

Caracterizando a Utilização de Indicadores de Desempenho no Setor Hoteleiro

Aldo Leonardo Cunha Callado

Antônio André Cunha Callado

Fernanda Marques de Almeida Holanda

Carla Renata Silva Leitão

Resumo:

Este artigo teve o objetivo de identificar a estrutura e padrões de relações existentes entre os indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa. Para a realização dessa pesquisa foram analisados 31 hotéis e investigadas 24 variáveis. Para atingir o objetivo proposto, foram utilizadas três abordagens metodológicas multivariadas complementares: a análise de agrupamentos, o escalonamento multidimensional e a análise fatorial. Os procedimentos foram realizados através do auxílio do aplicativo estatístico STATISTICA for Windows. Os resultados apontaram evidências empíricas da existência de relações entre indicadores a partir da identificação de três grupos distintos.

Área temática: *Controladoria*

Caracterizando a Utilização de Indicadores de Desempenho no Setor Hoteleiro

Aldo Leonardo Cunha Callado (CEPAN-UFRGS) - aldocallado@yahoo.com.br

Antônio André Cunha Callado (NEFI/PROPAD/UFPE) - andrecallado@yahoo.com.br

Fernanda Marques de Almeida Holanda - fernanda.mah@gmail.com

Carla Renata Silva Leitão (PPGA-UFRGS) – carlaufpb@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo teve o objetivo de identificar a estrutura e padrões de relações existentes entre os indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa. Para a realização dessa pesquisa foram analisados 31 hotéis e investigadas 24 variáveis. Para atingir o objetivo proposto, foram utilizadas três abordagens metodológicas multivariadas complementares: a análise de agrupamentos, o escalonamento multidimensional e a análise fatorial. Os procedimentos foram realizados através do auxílio do aplicativo estatístico *STATISTICA for Windows*. Os resultados apontaram evidências empíricas da existência de relações entre indicadores a partir da identificação de três grupos distintos.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Setor hoteleiro. Análise multivariada.

Área Temática: Controladoria.

1. Introdução

A medição de desempenho é uma operação estratégica que pode gerar informações centrais de gestão. Através dela, a empresa pode obter relatórios e indicadores que demonstram como ela está em relação às metas estabelecidas. Assim, a empresa pode controlar e conhecer seu desempenho econômico-financeiro e a eficiência operacional, bem como sua capacidade de proporcionar satisfação a todos os *stakeholders*.

Saber definir o que deve ser medido e avaliado nas diferentes atividades realizadas por uma empresa não é uma tarefa simples. Determinar quais as medidas que devem ser realizadas depende da complexidade do processo que se deseja avaliar, da sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa e da expectativa de posteriores usos gerenciais destes dados.

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

Gonçalves (2002) ressalta que todas as empresas, de um modo geral, necessitam de um sistema de avaliação de desempenho, uma vez que a realização contínua do processo de avaliação permite que a empresa conheça a eficiência e a eficácia de suas ações, bem como o comportamento das pessoas, os processos e os programas da organização.

Nos últimos anos o setor hoteleiro vem crescendo bastante, de modo que a competitividade tem ficado cada dia mais acirrada. Segundo dados publicados pela Agência Brasileira de Agências de Viagens (2006), o turismo já ocupa o terceiro lugar como produto de exportação na balança comercial brasileira. Nos seis primeiros meses de 2005, o setor apresentou um superávit de US\$2,13 milhões, após ter acumulado, por mais de uma década, um déficit de US\$22,5 bilhões.

Caldas (2005) apresenta que a atividade turística ocupa atualmente um papel de fundamental importância na economia mundial, contribuindo relevantemente para a geração

de empregos e conseqüente aumento do fluxo da circulação de riquezas, ocasionando uma elevação da renda *per capita* e geração de divisas. Neste contexto o Brasil privilegiado com suas belezas naturais, atrai turistas de todo o mundo e conseqüentemente faz com que exista uma movimentação da economia.

A associação Brasileira de Indústria de Hotéis (2006) apresenta que a indústria hoteleira brasileira possui aproximadamente 18 mil meios de hospedagens, é responsável pela geração de cerca de um milhão de empregos, entre diretos e indiretos, gera uma receita bruta em torno de US\$ 2 bilhões e possui um Patrimônio imobilizado em torno de US\$ 10 bilhões, além de ser fonte arrecadadora de mais de US\$ 400 milhões em impostos e taxas.

