

**A consolidação de uma medida para análise do desempenho operacional e financeiro em microempresas do setor de hospedagem**

**The consolidation of a Measure for the Analysis of Operational and Financial Performance in Micro Enterprises of the Hosting Sector**

**La consolidación de una Medida para análisis del Desempeño Operativo/Financiero en Micro Empresas del Sector de Hospedaje**

Mayra Silva Ramos<sup>1</sup>  
Paulo Augusto Ramalho Souza<sup>2</sup>

**Resumo:** O potencial turístico do Brasil e suas belezas naturais são conhecidas nacional e internacionalmente, de modo que é de suma relevância para as organizações locais que são beneficiadas pela visibilidade do país e consequentemente estão em busca de novos métodos de analisar seu desempenho organizacional, logo procura-se delinear uma medida que expresse indicadores tangíveis e intangíveis, por meio dos componentes do ambiente de gestão do desempenho operacional/financeiro em microempresas do setor de hospedagem do Mato Grosso. A literatura foi coletada a partir das teses e dissertações do banco de teses e dissertações da Universidade de São Paulo - USP, da biblioteca digital do Instituto Brasileiro de Informação, Ciência e Tecnologia – IBICT, demonstram discussões dos principais assuntos debatidos no âmbito da gestão organizacional. Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados, usou-se de questionário, aplicados via *Google Forms*. A análise dos dados coletados foi feita por meio de tabulação, analisadas estatisticamente no software SmartPLS 3.0, por meio de Análise Fatorial. Dessa forma, espera-se que a pesquisa contribua para a discussão do tema, tanto do ponto de vista da análise teórica, a construção de medidas eficazes e quanto por em práticas nas organizações brasileiras. Deste modo, conclui-se que a dimensão do desempenho operacional tem maior impacto no modelo proposto pelo autor Coco, Souza e Costa (2017) do que o desempenho financeiro proposto por Junior (2005). Confirma-se pelos elevados coeficientes em ao Mercado de Atuação, Qualidade e Eficiência nos Processos e a Política de Desenvolvimento de Funcionários.

**Palavras Chave:** Desempenho Operacional; Desempenho Financeiro; Microempresas; Indicadores; Hospedagem.

**Abstract:** The tourism potential of Brazil and its natural beauty are known nationally and internationally, so it is of great relevance to local organizations that benefit from the visibility of the country and consequently are in search of new methods to analyze their organizational performance, a measure that expresses tangible and intangible indicators should be delineated through the components of Mato Grosso's hosting sector operating / financial management environment in microenterprises. The literature was collected from the dissertations and dissertations of the University of São Paulo - USP, from the digital library of the Brazilian Institute of Information, Science and Technology - IBICT, which present discussions of the main subjects discussed in the scope of management organizational structure. As for the procedures adopted in the data collection, a questionnaire was used, applied through Google Forms. The analysis of the collected data was done through tabulation, analyzed statistically in the software SmartPLS 3.0, by means of Factorial Analysis. Thus, it is expected that the research contributes to the discussion of the topic, both from the point of view of theoretical analysis, the construction of effective measures and how in practice in Brazilian organizations. In this way, it is concluded that the operational performance dimension has a greater impact on the model proposed by the author Coco, Souza and Costa (2017) than the financial performance proposed by Junior (2005). It is confirmed by the high coefficients in the Performance, Quality and Process Efficiency Market and the Employee Development Policy.

**Key words:** Operational Performance; Financial Performance; Micro enterprise; Indicators; Accommodation.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT. E-mail: mayara.r810@gmail.com.

<sup>2</sup> Professor do Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (Profnit). Doutor em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). E-mail: pauloramalho@ufmt.br.

**Resumen:** El potencial turístico de Brasil y sus bellezas naturales son conocidas nacional e internacionalmente, de modo que es de suma relevancia para las organizaciones locales que se benefician de la visibilidad del país y consecuentemente están en busca de nuevos métodos para analizar su desempeño organizacional, se debe delinear una medida que exprese indicadores tangibles e intangibles, por medio de los componentes del ambiente de gestión del desempeño operacional / financiero en microempresas del sector de hospedaje de Mato Grosso. La literatura fue recolectada a partir de las de tesis y disertaciones del banco de tesis y disertaciones de la Universidad de São Paulo - USP, de la biblioteca digital del Instituto Brasileño de Información, Ciencia y Tecnología - IBICT, demuestran discusiones de los principales asuntos debatidos en el ámbito de la gestión organizacional. En cuanto a los procedimientos adoptados en la recolección de datos, se utilizó de cuestionario, aplicados a través de Google Forms. El análisis de los datos recopilados se realiza por medio de tabulación, analizados estadísticamente en el software SmartPLS 3.0, por medio de Análisis Factorial. De esta forma, se espera que la investigación contribuya a la discusión del tema, tanto desde el punto de vista del análisis teórico, la construcción de medidas eficaces y cuanto en prácticas en las organizaciones brasileñas. De este modo, se concluye que la dimensión del desempeño operacional tiene mayor impacto en el modelo propuesto por el autor Coco, Souza y Costa (2017) que el desempeño financiero propuesto por Junior (2005). Se confirma por los elevados coeficientes en el Mercado de Actuación, Calidad y Eficiencia en los Procesos y la Política de Desarrollo de Empleados.

