

**Medição de desempenho como suporte à inovação no turismo:
proposta para pequenas empresas hoteleiras**

¹Gysele Lima Ricci
Escola de Engenharia de São Carlos - EESC/USP
²Edmundo Escrivão Filho
Escola de Engenharia de São Carlos - EESC/USP

Resumo

O turismo é uma das atividades que mais cresce e se desenvolve no setor de serviços no mundo. As empresas de turismo hoje em dia, muito mais do que antigamente, precisam dar atenção à capacidade de gerar e absorver inovações, crucial para que se tornem competitivas. No entanto, a inovação sem uma avaliação dos resultados que ela provoca é tão perigosa quanto não inovar. Assim, toda empresa turística deve preocupar-se com a inovação e com a medição de desempenho, para poder ter controle das mudanças. Este artigo é um ensaio teórico com o objetivo de mostrar a importância da medição de desempenho nas ações de inovação de pequenos empreendimentos hoteleiros.

Palavras-chave: Turismo; Inovação; Pequena empresa; Pequena empresa hoteleira; Medição de desempenho.

¹ Bacharel em Turismo. Mestranda do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Bolsista FAPESP. gysele@sc.usp.br.

² Professor Livre-Docente da área de Administração do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. edesfi@sc.usp.br.

1 Introdução

O turismo é uma das atividades que mais cresce e se desenvolve no setor de serviços no mundo. São crescentes as atividades de pesquisa, ensino e extensão que buscam aprofundar a reflexão acadêmica sobre a temática do turismo. Em particular, o turismo vem se tornando um importante campo de atuação da Engenharia de Produção, especificamente nas áreas de planejamento estratégico, qualidade e logística (BARRETO, 1991; LEMOS, 1999; PETROCCHI, 1998).

Diante das adversidades impostas pelo mercado globalizado, com o aumento da competitividade e com a concorrência cada vez mais acirrada, as empresas buscam constante inovação. As empresas vivem em um ambiente cada vez mais volúvel, tanto em relação à questão política e econômica, como em relação à evolução tecnológica e social e às barreiras mercadológicas, tornando sua continuidade mais difícil e fazendo com que despertem para a necessidade de atitudes estratégicas competitivas.

Assim como em outros setores da economia, nos empreendimentos turísticos e hoteleiros verifica-se o aumento das exigências dos consumidores. Em outras palavras, as organizações estão se diferenciando pelo que sabem. Em um mercado dinâmico, competidores podem copiar e até mesmo aperfeiçoar a qualidade e o preço de um produto ou serviço idealizado por uma empresa líder. A necessidade de um sistema para fornecer informações sobre a concorrência e sobre fatores geradores de sucesso têm sido largamente reconhecidos para se atingirem as metas estratégicas e para aumentar a eficácia organizacional.

Para que as empresas se tornem competitivas e sobrevivam no mercado, as organizações têm procurado desenvolver instrumentos de avaliação de desempenho que alimentem o processo de tomada de decisões, definindo o processo de gestão, avaliando sua eficácia e eficiência, assim como sua abrangência e consistência (SINK; TUTTLE, 1989). Portanto, é necessário utilizar um instrumento que permita as organizações adotarem critérios para inovar de maneira diferenciada. Para tanto, ela necessita planejar e medir seu desempenho.

Este artigo é um ensaio teórico com o objetivo de mostrar a importância da medição de desempenho nas ações de inovação de pequenos empreendimentos hoteleiros. Embora a inovação seja uma exigência atual, ela pode tornar-se perigosa, caso não seja avaliada de forma consistente o desempenho da organização.