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

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

Na opinião de Rodrigues, Schuch e Pantaleão (2003), os indicadores são ferramentas centrais por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitar o planejamento de ações visando melhorias de desempenho.

A definição dos indicadores de desempenho a serem utilizados faz parte de uma seqüência lógica de procedimentos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de desempenho. Estas medidas devem ser orientadas para o futuro, buscando definir objetivos que traduzam as metas da organização.

Neste sentido, os sistemas de medição de desempenho podem auxiliar os gestores que atuam no setor hoteleiro, não somente nos aspectos financeiros, mas também nas demais questões de grande importância para formular, reformular ou avaliar o processo administrativo de suas organizações.

Os indicadores de desempenho são elementos fundamentais para a mensuração de *performance*, bem como na definição das variáveis que melhor representem o desempenho geral de uma empresa. Para cada setor de atividades, podem ser elaborados grupos distintos de indicadores de desempenho, obedecendo a suas próprias características específicas, assim como da assimilação de conceitos metodológicos pelos profissionais responsáveis por sua elaboração.

O objetivo deste artigo é identificar a estrutura e padrões de relações existentes entre os indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa.

2. A Importância dos Indicadores de Desempenho

A definição correta para um indicador de desempenho consiste no primeiro passo para o entendimento de seu significado institucional, bem como a visualização da amplitude de sua aplicação.

MacArthur (1996) conceitua indicador de desempenho como sendo a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades com o propósito de comparar com as metas especificadas.

Para Bronzo e Oliveira (2005), a formalização da implantação de um sistema de mensuração de performance consiste na definição dos diversos indicadores de desempenho que irão compor este sistema.

Fica clara a perspectiva gerencial atribuída à elaboração, à implantação e ao monitoramento de indicadores de desempenho como suporte referencial estratégico para o processo decisório no âmbito de uma organização.

Sobre o papel dos indicadores de desempenho no processo gerencial das organizações, Martins (2004) afirma que este processo de gestão de desempenho é o meio pelo qual uma organização administra seu desempenho de acordo com as estratégias corporativas e funcionais, bem como seus objetivos.

Os indicadores de desempenho podem ser classificados em financeiros e não-financeiros. Para Morissete (1996), indicador financeiro é uma medida quantitativa, expressa em valor monetário, resultante das ações tomadas pelas empresas. Como exemplos de indicadores financeiros têm-se: lucro e retorno sobre os investimentos. E o indicador não-financeiro é uma medida quantitativa que não será expressa em valor monetário, ou seja, o indicador não-financeiro é apresentado em uma métrica diferente de uma unidade monetária. Como exemplos de indicadores não-financeiros têm-se: participação no mercado e evolução do volume de produção.

Macedo e Silva (2004) ressaltam que os métodos que consideram aspectos financeiros e não financeiros tendem a assumir uma importância especial, já que o desempenho acaba por ser afetado por variáveis de ambas naturezas.

Para Neely et al (1996), um indicador de desempenho pode ser definido como sendo um meio utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão feita pela empresa. Portanto, um indicador de desempenho possibilita que uma determinada organização possa saber a evolução dos efetivos resultados decorrentes de suas atividades enquanto unidade de negócio.

Ao discutir a eficiência e a eficácia de uma organização, o termo desempenho incorpora um significado universal que representa uma avaliação e que pode assumir um relevante papel no processo de elaboração de estratégias de longo prazo, bem como analisar sua situação dentro da indústria na qual ela esteja inserida.

Miranda e Silva (2002) apresentam que os indicadores de desempenho desejáveis estão relacionados à definição das mensurações que de fato devem ser consideradas, onde devem ser identificados os atributos de desempenho relevantes que serão adotados como referência de avaliação.

Neely, Gregory e Platts (1995) destacam que a mensuração de performance é um tópico frequentemente discutido, mas raramente definido e apresenta três definições distintas a saber:

- Mensuração de performance – Processo de qualificar a eficiência e/ou a efetividade de uma ação;
- Medida de performance – Métrica utilizada para quantificar a eficiência e/ou a efetividade de uma ação;
- Sistemas de Mensuração de Performance – Conjunto de métricas utilizadas para quantificar tanto a efetividade quanto a eficiência das atividades.