**Palabras Clave:** Desempeño Operacional; Desempeño Financiero; microempresas; indicadores; Alojamiento.

## 1 Introdução

O destaque brasileiro no cenário internacional decorre das posições alcançadas pela produção de grãos como a soja e o milho, a harmonia natural de belezas únicas e a cultura marcante, logo, são atrativos conhecidos internacionalmente, de forma que, promovem o turismo, o comércio e a rede hoteleira na região centro – oeste. Para Gonzalez e Ruiz (2006) os hotéis e pousadas são parte importante da viagem, em função disso, entende – se, que os municípios e as organizações devem contar com uma estrutura adequada e de ótima qualidade para diversos tipos de públicos.

A Organização Mundial do Turismo (2005), considera turismo como a ação de deslocamento, fluxo e movimentação de pessoas para lugares diferentes do seu habitual, independente do motivo. Este comportamento possibilita a transformação de lugares, empresas e a vida econômica da população, baseando-se no impacto econômico e social.

Pode ser significativo para microempresas da região, em razão das Micro e Pequenas Empresas já serem as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). Os dados demonstram a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os Microempreendedores Individuais. Isoladamente, uma empresa representa pouco. Mas juntas, elas são decisivas para a economia e não se pode pensar no desenvolvimento do Brasil sem elas (SEBRAE, 2008).

Assim, o setor hoteleiro, de uma forma geral, está imerso em um ambiente altamente competitivo e necessita de informações precisas e confiáveis para a adequada gestão das

atividades. As empresas hoteleiras, como qualquer outra organização, podem se utilizar de medidas ou indicadores financeiros para gerar informações para o processo de tomada de decisão de seus gestores, visando melhorar o desempenho do negócio.

Para Walker e Petty (1978), o gerenciamento financeiro de pequenas empresas é fundamental, e desta forma Miranda, Wanderley e Meira (1999) ressaltam, que os gestores organizacionais tomam decisões e escolhem suas metas baseados no retorno financeiro da organização, atualmente o acesso a pesquisas e medidas mostram a baixa eficiência desses métodos, usualmente as decisões envolvem um maior número de variáveis, exigindo uma maior responsabilidade e atenção na empresa e em todos setores.

Outrora, Banker, Potter e Srinivasan (2000) classificam que as medidas não-financeiras são melhores indicadores de desempenho futuro que as medidas financeiras, auxiliando os administradores a focar suas ações a perspectivas de longo prazo, concordando com Kaplan e Norton (1997) que argumentam que os indicadores financeiros são ineficientes para orientar e avaliar a trajetória da empresa em um ambiente competitivo.

A avaliação de desempenho das organizações é uma atividade essencial na gestão, os novos desafios, complexidade de relações e a dinâmica do mundo dos negócios cada vez mais tecnológica e competitiva. Desta maneira, para Nascimento (2011) a nova perspectiva social exige um novo olhar sobre o que significa avaliar o desempenho organizacional. Tal avaliação consiste em atribuir valor àquilo que uma organização considera importante diante de seus objetivos estratégicos.

Paralelo ao desempenho financeiro, há outra dimensão importante a ser apontada, o desempenho operacional. De acordo com Robbins (2002), o desempenho operacional pode ser definido como um meio de monitoramento das atividades em uma empresa, isso auxilia na avaliação de tarefas/operações individuais e organizacionais quais recursos estão sendo usados e qual nível de potencial a organização é capaz de alcançar, de maneira a identificar se estão atingindo seus objetivos, e, quando isto não estiver ocorrendo, contribui a detectar e implantar ações corretivas, complementando.

Oliveira (2002) destaca que a avaliação de desempenho operacional da empresa passa ser fundamental para que os gestores consigam controlar suas atividades de forma congruente com as mencionadas metas, por meio da comparação do desempenho planejado com aquele realizado.

A pesquisa científica em questão tem por tema a consolidação de uma medida para análise do Desempenho Operacional/Financeiro em microempresas do setor de hospedagem no estado de Mato Grosso, visto que, o estado apresenta um desenvolvimento econômico relevante.

Tendo em vista a importância do setor hoteleiro para a região e da avaliação de desempenho para a gestão empresarial, surgiu o seguinte questionamento: Quais possíveis medidas tangíveis e intangíveis podem expressar o desempenho financeiro e operacional no setor de hospedagem em microempresas?

Sendo assim, esse trabalho se justifica pela relevância do tema, pela importância em medir constantemente o desempenho, de modo que as empresas consigam detectar problemas e selecionar indicadores para estabelecer e conduzir estratégias nas organizações, com pretensão a se destacar no ambiente em que está inserida.

Para isto este trabalho procura-se delinear uma medida que expresse indicadores tangíveis e intangíveis, por meio dos componentes do ambiente de gestão do desempenho operacional/financeiro em microempresas do setor de hospedagem do Mato Grosso. Baseado na literatura acadêmica, consolidar medidas de desempenho operacional/financeiro em microempresas do setor de hospedagem no Brasil. Bem como, evidenciar os fatores/características presentes no ambiente de gestão do desempenho operacional/financeiro em microempresas do setor de hospedagem no Brasil.