2 Turismo

O setor turístico pode ser considerado como um dos setores de fundamental importância para o desenvolvimento social e econômico de muitos países, influenciando de forma ativa nas mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e culturais, presentes em nossa sociedade.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2003, p. 22), as atividades características do turismo são: serviços de alimentação; aluguel de automóveis; transporte aquaviários; serviço de alojamento; transporte rodoviário; serviços desportivos e de lazer; agências de viagens; auxiliares de transportes; e transporte aéreo. Dentre essas atividades, podemos considerar as representativas: os serviços de alimentação (81,49%); serviço de alojamento (6,36%); e de transporte rodoviário (3,82%). Juntas, elas representam 91,67% das empresas pertencentes às atividades características do turismo. Para Beni (2001) os serviços turísticos, destinados à satisfação das motivações, necessidades e preferências do turista, podem ser classificados: receptivos (atividades hoteleiras e extra-hoteleiras); de alimentação; de transporte; públicos (administração turística, postos de informações, etc.); de recreação e entretenimento na área receptora.

Segundo Anuário do Turismo (2007-2008), o setor do Turismo é o setor que mais cresce, respondendo por 6% das vendas de bens e serviços no mundo, fatia que tende a crescer rapidamente. Ainda, segundo a revista, a receita cambial gerada pelo turismo atingiu um patamar recorde no ano de 2006, totalizando 4,3 bilhões de dólares, sendo o setor o quinto principal produto da balança comercial brasileira. Com base nos dados do Banco Central, os gastos de turistas estrangeiros em visita ao Brasil no primeiro trimestre de 2007 somaram US\$ 1,332 bilhões, o que corresponde a um incremento de 9,66% em relação igual ao período de 2006 que chegou a US\$ 1,215 bilhão (EMBRATUR, 2007).

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2005), o turismo é o deslocamento voluntário e temporário das pessoas fora de sua residência habitual. Por vez, a atividade do turismo influencia variados aspectos de uma região, como a cultura, o passado histórico, a natureza e a economia do local.

“não se pode menosprezar a importância do fenômeno turístico e sua influência econômica, política e cultural [...] o turismo deixou de ser uma atividade periférica para se tornar agente de destaque na vida cotidiana” (TRIGO, 1993, p.62).

Levando em conta a evolução das receitas internacionais referentes ao turismo do período 1995-2000, a OMT projeta um crescimento de mais de 240% no período 2000-2010.

3 Inovação

A busca pela inovação é uma variável constante para as empresas continuarem crescendo e manterem-se competitivas. No âmbito da economia, ao longo deste século, muito vem se discutindo sobre a inovação, sua natureza e características, com o objetivo de buscar uma maior compreensão de seu papel frente ao desenvolvimento econômico. A partir da explicitação do progresso técnico como elemento motor da dinâmica econômica, a empresa passa a ser caracterizada como o objeto fundamental de análise a partir do qual a inovação é gerada:

“O impulso fundamental que põe em funcionamento e mantém a máquina capitalista em movimento procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista (...) É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver” (SCHUMPETER, 1961, p. 105-106).

Schumpeter (1982) foi um dos primeiros autores a destacar a importância da inovação para a rentabilidade de longo prazo das organizações. Identificou na competição existente no mercado a origem de um processo que conceituou de "destruição criativa", ou seja, a substituição dos antigos produtos e hábitos de consumir por novos. Ainda, destacou algumas formas de inovar o que caracterizou como "novas combinações", como, por exemplo, a introdução de um novo bem ou uma nova qualidade e a introdução de um novo método de produção. Assim, a inovação cria novas formas de organização do trabalho que, ao produzir novas mercadorias, possibilita a abertura de novos mercados a partir da criação de novos usos e consumos (SCHUMPETER, 1982, p.48). É importante ressaltar que as inovações devem ser dirigidas para uma aplicação específica, clara e deliberada (DRUCKER, 1987, p. 191). Assim, elas constituem o impulso fundamental que aciona e mantém em movimento a empresa capitalista.

Existe uma vasta literatura sobre inovação e seu papel na empresa. Para muitos, falar em inovação é relacioná-la à inovação tecnológica: é instalar máquinas mais modernas e que produzam mais quantidade de produtos. Há de se considerar que a inovação não é só tecnológica, a habilidade e a iniciativa do empreendedor são capazes

de criar um ambiente e propiciar novas descobertas, criando novas oportunidades para o investimento, ou seja, para o crescimento (FREEMAN; SOETE, 1997, p.18).