Zilber e Fischmann (2002) ressaltam que os indicadores de desempenho permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigir e readequar o processo vigente de gestão.

Verificando-se a qualidade da performance através da utilização dos indicadores de desempenho, os gestores podem tomar decisões mais seguras sobre as estratégias da organização, uma vez que possuem informações específicas para fins gerenciais.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Universo e Amostra da Pesquisa

De acordo com Leite (1978), com a definição de universo pode-se delimitar o campo de pesquisa em termos temporais, geográficos, setoriais ou qualquer outra dimensão cabível com base na disponibilidade ou obtenibilidade de dados ou com o fundamento nos objetivos e nos custos da execução da pesquisa.

Para acessar informações sobre o universo a ser investigado, Silver (2000) propõe a utilização de listas especializadas como fonte de consulta. A fonte utilizada na presente pesquisa foi o cadastro da Secretaria de Turismo do Estado da Paraíba publicado em 2006. O universo desta pesquisa foi composto pelos 46 hotéis listados neste cadastro que estão localizados na Cidade de João Pessoa.

Pela impossibilidade de investigar todos os hotéis que compõem o universo da pesquisa, foi necessário definir-se uma amostra representativa da população que atendessem tanto às restrições orçamentárias da pesquisa, como também aos requisitos científicos para que eles fossem válidos.

De acordo com Gil (1996), para que os dados obtidos em levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra seja constituída por um número adequado de elementos.

Para a presente pesquisa, foi utilizada uma margem de erro de 4,6%, pois segundo Richardson (1999), quanto maior a exatidão desejada, menor o erro e maior o tamanho da amostra, usualmente, trabalha-se com um erro de 4 ou 5%, uma vez que nas pesquisas sociais, não se aceita um erro maior que 6%. A amostra da pesquisa foi composta por 31 hotéis localizados em João Pessoa, representando 67,4% do universo da pesquisa.

3.2. Variáveis investigadas

Diante do objetivo proposto para a realização desta pesquisa, foram investigadas as seguintes variáveis: Rentabilidade; Participação no mercado; Taxa média de ocupação; Receita total; Evolução do número de clientes; Investimento em treinamento; Tempo de atendimento ao cliente; Rotatividade de empregados; Tempo para solução das reclamações; Retorno sobre o investimento; Valor econômico agregado; Tempo de permanência no hotel; Margem de lucro; Evolução da lucratividade; Investimento em propaganda; Fluxo de caixa; Margem de contribuição; Retenção de clientes; Número de reclamações; Número de cancelamento de reservas; Qualidade do serviço; Investimento em móveis e utensílios e equipamentos; Evolução do número de funcionários; Fidelidade dos clientes.

3.3. Método de Coleta e Análise dos Dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Sobre o questionário, Chizzotti (1991) indica que ele consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto que os informantes saibam opinar ou informar.

Esta afirmativa é corroborada por Gil (1996), ao indicar que a sua elaboração consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

Para a identificação da estrutura natural de relações entre as diversas variáveis, esta pesquisa considerou os seguintes procedimentos:

- Análise de agrupamentos;
- Escalonamento multi-dimensional;
- Análise fatorial.