## **2 Revisão de literatura**

A estrutura metodológica a ser utilizada por este estudo tem por finalidade dar suporte a consolidação de uma medida para mensuração do fenômeno do desempenho operacional/financeiro vivenciado por microempresas do setor de hospedagem no Brasil.

### **2.1 Turismos e o Setor de Hospedagem no Brasil**

Segundo Silva e Barbosa (2016), as belas paisagens, praias e a diversidade cultural brasileira sempre conquistaram destaque internacional para o turismo, esta posição de evidência eleva as atividades econômicas em todo o território nacional. O Brasil é um país repleto de organizações hoteleiras e o estado de Mato Grosso possui uma grande oferta de instituições que atuam a partir do fomento do turismo na região.

Silva e Barbosa (2016) definiram o turismo como uma atividade que influencia diretamente na economia do local em que está inserida, pois o produto comercializado é o espaço através de suas paisagens, sua cultura, infraestrutura e seus serviços. O turismo é uma atividade econômica que gera impactos ao ambiente e os vários segmentos a sua volta, porque as composições do ambiente para o acolhimento ao turista levam à transformação do espaço.

Contudo, pouco se sabe sobre gerenciamento em turismo, principalmente em empresas hoteleiras, o que sugere a necessidade de ampliar o conhecimento sobre o contexto gerencial e de desempenho de empresas do setor. As empresas hoteleiras, podem utilizar de medidas ou indicadores financeiros para gerar informações para o processo de tomada de decisão de seus gestores, visando melhorar o desempenho do negócio.

Para Bitici (1997) e Neely e Austin (2000), medir desempenho ou programar um conjunto de indicadores de desempenho pode ser considerado um processo estruturado para coletar, descrever e representar dados, a fim de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho para diferentes usuários, neste contexto, os indicadores econômico-financeiros são fundamentais para a gestão e tomada de decisões em hotéis.

## **2.2 Microempresas**

De acordo com Fillion (1991), a classificação de uma empresa pode sofrer variação conforme sua localidade, ou seja, depende do país, estado e /ou cidade e como está se enquadra na legislação vigente do ambiente do qual está inserida. Conforme o Sebrae (2008), as empresas em território brasileiro, são classificadas quanto ao porte, baseado no número de empregados, a adoção deste critério se dá por ser de fácil compreensão e melhor para ser controlada.

Atualmente, as microempresas do setor da indústria e construção tem seu porte determinado por até dezenove funcionários fixos. Já no setor de comércio e serviços, a existência de até nove funcionários contratados caracteriza uma microempresa (SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2008).

Segundo Shanker e Astrachan (1996), a uma organização como microempresa, significa que ela deve atender a quesitos como, um membro da família deve ser dono de pelo menos metade da empresa e em tese, afirmam que é necessário ter mais de um parente trabalhando na organização, similarmente, Gomes (2016) reitera que uma entidade que tem por controle e

administração membros de uma família e um deles estão relacionadas a guiar e dar continuidade aos negócios da família ela pode ser classificada com microempresa.

A pesquisa aponta para 3 definições possíveis, sendo elas, empresa familiar, microempresa e micro e pequenas empresas (mpe's).

### Quadro 1 – Conceitos de Empresas

Empresa familiar	Empresa familiar passou a ser entendida como negócios em que a propriedade e o controle são de uma ou mais famílias, que sofrem a influência dela(s) na tomada de decisão e na qual existe a intenção de transferir a empresa (propriedade e gestão) à próxima geração.	Denize grzybovski 2007/pagina 84.
Microempresa	Microempresa: i) na indústria e construção: até 19 funcionários; ii) no comércio e serviços, até 09 funcionários.	(SEBRAE – serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas, 2008)
MPE's	Consideradas mpe, de acordo com seu porte: número de empregados e faturamento anual. As microempresas têm até 19 funcionários com faturamento anual de até r\$ 244 mil e as pequenas empresas têm até 99 funcionários com faturamento anual de até 1,2 milhão.	(SEBRAE– serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas, 2008)

**Fonte:** Elaborado pelos Autores

### 2.3 Desempenho Operacional e Financeiro

Conforme Junges (2011), o desempenho em uma organização pode ser previsto por meio de ações planejadas comparadas aos resultados alcançado, para assim determinar causas e consequências de determinados eventos. Logo, sugere que o desempenho de uma organização não é composto de um único indicador, mas sim composto por um conjunto de fatores comumente relacionados a estrutura do ambiente econômico, político, social e tecnológico, pelo conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, ou pelas características do ambiente setorial em que a organização está inserida.

Segundo a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2000) desempenho é o resultado obtido de processos e produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos resultados históricos e a outros processos e produtos, estes resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos

financeiros ou não. Venkatraman e Ramanujam (1990), acreditam que o conceito desempenho tem múltiplas dimensões. Assim, para medi-lo, é preciso utilizar mais de um indicador.

