO E DOUTORADO

DOI:
http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v13i1.78183

THE RELATIONSHIP OF CONTINGENTIAL FACTORS WITH THE PERFORMANCE INDICATORS IN THE HOTEL SECTOR: A STUDY IN THE CITY OF JOÃO PESSOA/PB.

ABSTRACT

Due to the development of technology, the hotel sector started to gain some benefits due to the facilitation of reaching new customers more quickly and effectively. Leaving the traditional and adapting the contingencies of the environment in order to observe what is happening and seeking to guarantee success in the market. The purpose of this article was to analyze the relationships between characteristics (referring to contingency factors) of managers and companies belonging to the hotel sector and the use of financial and non-financial performance indicators. The research is classified as descriptive and quantitative. It is characterized as a survey and is qualified as bibliographic. The sample consisted of 27 organizations that agreed to answer the data collection instrument, the structured questionnaire, applied with managers and / or owners who have practical experiences with the researched problem, for 3 months. Fisher's exact test was used to treat the collected data. The results obtained suggest that the investigated companies partly explain their strategic choices, associated with performance measurement; and, the use of performance indicators can be motivated according to what managers hope to achieve with the performance evaluation.

Keywords: Contingency Factors. Performance indicators. Hotel sector.

1 Introdução

Com a globalização, a tecnologia e consequentemente o aumento pela competitividade e a busca pela continuidade no mercado, algumas empresas estão preocupadas em se adaptarem ao que está acontecendo; para com isso, tentar garantir um futuro de longo prazo e sucesso. Algumas formas de adaptação podem ser através do conhecimento dos seus fatores contingenciais e de indicadores de desempenho, de modo a realizar um planejamento estratégico mais estruturado e focado no seu desenvolvimento.

Essa adaptação frente às mudanças pode ocorrer através dos fatores contingenciais, que são eles: externos e/ou internos; as empresas adotam práticas que podem ser consideradas como variáveis contingenciais, que serão implementadas de acordo com a necessidade de cada organização (Klein, 2014). Como, no ambiente externo pode considerar ameaças ou oportunidades que irão atingir a estrutura e os processos internos da organização. Com isso, a teoria da contingência procura compreender e interpretar como os fatores contingenciais podem explicar parcialmente o crescimento e sobrevivência das organizações de acordo com o ambiente em que estão inseridas seja eles interno e/ou externo (Beuren & Fiorentin, 2014).

A aplicação e compreensão da teoria da contingência nas organizações pode se alternar de acordo com os fatores contingenciais, onde uma gestão considerada mais proativa tem mais chances de se adaptar a esses fatores diante das estratégias mais consistentes de médio e longo prazo, minimizando as interferências negativas e maximizando os que lhe garantem mais vantagem competitiva, destacando, dessa forma, que a gestão empresarial pode fazer diferença diante desses acontecimentos (Ferreira, 2016).

Uma das tarefas de adaptação pode ser a avaliação de desempenho, buscando medir e avaliar as atividades realizadas. O que depende de alguns fatores contingenciais organizacionais, pois, as medidas de desempenho devem ser voltadas para o que a organização busca diante da integração com as diversas áreas de atuação da empresa (Callado, Callado, Almeida & Holanda 2012). O desempenho assume dimensões variadas quando se relaciona com as funções da organização, aos seus aspectos operacionais, econômicos, financeiros, as atividades planejadas e realizadas, ou seja, a organização como um todo (Klein, 2014).

Os aspectos financeiros não são suficientes para exprimir a real situação da empresa, por ignorarem o caráter não financeiro de suas atividades. Dessa forma, os indicadores de desempenho financeiros podem revelar uma situação financeira deficitária, porém não podem justificar integralmente as causas dessa situação. Em virtude dos vários aspectos que podem impactar e condicionar o resultado das empresas deve ser considerado também os indicadores de desempenho não financeiros como, por exemplo, aqueles relativos à qualidade, à competitividade e ao desempenho de seus gestores (Jacques & Rasia, 2016).

A pesquisa de Machado, Machado e Holanda (2007) teve como objetivo identificar os enfoques relacionados à medição de desempenho, sob a ótica do Balanced Scorecard, e confrontar com os indicadores utilizados pelos hotéis da cidade de João Pessoa/PB, bem como averiguar a existência de relações entre a utilização destes. Como resultados, tem-se que os gestores dos hotéis pesquisados acreditam ser a avaliação de desempenho importante para o estabelecimento de metas, motivação e melhoria da qualidade, evidenciando a atenção dada pelos respondentes, às perspectivas dos processos internos. Nem todos os entrevistados que declararam conhecer a importância da avaliação de desempenho a fazem e os que fazem não utilizam modelos formais.

A pesquisa de Junqueira (2010) analisa sob a ótica da teoria da contingência, os efeitos dos fatores contingenciais sobre o perfil do sistema de controle gerencial (SCG) das empresas brasileiras tendo como objetivo compreender as características do SCG, em função dos fatores contingenciais. Os resultados indicaram que quando analisadas em um único grupo de empresas, não foi possível identificar associação entre os fatores contingenciais e o SCG e deste com o desempenho organizacional.

Callado, Callado, Almeida e Holanda (2012) investigaram a influência de fatores contingenciais sobre os padrões de utilização de indicadores de desempenho no âmbito das empresas do setor de informática localizadas no Porto Digital da Cidade de Recife/PE. Os resultados revelam indícios particulares referentes à influência de fatores contingenciais sobre as práticas de uso de indicadores de desempenho no âmbito das empresas localizadas no Porto Digital.

Mantovani (2012) buscou sob a perspectiva da teoria da contingência, compreender, no ambiente empresarial brasileiro, a influência de fatores contingenciais internos e externos no desenho e uso de sistemas de controle gerenciais focados nos clientes e se ambos, na prática, podem contribuir para a melhoria do desempenho desses sistemas nas organizações. Conclui-se que as características do ambiente participam nas decisões que envolvem a configuração dos fatores contingenciais internos e estes no desenho de Sistemas de Controle Gerencial focados no cliente.

Siqueira (2014) identificou quais fatores influencia a utilização de indicadores de desempenho na gestão dos empreendimentos hoteleiros localizados na Região Metropolitana de Recife. Constatou-se 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). 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.

Oliveira e Callado (2018) avaliou as relações entre os fatores contingenciais com as práticas referentes ao controle gerencial no âmbito de organizações não governamentais brasileiras. Concluiu-se que as práticas de controle gerencial utilizadas pelos presidentes e gestores das ONGs são influenciadas por fatores contingenciais internos e externos.

Silva e Callado (2018), com o objetivo de analisar as relações entre fatores contingenciais de empresas pertencentes ao setor da Construção Civil e a importância atribuída pelos gestores dessas organizações aos indicadores de desempenho classificados nas perspectivas do Balanced Scorecard (BSC). Os resultados obtidos sugerem que os critérios de mensuração de desempenho influenciam, em maior proporção que os demais fatores investigados, a importância atribuída aos indicadores das dimensões, financeira e de aprendizagem e crescimento.

Dessa forma, considerando a importância dos fatores contingencias e dos indicadores de desempenho em uma organização e a necessidade da gestão no processo de estratégia da empresa destacamos o seguinte problema de pesquisa: De que forma se relacionam determinados fatores contingenciais em empresas pertencentes do setor hoteleiro na cidade de João Pessoa e o uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros? Com o objetivo de analisar as relações entre determinados fatores contingenciais pertencentes ao setor hoteleiro da cidade de João Pessoa e o uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros.

O desempenho dos gestores refletirá na performance da entidade, demonstrando se existem falhas nas conduções dos negócios ou se está alinhado aos objetivos da empresa. Com isso, para que a avaliação de desempenho seja positiva, os gestores devem alinhar suas decisões de forma com as metas estipuladas, estando de acordo com as atividades executadas, de modo que a empresa funcione como o planejado (Jacques & Rasia, 2016).

Onde, a administração ou a gestão dispõe ao usuário informações relacionadas a sua estrutura organizacional, estratégia da empresa, ambiente de operação, porte, tecnologia, ou seja, fatores contingenciais que são utilizados para alcançar os resultados propostos, bem como os fatores contingenciais que também impulsionam ou dificultam o desempenho organizacional. Atrelando, dessa forma, a necessidade dos usuários sobre as informações, identificação e gestão desses fatores de acordo com o desempenho das organizações (Oliveira, Rech, Cunha & Pereira, 2014).

Portanto, é justificável e relevante tratar de estudos que relacionam a teoria contingencial e os indicadores de desempenho organizacional. . Observando que existem inúmeros fatores contingenciais sejam eles internos ou externos com possibilidade de alterar a realidade das organizações, destacando que não existe nada absoluto e imutável que contempla a principal base da teoria da contingência (Gorla & Lavarda, 2012).

Assim, as empresas do setor hoteleiro têm despertado a atenção de pesquisadores no que se refere a aspectos contingenciais e de mensuração do desempenho. Onde, outras pesquisas já apresentaram suas evidências empíricas (como mencionado anteriormente). Dessa forma, alguns fatores contingenciais associados aos indicadores de desempenho (financeiros e não financeiros) foram considerados neste trabalho.