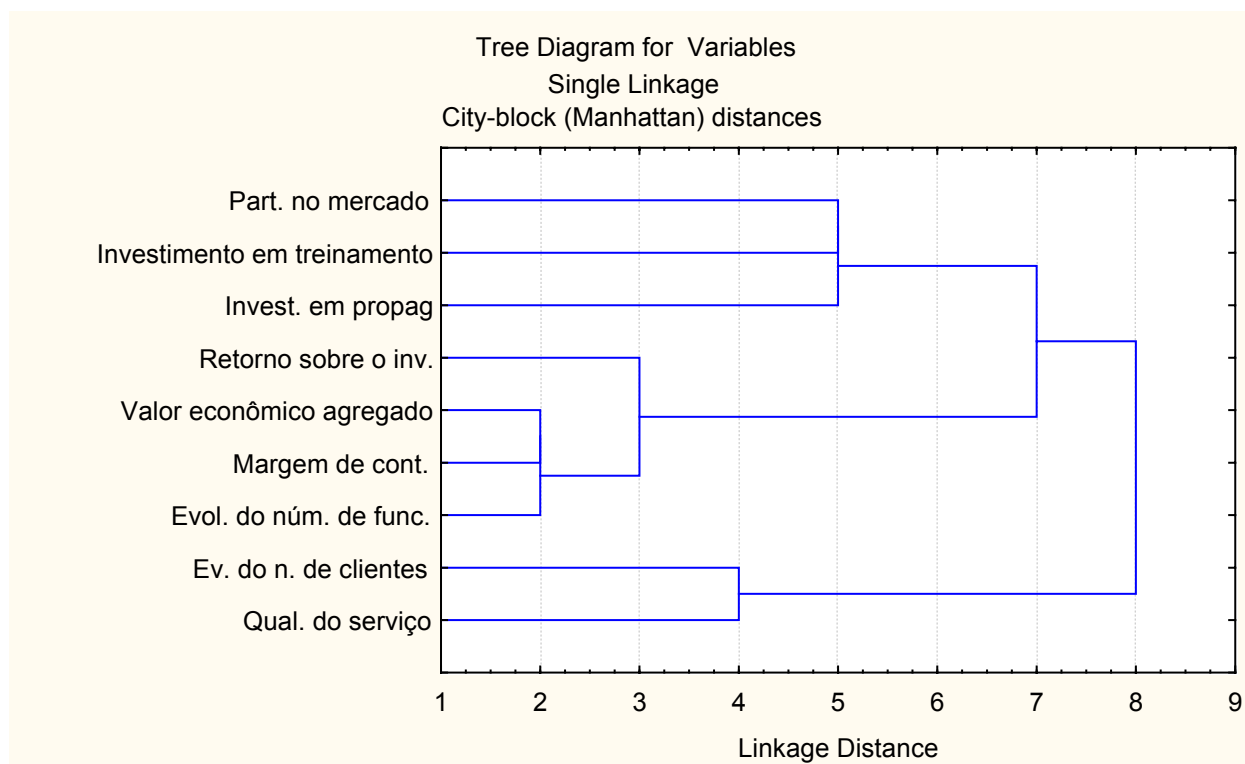
A operacionalização desta pesquisa considerou as variáveis estudadas como sendo binárias, representando matematicamente o uso e o não uso para cada um dos indicadores de desempenho investigado.

Os cálculos foram efetuados a partir do aplicativo computacional *STATISTICA for windows*, tanto para a análise de agrupamentos, quanto para a análise fatorial.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Como a análise dos resultados considerou uma perspectiva multivariada, faz-se necessário ressaltar que a análise de agrupamentos tem o objetivo de ilustrar a estrutura de relações entre os diversos indicadores de desempenho no âmbito do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa.

Para a execução da análise de agrupamento, foi primeiramente construída a árvore de agrupamento. A regra de amalgamação adotada foi referenciada por elos simples e as distâncias foram calculadas a partir do procedimento city-block (manhattan). Os resultados estão dispostos no gráfico 1. Conforme está apresentado, a árvore de agrupamentos destaca a presença de três grupos significativos de variáveis.



Fonte: Cálculos próprios.

Número de variáveis: 9

Número de casos: 31

Regra de Amalgamação: Elos simples

Mensuração das Distâncias: Distâncias City-block (Manhattan)