Stalk Jr. e Hout (1993, p.117), por exemplo, conceituam a inovação como “a chave para uma vitalidade de longo prazo de qualquer empreendimento”. Por vez, a inovação é a maneira de desenvolver e sustentar uma vantagem sobre a concorrência. (PORTER, 1998). Contudo, surge uma questão em relação à inovação: como fazer para que uma organização seja reconhecida como inovadora? Mais especificamente, como fazer com que as pequenas empresas hoteleiras sejam reconhecidas como inovadoras? Para tanto, é necessário ajudá-las a identificar ferramentas de medição de desempenho para se manterem competitivas e inovarem de maneira diferenciada no mercado atual.

Falar que as pequenas empresas têm um potencial inovador não quer dizer necessariamente que esse potencial é maior do que ao das grandes empresas. Como mencionado por Rothwell e Dodgson (1993) tanto as pequenas e médias empresas como as grandes apresentam vantagens em gerar e adotar inovações. Para os autores as grandes empresas têm vantagens materiais devido a sua maior capacidade de pesquisa e desenvolvimento, enquanto as pequenas e as médias empresas têm vantagens comportamentais devido à sua maior flexibilidade e adaptação nas mudanças de mercado.

Nas pequenas empresas o medo ao risco de inovar é menor e na maioria das vezes os funcionários são mais motivados (JULIEN, 1993) e apresentam menor acesso às informações tecnológicas (OECD³ *apud* LA ROVERE, 1999). No geral, as pequenas empresas têm se saído muito melhor que as grandes empresas (DRUCKER, 1981, p.183). Muitas das pequenas empresas não têm consciência dos possíveis ganhos de competitividade trazidos juntamente com a inovação. A maioria dessas empresas introduz inovações apenas quando percebem oportunidades de negócio ligadas à inovação (GAGNON; TOULOUSE, 1996) ou então porque estão sob pressão de clientes ou fornecedores.

Conforme apresentado em uma pesquisa feita por Caron (2003, p.330), as principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas para a inovação tecnológica são relacionadas à falta: de recursos para investir em inovação (57,4%); acesso a financiamento para inovação (50%); informações sobre entidades de apoio à

³ Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. Information technology (IT) diffusion policies for small and medium-sized enterprises. Paris: OECD, 1995.

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008.
inovação tecnológica (37,2%); informações sobre mudanças tecnológicas (28,7%);
informações sobre mercados (11,7%), entre outras.

4 Pequena Empresa

Existem diferenças para definir o porte das empresas, e até hoje ainda não há um critério universal para isso. A diferença na classificação não está apenas em nível dos países, mas também dentro de um mesmo país, da região ou dos órgãos de apoio. O conceito é impreciso, sendo marcado por forte heterogeneidade (LOVEMAN; SENGENDERGER, 1990; OLIVER; RILEY, 1996). Entretanto, o critério para mensurar o porte das empresas mais utilizado no Brasil é a classificação do Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo - SEBRAE que analisa o setor industrial e comércio/serviço pelo número de empregados (Tabela 1).

Tabela 1 – Classificação das empresas segundo o número de empregados

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

Fonte: SEBRAE (2005)

Por serem as grandes responsáveis pela geração de empregos e renda, dado o seu potencial de inovação, as pequenas e médias empresas têm merecido a atenção da sociedade (AMATO NETO, 2000). Muitos trabalhos têm focado as pequenas empresas, com o objetivo de entender suas especificidades (ESCRIVÃO FILHO, 1995; LEONE, 1999; OLAVE; AMATO NETO, 2001; WELSH; WHITE, 1981). Estes estudos mostram que as especificidades das pequenas exercem forte influência na gestão e fazem com que as empresas ignorem o planejamento, sendo assim necessária a adequação entre esta técnica e as especificidades das pequenas empresas (ALMEIDA, 1994).