Para Kaplan e Northon (1997) afirmam que o desempenho financeiro de uma empresa pode ser medido de várias formas, mesmo os investidores buscando maximizar suas posições econômicas, os gestores devem proporcionar melhor gerenciamento estratégico, diante disso, empresas devem utilizar além de indicadores financeiros, para não mensurar somente os resultados financeiros, mas os organizacionais baseados em uma visão mais ampla de seus negócios.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997) no passado, os gestores e seus stakeholders, reconheciam um único ponto central de importância na mensuração de resultados, a taxa de retorno que o investimento iria lhes proporcionar, a concordar Miranda, Wanderley e Meira (1999) ressaltam que os gestores organizacionais tomavam decisões e escolhiam suas metas baseados no retorno financeiro da organização, atualmente o acesso a pesquisas e medidas mostram a baixa eficiência desses métodos, porém atualmente as decisões envolvem um maior número de variáveis, exigindo uma maior responsabilidade e atenção na empresa e em todos setores.

Diante do exposto, Booner (2009) ressalta, que a simples interação com o consumidores e fornecedores não é suficiente para conquistar o desempenho financeiro, e salienta que a organização precisa produzir informações de qualidade a partir desse contato e promover planejamento e ações estratégicas organizacionais. De modo a contribuir e auxiliar a necessidade de uma empresa.

Paralelo ao desempenho financeiro, a outra dimensão importante a ser apontada, o desempenho operacional. De acordo com Robbins (2002), o desempenho operacional pode ser definido como um meio de monitoramento das atividades em uma empresa, isso auxilia na avaliação de tarefas/operações individuais e organizacionais quais recursos estão sendo usados e qual nível de potencial a organização é capaz de alcançar, de maneira a identificar se estão atingindo seus objetivos, e, quando isto não estiver ocorrendo, contribui a detectar e implantar ações corretivas, complementando.

Oliveira (2002) destaca que a avaliação de desempenho operacional da empresa passa ser fundamental para que os gestores consigam controlar suas atividades de forma congruente com as mencionadas metas, por meio da comparação do desempenho planejado com aquele

realizado, para Silva (2008), as práticas das operações do nível operacional influenciam diretamente, com maior magnitude no desempenho operacional que o desempenho de negócio, uma vez que esse último é afetado pela forma que cada atividade é desenvolvida.

Neste trabalho, o desempenho é identificado com a posição pela qual a empresa mensura seu próprio objetivo, sendo classificados em duas dimensões: desempenho financeiro e desempenho operacional. A partir das duas propostas foram sugeridos 20 indicadores, sendo eles: estrutura organizacional, recursos físicos (infra-estrutura), recursos financeiros envolvidos (investimentos), aspectos econômicos e financeiros, políticas fiscais / planejamento tributário, aspectos relacionados ao mercado de atuação, qualidade e eficiência nos processos, atividades de pesquisa e desenvolvimento/ inovação, aspectos relacionados aos acionistas, aspectos relacionados à sociedade em geral, aspectos relacionados ao meio ambiente, aspectos relacionados ao governo.

Tendo em vista que a competição de mercado por clientes, insumos e capital torna essencial o desempenho organizacional para a sobrevivência e o sucesso dos negócios modernos e selecionar indicadores que possam contribuir com o sucesso organizacional em meio aos processos de análise de desempenho é fundamental.

Além disso, conforme apontam Petaraf e Barney (2003) a mensuração do desempenho organizacional torna-se estratégica para um empreendedor que queira obter vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes, como consequência, a medição é essencial para permitir que pesquisadores e gerentes avaliem as ações específicas de firmas e gerentes, onde as empresas se posicionam frente a seus rivais e como as empresas evoluem e atuam ao longo do tempo, sua importância como critério avaliativo final é refletida em seu uso difundido como variável dependente.

## **2.4 Construção de medidas de desempenho**

A medição de desempenho é um tópico amplamente discutido, mas dificilmente de ser definido, para Neely (2000) um sistema de medição de desempenho permite que as decisões e ações sejam tomadas com base em informações, porque ele quantifica a eficiência e a eficácia das ações passadas por meio da coleta, exame, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados adequados.

Ao decorrer dos anos, os gestores têm compreendido que acompanhar o desenvolvimento de ações dentro das organizações é uma forma simples e eficaz de garantir a não repetição de erros e a possibilidade de melhorarem os processos internos e externos, tudo isso em busca da excelência no mercado de atuação, portanto, os crescentes investimentos em tecnologia e inovação possibilitaram a criação de ferramentas que são capazes de medir processos, informações e operações de produção, para Bond (2001) uma melhor visão do desempenho de uma empresa, pode resultar em uma melhoria de sua competitividade em longo prazo, afirmando que quando uma empresa decide pela medição de desempenho de seus produtos, processos, clientes, equipamentos e execução das estratégias, o objetivo intrínseco a esta atividade reside na melhor compreensão de como se encontra a empresa em questão, face aos desafios do ambiente atual.

Contudo, para Meyer (1994) os gestores devem ter uma boa política de distribuição de tarefas e acompanhar os processos, porque as desatualizações dos sistemas de medição podem ocasionar rompimentos no sistema e torná-lo ineficiente, o que de certa forma, pode levar a organização ao colapso. Neste trabalho os autores apresentaram que pudessem medir o desempenho operacional através dos indicadores conforme quadro 2.