Gráfico 1 – Relação entre as variáveis através da análise de agrupamentos

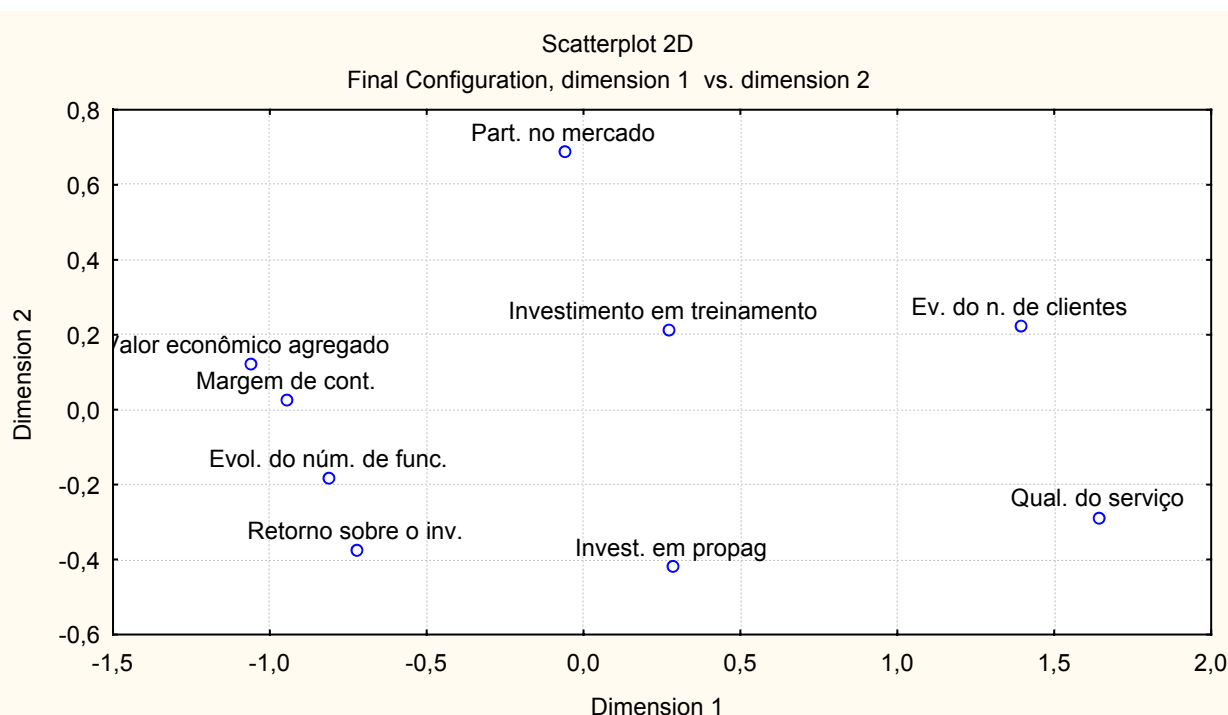
Dentre os distintos agrupamentos encontrados, o que apresenta as relações internas mais significativas (que se dão no nível 2 da escala de distâncias) é composto pelas variáveis referentes ao valor econômico agregado, à margem de contribuição e à evolução do número de funcionários. Este agrupamento ainda possui um outro indicador que é o retorno sobre o

investimento. Este agrupamento se caracteriza por um perfil notadamente econômico/financeiro e traduz a relevância e a interdependência existentes entre custos, valor e retorno do investimento.

O segundo agrupamento encontrado, considerando o grau de significância das relações internas entre indicadores (que se dão no nível 4 da escala de distâncias), é composto pelas variáveis referentes à evolução do número de clientes e à qualidade do serviço prestado. Este agrupamento assume uma conotação explicitamente qualitativa e corrobora a relação direta pré-concebida entre o número de clientes de um estabelecimento hoteleiro e a qualidade dos serviços prestados.

O terceiro agrupamento encontrado (que apresenta relações localizadas no nível 5 da escala de distâncias) é composto pelas variáveis referentes à participação relativa no mercado, aos investimentos em propaganda e aos investimentos em treinamento. Este agrupamento representa uma dimensão mercadológica para a avaliação do desempenho no âmbito das empresas do setor hoteleiro investigadas. Nota-se que há uma clara alusão à importância dos investimentos em propaganda como fator relacionado à participação do mercado. Ele assume uma conotação explicitamente qualitativa e corrobora a relação direta pré-concebida entre o número de clientes de um estabelecimento hoteleiro e a qualidade dos serviços prestados.

Em seguida, foi elaborado um gráfico bi-dimensional para ilustrar a escala multidimensional. A representação espacial da disposição das variáveis foi importante para identificar sua disposição espacial e verificar se há similaridade com a composição dos três agrupamentos obtidos. Os resultados estão dispostos no gráfico 2.



Fonte: Cálculos próprios.