Leone (1991, 1999) afirma que não é possível definir as pequenas empresas com um único conceito, pois elas não têm o mesmo comportamento econômico e social de uma grande, mas o aprofundamento do conhecimento de suas especificidades favorece a diminuição da alta taxa de mortalidade. A autora estabelece um agrupamento das especificidades das pequenas empresas em três grupos: organizacionais, decisoriais e individuais (Quadro 2).

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008.

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

Quadro 2: Especificidades organizacionais, decisionais e individuais
Fonte: Leone (1999, p.94).

Conforme Gonçalves e Koprowski (1995) e Leone (1999), as características das pequenas e médias empresas são demarcadas pelos seguintes fatores: a empresa é de propriedade de um só indivíduo ou de pequenos grupos de pessoas; ela é administrada pelo proprietário principal sendo o centro de decisões de forma independente, pouco especializado; seu capital é financiado, basicamente, pelos proprietários; produz em uma área limitada restrita à sua localização ou à região onde está situada; não ocupa posição de destaque em relação ao mercado sua atividade produtiva; estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores.

Após vários estudos do Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE – EESC - USP) acredita-se que a pequena empresa possa ser representada através de três dimensões. “Dessa maneira, pode-se considerar que a gestão da pequena empresa acontece a partir de algumas especificidades decorrentes de características advindas, principalmente do seu tamanho reduzido” (ESCRIVÃO FILHO et al., 2005, p.21).



Figura 1: Dimensões da Pequena Empresa
Fonte: Adaptado de Terence (2006)

4.1 Pequena Empresa Hoteleira

Quadros (1995, p. 35) conceitua a hotelaria como “ o ramo básico da indústria do turismo”. Para o autor existe uma ligação simultânea entre a atividade turística e o serviço hoteleiro onde um afeta o outro, e vice-versa.

Segundo uma pesquisa realizada pelo (IBGE, 2007) as empresas de pequeno porte representam 97,2% nas atividades ligadas ao turismo. Atualmente, o parque hoteleiro nacional possui aproximadamente 25 mil meios de hospedagem, e deste universo 18 mil são hotéis e pousadas. No geral, 70% são empreendimentos de pequeno porte. Isto representa mais de um milhão de empregos e a oferta de aproximadamente um milhão de apartamentos em todo o país. Estima-se que a hotelaria nacional tenha um faturamento, da ordem de US\$ 2 bilhões de dólares ano (ABIH, 2007).

De acordo com a ABIH (2007), o setor hoteleiro possui um patrimônio de R\$ 78,7 bilhões, gasta em média R\$ 2 bilhões por ano com mão-de-obra e mais de R\$30 milhões em contribuições ao Financiamento da Seguridade Social (Cofins). Historicamente, os hotéis investem cerca de US\$ 50 milhões por ano somente para manter o setor. Geradora de empregos é relevante em regiões com poucas alternativas de trabalho, fazendo com que contribuam para o desenvolvimento regional (MEDLINK; INGRAM, 2000).

Vale ressaltar que número de empreendimentos aliados a cadeias hoteleiras ainda é pequeno no Brasil. São 9% em número de hotéis, mas em número de apartamentos é mais representativo, 27% do total disponíveis (HIA, 2006).

No turismo, metade dos gastos refere-se à hotelaria; empresa hoteleira constitui-se um dos alicerces do turismo, um dos elementos principais que compõem o produto turístico (DIAS, 1990). Os hotéis brasileiros podem ser divididos em três grandes grupos: o primeiro formado por empresas de gestão familiares (tradicionais), conhecidos também como hotéis independentes; o segundo, pelas grandes cadeias hoteleiras de capital nacional; e, finalmente, as grandes redes internacionais que se instalaram no país.

A base da oferta da indústria hoteleira no Brasil é formada por hotéis de pequeno e médio porte, freqüentemente de propriedade familiar. No Brasil, tem-se observado um incentivo cada vez maior para o crescimento o turismo interno, especialmente dos pequenos empreendimentos hoteleiros. Segundo Hotel On Line (2007, p.36) “o segmento de pequenos estabelecimentos, formados principalmente por

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008.
pousadas e hospedarias, ocupa uma posição privilegiada no mercado de meios de hospedagem”.