De tal forma, pode-se afirmar que a rede hoteleira é um dos fatores primordiais para o desenvolvimento do turismo em qualquer região. Assim, o êxito de uma organização, sobretudo, do meio hoteleiro, que corresponde a área de serviços, requer colaboradores capacitados e empenhados em desenvolverem suas atividades junto à organização visando a excelência no desempenho organizacional (Lima &Amaral, 2018).

Assim, percebe-se que a hotelaria, como um dos ramos principais da atividade turística, com uma enorme capacidade de gerar divisas para determinado local, movimentando a economia, criando postos de trabalho e contribuindo para o desenvolvimento de determinada localidade (Rüter, 2017).

Na cidade de João Pessoa, há uma notável expansão do ramo, no que diz respeito à ampliação da malha hoteleira nos últimos anos, através do crescente investimento no setor, o que é extremamente positivo para o desenvolvimento econômico local e para geração de empregos e renda (Rüter, 2017). O município já conta com toda uma educação ambiental, justamente por ser uma cidade rodeada por florestas que além de beleza remetem um cuidado especial. Nesse sentido, é essencial que os empreendimentos de hospedagem possuam a mesma cultura do local ao qual estão inseridos (Chan, 2016).

Devido à natureza simultânea e perecível dos produtos de serviço na indústria hoteleira, a gestão dos produtos de serviços prestados por um hotel e consumidos por clientes é sempre uma questão crítica para o proprietário. O desempenho de um hotel é determinado pelos esforços agregadas das principais atividades de apoio no âmbito de uma estrutura de hierarquia (Hsieh & Lin, 2010).

A atividade hoteleira no Estado da Paraíba, em especial na cidade de João Pessoa pode se caracterizar como uma atividade econômica importante. Por consequência, os serviços de hotelaria realizam melhorias e

inovações para atrair clientes e assim sobressair em um mercado que se torna cada vez mais competitivo (Vanzella, Brambilla & Almeida, 2016).

Desta forma, é relevante observar a teoria contingencial e a avaliação de desempenho diante da visão dos gestores nos hotéis da grande João Pessoa, por considerar um mercado competitivo e em contínua expansão no Estado da Paraíba. Com isso, o interesse de identificar a seguinte pesquisa, podendo observar nos hotéis a utilização de indicadores de desempenho que podem ajudar os gestores a controlar, monitorar e fazer as melhorias nas operações. Para isso, a teoria da contingência serve de base para a abordagem dos fatores contingenciais internos e externos relacionando com os indicadores de desempenho focado nos gestores de modo a gerar criação de valor para as organizações.

A estrutura do respectivo trabalho além desta introdução está subdividida em mais cinco seções, sendo elas: a teoria da contingência; a avaliação de desempenho; os procedimentos metodológicos; a apresentação e discussão dos resultados; e, a última seção é a conclusão. Em seguida especifica-se detalhadamente cada seção.

2 Revisão da Literatura

2.1 Teoria da Contingência

Embora as formulações de contingência tenham sido desenvolvidas na literatura da teoria organizacional no início da década de 1960, não havia referência à teoria da contingência na literatura contábil antes de meados da década de 1970 (Otley, 1980). O objetivo geral de uma teoria da contingência de gerenciamento seria combinar abordagens quantitativas, comportamentais e de sistemas com fatores situacionais apropriados. Embora essa meta seja difícil de alcançar, a teoria da contingência poderia servir como uma estrutura eficaz para o desenvolvimento organizacional. O desafio para o futuro é desenvolver uma teoria da contingência para o gerenciamento como um todo (Luthans, 1973).

A teoria da contingência preceitua que a organização deve se moldar, ou seja, adaptar-se a um ambiente mais instável, diante suas mudanças tecnológicas, inovadoras, de mercados diferentes, de modo a minimizar os efeitos negativos e maximizar a estrutura da empresa afim de obter um maior grau de eficiência e competitividade no meio em que está inserida (Ferreira, 2016).

Alguns autores afirmam que a teoria da contingência assegura que as organizações devem ser vistas como um sistema aberto, podendo assim, se adaptar as contingências do ambiente (Fagundes & Ashton, 2010). Pois, para esta teoria não existe uma estrutura única para todas as organizações em todas as circunstâncias, onde, as mudanças que ocorrem na estrutura organizacional é parte do processo de adaptação as contingências (Klein, 2014).

Os principais objetivos da teoria da contingência são de conhecer e estudar os fatores contingenciais internos e externos à organização, que podem afetar a estrutura organizacional e, também, medir o nível de adequação estrutural das organizações (Marques & Souza, 2010). Os fatores contingenciais também são de interesse dos investidores, pois as ações da organização diante das contingências podem impactar os resultados futuros, e consequentemente pode alterar o custo e reduzir ou aumentar a distribuição de dividendos (Oliveira et al., 2014).

A pressão que leva a uma teoria de contingência vem em grande parte de pessoas que estão realmente praticando a gestão. A abordagem de contingência reconhece a complexidade envolvida no gerenciamento de organizações modernas, mas usa padrões de relacionamentos e/ou configurações de subsistemas para facilitar práticas aprimoradas. Avanços importantes em vários subsistemas de gerenciamento (projeto organizacional,

liderança, mudança de comportamento e operações) já demonstraram o valor da abordagem de contingência (Luthans, 1973).

A abordagem contingencial da contabilidade gerencial baseia-se na premissa de que não existe um sistema contábil universalmente apropriado que se aplique igualmente a todas as organizações em todas as circunstâncias. Em vez disso, sugere-se que características particulares de um sistema contábil apropriado dependerão das circunstâncias específicas em que uma organização se encontra. Assim, uma teoria da contingência deve identificar aspectos específicos de um sistema contábil que estão associados a certas circunstâncias definidas e demonstrar uma correspondência apropriada (Otley, 1980).

Para a operacionalização desta pesquisa foram considerados os fatores contingenciais internos: gênero, faixa etária, escolaridade, experiência no cargo, experiência no setor, experiência na área de gestão, número de empregados, número de unidades habitacionais, número de leitos, utilização de avaliação de desempenho e utilização de modelo de avaliação de desempenho. E, apenas o fator externo: tempo de atuação no mercado.

2.2 Avaliação de Desempenho

A organização que implanta a avaliação de desempenho, busca conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e dos resultados positivos de trabalho (Bavaresco & Salvagni, 2015). É um meio de busca da melhoria dos resultados do desempenho e um instrumento que visa melhorar as condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação pessoal. É uma forma de conciliar os objetivos organizacionais e individuais (gestores/proprietários), visando uma maior produtividade e qualidade de serviços prestados.

Os métodos de avaliação de desempenho podem evoluir junto com os avanços tecnológicos e a demanda crescente do mercado. As ferramentas que as empresas utilizam para avaliar o seu próprio desempenho deve oferecer algumas qualidades de previsão relativas ao desempenho futuro (Chen, Hsu & Tzeng, 2011). Com isso, a necessidade de conhecer o seu desempenho, tanto como medida corretiva, quanto preventiva. E, os indicadores de desempenho obtém de informações para avaliar se seus objetivos estão sendo alcançados ou como proceder para melhorá-los. Pois, nos processos organizacionais, diante das atividades desenvolvidas, existe a necessidade de monitoramento e avaliações constantes (Silva & Callado, 2018).

A avaliação de desempenho de gestores é fundamental para o processo empresarial, já que suas ações se refletem diretamente no resultado da organização. As empresas recorrem para identificar formas de aperfeiçoar seus procedimentos internos, garantir a redução dos custos, a qualidade de seus produtos e o alcance de seus objetivos. Dessa forma, torna-se necessária a compreensão de todas as variáveis internas e externas que, de algum modo, possam afetar o resultado da empresa, sendo necessária a coordenação de esforços para o controle e a avaliação de todas essas variáveis (Jacques & Rasia, 2016).

O sistema de avaliação é composto por medidas objetivas e subjetivas, as primeiras referem-se as que são facilmente mensuráveis, podendo ser observadas e quantificadas; e, as subjetivas referem-se a atitudes e comportamento, o que se torna de difícil mensuração. São indiscutíveis a necessidade e a existência da avaliação de desempenho na grande maioria das organizações, já que se trata de um processo inerente à gerência do próprio negócio (Barbosa, 1998).

O papel principal da medição de desempenho é o de atuar como ferramenta impulsionadora da melhoria contínua. Para capturar todos os benefícios de um processo de avaliação de desempenho, a organização deve preocupar-se em associar o indicador corretamente à finalidade desejada, bem como permitir que todos consigam entender as características básicas. O sistema de medição de desempenho surge como uma ferramenta capaz gerar instrumentos lógicos, padronizados e sistêmicos para racionalizar o processo de gestão (Martins, 2006).

Atualmente a avaliação de desempenho está sendo utilizada pelas organizações visando analisar o desempenho dos colaboradores na execução de suas atividades, isso devido à necessidade de melhoramento dos resultados organizacionais, tanto em relação ao crescimento da organização quanto em relação ao desenvolvimento profissional do colaborador. Com a avaliação de desempenho, a organização não consegue somente visualizar novos talentos, mas também dar um feedback para que os colaboradores melhorem seu desempenho, e consequentemente melhorem os resultados da organização, impulsionando assim o crescimento da mesma no mercado (Cruz, Araújo & Oliveira, 2014).