**Quadro 2 – Indicadores de Desempenho**

INDICADORES	
Avaliação da atuação da gerência geral	Aspectos relacionados aos clientes
Avaliação de planos e objetivos	Análise da concorrência
Capacidade de adaptação ao ambiente	Liderança e sucessão na alta administração
Parcerias e Alianças	Políticas de desenvolvimento dos funcionários
Estrutura Organizacional	Qualidade e eficiência nos processos
Recursos físicos (infraestrutura)	Atividades de pesquisa e desenvolvimento/ inovação
Recursos financeiros envolvidos (investimentos)	Aspectos relacionados aos acionistas
Aspectos econômicos e financeiros	Aspectos relacionados à sociedade em geral
Políticas fiscais / planejamento tributário	Aspectos relacionados ao meio ambiente
Aspectos relacionados ao mercado de atuação	Aspectos relacionados ao governo

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Em suma, para Meyer (1994) os indicadores de desempenho devem conduzir a organização à melhoria de suas atividades, pelo fornecimento de medidas alinhadas com o ambiente atual da empresa e os objetivos estratégicos.

### **3 Metodologia**

O estudo foi realizado por meio de pesquisa exploratória que teve como objetivo evidenciar a pesquisa por uma medida que expresse indicadores tangíveis e intangíveis, por meio dos componentes do ambiente de gestão do desempenho operacional/financeiro em microempresas do setor de hospedagem do Mato Grosso.

Quanto ao método e a forma de abordar o problema, a pesquisa enquadra-se como quantitativa, que segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa foi caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

Em seus objetivos, caracteriza-se como descritiva, já que “tem como a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis” (GIL, 2010, p. 27).

Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados, classifica-se como pesquisa bibliográfica, a qual segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 166) inclui “toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses [...]”. Além disso as autoras elucidam que esse tipo de pesquisa “propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Destaca-se que os questionários foram aplicados via Google Forms. A análise dos dados coletados foi realizada por meio de tabulação das respostas para serem, então, analisadas estatisticamente no software SPSS23 for *windows*, por meio de análise fatorial. A análise foi executada com 44 ocorrências

Dada a identificação da estrutura para mensuração do desempenho operacional proposta por Coco, Souza e Costa (2017) e de sua já existente estrutura de fatores, utilizou-se da técnica de Análise Fatorial Exploratória (AFE) unidimensional com o intuito de confirmar a validade interna das dimensões/construtos para as observações coletadas em MPEs do setor de hospedagem em Mato Grosso.

Além disso, de acordo com Hair et al. (2005, p. 388): A análise fatorial é uma técnica estatística multivariada que pode sintetizar as informações de um grande número e variáveis em um número muito menor de variáveis ou fatores. Identificando relações latentes (não

facilmente identificáveis) e combinando variáveis em alguns fatores, a análise fatorial simplifica nossa compreensão dos dados.

A avaliação da qualidade dos resultados obtidos para cada construto foi baseada nas recomendações de Chin (1998), o qual estabelece como parâmetro que o tratamento aplicado para melhorar os resultados do modelo estrutural estimado, pautou-se na exclusão de indicadores com carga fatorial abaixo de 0,70, para confiabilidade da construção de variáveis latentes para modelos estruturais.

A construção do Instrumento de pesquisa tomou por base a pesquisa de Coco, Souza e Costa (2017) que teve como título “As características do desempenho organizacional em microempresas brasileiras do setor de hospedagem” e Júnior (2005) em “Avaliação de Desempenho Organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico”

## **4 Resultados e discussão**

### **4.1 Descrição dos Resultados**

Esta parte do estudo apresenta os resultados da coleta de dados realizada com base em questionários aplicados via Google Forms, os quais foram formulados com base no modelo conceitual de Coco, Souza e Costa (2017) que teve como título “As características do desempenho organizacional em microempresas brasileiras do setor de hospedagem” e do mestrando Júnior em “Avaliação de Desempenho Organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico”.

Primeiro, apresenta-se a caracterização dos respondentes da pesquisa, utilizada como base para a presente pesquisa. Em segundo lugar, são expostos os resultados gerais, de acordo com a análise estatística feita por meio do software SmartPLS 3.0.

### **4.2 Perfil dos Entrevistados**

O delineamento inicial ocorreu por meio da seleção de dezenove cidades do estado de Mato Grosso, visto que, consideradas cidades com mais de 20.000 habitantes. A pesquisa apontou Barra do Garças, Barra do Bugres, Cuiabá, Cáceres, Campo Verde, Confresa, Colniza, Guarantã do Norte, Juara, Juína, Lucas do Rio Verde, Nova Mutum, Peixoto de Azevedo, Ponte e Lacerda, Primavera do Leste, Rondonópolis, Sinop, Sorriso, Várzea Grande, das quais, foram compreendidas quatorze desses municípios.

Através do instrumento de coleta de dados deste trabalho, foram obtidas quarenta e quatro ocorrências constatando que Cuiabá possui a maior quantidade de casos, com treze, conseqüentemente por ser a capital do estado e possuir uma maior quantidade de hotéis. O maior hotel detém um total de cento e trinta e dois quartos a disposição, enquanto o menor dispõe treze quartos. A maior frequência em quartos apresentou se em cinco hotéis com um total de vinte quartos.