5 Medição de Desempenho (MD)

Muitas são as razões para as empresas investirem em medição de desempenho (MIRANDA; SILVA, 2002); como as principais razões destacam-se: controla as atividades operacionais da empresa; alimenta o sistema de incentivos dos funcionários; controla o planejamento; cria, implanta e conduz estratégias competitivas; identifica problemas que necessitem intervenção de gestores e identifica se a missão da empresa está sendo atingida. Ela ajuda a detectar o que esta acontecendo com o desempenho da empresa, quais as razões prováveis de sua situação atual e quais ações podem vir a ser tomadas (BOND, 1999). Por vez, medir o desempenho está inserido no sentido de melhoria. Para Kaydos (1991), a medição de desempenho apresenta outras contribuições ou aspectos que podem ser explorados pelas empresas, conforme Figura 2.

Dentro de todas as atividades, a medição de desempenho contribui para a efetivação da estratégia da organização. Segundo Bond (1996b) a MD deve se tornar um veículo viabilizador da estratégia da empresa. Ainda, para McGee e Prusak (1995, p.183), a MD é um elemento de ligação da estratégia com a sua execução, conforme a Figura 3. Segundo os autores, “a estratégia representa tanto um problema de definição quanto de execução”. O sucesso estratégico não é somente a composição de um novo posicionamento de produto/mercado, por exemplo, mas, na “sua maior capacidade para a execução, sua capacidade de fazer com que estes planos passem a fazer parte das atividades diárias da organização” (KIYAN, 2001).



V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008.
Figura 3: A Medição de Desempenho Estratégico como Elemento de Ligação
Fonte: McGee e Prusak (1995, p.184).

A MD pode ser vista de diferentes recortes. Primeiramente, suas medidas podem ser vistas individualmente, o elemento fundamental propriamente dito; mas suas medidas também podem ser agrupadas (conjunto) que pode formar um sistema de medição de desempenho (SMD) (ATTADIA; MARTINS, 2003). Esse SMD formado por um conjunto de métricas de desempenho ou indicadores de desempenho é usado para representar os resultados ou quantificar a eficiência e a eficácia das ações de melhoria nas empresas (NEELY et al., 1995).

Autores como Ghalayini e Noble (1996), Kaplan e Norton (1996), Hronec (1994) e Neely (1998) acreditam que a MD auxilia o processo de melhoria contínua organizacional. Para que os sistemas de MD estimulem a melhoria contínua, os objetivos de todas as áreas precisam ser alinhados e as necessidades de cada nível funcional devem ser monitoradas por medidas de desempenho para serem utilizadas por todos os membros do grupo para a realização de correções no desempenho (LEE; DALE, 1998). Enfim, a MD é apenas um dos aspectos que suportam a melhoria contínua.

Na literatura sobre a medição de desempenho são descritas várias dimensões ou perspectivas de desempenho no processo de gestão. Dentre as mais citadas: dimensões operacionais, custo, qualidade, flexibilidade e tempo. Áreas de desempenho (satisfação do cliente e financeira) e dimensões complementares (fornecedores, investidores, comunidade, empregados e meio ambiente), também são classificadas (HUDSON, 2001). Por vez, para cada grupo de dimensões existem métricas de desempenho integradas (ÁLVARO, 2001, 2004; BITITCI et al., 2001; HUDSON, 2001; KAPLAN; NORTON, 2001; NEELY, 1998).

Portanto, para usar a medição de desempenho é necessário posicioná-la dentro de um contexto estratégico na empresa. Por vez, é um instrumento que pode influenciar o comportamento das pessoas e direcionar as ações de melhoria que são implementadas (HRONEC, 1994; NEELY et al., 1995).