Com relação a complexidade de negócios, a contabilidade ganhou modelos de avaliação de desempenho para suprir as deficiências dos modelos tradicionais. Incorporando modelos baseados em criação de valor, relativos a rentabilidade, ao risco, ao custo de oportunidade. De modo que, reconhecendo as limitações das medidas tradicionais, impulsiona o desenvolvimento de sistemas de avaliação que analisam o desempenho da empresa de forma mais ampla (Klein, 2014).

O modelo de avaliação deve contemplar o relacionamento interno e externo da entidade com o ambiente. Com a evolução no mundo atual, a medição de desempenho resulta também em aspectos qualitativos. A avaliação de desempenho demonstra o comportamento e o desempenho gerencial, sendo fundamental para muitas decisões organizacionais.

Algumas organizações têm reconhecido a avaliação de desempenho como ferramenta fundamental para observar se os objetivos profissionais e pessoais estão de acordo com as expectativas da empresa. Com isso, a estratégia de implantação da avaliação tem que ser bem planejada de modo que os objetivos sejam atingidos, refletindo dessa forma benefícios para a organização (Bavaresco & Salvagni, 2015). Portanto, os indicadores de desempenho fornecem uma visão completa sobre o ambiente da organização, destacando todos os pontos positivos e também aqueles que precisam de mais atenção. Sendo capaz de identificar com precisão quais competências comportamentais ou técnicas precisam ser melhoradas e quais devem ser mantidas.

Para a operacionalização desta pesquisa foram considerados indicadores de desempenho financeiros e não financeiros. Sendo os financeiros: rentabilidade, receita total, retorno sobre o investimento, valor econômico agregado, margem de lucro, evolução da lucratividade, fluxo de caixa, investimento em móveis e utensílios e equipamentos. E, os não financeiros: participação no mercado, taxa média de ocupação, evolução do número de clientes, investimento em treinamento, tempo de atendimento ao cliente, rotatividade de empregados, tempo para solução das reclamações, tempo de permanência no hotel, investimento em propaganda, retenção de clientes, número de reclamações, número de cancelamento de reservas, qualidade do serviço, evolução do número de funcionários, fidelidade dos clientes.

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa, quanto aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa descritiva. Em relação ao problema da pesquisa, este pode ser caracterizado como quantitativo e quanto aos procedimentos, este estudo se caracteriza como levantamento. Além disso, esta pesquisa é também qualificada como bibliográfica.

Para definir o universo da pesquisa, foi consultado o Sistema de Cadastro de Pessoas Físicas e Jurídicas que atuam no Setor do Turismo - Cadastur, com informações de todos os hotéis localizados no município de João Pessoa/PB, no ano de 2015. A população desta pesquisa foi composta por 47 (quarenta e sete) hotéis disponibilizados no referido cadastro. A amostra foi definida por critérios não probabilísticos e por acessibilidade, visto que, foi constituída por 27 (vinte e sete) organizações que aceitaram responder o questionário aplicado. Sendo assim, a amostra representa, aproximadamente, 57,45% da população.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário estruturado, aplicado com gestores e/ou proprietários que têm experiências práticas com o problema pesquisado, durante 3 meses. O contato com

os gestores investigados ocorreu através das seguintes estratégicas: (1) contato por telefone e (2) envio de mensagens eletrônicas (e-mails).

Para a operacionalização desta pesquisa, foram considerados quatro grupos de variáveis. O primeiro deles foi composto por fatores contingenciais internos relacionados às características dos gestores entrevistados, a saber: (1) Gênero; (2) Faixa etária; (3) Escolaridade; (4) Experiência no cargo; (5) Experiência no setor; e (6) Experiência na área de gestão. O segundo foi composto por características relativas às empresas. Um fator externo foi considerado para o segundo grupo e cinco fatores contingenciais internos, a saber: (1) Tempo de atuação no mercado; (2) Número de empregados; (3) Número de unidades habitacionais; (4) Número de leitos; (5) Utilização de avaliação de desempenho; e, (6) Utilização de modelo de avaliação de desempenho. O terceiro grupo foi formado por possíveis benefícios/resultados da utilização de avaliação de desempenho, na visão dos gestores, a saber: (1) Comparação de seu desempenho com o de outras empresas; (2) Estabelecimento de metas para melhoria; (3) Marketing da empresa; (4) Motivação para melhoria da qualidade; (5) Redução de custos; e, (6) Revisão e alteração de procedimentos da empresa. A estrutura do questionário está disposta no Quadro 1.

Quadro 1 - Variáveis Estruturais do Questionário da Pesquisa

Bloco	Variáveis	Categoria de análise	Referência
Características dos gestores	Gênero	Dicotômica	Sharma & Laroiya (2008); Tomás (2008); Wang e Poutziouris (2010).
	Faixa etária		
	Nível de escolaridade		
	Experiência no cargo		
	Experiência no setor		
	Experiência na área de gestão		
Características das empresas	Tempo de atuação no mercado	Dicotômica	Machado, Machado e Holanda (2007); Siqueira (2014).
	Número de empregados		
	Número de unidades habitacionais		
	Número de leitos		
	Utilização de avaliação de desempenho		
	Utilização de modelo de avaliação de desempenho		
Benefícios/resultados da utilização de avaliação de desempenho	Comparação com outras empresas	Dicotômica	Leite, D. C. de C. (2004); Machado, M. M., Machado, M. A., & Holanda, F. M. (2007).
	Estabelecimento de metas de melhoria		
	Marketing da empresa		

	Motivação para melhoria da qualidade		
	Redução de custos		
	Revisão e alteração de procedimentos		
Indicadores de desempenho financeiros	Rentabilidade; Receita total; Retorno sobre o investimento; Valor econômico agregado; Margem de lucro; Evolução da lucratividade; Fluxo de caixa; Investimento em móveis e utensílios e equipamentos	Dicotômica	Machado, M. M., Machado, M. A., & Holanda, F. M. (2007). Callado, A. A. C., Callado, A. L. C., Almeida, M. A., & Holanda, F. M. de A. (2012).
Indicadores de desempenho não financeiros	Participação no mercado; Taxa média de ocupação; Evolução do número de clientes; Investimento em treinamento; Tempo de atendimento ao cliente; Rotatividade de empregados; Tempo para solução das reclamações; Tempo de permanência no hotel; Investimento em propaganda; Retenção de clientes; Número de reclamações; Número de cancelamento de reservas; Qualidade do Serviço; Evolução do número de funcionários; Fidelidade dos clientes	Dicotômica	Machado, M. M., Machado, M. A., & Holanda, F. M. (2007). Callado, A. A. C., Callado, A. L. C., Almeida, M. A., & Holanda, F. M. de A. (2012).

Fonte: Questionário utilizado na pesquisa.

Uma das preocupações da mensuração de desempenho refere-se à seleção das medidas de desempenho a serem utilizadas. Nesse caso, os indicadores de desempenho utilizados no questionário foram adaptados do estudo de Machado, Machado e Holanda (2007), em razão de a pesquisa ter sido realizada também no contexto paraibano e junto a empresas localizadas no município de João Pessoa.

Todas as variáveis utilizadas foram expressas de maneira binária e os diversos indicadores investigados foram representados nos seguintes termos: uso do indicador (1); e não uso do indicador (2). Para o tratamento dos dados coletados foi aplicado o Teste Exato de Fisher, objetivando analisar as possíveis associações entre os fatores contingenciais investigados e o uso (ou o não uso) de indicadores de desempenho.

Conforme Pestana e Gageiro (2008), este teste é indicado, principalmente, para amostras pequenas, que apresentem frequência esperada inferior a 1 em alguma célula da tabela de contingência (2x2) e frequência esperada inferior a 5 em mais de 20% das células. O teste em si averigua a dependência ou independência entre as variáveis, segundo a hipótese nula (H0), que tem por base a não existência de associação, e a hipótese alternativa (H1), que afirma a existência de associação entre as variáveis (Hair Junior, 2009).

Os procedimentos foram desenvolvidos com o auxílio de um software estatístico (STATA) e foi considerado o nível de significância de 95% (α =0,05) como referência mínima aceitável para determinar a significância estatística. Logo, uma vez que o nível de significância do teste for igual ou inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, ou seja, constata-se a existência de associação entre as variáveis.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Relações entre o Uso de Indicadores de Desempenho e as Características dos Gestores

Inicialmente foram investigadas as relações entre o uso de indicadores de desempenho financeiros e as características pessoais dos gestores. Os resultados obtidos constam na Tabela 1.

Conforme Tabela 1, o teste de independência apresentou associação significativa (p-valor ≤ 0,05) apenas para o fator contingencial Faixa etária (p-valor = 0,01), indicando que essa variável está associada ao uso do indicador de desempenho Retorno sobre investimento, no contexto pesquisado. Os resultados sugerem que a idade dos gestores pode influenciar a utilização desse indicador.