Foi possível identificar que a média de idade entre os gestores é de 29 anos, mostrando a ocorrência de jovens à frente das microempresas na rede de hoteleira do estado. Em relação à escolaridade, somente dezenove ocorrências possuem ensino médio completo, foram identificados onze que estão cursando ensino superior e nove já concluíram, demonstrando assim a busca por melhor qualificação e posição no mercado de trabalho.

A média de tempo que os gestores estão trabalhando nos hotéis é de dois anos e seis meses, o que está há mais tempo à frente da organização tem trinta e cinco anos de contribuição e o que tem menos tempo está 1 ano na gestão. No total dos gestores trinta das ocorrências eram do gênero masculino, e do feminino quatorze.

### 4.3 Validação do Modelo Conceitual

Esta etapa se refere à confirmação das relações entre os indicadores e suas respectivas dimensões (financeira e operacional), feita por meio de análise fatorial.

Sendo assim, esse método teve como principal objetivo servir como orientação para impulsionar o estabelecimento de uma medida que expresse indicadores tangíveis e intangíveis, por meio dos componentes do ambiente de gestão do desempenho operacional/financeiro em microempresas do setor de hospedagem do Mato Grosso, desta forma, confirmar ou refutar a estrutura de indicadores do modelo escolhido para análise.

A Tabela 1 foi desenvolvida com intuito de confirmar as medidas e ou neste caso, as dimensões do desempenho, representados pelos coeficientes. Sendo assim, é possível perceber que os indicadores propostos foram confirmados.

**Tabela 2 - Dimensões utilizadas**

	Desempenho Financeiro Total	Desempenho Operacional	Desempenho

<b>Cronbach</b>	0,846	0,851	0,873
<b>Composite Reliability</b>	0,928	0,93	0,902
<b>Average Variance Extractd</b>	0,867	0,87	0,567

**Fonte:** Elaborado pelos autores

A partir da Tabela 2 infere-se que o modelo estrutural da pesquisa apresenta *Cronbach* entre 0,84 e 0,87 para as dimensões validadas nesta pesquisa. Para Cortina (1993) este *Cronbach* é um índice utilizado para medir a confiabilidade de uma escala, ou seja, avalia em que magnitude os itens de um modelo estão correlacionados. O valor mínimo aceitável para o *Cronbach* é 0,70, já que abaixo desse valor a consistência da escala utilizada é considerada baixa (STREINER,2003).

Quando à *Composite Reliability*, recomenda-se níveis acima de 0,70, de acordo com Fornell e Larcker (1981), já que este índice está relacionado à consistência interna de indicadores que medem um mesmo fator. Nesse sentido, a pesquisa apresentou índices entre 0,92 e 0,90.

Por fim, a *Average Variance Extracted*, que se refere a validade convergente ideal, segundo Fornell e Larcker (1981), os valores acima de 0,50 indicam a validade adequada. Obteve-se um resultado aceitável, estando os índices obtidos entre 0,86 e 0,56.

#### 4.3.1 Modelo Estrutural

Com este objetivo, elaborou-se um modelo estrutural (Figura 2) através do SmartPLS, a fim de identificar se as dimensões se confirmaram na pesquisa e quais indicadores se apresentaram, permanecendo na estrutura de suas respectivas dimensões, confirmando os objetivos e hipóteses previamente propostos.

Como resultado principal e essencial, conforme parâmetro de avaliação da qualidade dos dados de Chin (2008) que estabelece um coeficiente mínimo de 0,70 para validação dos dados, obtiveram-se a confirmação de sete dos vinte indicadores escolhidos para a validação de indicadores que expressam medidas tangíveis e intangíveis, por meio dos componentes do ambiente de gestão do desempenho operacional/financeiro em microempresas do setor de hospedagem do Mato Grosso.

A Figura 1 expressa duas dimensões, sendo elas, financeira e operacional, formulados com base no modelo conceitual de Coco, Souza e Costa (2017) que teve como título “As características do desempenho organizacional em microempresas brasileiras do setor de hospedagem”.

Deste modo, é possível analisar que a extensão financeira abrange o indicador financeiro total 02 (DFT02) com um coeficiente de 0.928 e em maior grau o indicador financeiro total 03 (DFT03) com relevância significativa em 0.934. Além disso, verificamos que na Figura em questão o modelo desempenho apresenta constante superior para o indicador operacional 0.597, tendo em vista que o Operacional 01 (DO01) apresenta fator 0.945 em sua amostragem e o Desempenho Operacional 02 (DO02) apresenta coeficiente 0.920. A análise fatorial alta revela o grau de importância das dimensões financeiras e operacionais para avaliar o desempenho organizacional.

Com base no modelo do mestrando Júnior (2005) em “Avaliação de Desempenho Organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico”, a análise fatorial gerou a Figura 1, e pode ser constatado que a partir da situação geral dos questionários que foram aferidos por meio de afirmação no quesito “grau de utilização”, os valores são as tendências de respostas para os indicadores, citados a seguir.