5.1 Medição de Desempenho Hoteleira

Para enfrentarem o cenário competitivo atual, as empresas do setor hoteleiro precisam rever sua gestão e suas operações estratégicas. Para Catarino (1999), a gestão hoteleira baseada especificamente na maximização da taxa de ocupação tornou-se

obsoleta. Segundo o autor, é preciso criar estratégias de gestão do negócio voltadas para a previsibilidade, como, por exemplo, extrair dos sistemas de informação internos o conhecimento dos segmentos de mercado e os reflexos no hotel, aperfeiçoando, dessa maneira, o lucro obtido pelos serviços e produtos hoteleiros.

Falar em planejamento estratégico na empresa hoteleira envolve o alinhamento do hotel com as condições do ambiente, por meio de métodos competitivos que ofereçam o maior valor financeiro para o empreendimento. Para tanto, o estrategista deve identificar as oportunidades e criar uma eficiente alocação de recursos (OLSEN et al. ⁴, 1998 *apud* ARAÚJO, 2001, p.15). Assim, faz-se necessário, que os empresários hoteleiros conheçam o maior número de informações, tanto dos participantes internos como externos. Com isso, terão um panorama do desempenho da empresa hoteleira apontando seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades.

O mercado atual exige que os gestores comportem-se e pensem estrategicamente, oferecendo promoções e flexibilidade nos serviços e até mesmo implantando programas de melhoria para gerar vantagens competitivas. Na indústria hoteleira, mais que gerar produtos ou serviços, o gestor deve desenvolver competências essenciais. Através de um efetivo controle gerencial nas empresas hoteleiras, com base em sistemas de medição de desempenho, torna-se possível melhorar gradativamente o desempenho, fazendo com que elas mantenham-se competitivas.

Ao demonstrar preocupações com qualidade, eficiência, lucratividade e redução de custos, Lunkes (2004, p.225-235) indica algumas características quando se faz a comparação de desempenho e as medidas que devem ser aplicadas nos hotéis: as melhorias no desempenho estão associadas ao aumento da competência dos colaboradores e sua motivação na realização do sucesso do hotel; o hotel tem a necessidade de mão-de-obra qualificada para realizar mudanças e inovações necessárias a sua sobrevivência; a inovação seja ela tecnológica, de produto ou organizacional, é um dos principais elementos de valor para os hotéis; os colaboradores devem ser otimizados

a fazer sugestões de melhorias; o hotel deve ser eficiente entre o início e o término de um processo, podendo incluir sempre a correção de erros; as características intangíveis de produtos e serviços (reputação, gosto, status, estilo e atração), podem ser tão

⁴ OLSEN, M. D.; TSE, E. C.; WEST, J. J. Strategic management in the hospitality industry. 2.ed. New York: John Wiley&Sons, 1998.

importantes quanto características tangíveis de alguns hóspedes; a percepção do atendimento durante a hospedagem também contribui para atrair e reprimir os hóspedes.

Sistemas de avaliação de desempenho vêm despertando interesses de gestores, pois promovem a obtenção de informações para que a organização exerça novas formas de poder sobre os seus membros (SAAB; DAEMON, 2000). Mas, o hóspede é o elemento principal no processo de gestão em hotelaria, onde a empresa deve identificar e direcionar seus investimentos à manutenção dos serviços prestados, sem que isso gere tarifas maiores para os clientes.

6 Conclusões

Ao longo do artigo pode-se constatar que sem as inovações as empresas não conseguem introduzir novos produtos, serviços ou processos. O processo de inovação é, portanto, um processo interativo, realizado com a participação de vários agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos. Essa interação ocorre em vários níveis, entre diversos departamentos de uma mesma empresa, entre empresas distintas.

Assim, destacar a importância da medição de desempenho nas ações de inovação de pequenos empreendimentos hoteleiros é de extrema relevância: ela reflete a realidade da empresa, e pode ser considerada como um elemento estratégico de acompanhamento, de comparação, direcionador de falhas e de decisões frente à concorrência. Ainda, a medição de desempenho traz uma variedade de benefícios para as empresas, tais como: verifica e comunica a todos os colaboradores a posição da empresa; as prioridades são comunicadas a todas as áreas do negócio como acionistas, empregados, etc.; os resultados medidos positivos são relacionados a recompensas, sendo essa medição explícita para todos (NEELY, 1998).