Número de variáveis: 9

Número de dimensões: 2

Última interação computada: 65; Melhor iteração: 24

Alienação: 0,0676885

Estresse: 0,0406013

Gráfico 2 – Agrupamento das variáveis através do escalonamento bi-dimensional

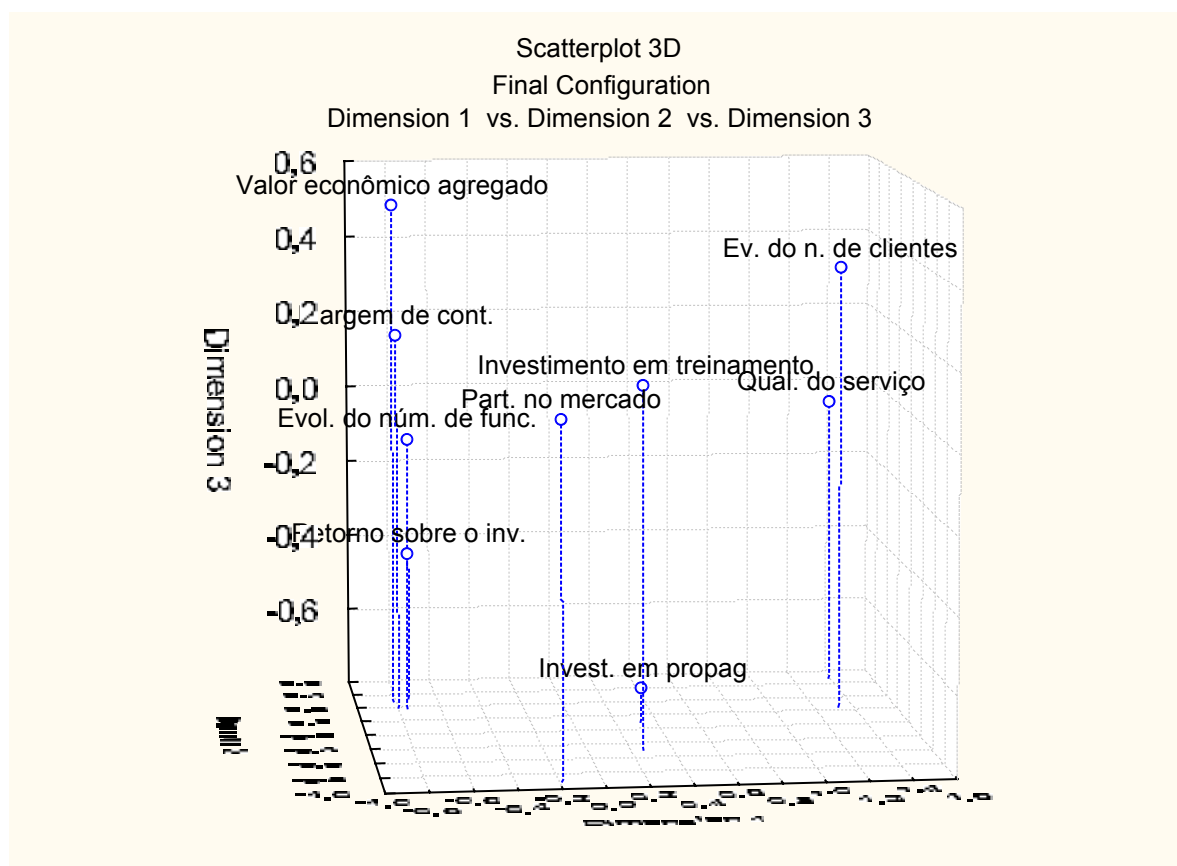
Os resultados apresentados através do gráfico bi-dimensional obtido corroboram a distribuição espacial das diversas variáveis significativas dentro de cada um dos agrupamentos encontrados anteriormente, bem como confirma o relativo distanciamento entre eles.

Cada uma das variáveis inseridas nesta investigação pode ser visualizada individualmente através da distribuição espacial gerada pelo escalonamento bi-dimensional. Estes resultados são estatisticamente significativos. Os níveis de alienação e estresse ficaram próximos a 0,05. Isto significa que a estrutura de relações apresentada pelo gráfico 1, representada pela distribuição espacial das variáveis investigadas, é significativa ao nível de 99%.

Pode-se observar que, de maneira semelhante ao resultado obtido pela árvore de agrupamento, as variáveis que representam o valor econômico agregado, a margem de contribuição, a evolução do número de funcionários e o retorno sobre o investimento se mostraram relativamente distanciadas das demais.

A evolução do número de clientes e a qualidade do serviço prestado se posicionaram à direita, enquanto localizaram no centro do gráfico.