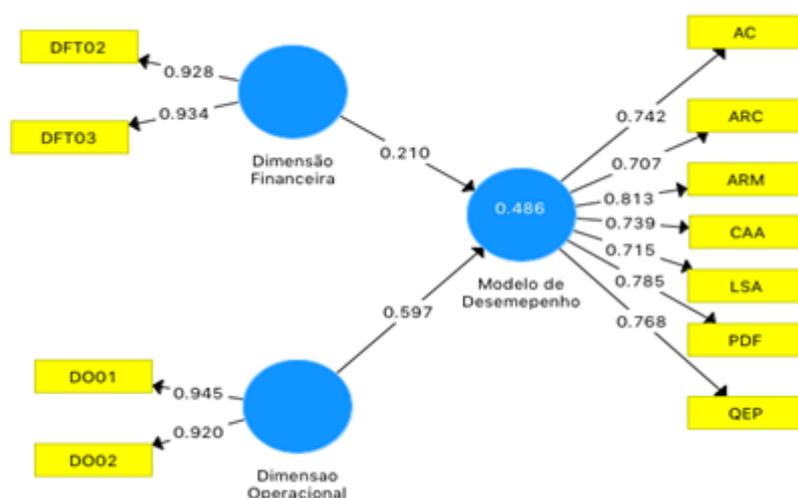
Por meio da Figura abaixo, entende-se que a dimensão operacional tem uma maior influência no modelo de desempenho proposto por Coco, Souza e Costa (2017), em relação a dimensão do desempenho financeiro, o que aponta para a necessidade de fazer uso de outros indicadores para alcançar um desempenho organizacional satisfatório, mesmo que empresas tenham as estratégias voltada para o desempenho financeiro.

Apesar de Furst (1996) afirmar que o foco para o investidor é a taxa de retorno que a empresa irá lhe proporcionar e por isso os indicadores de desempenho financeiro possuem maior importância, Kaplan e Norton (1997) propõe que seja utilizado além de indicadores financeiros, mas indicadores não-financeiros para auxiliar a medição do desempenho da organização.

Consequentemente, é possível perceber que os aspectos relacionados ao Mercado de Atuação obtiveram maior coeficiente comparativamente aos outros, chegando a 0.813. Em segundo lugar, podemos observar que por 0.768 a Qualidade e Eficiência nos Processos teve significativa relevância na pesquisa. Por 0.785 a Política de Desenvolvimento de Funcionários

ocupou posição superior a Análise da Concorrência que obteve 0.742. Verifica –se, que a Capacidade de Adaptação ao Ambiente (CAA) possui nível de 0.739. Logo, o fator da Liderança e Sucessão na Alta Administração (LSA) obteve carga fatorial 0.715. Com coeficiente em 0.707 os Aspectos relacionados aos clientes (ARC) apresentaram se na última posição.

**Figura 1: Modelo Estrutural**



**Fonte:** elaborada pelos autores.

### Conclusão

Com o intuito de delinear uma medida que expresse indicadores tangíveis e intangíveis, por meio dos componentes do ambiente de gestão do desempenho operacional/financeiro em microempresas do setor de hospedagem do Mato Grosso. Esta pesquisa entrevistou gestores de meios de hospedagem de 19 cidades do estado, o que permitiu algumas reflexões acerca da atividade na região.

Por meio da pesquisa pode-se identificar que os gestores entrevistados apresentaram em sua maioria jovens com idade média de 29 anos. Este fator pode estar relacionado com a

compreensão dos mesmos acerca das complexidades do ambiente, o que pode ser um fator que os qualifica por estarem mais propensos a mudar e se adaptar às mudanças do meio os quais estão inseridos.

As duas dimensões foram confirmadas o que atesta a importância de medir o desempenho organizacional. A consolidação e validação dos indicadores financeiros e operacionais, ajudam a avançar teoricamente quando confirmada uma estrutura de medidas que são capazes de mensurar o desempenho organizacional.

Deste modo, conclui – se que a dimensão do desempenho operacional tem maior impacto no modelo proposto pelo autor Cocco, Souza e Costa (2017) do que o desempenho financeiro proposto por Junior (2005). Confirma –se pelos elevados coeficientes em ao Mercado de Atuação, Qualidade e Eficiência nos Processos e a Política de Desenvolvimento de Funcionários.

Ainda assim, podemos identificar que as empresas devem buscar indicadores operacionais além dos indicadores financeiros. Confirmado por Kaplan e Norton (1997), que somente indicadores financeiros não são capazes de medir e mensurar o desempenho organizacional de forma clara e eficiente.

A fim de exemplificar, é possível destacar que a limitação da pesquisa se deu pela dificuldade de acesso aos gestores dos meios de hospedagem e a baixa taxa de retorno das respostas dos questionários enviados, fato que dificultou uma maior generalização dos resultados.

Por fim a pesquisa identificou a necessidade de aprofundamento individual dos indicadores presentes na percepção dos gestores acerca do desempenho dos meios de hospedagem, com o intuito de entender sua influência no ambiente organizacional para assim consolida-se uma medida concreta e eficiente.

## Referências

BANKER, R.; POTTER, G.; SRINIVASAN, D. **An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Include Nonfinancial Performance Measures**. *The Accounting Review*, 75, 65-92. 2000.