Tabela 1 - Relações entre o uso de indicadores financeiros e características dos gestores

Indicadores	p-valor					
	Gênero	Faixa etária	Escolaridade	Tempo no cargo	Tempo no setor	Tempo na gestão
Rentabilidade	0,26	0,66	0,45	1,00	0,42	1,00
Receita total	0,25	0,21	0,70	1,00	0,44	1,00
Retorno sobre o investimento	1,00	**0,01**	0,37	0,56	0,62	0,56
Valor econômico agregado	0,49	0,46	1,00	1,00	1,00	1,00
Margem de lucro	1,00	0,36	0,45	0,61	0,69	1,00
Evolução da lucratividade	0,41	0,33	0,66	0,55	1,00	1,00
Fluxo de caixa	0,41	1,00	0,39	0,55	0,68	0,16
Investimento em equipamentos	0,66	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

De acordo com Tomás (2008), a idade é um fator contingencial que identifica os indivíduos e que se apresenta como um divisor de figuras e percepções sobre os outros. Essas percepções podem, ou não, encaminhar o processo decisório e as escolhas organizacionais. Na pesquisa de Teles, Lunkes e Gomes (2013), o Retorno sobre o Investimento é frequentemente usado como teste de eficiência do hotel. Conhecendo bem as variáveis que afetam a rentabilidade, os gestores podem envidar seus esforços para melhorá-la.

Por meio dos resultados, ainda se verificou que o uso do indicador Retorno sobre investimento é maior na proporção de gestores na faixa etária de até 30 anos (80%), conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Uso do indicador Retorno sobre investimento por Faixa Etária dos respondentes

Fator avaliado		Retorno sobre o investimento		Total
		Sim	Não	
Faixa Etária	Até 30 anos	4 (80%)	3 (13,64%)	**7 (25,93%)**
	Acima de 30 anos	1 (20%)	19 (86,36)	**20 (74,07%)**
Total		**5 (18,52%)**	**22 (81,48%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Conforme a Tabela 2, entre os respondentes com idade superior a 30 anos, observou-se que o uso do indicador Retorno sobre investimento é menor, com apenas 20%, tendo em vista que, nessa faixa etária, encontra-se 86,36% dos respondentes que indicaram a não utilização do indicador supramencionado. Assim, infere-se que, no contexto pesquisado, gestores mais jovens utilizam o indicador Retorno sobre investimento para avaliar o desempenho financeiro dos hotéis.

Também foram investigadas as possíveis associações entre o uso de indicadores de desempenho não financeiros e as características pessoais dos gestores. Os resultados obtidos constam na Tabela 3.

Com base nos resultados da Tabela 3, observa-se associação significativa, ao nível de 5%, apenas para o fator contingencial Gênero (p-valor = 0,04), indicando que essa variável está relacionada ao uso do indicador de desempenho Participação no mercado.

Conforme estudo de Wang e Poutziouris (2010), a propensão ao risco e as escolhas podem estar associadas a fatores contingenciais particulares, como gênero, família, idade e educação. Na presente pesquisa, os resultados sugerem que o gênero dos gestores esteja associado à utilização do indicador citado.

Tabela 3 - Relações entre o uso de indicadores não financeiros e características dos gestores

Indicadores	p-valor					
	Gênero	Faixa etária	Escolaridade	Tempo no cargo	Tempo no setor	Tempo na gestão
Participação no mercado	**0,04**	1,00	0,69	0,27	1,00	0,63
Taxa média de ocupação	0,40	1,00	1,00	1,00	0,19	1,00
Evolução do número de clientes	0,71	0,41	0,45	1,00	1,00	1,00
Investimento em treinamento	0,19	1,00	0,18	1,00	0,68	0,63
Tempo de atendimento ao cliente	0,40	1,00	1,00	0,29	0,67	0,14
Rotatividade de empregados	1,00	0,27	1,00	1,00	0,26	0,55
Tempo para solução das reclamações	0,45	0,65	1,00	1,00	0,41	0,63
Tempo de permanência no hotel	1,00	0,65	0,69	0,58	1,00	1,00
Investimento em propaganda	0,40	0,63	1,00	0,29	0,19	0,63
Retenção de clientes	0,57	1,00	0,25	0,39	1,00	0,55
Número de reclamações	1,00	0,39	1,00	1,00	1,00	1,00
Número de cancelamentos de reservas	1,00	0,58	1,00	1,00	1,00	1,00
Qualidade do serviço	1,00	0,68	1,00	0,61	0,42	0,64
Evolução do número de funcionários	1,00	0,06	1,00	1,00	0,52	1,00
Fidelidade dos clientes	0,24	1,00	0,43	0,62	0,45	1,00

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Diante dos resultados, verifica-se que o uso do indicador Participação no mercado apresenta maior na proporção entre gestores do gênero feminino (77,78%), conforme Tabela 4.

Nesta Tabela 4, entre os respondentes do gênero masculino, identificou-se que a utilização do indicador Participação no mercado é menor, com apenas 22,22%, tendo em vista que os respondentes dessa categoria representam 72,22% dos gestores que indicaram a não utilização do referido indicador. Assim, infere-se que, no contexto pesquisado, gestores do gênero feminino utilizam mais o indicador Participação no mercado para avaliar o desempenho financeiro dos hotéis com maior intensidade.

Tabela 4 - Uso do indicador Participação no mercado por Gênero

Fator avaliado		Participação no mercado		Total
		Sim	Não	
Gênero	Masculino	2 (22,22%)	13 (72,22%)	**15 (55,56%)**
	Feminino	7 (77,78%)	5 (27,78%)	**12 (44,44%)**
Total		**9 (33,33%)**	**18 (66,67%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Na pesquisa realizada por Valadares e Silva (2007), que teve o objetivo de investigar a associação dos Sistemas de Gestão de Desempenho no comprometimento afetivo dos indivíduos (relacionado a aspectos como a identidade, os valores compartilhados e o envolvimento pessoal com a organização) foi maior entre os entrevistados do sexo feminino do que para os do sexo masculino.

Um estudo apresentado na *World Conference Proceedings* apontou que, especificamente nas mulheres empreendedoras, destacam-se quatro características comportamentais: maior nível de busca de oportunidades e iniciativa, possuem aversão ao risco, são criativas e persistentes (Sharma & Laroiya, 2008).

Com base nos resultados, tem-se que a faixa etária e o gênero dos gestores do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa podem explicar parcialmente o uso de alguns indicadores de desempenho. Esses resultados, no contexto pesquisado, indicam que as decisões podem divergir com base nos perfis dos ocupantes de altos cargos de gestão.

4.2 Relações entre o uso de indicadores de desempenho e as características das empresas

Também foram investigadas as possíveis associações entre o uso de indicadores de desempenho financeiros e as características das empresas pesquisadas.

Conforme resultados da Tabela 5, o teste de independência apresentou associação significativa (p-valor ≤ 0,05) apenas para os fatores contingenciais Número de leitos (p-valor = 0,00) e Avaliação de desempenho (p-valor = 0,01 e p-valor = 0,04). Assim, os resultados do contexto indicam que o fator contingencial Número de leitos esteja associado à utilização do indicador de desempenho Evolução da lucratividade. Tais resultados sugerem que o porte dos hotéis estimula a preocupação com o comportamento financeiro (dos lucros) e em como este pode ser considerado como um dos determinantes do desempenho organizacional.

Tabela 5 - Relações entre o uso de indicadores financeiros e características das empresas

Indicadores	p-valor					
	Tempo de Atuação	N° de Empregados	N° de Unidades Habitacionais	N° de Leitos	Avaliação de Desempenho	Utiliz. de Modelo de Avaliação
Rentabilidade	0,70	1,00	0,42	0,42	**0,01**	0,12
Receita total	1,00	1,00	0,44	0,12	**0,04**	1,00
Ret. sobre o investimento	1,00	0,47	1,00	0,33	0,55	1,00
Valor econômico agregado	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Margem de lucro	0,69	1,00	0,23	0,69	0,12	0,71
Evolução da lucratividade	0,68	0,16	0,06	**0,00**	0,28	0,66
Fluxo de caixa	1,00	1,00	0,68	0,68	0,28	0,66
Invest. em equipamentos	1,00	1,00	0,68	1,00	0,28	1,00

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

De modo semelhante, o teste indicou que o fator contingencial Utilização de avaliação de desempenho está associado ao uso dos indicadores Rentabilidade e Receita total de maneira significativa. Pode-se inferir que, no contexto pesquisado, de acordo com a Tabela 5, a utilização de avaliação de desempenho esteja associada ao uso mais intenso dos indicadores Rentabilidade e Receita total.

Por meio dos resultados, ainda se verificou que o uso do indicador Evolução da lucratividade é proporcionalmente maior entre os hotéis que possuem quantitativo de leitos superior a 100 (85,71%), conforme Tabela 6.

Ainda de acordo com os dados da Tabela 6, entre os hotéis com menos de 100 leitos, observou-se que o uso do indicador Evolução da lucratividade é menos intenso, com apenas 14,29%, tendo em vista que, nesse quantitativo (menos de 100 leitos), encontra-se 80% dos respondentes indicaram o não uso do indicador supramencionado. Assim, infere-se que nos hotéis com mais leitos, e possivelmente com maior porte, no contexto pesquisado, há maior preocupação com o comportamento financeiro e se considera este aspecto como um dos determinantes do desempenho organizacional.

A mesma tendência foi verificada na pesquisa de Siqueira (2014), 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. No estudo de Machado, Machado e Holanda (2007), 67,39% da amostra foi composta por hotéis de pequeno porte (com até 50 Unidades Habitacionais). Nesse estudo verificou-se que 74,1% das empresas afirmaram utilizar avaliação de desempenho nos hotéis e, desse grupo, apenas 22,6% utiliza o indicador Evolução da lucratividade.