Com a finalidade de corroborar os resultados obtidos e dar maior precisão à representação gráfica do escalonamento multidimensional, os cálculos foram executados novamente para gerar um gráfico tri-dimensional.



Fonte: Cálculos próprios.

Número de variáveis: 9

Número de dimensões: 3

Última interação computada: 96; Melhor iteração: 56.

Alienação: 0,0401393

Estresse: 0,0234727

Gráfico 3 – Agrupamento das variáveis através do escalonamento tri-dimensional

O escalonamento tri-dimensional apresenta com maior nitidez a estrutura de distâncias entre as variáveis que foram inseridas em cada um dos três agrupamentos identificados.

Considerando o primeiro agrupamento identificado, pode-se observar que as variáveis referentes ao valor econômico agregado e à margem de contribuição se encontram na parte superior do lado esquerdo da terceira dimensão. A evolução do número de funcionários e o retorno sobre o investimento se localizaram mais abaixo. Por apresentar um perfil especificamente econômico/financeiro, este resultado demonstra que o núcleo deste agrupamento traduz sua natureza.

Para segundo agrupamento encontrado, a significância das relações internas entre a evolução do número de clientes e a qualidade do serviço prestado foi corroborada. Ambas variáveis se situam na parte superior do lado direito da terceira dimensão. Este resultado dá sustentação ao núcleo de qualidade.

Finalmente, em relação ao terceiro agrupamento encontrado, observa-se que as variáveis referentes à participação relativa no mercado e aos investimentos em treinamento se mostraram muito próximas (ambas se localizaram bem ao centro do gráfico) e que a variável referente aos investimentos em propaganda se posicionou de maneira relativamente distante (se localizando a baixo).

Estes resultados confirmam que há relações significativas entre grupos de indicadores de desempenho utilizados no âmbito do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa.

Finalmente, foi executada a análise fatorial. A configuração do cálculo ainda considerou a busca por três fatores, bem como um mínimo eigenvalue equivalente a 1. Os resultados estão apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Resultados da análise fatorial

Indicadores	Fator 1	Fator 2
Participação no mercado	0,610670	0,577286
Evolução do número de clientes	-0,313109	0,834327
Investimento em treinamento	0,407947	0,809925
Retorno sobre o investimento	0,939155	-0,037334
Valor econômico agregado	0,931586	-0,160747
Investimento em propaganda	0,452876	0,720746
Margem de contribuição	0,969303	-0,148665
Qualidade do serviço	-0,355017	0,857398
Evolução do número de funcionários	0,968710	-0,118515
Explicabilidade (%)	0,510703	0,333703

Fonte: Cálculos próprios.

Número de variáveis: 9

Método: Componentes principais

Log (10) Determinante da matriz de correlação: -7,7366

Número de fatores extraídos: 2

Eigenvalues: Fator 1 - 4,59632

Fator 2 - 3,00333

Pode-se observar que foram identificados dois fatores distintos. O primeiro fator é composto pelas variáveis referentes ao valor econômico agregado, à margem de contribuição, à evolução do número de funcionários e ao retorno sobre o investimento.

O segundo fator é composto pelas variáveis que representam a evolução do número de clientes, os investimentos em treinamento, os investimentos em propaganda e a qualidade do serviço prestado.

Os resultados obtidos através da análise fatorial demonstram que os agrupamentos de variáveis encontrados podem ser considerados como pertencentes a duas categorias distintas. O agrupamento econômico/financeiro está representado através do primeiro fator que contém todos os indicadores relevantes identificados neste agrupamento.

O segundo fator significativo encontrado é composto pelos indicadores de desempenho pertencentes aos dois outros agrupamentos (excetuando a participação de mercado). Este resultado indica que ambos sejam complementares entre si.

Estes resultados fornecem evidências empíricas significativas para a compreensão da relação dinâmica entre as variáveis investigadas e demonstra que a identificação da estrutura de relações inerentes à utilização de indicadores de desempenho no âmbito de empresas do setor hoteleiro da cidade de João Pessoa gerencial é relevante para auxiliar o entendimento de suas práticas gerenciais.

5. Conclusões

O objetivo deste trabalho foi identificar a dinâmica das relações entre os principais indicadores de desempenho utilizados pelas empresas do setor hoteleiro localizadas na cidade de João Pessoa.