BITITCI, U. S. et al. **Integrated performance measurement systems**. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.

- BOND, Emerson et al. **Medição de Desempenho apoiada por Data Warehouse**. [www.prod.eesc.usp.br/gmme/publicacoes/Enegep\\_2001\\_artigo\\_MD.PDF](http://www.prod.eesc.usp.br/gmme/publicacoes/Enegep_2001_artigo_MD.PDF). XXI ENEGEP, 17 a 19 de outubro de 2001, Salvador, BA. Acessado em 15 de janeiro 2007.
- BOONER, J. **Customer interactivity and new product performance**: Moderating effects of product newness and product embeddedness. *Industrial Marketing Management*, 39, 485-492, 2009.
- COCO, A. R. M.; DE SOUZA, P. A. R.; COSTA, S. R. **As Características do Desempenho Organizacional em Microempresas Brasileiras do Setor de Hospedagem**. *Turismo y Desarrollo Local*, n. 22, 2017.
- CHIN, W. W. **The Partial Least Squares approach to structural equation modeling**. In: MARCOULIDES, George A (Ed.). *Modern Methods for business research*. USA:Lawrence Erlbaum Associates, v. 295, n. 2, p.295-336, 1998.
- CORTINA, J. M. **What is coefficient alpha? An examination of theory and applications**. *Journal of Applied Psychology*. v. 78, p. 98-104, 1993.
- DE SOUZA, P.; LUNKES, R. J. **Práticas de orçamento: um estudo em empresas hoteleiras do Brasil**. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 9, n. 3, p. 380-399, 2015.
- FILION, L.J. **The definition of small business as a basic element for policy making**. *Small business, Marketing and Society Conference*, USSR, 1991.
- FORNELL, C. LARCKER, D. F. **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error**. *Journal of Marketing Research*. Vol. 18, n. 1, p.39-50,1981.
- FORSTER, D. L. **Capital structure, business risk, and investor returns or agribusinesses**. *Agribusiness*, v.12, n.5, p.429-442. 1996.
- FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – Critérios de Excelência 2000 – versão cortesia.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed – São Paulo: Atlas. 2010.
- GOMES, J. S.; RODRIGUES, A. **O sistema de controle gerencial de uma empresa de serviços internacionalizada: caso da churrascaria Porcão**. CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, Punta del Leste, 2003. Disponível em <<http://intercostos.org>>. Acesso em: 25 abr. 2016.
- GONZÁLEZ, M. O. B.; RUIZ, D. F. **La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico**. *Cuadernos de turismo*, n. 17, p. 7-24, 2006.

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. Lavras: UFLAS, 2007.

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JUNGES, F. M. **A gestão do conhecimento para a promoção do desempenho organizacional**: um estudo no setor de TI do Rio Grande do Sul, 2011.

JUNIOR, F. H. **AValiação de Desempenho Organizacional: Estudo de Casos de Empresas do Setor Químico**: dissertação. São Paulo, 2005.

KAPLAN, R.S. AND NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 21 ed – São Paulo: Campus, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEYER, C. **How the right measures help teams excel**. Harvard Busin v. 72, n. 3, p. 95-103. May/Jun, 1994.

MIRANDA, L. C, WANDERLEY, C. A. e MEIRA, J. M. **Garimpendo na imprensa especializada: uma alternativa para a coleta de indicadores de desempenho gerencial**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, Braga/Portugal, 2006.

NASCIMENTO, S et al. **Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008**. Rev. Adm. (São Paulo), v.46, n.4, p.373-391, dez, 2011.

NEELY, A.; AUSTIN, R., **Measuring operations performance**: past, present and future. In: NEELY, A. (Ed.) Performance measurement – past, present and future. Centre for Business Performance, Cranfield, p. 419-426, 2000.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Sistemas, organizações & métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Introdução à Metodologia da Pesquisa em Turismo**. São Paulo: Roca, 2005.

PETARAF, M. A.; BARNEY, J. B. **Unraveling the resource-based tangle**. Managerial and Decision Economics, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.  
ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo, 2008. Disponível:

[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/10\\_anos\\_mortalidade\\_relatorio\\_completo.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf)

SILVA, E. M. **O relacionamento entre estratégia de manufatura, práticas de produção e desempenho operacional e de negócio**: uma survey em firmas do setor moveleiro. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2008.

SHANKER, M. C.; ASTRACHAN, J. H. **Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy— A Framework for Assessing Family Business Statistics**. <http://www.familyenterpriseusa.com/wp-content/uploads/2016/09/Shanker-Astrachan-96.pdf>

STREINER, D. L. **Being inconsistent about consistency**: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*. v. 80, p. 217-222, 2003.

VARADARAJAN, P. R., & RAMANUJAM, V. 1990. **The corporate performance conundrum**: A synthesis of contemporary views and an extension. *Journal of Management Studies*, 27: 463–483, 1990.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. **Measurement of business performance in strategy research**: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

WALKER, E.W. and PETTY II, J.W. **Financial differences between large and small firms**. Financial Management Association, 1978.

**Artigo recebido em:** 09/09/2018

**Avaliado em:** 10/09/2018

**Aprovado em:** 11/09/2018