Tabela 6 - Uso do indicador Evolução da lucratividade por Quantidade de leitos

Fator avaliado		Evolução da lucratividade		Total
		Sim	Não	
Quantidade de leitos	Até 100	1 (14,29%)	16 (80%)	**17 (62,96%)**
	Acima de 100	6 (85,71%)	4 (20%)	**10 (37,04%)**
Total		**7 (25,93%)**	**20 (70,07%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Adiante, conforme a Tabela 7, entre os hotéis que não usam o indicador Rentabilidade, 58,33% avaliam seu desempenho. De modo semelhante, das empresas que não utilizam o indicador Receita total, 81,48% das empresas investigadas informaram que fazem avaliações de desempenho.

Tabela 7 - Uso dos indicadores Rentabilidade e Receita total por Avaliação de desempenho

Fator avaliado		Rentabilidade		Total	Receita Total		Total
		Sim	Não		Sim	Não	
Avaliação de desempenho	Sim	15 (100%)	7 (58,33%)	**22 (81,48%)**	13 (100%)	9 (64,29%)	**22 (81,48%)**
	Não	0	5 (41,67%)	**5 (18,52%)**	0	5 (35,71%)	**5 (18,52%)**
Totais		**15 (55,56%)**	**12 (44,4%)**	**27 (100%)**	**13 (48,15%)**	**14 (51,85%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

No estudo de Machado, Machado e Holanda (2007), concluiu-se que, em média, são usados 2,6 indicadores financeiros por hotel, sendo os mais citados: a Rentabilidade e a Receita total, com 48,4% e 41,9%, respectivamente. Apesar disso, os indicadores não financeiros foram mais utilizados.

Também foram investigadas as possíveis associações entre o uso de indicadores de desempenho não financeiros e as características das empresas.

Os resultados obtidos constam na Tabela 8. Onde, o teste de independência apresentou associação significativa (p-valor ≤ 0,05) apenas para os fatores contingenciais de Avaliação de desempenho e Utilização de modelo de avaliação de desempenho. De forma que, os resultados do contexto pesquisado indicam que o fator contingencial Avaliação de desempenho se mostrou associado significativamente ao uso dos indicadores de desempenho Taxa média de ocupação, Evolução do número de clientes, Qualidade do serviço e Fidelidade dos clientes.

De modo semelhante, o teste indicou que o fator contingencial Utilização de modelo de avaliação de desempenho tem associação com o uso dos indicadores Participação no mercado e Investimento em treinamento.

Tais resultados, conforme Tabela 8, podem sugerir que o uso e a definição de um modelo de avaliação de desempenho dos hotéis pesquisados estão associados a uma preocupação com o comportamento não

financeiro das empresas e este comportamento é considerado como um dos fatores contingenciais que podem representar o desempenho da organização.

De modo semelhante, na pesquisa realizada por Machado, Machado e Holanda (2007), conclui-se que os hotéis pesquisados priorizam os indicadores não-financeiros, uma vez que todos utilizam pelos menos uma medida não financeira para avaliação de desempenho, sendo em média 6,7 indicadores não financeiros por hotel e o hotel que mais utiliza tais medidas declarou fazer uso de 13 indicadores diferentes.

Tabela 8 - Relações entre o uso de indicadores não financeiros e características das empresas

Indicadores	p-valor					
	Tempo de Atuação	Nº de Empregados	Nº de Unidades Habitacionais	Nº de Leitos	Avaliação de Desempenho	Utiliz. de Modelo de Avaliação de Desempenho
Participação no mercado	0,24	1,00	0,68	0,22	0,14	**0,04**
Taxa média de ocupação	1,00	1,00	0,67	0,19	**0,00**	0,24
Evolução do número de clientes	1,00	1,00	1,00	0,42	**0,01**	0,12
Investimento em treinamento	0,68	1,00	0,68	1,00	0,28	**0,02**
Tempo de atendimento ao cliente	1,00	1,00	0,67	1,00	0,28	0,40
Rotatividade de empregados	1,00	1,00	0,26	0,26	0,56	1,00
Tempo para solução das reclamações	0,69	0,53	0,41	1,00	0,14	1,00
Tempo de permanência no hotel	0,42	1,00	0,41	0,41	0,14	0,45
Investimento em propaganda	0,42	1,00	1,00	0,41	0,28	0,40
Retenção de clientes	1,00	0,31	1,00	1,00	1,00	0,57
N° de reclamações	1,00	1,00	0,12	0,45	0,06	0,45
N° de cancelamentos de reservas	0,65	1,00	1,00	0,33	0,55	0,34
Qualidade do serviço	1,00	1,00	1,00	0,69	**0,00**	0,42
Evolução do n° de funcionários	1,00	1,00	0,52	1,00	1,00	0,49
Fidelidade dos clientes	0,70	1,00	1,00	0,45	**0,00**	0,24

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

De acordo com os resultados dispostos na Tabela 9, entre os hotéis que não usam o indicador Taxa média de ocupação, 62,5% deles não avaliam seu desempenho. Ademais, das empresas que não utilizam o indicador Evolução do número de clientes, 58,33% fazem avaliações de desempenho.

Comparando os resultados acima com os da pesquisa de Machado, Machado e Holanda (2007), observa-se que os autores identificaram que os indicadores Taxa média de ocupação e Evolução do número de clientes são usados pela maioria dos hotéis respondentes, tendo, respectivamente, 64,5% e 51,6% de uso, respectivamente, semelhante a presente pesquisa, que obteve 70,37% (19 hotéis) e 55,56% (15 hotéis) de uso declarado.

Tabela 9 - Uso dos indicadores Taxa média de ocupação e Evolução do número de clientes por Avaliação de desempenho

Fator avaliado		Taxa Média de ocupação		Total	Evolução do número de clientes		Total
		Sim	Não		Sim	Não	
Avaliação de desempenho	Sim	19 (100%)	3 (37,5%)	**22 (81,48%)**	15 (100%)	7 (58,33%)	**22 (81,48%)**
	Não	0	5 (62,5%)	**5 (18,52%)**	0	5 (41,67%)	**5 (18,52%)**
Totais		**19 (70,37%)**	**8 (29,63%)**	**27 (100%)**	**15 (55,6%)**	**12 (44,4%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Conforme a Tabela 10, entre as empresas que não usam o indicador Qualidade do serviço, 50% informaram não avaliar seu desempenho. Ademais, das que não utilizam o indicador Fidelidade dos clientes, 54,55% delas fazem avaliações de desempenho.

Na pesquisa de Machado, Machado e Holanda (2007), observa-se que os autores identificaram que os indicadores Qualidade do Serviço e Fidelidade dos clientes, são utilizados por, respectivamente, 58,1% e 51,6% da amostra investigada.

Tabela 10 - Uso dos indicadores Qualidade dos serviços e Fidelidade dos clientes por Avaliação de desempenho

Fator avaliado		Qualidade do serviço		Total	Fidelidade dos clientes		Total
		Sim	Não		Sim	Não	
Avaliação de desempenho	Sim	17 (100%)	5 (50%)	**22 (81,48%)**	16 (100%)	6 (54,55%)	**22 (81,48%)**
	Não	0	5 (50%)	**5 (18,52%)**	0	5 (45,45%)	**5 (18,52%)**
Totais		**17 (62,96%)**	**10 (37,04%)**	**27 (100%)**	**16 (59,3%)**	**11 (40,7%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Ainda no atinente aos resultados, identificou-se que 77,78% das empresas que responderam fazer uso do indicador Participação no mercado e 85,71% das que informaram utilizar o indicador Investimento em treinamento, utilizam modelo de avaliação de desempenho, conforme Tabela 11.

Tabela 11 - Uso dos indicadores Participação no mercado e Investimento em treinamento por Utilização de modelo de avaliação de desempenho

Fator avaliado		Participação no mercado		Total	Investimento em treinamento		Total
		Sim	Não		Sim	Não	
Utilização de modelo de avaliação de desempenho	Sim	7 (77,78%)	5 (27,78%)	**12 (44,44%)**	6 (85,71%)	6 (30%)	**12 (44,44%)**
	Não	2 (22,22%)	13 (72,22%)	**15 (55,56%)**	1 (14,29%)	14 (70%)	**15 (55,56%)**
Totais		**9 (33,3%)**	**18 (66,7%)**	**27 (100%)**	**7 (25,9%)**	**20 (74,1%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

De acordo com a Tabela 11, entre os hotéis que não usam o indicador Participação no mercado, 72,22% também não utiliza modelo de avaliação de desempenho. De forma análoga, 70% das empresas que não utilizam o indicador Investimento em treinamento, bem como também não utilizam modelo de avaliação de desempenho.

No estudo de Machado, Machado e Holanda (2007), observa-se que os autores identificaram que os indicadores Participação no mercado e Investimento em Treinamento, são utilizados por, respectivamente, 29,0% e 25,8% da amostra investigada, resultado semelhante ao do presente estudo, no qual os usos desses indicadores representaram, respectivamente, 33,33% (9 hotéis) e 25,92% (7 hotéis).