O fato é que o processo de inovação aumentou consideravelmente sua velocidade nas últimas décadas. Assim, uma empresa que não é capaz de inovar “está fadada ao declínio e à extinção” (DRUCKER, 1981, p.183). Mas inovar sem uma direção é tão perigosa quanto não inovar, sendo, portanto, um dever dos pequenos empreendimentos hoteleiros medir seu desempenho, para almejar competitividade e sucesso.

Referências

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)

Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina

Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008.

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

ÁLVARO, J.A.H. **Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos**. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume, 2001.

_____. **La Gestión de la fábrica – modelos para mejorar la competitividad**. Madrid: Diaz de Santos, 2004.

A MAIOR indústria do mundo. **Anuário do Turismo**, (2007-2008). Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/turismo/anuario_exame_turismo/m0125844.html>. Acesso em: 10 set. 2007.

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

ARAÚJO, A.O. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. 2001. 160p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

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

_____. Disponível em: <<http://www.abih.com.br/site.php>>. Acesso em: 1 ago. 2007.

ATTADIA, L.C. L; MARTINS, R.A. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**, v.13, n.2, p. 23 - 41, 2003.

BARRETO, M. **Planejamento e organização em turismo**. Campinas: Papirus, 1991.

BENI, M.C. **Análise estrutural do turismo**. 6.ed. São Paulo: Senac, 2001.

BITITCI, U.S.; SUWIGNJO, P.; CARRIE, A.S. Strategy management through quantitative modeling of performance measurement systems. **International Journal Production Economics**, Amsterdam, v.69, n.1, p.15-22, Jan. 2001.

BOND, T.C. The role of performance measurement in continuous improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v.19, n.12, p.1318-1334, 1999.

CARON, A. **Inovações tecnológicas nas pequenas e médias empresas industriais em tempos de globalização: o caso do Paraná**. 2003. p.412. Dissertação (Doutorado) em Engenharia de Produção, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

CATARINO, J.A. Poised to explode. **Diário Econômico**, Lisboa, 20 set. 1999.

DIAS, C.M.M. **Home away from home - evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria: um estudo compreensivo**. 1993. p.212. Dissertação (Mestrado) - Ciência da Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

DRUCKER, P.F. **Fator humano e de desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

_____. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO. **Ministério do Turismo**. Disponível em: <http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/Boletimdedesempenho/bdet14_v4.pdf>.

Acesso em: 1 ago. 2007.

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

ESCRIVÃO FILHO, E. et al. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta da ação administrativa. **Revista Matiz**, Matão, v.1, n.1, p.20 – 40, 2005.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The Economics of industrial innovation**. 3.ed. Cambridge: MIT, 1997. p. 470

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)

Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina

Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008.

GAGNON, Y.C.; TOULOUSE, J. The Behavior of business managers when adopting new technologies. **Technological Forecasting and Social Change**, New York, v. 52, n.1, p. 59-74, May 1996.

GHALAYINI, A.M.; NOBLE, J.S. The Changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v.16, n.8, p.63-80, 1996.

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

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

HOTEL ON LINE. **Análise setorial do segmento de hospedagem 2007**. In: A INDÚSTRIA hoteleira no Brasil. Disponível em: <www.hotelonline.com.br>. Acesso em: 3 set. 2007.

HRONEC, S.M. **Sinais vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUDSON, M. **Introducing integrated performance measurement into small and medium sized enterprises**. 2001. 189p. Thesis – PhD - Plymouth Business School, University of Plymouth, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Economia do turismo: análise das atividades características do turismo 2003** - n.5. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

_____. **Economia do turismo: análise das atividades características do turismo**. Atividades relacionadas ao turismo geram R\$ 31,1 bilhões. Comunicação social. Jan. 2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presid.php?id_noticia=804>. Acesso em: abr. 2008.