Para atingir o objetivo proposto, foi utilizada uma abordagem metodológica multivariada composta pela análise de agrupamento, pelo escalonamento multidimensional e pela análise fatorial.

A árvore de agrupamentos destaca a presença de três agrupamentos significativos de variáveis. O agrupamento que apresentou a estrutura de relações mais significativas é composto pelas variáveis referentes ao valor econômico agregado, à margem de contribuição e à evolução do número de funcionários e se caracteriza por um perfil econômico/financeiro.

O segundo agrupamento encontrado é composto pelas variáveis referentes à evolução do número de clientes e à qualidade do serviço prestado e assume uma conotação explicitamente qualitativa.

O terceiro agrupamento encontrado é composto pelas variáveis referentes à participação relativa no mercado, aos investimentos em propaganda e aos investimentos em treinamento e representa uma dimensão mercadológica para a avaliação do desempenho no âmbito das empresas do setor hoteleiro investigadas.

O escalonamento multidimensional apresentou resultados semelhantes aos encontrados através da análise de agrupamentos, destacando a composição do núcleo central dos três agrupamentos encontrados.

O escalonamento tri-dimensional apresentou com maior nitidez a proximidade entre as variáveis que representam variáveis referentes ao valor econômico agregado e à margem de contribuição, bem como a significância das relações internas entre a evolução do número de clientes e a qualidade do serviço prestado foi corroborada.

Quanto ao terceiro agrupamento identificado, observou-se no escalonamento multidimensional a proximidade de relações entre a participação relativa no mercado e os investimentos em treinamento.

Foram identificados dois fatores distintos na análise fatorial,. O primeiro fator é composto pelas variáveis que representam o primeiro e principal agrupamento encontrado que possui uma capacidade explicativa significativa.

O segundo fator é composto pelas variáveis referentes aos demais agrupamentos, excetuando a variável referente à participação do mercado.

Estes resultados revelam indícios particulares referentes à caracterização da dinâmica das relações entre os principais indicadores de desempenho utilizados pelas empresas do setor hoteleiro localizadas na cidade de João Pessoa. Estudos mais aprofundados poderão gerar informações mais detalhadas sobre a natureza das relações dinâmicas encontradas nesta pesquisa.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE VIAGEM. Disponível em: <http://www.abav.com.br/>. Acesso em: 10 fev 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA DE HOTÉIS. Disponível em: <http://www.abih.com.br/site.php>. Acesso em: 02 fev 2006.

BRONZO, M; OLIVEIRA, M. P. V. Sistemas de mensuração de performance e modelos de maturidade em processos logísticos: Um estudo exploratório. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. *Anais*. Brasília: ANPAD, 2005.

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

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

CHIZZOTTI, A. *A Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, J. P. Desempenho Organizacional. *Seminário Econômico*. São Paulo, n. 815, ago/2002.

LEITE, José Alfredo Américo. *Metodologia de Elaboração de Teses*. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1978.

MACARTHUR, John B. Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. *Journal of Cost Management*. v. 10, n. 3, p. 39-45, 1996.

MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva; SILVA, Fabrícia de Farias da. Análise de desempenho organizacional: utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. *Anais*. Curitiba: ANPAD, 2004.

MARTINS, D. M. Eficácia dos indicadores de desempenho na cadeia de fornecimento automotivo. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 7, 2004, São Paulo. *Anais*. São Paulo: SIMPOI, 2004.

MIRANDA, L. C. e SILVA, J.D.G. Medição de Desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). *Controladoria: Agregando Valor para a Empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORISSETE, R. *Toward a theory of information choices in organizations: an integrative approach*. Ph.D. Dissertation in Accounting. University of Waterloo, 1997.

NEELY, A; GREGORY, M; PLATTS, K. Performance Measurement System Design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 15. n 4. 1995.

NEELY, A. et al. Performance Measurement System Design: should Process Based Approaches be adopted? *International Journal Production Economics*, Amsterdam, v. 46-47, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas; 1999.

RODRIGUES, Luis Henrique; SCHUCH, Cristiano; PANTALEÃO, Luis Henrique. Uma abordagem para construção de sistemas de indicadores alinhando a teoria das restrições e o Balanced Scorecard. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais*. Atibaia: ANPAD, 2003.

SILVER, Mick. *Estatística para Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 2002.