Com base nos resultados, tem-se que o número de leitos e a adequação de um modelo de avaliação de desempenho das empresas pertencentes ao setor hoteleiro da cidade de João Pessoa podem exercer associação no uso de alguns indicadores de desempenho. Esses resultados, no contexto pesquisado, indicam que as decisões podem divergir com base nos perfis dos empreendimentos.

4.3 Relações entre o uso de indicadores de desempenho e os benefícios/resultados da utilização de avaliação de desempenho, na visão dos gestores

Também foram investigadas as possíveis associações entre o uso de indicadores de desempenho financeiros e os possíveis benefícios da utilização da avaliação de desempenho, na visão dos gestores.

Conforme resultados da Tabela 12, o teste de independência apresentou associação significativa (p-valor ≤ 0,05) apenas para os possíveis benefícios Comparação do desempenho (p-valor = 0,04), Indicação de metas para a melhoria (p-valor = 0,02) e Marketing da empresa (p-valor = 0,04). Assim sendo, os resultados do contexto pesquisado indicam que o possível benefício Comparação do desempenho possui associação sobre a utilização do indicador de desempenho Valor econômico agregado. Isso pode sugerir que a possibilidade de comparar o desempenho da organização com o da concorrência pode explicar parcialmente o exame da aplicação do capital empregado.

De modo semelhante, o teste apresentou que o possível benefício Indicação de metas para a melhoria tem associação com o uso do indicador Investimento em equipamentos e o possível benefício Marketing da empresa pode estar associado à utilização do indicador Margem de lucro. Esses resultados podem sugerir que as possibilidades de indicação de metas para melhoria da qualidade e o marketing dos hotéis pode estar

associados, respectivamente, o exame dos investimentos em imobilizado e de quanto às empresas obtém de lucratividade nas atividades que realiza.

Tabela 12 - Relações entre o uso de indicadores financeiros e possíveis benefícios da medição de desempenho

Indicadores	p-valor					
	Comparação do desempenho	Indicação de metas p/ melhoria	Marketing da empresa	Motivação p/ melhoria da qualidade	Redução de custos	Revisão de procedimentos
Rentabilidade	1,00	0,13	1,00	1,00	0,24	0,68
Receita total	0,38	0,12	0,69	0,70	0,25	0,24
Retorno sobre o investimento	1,00	0,62	0,64	0,37	0,62	0,64
Valor econômico agregado	**0,04**	0,50	0,10	0,50	1,00	0,10
Margem de lucro	0,64	0,12	**0,04**	0,45	0,22	0,22
Evolução da lucratividade	1,00	0,66	0,36	0,39	1,00	1,00
Fluxo de caixa	0,63	0,18	0,18	0,66	0,39	0,18
Investimento em equipamentos	0,29	**0,02**	0,39	1,05	1,00	0,65

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Ainda no concernente aos resultados, se identificou que as duas empresas que responderam fazer uso do indicador Valor econômico agregado, também indicaram considerar como benefício da avaliação de desempenho a possibilidade de comparar o desempenho de sua empresa com os concorrentes, conforme Tabela 13.

Dessa forma, pode-se observar na Tabela 3, que entre os hotéis que não usam o indicador Valor econômico agregado, 84% também não considera como benefício da avaliação de desempenho a possibilidade de comparar o desempenho de sua empresa com os dados das concorrentes.

Tabela 13 - Uso do indicador Valor econômico agregado pelo benefício Comparação do desempenho com outras empresas

Fator avaliado		Valor econômico agregado		Total
		Sim	Não	
Comparação do desempenho de sua empresa com concorrentes	Sim	2 (100%)	4 (16%)	**6 (22,22%)**
	Não	0	21 (84%)	**21 (77,78%)**
Total		**2 (7,4%)**	**25 (92,6%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Além disso, identificou-se que todas as empresas que responderam fazer uso do indicador Investimento em equipamentos, também indicaram considerar como benefício da avaliação de desempenho a possibilidade de estabelecer metas para melhoria da qualidade dos serviços, conforme Tabela 14.

Tabela 14 - Uso do indicador Investimento em equipamentos pelo benefício Estabelecimento de metas para melhoria

Fator avaliado		Investimento em móveis, utensílios e equipamentos		Total
		Sim	Não	
Estabelecimento de metas para melhoria	Sim	7 (100%)	9 (45%)	**16 (59,26%)**
	Não	0	11 (55%)	**11 (40,74%)**
Total		**7 (25,93%)**	**20 (74,07%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Na Tabela 14, entre os hotéis que não usam o indicador Investimento em equipamentos, 55% também não considera como benefício da avaliação a possibilidade de estabelecer metas para melhoria da qualidade dos serviços. Ademais, verificou-se que 60% dos hotéis que responderam fazer uso do indicador Margem de lucro, também indicou considerar como benefício da avaliação de desempenho o Marketing da empresa. Além disso, entre os hotéis que não utilizam o indicador Margem de Lucro, 82,35% deles também não considera que o Marketing da empresa é um possível benefício da avaliação, conforme Tabela 15.

Tabela 15 - Uso do indicador Margem de lucro pelo benefício Marketing da empresa

Fator avaliado		Margem de lucro		Total
		Sim	Não	
Marketing da empresa	Sim	6 (60%)	3 (17,65%)	**9 (33,33%)**
	Não	4 (40%)	14 (82,35%)	**18 (66,67%)**
Total		**10 (37,04%)**	**17 (62,96%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

No estudo realizado por Machado, Machado e Holanda (2007), entre as utilidades levantadas, verificou-se que o Estabelecimento de metas para melhoria e a Motivação para melhoria da qualidade foram os mais citados, ambos com 54,8%. Já, a Redução dos custos foi citado por 38,7% dos gestores, Marketing da empresa e Revisão e alteração de procedimentos da empresa por 29% e, com menor relevância, 19,4%, Comparação de seu desempenho com o de outras empresas.

Conforme resultados da Tabela 16, o teste de independência apresentou associação significativa (p-valor ≤ 0,05) para os possíveis benefícios Comparação do desempenho, Indicação de metas para a melhoria, Marketing da empresa, Motivação para a melhoria da qualidade e Revisão dos procedimentos.

De modo semelhante, ainda conforme a Tabela 16, o teste de associação indicou que o possível benefício Indicação de metas para a melhoria tem associação com o uso dos indicadores Taxa média de ocupação, Evolução do número de clientes, Tempo para a solução das reclamações, Número de reclamações e Qualidade do serviço.

Assim sendo, os resultados do contexto pesquisado indicam que o possível benefício Comparação do desempenho possui associação sobre a utilização do indicador de desempenho Rotatividade dos empregados.

Tabela 16 - Relações entre o uso de indicadores não financeiros e possíveis benefícios da medição de desempenho

Indicadores	p-valor					
	Comparação do desempenho	Indicação de metas p/ melhoria	Marketing da empresa	Motivação p/ melhoria da qualidade	Redução de custos	Revisão de procedimentos
Participação no mercado	1,00	0,23	0,11	1,00	0,41	1,00
Taxa média de ocupação	0,63	**0,03**	0,68	0,40	0,40	0,68
Evolução do número de clientes	0,18	**0,00**	0,22	1,00	0,24	**0,02**
Investimento em treinamento	1,00	0,18	0,18	1,00	0,08	0,65
Tempo de atendimento ao cliente	1,00	0,09	0,07	1,00	1,00	1,00
Rotatividade de empregados	**0,02**	0,12	0,09	0,62	0,27	**0,01**
Tempo para solução das reclamações	0,37	**0,04**	0,11	0,69	1,00	0,11
Tempo de permanência no hotel	0,37	0,23	**0,03**	**0,04**	1,00	0,11
Investimento em propaganda	0,14	0,40	0,68	0,68	0,21	0,68
Retenção de clientes	0,11	1,00	0,25	1,00	1,00	0,25
N° de reclamações	0,19	**0,00**	0,41	0,43	0,71	**0,01**
N° de cancelamentos de reservas	1,00	0,62	0,64	1,00	0,62	1,00
Qualidade do serviço	1,00	**0,04**	0,41	1,00	0,45	0,09
Evolução do número de funcionários	1,00	0,50	0,54	1,00	1,00	0,54
Fidelidade dos clientes	1,00	0,06	1,00	0,43	0,71	0,69

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Também, verificou-se que 75% dos hotéis que responderam fazer uso do indicador Rotatividade dos empregados, também indicou considerar como benefício da avaliação de desempenho a possibilidade de comparar o desempenho de sua empresa com os concorrentes, conforme Tabela 17.

Tabela 17 - Uso do indicador Rotatividade de empregados pelo benefício Comparação do desempenho com outras empresas

Fator avaliado		Rotatividade de empregados		Total
		Sim	Não	
Comparação do desempenho de sua empresa com concorrentes	Sim	3 (75%)	3 (13,04%)	**6 (22,22%)**
	Não	1 (25%)	20 (86,96%)	**21 (77,78%)**
Total		**4 (14,81%)**	**23 (85,19%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Não obstante, se verificou que 73,68% dos hotéis que responderam fazer uso do indicador Taxa média de ocupação, também indicou considerar como benefício da avaliação de desempenho a possibilidade de estabelecer metas para melhoria da qualidade do serviço. Do mesmo modo, 86,67% das empresas que fazem uso do indicador Evolução do número de clientes, também indicou considerar tal possibilidade como um benefício da avaliação de desempenho, conforme Tabela 18.