JULIEN, P.A. Small businesses as a research subject: some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory. **Small Business Economics**, v.5, n.2, June 1993.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The Balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

_____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, New York, v.74, n.1, p.75-85, Jan. /Feb. 1996.

_____. Linking the balanced scorecard to strategy. **Califórnia Management Review**, Berkeley, v.39, n.1, p.53-79, 1996b.

_____. Transforming the balanced scorecard from performance measurement strategic management: part I. **Accounting Horizons**, Sarasota, v.15, n.1, p.87-104, Mar. 2001.

KIYAN, F.M. **Indicadores de desempenho como suporte estratégico**. 2001. 118p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

KOLIN, L. D.; DALMAU, M. Avaliação de desempenho humano em hotel executivo. In: JORNADA CIENTÍFICA DE TRABALHOS DA ASSOCIAÇÃO DE ENSINO DE SANTA CATARINA. 2004, Santa Catarina. **Anais eletrônicos da 1ª Jornada Científica de Trabalhos da ASSEC** (Associação de Ensino de Santa Catarina). Disponível em: <<http://www.assec.com.br>>. Acesso em: jun. 2004.

KAYDOS, W. **Performance measurement and performance management**. In: Measuring managing and maximizing performance. Portland: Productivity, 1991. Cap.3, p.33-52.

LEE, R.; DALE, B. Policy deployment: an examination of the theory. **International Journal of Quality and Reliability Management**, Bradford, v.15, n.5, p.520-540, 1998.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LA ROVERE, R. **As Pequenas e médias empresas na economia do conhecimento: implicações para políticas de inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap.6, p.145-162.

LEONE, N.M.C.P.G. A Dimensão física das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.2, p.53-59, abr./jun. 1991.

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

LOVEMAN, G.; SENGENBERGER, W. **Introduction**. In: THE RE-EMERGENCE of small enterprises. Geneva: OIT, 1990.

LUNKES, R.J. **Manual de contabilidade hoteleira**. São Paulo: Atlas, 2004.

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)

Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina

Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008.

MEASURING managing, and maximizing performance. Portland: Productivity, 1991. Cap.3, p.33-52.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

MIRANDA, L.C.; SILVA, J.D.G. **Medição de desempenho**. In: SCHIMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.130-153.

NEELY, A. **Measuring business performance**. London: The Economist Newspaper and Profile Books, 1998.

NEELY, A; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design – a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v.5, n.4, p.80-116, 1995.

OLAVE, M.E.L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Revista Gestão e Produção**. v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

OLIVIER, S.; RILEY, D. Perceptions and practice of corporate communication in small businesses. **Corporate Communications**, ABI/INFORM Global, local, p.12-18, 1996.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Excellence in public private tourism destination management**. Disponível em:<<http://www.world-tourism.org>>. Acesso em: 5 Dec. 2005.

PETROCCHI, M. **Turismo, planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998.

PORTER, M. Criando as vantagens competitivas de amanhã. In: GIBSON, R. (Ed.). **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

QUADROS, A.C.M. **Estudos de turismo e hotelaria**. São Paulo: Senac, 1995.

ROTHWELL, R.; DODGSON, M. **Technology – based SMEs: their role in industrial and economic change**. Buckinghamshire: Interscience Enterprises, 1993.

SAAB, W.G.L.; DAEMON, I.G. Qualidade na hotelaria. O papel dos recursos humanos. In: **Informes do BNDES**. Área de operações industriais. Gerência setorial de Turismo. Disponível em:<<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 05 dez. 2000.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas: observatório SEBRAE 2005**. Estudos e Pesquisa. Disponível em:<www.sebraesp.com.br>. Acesso em: nov. 2006.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO
SINK, S.; TUTTLE, T.C. **Planning and measurement in your organization of the future**. Norcross: Industrial of Industrial Engineers, 1989.

STALK JR., G.; HOUT, T.M. **Competindo contra o tempo**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

TERENCE, A.C.F. **Processo de criação de estratégias em empresas de pequeno porte de base tecnológica**. 2006. 136p. Projeto de Qualificação (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

TRIGO, L. G. G. **Turismo e qualidade: tendências contemporâneas**. São Paulo: Papirus, 1993.

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