Tabela 18 - Uso dos indicadores Taxa média de ocupação, Evolução do nº de clientes e Qualidade do serviço pelo benefício Estabelecimento de metas para melhoria

Fator avaliado		Taxa Média de ocupação		Total	Evolução do n° de clientes		Total
		Sim	Não		Sim	Não	
Estab. de metas para melhoria	Sim	14 (73,68%)	2 (25%)	**16 (59,26%)**	13 (86,67%)	3 (25%)	**16 (59,26%)**
	Não	5 (26,32%)	6 (75%)	**11 (40,74%)**	2 (13,33%)	9 (75%)	**11 (40,74%)**
Totais		**19 (70,37%)**	**8 (29,63%)**	**27 (100%)**	**15 (55,6%)**	**12 (44,4%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Verificou-se que 76,47% dos hotéis que responderam fazer uso do indicador Qualidade do serviço, também apontaram considerar como benefício da avaliação de desempenho a possibilidade de estabelecer metas para melhoria da qualidade do serviço, conforme Tabela 19.

Tabela 19 - Uso do indicador Qualidade do Serviço pelo benefício Estabelecimento de metas para melhoria

Fator avaliado	Qualidade do serviço		
	Sim	Não	Total
Estabelecimento de metas para melhoria	13 (76,47%)	3 (30%)	**16 (59,26%)**
	4 (23,53%)	7 (70%)	**11 (40,74%)**
Totais	**17 (62,96%)**	**10 (37,04%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Identificou-se que 88,89% dos hotéis que responderam fazer uso do indicador Tempo para solução das reclamações, também apontaram considerar como benefício da avaliação a possibilidade de estabelecer metas para melhoria da qualidade do serviço. Além disso, todas as empresas que indicaram o uso do indicador Número de reclamações, também consideram este benefício como consequência da avaliação de desempenho, conforme Tabela 20.

Verificou-se, na Tabela 20, que 66,67% dos hotéis que responderam fazer uso do indicador Tempo de permanência no hotel, também indicaram considerar como benefício da avaliação de desempenho o Marketing da empresa.

Tabela 20 - Uso dos indicadores Tempo para solução das reclamações e Nº de reclamações pelo benefício Estabelecimento de metas para melhoria

Fator avaliado		**Tempo para solução das reclamações**		**Total**	**Número de reclamações**		**Total**
		Sim	**Não**		**Sim**	**Não**	
Estab. de metas para melhoria	Sim	8 (88,89%)	8 (44,44%)	**16 (59,26%)**	11 (100%)	5 (31,25%)	**16 (59,26%)**
	Não	1 (11,11%)	10 (55,56%)	**11 (40,74%)**	0	11 (68,75%)	**11 (40,74%)**
Totais		**9 (33,3%)**	**18 (66,7%)**	**27 (100%)**	**11 (40,7%)**	**16 (59,3%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016

Entre os hotéis que não utilizam o indicador Tempo de permanência no hotel, 83,33% também não considera como benefício da avaliação o Marketing da empresa, como pode ser observado na Tabela 21. Assim, 88,89% dos hotéis que responderam fazer uso do indicador Tempo de permanência no hotel, também indicou considerar como benefício da avaliação a motivação para melhoria da qualidade do serviço.

Tabela 21 - Uso do indicador Tempo de permanência no hotel pelo benefício Marketing da empresa

Fator avaliado		**Tempo de permanência no hotel**		**Total**
		Sim	**Não**	
Marketing da empresa	Sim	6 (66,67%)	3 (16,67%)	**9 (33,33%)**
	Não	3 (33,33%)	15 (83,33%)	**18 (66,67%)**
Total		**9 (33,33%)**	**18 (66,67%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Logo, entre os hotéis que não utilizam o indicador Tempo de permanência no hotel, 55,56% também não considera como benefício da avaliação a motivação para melhoria da qualidade do serviço, como pode ser observado na Tabela 22. Além disso, foi observado que 53,33% dos hotéis que responderam fazer uso do indicador Evolução do número de clientes, também indicou considerar como benefício da avaliação de desempenho a possibilidade de revisar os procedimentos da empresa.

Tabela 22 - Uso do indicador Tempo de permanência no hotel pelo benefício Motivação para melhoria da qualidade

Fator avaliado		Tempo de permanência no hotel		Total
		Sim	Não	
Motivação para melhoria da qualidade	Sim	**8 (88,89%)**	8 (44,44%)	**16 (59,26%)**
	Não	1 (11,11%)	10 (55,56%)	**11 (40,74%)**
Total		**9 (33,33%)**	**18 (66,67%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

No concernente às empresas que utilizam o indicador Rotatividade dos empregados, todas indicaram considerar tal aspecto como benefício da avaliação, conforme Tabela 23. Ademais, se verificou que 63,64% dos hotéis que responderam fazer uso do indicador Número de reclamações, também indicou considerar como benefício da avaliação de desempenho a possibilidade de revisar os procedimentos da empresa, isso pode estar associado à preocupação da gestão em reduzir as reclamações a partir da revisão das ações que podem ser a causa dessas.

Tabela 23 - Uso dos indicadores Evolução do número de clientes e Rotatividade de empregados pelo benefício Revisão e alteração de procedimentos da empresa

Fator avaliado		Evolução do número de clientes		Total	Rotatividade de empregados		Total
		Sim	Não		Sim	Não	
Revisão e alteração de procedimentos da empresa	Sim	8 (53,33%)	1 (8,33%)	**9 (33,33%)**	4 (100%)	5 (21,74%)	**9 (33,33%)**
	Não	7 (46,67%)	11 (91,67%)	**18 (66,6%)**	0	18 (78,26%)	**18 (66,6%)**
Totais		**15 (55,6%)**	**12 (44,4%)**	**27**	**4 (14,8%)**	**23 (85,2%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Entre os hotéis que não utilizam o indicador Número de reclamações, 87,5% não consideram tal aspecto como benefício da avaliação, como pode ser observado na Tabela 24.

Na pesquisa desenvolvida por Leite (2004), os benefícios Estabelecimento de metas para melhoria e a Motivação para melhoria da qualidade foram os mais citados por 87,1% e 82,3%, respectivamente. Em seguida vieram os benefícios Revisão e alteração de procedimentos da empresa (75,8%), Comparação de seu desempenho com o de outras empresas (74,2%), Redução de custos (56,5%), Marketing da empresa (53,2%). Houve ainda outras opções referentes ao controle das atividades da empresa e vigilância do trabalho dos funcionários e satisfação dos hóspedes, perfazendo um total de 4,8%.

Tabela 24 - Uso do indicador Número de reclamações pelo benefício Revisão e alteração de procedimentos da empresa

Fator avaliado		Número de reclamações		Total
		Sim	Não	
Revisão e alteração de procedimentos da empresa	**Sim**	7 (63,64%)	2 (12,5%)	**9 (33,33%)**
	Não	4 (36,36%)	14 (87,5%)	**18 (66,6%)**
Totais		**11 (40,74%)**	**16 (59,26%)**	**27 (100%)**

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Assim, observa-se que o uso de indicadores de desempenho, pelas empresas do setor hoteleiro da cidade de João pessoa, pode ser explicado em parte pelo que os gestores esperam alcançar com a avaliação de desempenho. Desse modo, não há um consenso associado a essas decisões, indicando a possibilidade de resultados distintos quando analisadas outras empresas do setor, que possuam outras características.

5. Conclusão

Essa pesquisa teve por objetivo analisar as relações entre fatores contingenciais pertencentes ao setor hoteleiro da cidade de João Pessoa e o uso de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros. A hotelaria é um importante segmento do turismo, a qual teve que se adaptar as novas mudanças no mercado para melhor atender a seus clientes, de modo que toda a questão cultural e turística deve estar estruturada de forma a suportar a demanda sem que o meio ambiente seja afetado.

Portanto, os indicadores de desempenho fornecem uma visão completa sobre o ambiente da organização, destacando todos os pontos positivos e também aqueles que precisam de mais atenção. Sendo capaz de identificar com precisão quais competências comportamentais ou técnicas necessitam ser melhoradas e quais devem ser mantidas.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que algumas das características dos gestores investigados explicam em parte, as suas escolhas estratégicas, associadas à mensuração de desempenho. Além disso, considera-se que a faixa etária e o gênero têm relação com o uso de indicadores que retratam os retornos financeiros e as participações no mercado das organizações, indicando que as decisões podem divergir com base nos perfis dos ocupantes de altos cargos de gestão.

Conclui-se também que as características das empresas investigadas estimulam suas escolhas estratégicas, associadas à mensuração de desempenho. Considera-se, ainda, que o número de leitos e adoção de avaliações de desempenho e modelos definidos tem relação com o uso de indicadores que retratam o comportamento dos lucros, receitas e da rentabilidade. Por outro lado, também estão associados ao uso de indicadores não financeiros, relacionados ao cliente e à qualidade dos serviços prestados pela organização, indicando que esses fatores contingenciais podem divergir com base nos perfis dos empreendimentos.

Por fim, as decisões estratégicas dos gestores no tocante ao uso de indicadores de desempenho, podem estar associadas pelo que os gestores esperam alcançar com a avaliação de desempenho. Desse modo, por se tratarem de benefícios vislumbrados pela gestão, peculiares de cada hotel, não há um consenso associado a essas decisões, indicando a possibilidade de resultados distintos quando analisadas outras empresas do setor.

A primeira limitação se refere ao tamanho da amostra. Ao se apresentar em número reduzido, esta considera a não generalização dos resultados obtidos para além do universo de hotéis. Indica-se ainda uma limitação no que diz respeito à forma como foram respondidos os questionamentos da pesquisa na coleta de dados.

Como recomendações para futuras pesquisas, a fim de ampliar o entendimento acerca deste tópico investigativo, as seguintes possibilidades são apresentadas: (a) investigar um maior número de empresas do setor hoteleiro do município de João Pessoa; (b) investigar empresas do setor hoteleiro localizadas em outros municípios do estado da Paraíba; (c) investigar empresas de outros setores da economia do município de João Pessoa ou em outros municípios do estado da Paraíba.

Referências

Barbosa, R. F. (1998). Avaliação de desempenho — uma retomada necessária. *Pensamento & Realidade*, 3 (1), 69-75.

Bavaresco, G. C., & Salvagni, J. (2015). Avaliação de desempenho em empresa de telecomunicações: as percepções dos gestores. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 5 (3), 330-346.

Beuren, E. M., & Fiorentin, M. (2014). Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em Empresas têxteis do estado do rio grande do sul. *Revista de Ciências da Administração*, 16 (38), 196-212.

Callado, A. A. C., Callado, A. L. C., Almeida, M. A., & Holanda, F. M. de A. (2012). Relacionando fatores contingenciais com o uso de indicadores de desempenho em empresas do Porto Digital. *Revista de Negócios*, 17 (3), 20-35.

Chan, I. de O. (2016). *Ações sustentáveis realizadas no setor hoteleiro no munícipio de João Pessoa-PB: dois estudos de casos*. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Brasil.

Chen, F-U; Hsu, T-S; Tzeng, G-H. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (4), 908-932.

Cruz, C. A. B. da., Araújo, A. da S., & Oliveira, I. J. de. (2014). Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. *Revista Científica do ITPAC*, 7 (3).

Fagundes, C., & Ashton, M. S. G. (2010). Desenvolvimento regional através do turismo: geração de emprego e renda. *Revista Conhecimento Online*, 2 (2), 68-78.

Felix, V. De S., & Santos, J. (2013). Proposta de uma metodologia de avaliação de desempenho ambiental para o setor hoteleiro. *Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica*, 7 (4), 33-53.

Ferreira, A. O. (2016). *Gestão de micro e pequenas empresas na perspectiva da teoria da contingência: um estudo em restaurantes da Região Metropolitana de Campinas – RMC*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, São Paulo, Brasil.

Gorla, M. C., & Lavarda, C. E. F. (2012). Teoria da Contingência e Pesquisa Contábil**.** *Revista de Administração, contabilidade e economia da FUNDACE*, 3 (2), 1-18.

Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. São Paulo: Bookman.

Hsieh, L-F., & Lin, L-H. (2010). A performance evaluation model for international tourist hotels in Taiwan-An application of the relational network DEA. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), 14–24.

Jacques, F. V. S., & Rasia, K. A. (2016). Avaliação de desempenho organizacional: uma reflexão sobre o desempenho dos gestores. *Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis – ICEAC*, 20 (2), 59-72.

Junqueira, E. R. (2010). *Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência*. Tese (Doutor em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Klein, L. (2014). *A influência dos fatores contingenciais nas práticas gerenciais de indústrias Paranaenses*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.

Leite, D. C. de C. (2004). *Investigação sobre a medição de desempenho em empresas hoteleiras do Nordeste brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, João Pessoa, PB, Brasil.

Lima, T. B. de, & Amaral, E. V. da S. (2018). A percepção dos colaboradores de um hotel da capital paraibana sobre a política de recrutamento e seleção. *Revista de Turismo Contemporâneo – RTC*, 6 (1), 66-89.

Luthans, F. (1973). The contingency theory of management a path out of the jungle. *Business Horizons*, 16 (3), 67-72.

Machado, M. M., Machado, M. A., & Holanda, F. M. (2007). Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do *balanced scorecard*. *Revista Turismo – Visão e Ação*, 9 (3), 393-406.

Mantovani, F. R. (2012). *Desenho e uso de sistemas de controle gerencial focados no cliente: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da teoria da contingência*. Tese (Doutor em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Marques, K. C. M., & Souza, R. (2010). Pontos críticos da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. *IN: Congresso Brasileiro de Custos*, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Martins, M. A. (2006). Avaliação de desempenho empresarial como Ferramenta para agregar valor ao negócio. *ConTexto*, 6 (10), 1-27.

Oliveira, A. S. de., & Callado, A. A. C. (2018). Fatores contingenciais e o controle gerencial: uma avaliação em organizações não governamentais (ONGS) brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11 (1), 092-109.

Oliveira, K. G. de., Rech, I. J., Cunha, M. F., & Pereira, C. C. (2014). Evidenciação dos fatores contingenciais nas empresas do setor do agronegócio, segundo os preceitos da Teoria Contingencial. *IN: XXI Congresso Brasileiro de Custos*, Natal, RN, Brasil.

Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5 (4), 413-428.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. 5 Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Rüter, K. B. (2017). *Análise da percepção do setor hoteleiro pessoense em relação às ações de comunicação de marketing da PBtur na divulgação do destino Paraíba*. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil.

Sharma, D. D., & Laroiya, S. C. A. (2008). Comparative Analysis of Characteristics and Challenges of Male and Female Entrepreneurs in India. *World Conference Proceedings of Internacional Council for Small Business*, Washington: International Council for Small Business.

Silva, A. R. De, & Callado, A. L. C. (2018). Relações entre fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil e a importância atribuída a indicadores de desempenho. *Revista Capital Científico*, 16 (1), 112-129.

Siqueira, K. P. S. (2014). *Uma investigação acerca do uso de indicadores de desempenho em empreendimentos hoteleiros situados na região metropolitana de Recife*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) **-** Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

Teles, J.; Lunkes, R. J., & Gomes, R. K. (2013). Utilização de indicadores de desempenho financeiros em hotéis no sul do Brasil. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 15 (3), 354-366.

Tomás, L. M. V. (2008). O envelhecimento sócio-profissional entre saberes, afazeres e pareceres. *In: VI Congresso Português de Sociologia*, Lisboa.

Valadares, R. C., & Silva, J. R. G. (2007). A influência dos sistemas de gestão de desempenho sobre o comprometimento dos indivíduos no atual contexto das organizações. *Revista Gestão e Planejamento***,** 8 (1), 51-67.

Vanzella, E., Brambilla, A., & Almeida, D. W. G. de. (2016). A evolução histórica da hotelaria na cidade de João Pessoa: uma revisão bibliográfica. *Revista Mangaio Acadêmico*, 1, (1), 36-44.

Wang, Y., & Poutziouris, P. (2010). Entrepreneurial risk taking: empirical evidence from UK family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16 (5), 370-388.

DADOS DOS AUTORES

Maria Luiza Farias Diniz
Mestre em Ciências Contábeis pela UFPB
Endereço: Rua Jefferson Ferreira de Paiva, 234 – Mangabeira
CEP: 58058-190 – João Pessoa/PB – Brasil.
E-mail: luiza_farias@hotmail.com
Telefone:

Aldo Leonardo Cunha Callado
Doutor em Agronegócios pela UFRS
Mestre em Administração pela UFPB
Endereço: Cidade Universitária – Campus I – Castelo Branco
CEP: 58059-800 – João Pessoa PB – Brasil
E-mail: aldocallado@yahoo.com.br
Telefone: (83) 3216-7459

Aline Romão da Silva
Graduada em Ciências Contábeis pela UFPB
Endereço: Rua Vereador Severino Rodrigo, 165 – Municípios
CEP: 58303-350 – Santa Rita/PB – Brasil
E-mail: alineromao26@gmail.com
Telefone:

Antônio André Cunha Callado
Pós-Doutorado em Controladoria pela University of Portsmouth
Doutor em Administração pela UFPE
Doutor em Administração pela UFPB
Mestre em Administração pela UFPB
Endereço: Rua Dom Manoel de Medeiros, S/N – Dois Irmãos
CEP: 52171-030 – Recife/PE – Brasil
E-mail: andrecallado@yahoo.com.br
Telefone:

Contribuição dos Autores:

Contribuição	Maria Diniz	Aldo Callado	Aline Silva	Antônio Callado
1. Concepção do assunto e tema da pesquisa		√		√
2. Definição do problema de pesquisa	√	√		√
3. Desenvolvimento das hipóteses e constructos da pesquisa (trabalhos teórico-empíricos)	√		√	
4. Desenvolvimento das proposições teóricas (trabalhos teóricos os ensaios teóricos)				
5. Desenvolvimento da plataforma teórica	√		√	
6. Delineamento dos procedimentos metodológicos	√			√
7. Processo de coleta de dados		√		√
8. Análises estatísticas				√
9. Análises e interpretações dos dados coletados		√	√	√
10. Considerações finais ou conclusões da pesquisa	√	√	√	√
11. Revisão crítica do manuscrito		√		√
12. Redação do manuscrito	√	√	√	√