

Classificação de Empresas Hoteleiras Familiares e Desempenho: um Estudo nas Cidades de Itapema E Porto Belo/Sc.

Juarez Prado Córdova¹;
Anete Alberton²;
Jeferson Lana³

Resumo: Antecedentes teóricos apontam que a estrutura de propriedade e tipo de gestão podem influenciar no desempenho das empresas. Baseados no modelo tipológico de Westhead e Howorth (2007), testamos a relação do controle de gestão e estrutura de propriedade no desempenho de empresas hoteleiras familiares. Os dados foram obtidos a partir de questionários aplicados a gestores e proprietários. Foram pesquisados 92,51% dos meios de hospedagem da Costa Esmeralda, Santa Catarina/Brasil. Como resultados, foram classificados cinco diferentes tipos de empreendimentos hoteleiros familiares. Identificamos maior uso de indicadores de desempenho objetivos nas empresas que contratam gestores, constatando-se uma relação positiva entre os indicadores financeiros desses tipos de empresas. Indicadores subjetivos específicos do setor hoteleiro, do modelo de Haber e Reichel (2005), mostraram-se úteis para explicar a performance. Este trabalho contribui para as pesquisas sobre classificação e análise organizacional de empresas familiares, construção de indicadores de desempenho das organizações do setor hoteleiro e serviços.

Palavras-chave: Empresas Familiares. Classificação de empresas hoteleiras familiares. Desempenho. Medidas objetivas e subjetivas.

1. Introdução

A questão da medição do desempenho, anteriormente restrito às grandes corporações ressurgiu em todas as esferas empresariais, independente de tamanho, constituindo-se num construto multifacetado (ISRAELI; BARKAN; FLEISHMAN, 2006), onde a forma de observar e explicar o desempenho dessas organizações tem sido modificada no grau em que são utilizados diferentes critérios de classificação empresarial (SAINAGHI, 2010). O método tradicional de classificação de empresas por porte de faturamento ou de número de funcionários atende somente a fins fiscais e tributários, não se mostra adequado para a análise do comportamento organizacional dessas empresas (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009). Assim, este artigo reporta a pesquisa de Westhead e Howorth (2007), que classificaram as empresas familiares (EFs), a partir dos critérios de estrutura de propriedade e do controle de gestão, fato que permitiu novos referenciais para a compreensão do comportamento organizacional de empresas familiares. Para o estudo das empresas hoteleiras familiares (EHFs), também é reportado o modelo de Haber e Reichel (2005) baseado em medidas objetivas e subjetivas, de curto e longo prazo, específicas para o setor das pequenas e médias empresas hoteleiras.

A questão de pesquisa busca compreender qual é a relação entre os diferentes tipos de empresas hoteleiras familiares e seu desempenho. Assim, seu objetivo geral consiste em

¹ Mestrado em Administração de Empresas. PPGA/UNIVALI. juarezcordova@bol.com.br

² Doutorado e Mestrado em Engenharia de Produção. PPGA/UNIVALI. anete@univali.br

³ Doutorando em Administração de Empresas. EAESP/FGV. jeferson.lana@gvmail.br

analisar a relação entre a classificação de empresas hoteleiras familiares, de acordo com sua estrutura de propriedade e controle da gestão, e o seu desempenho organizacional. Seus objetivos específicos são: classificar as empresas hoteleiras familiares (EHFs) das cidades de Itapema e Porto Belo/SC, a partir dos parâmetros de estrutura de propriedade e concentração da gestão (controle); identificar a utilização de indicadores objetivos e subjetivos de desempenho organizacionais pelas EHF's da amostra; relacionar as categorias de EHF's com os indicadores de desempenho.

A importância deste artigo se dá por incorporar o modelo classificatório de EFs de Westhead e Howorth (2007) ao ambiente das EHF's, em vista de que apresenta robustez teórica e poder para auxiliar ampliação de perspectivas de análise e explicação do comportamento organizacional (DEKKER et al. 2012), a partir das diferenças na composição da propriedade e da maneira de gerenciar cada negócio. Sua importância é ampliada a partir da incorporação da abordagem das medidas objetivas e subjetivas para o setor hoteleiro ao modelo tipológico para as EHF's, podendo contribuir para acadêmicos, governanças setoriais, estudos comparados com outros destinos, bem como para pesquisadores das linhas de classificação empresarial integradas à análise da performance. Este artigo está subdividido em introdução, fundamentação teórica, metodologia, apresentação e discussão de resultados, seguidas das conclusões.

2. Fundamentação teórica

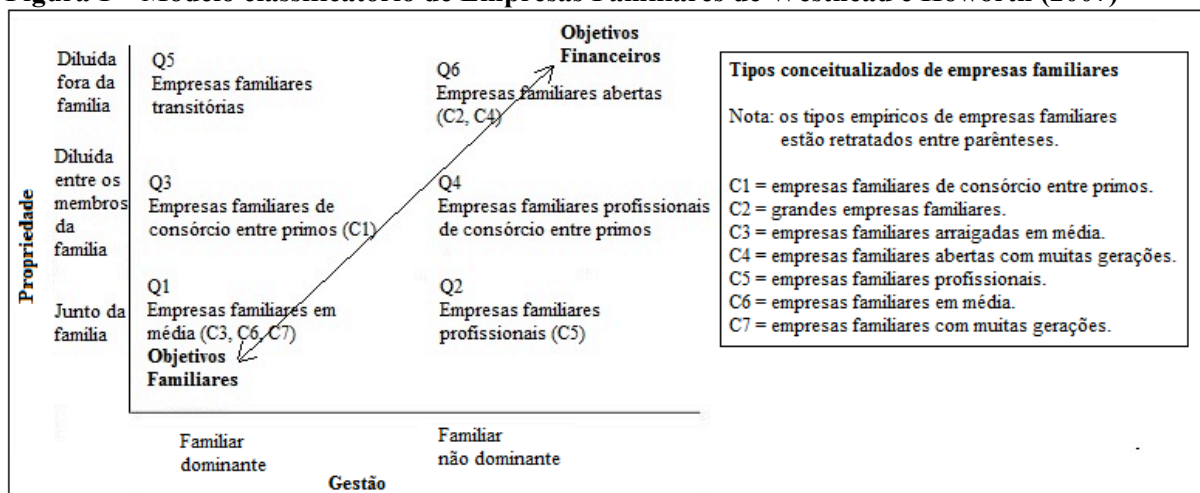
Esta fundamentação teórica aborda a questão das empresas familiares (EFs), sua classificação pelo critério de estrutura de propriedade e controle de gestão, a questão das empresas hoteleiras familiares (EHFs), sua medição do desempenho com o uso de métricas objetivas e subjetivas.

2.1 Empresas familiares e sua classificação

Na literatura a ação dos empreendimentos familiares, bem como a instituição da empresa familiar ganhou lugar destacado como um ambiente de gestão em que a família assume um significado de influência sobre a gestão do empreendimento (SCHULZE et al., 2001; SCHULZE; LUBATKIN; DINO, 2003). Para Fagundes e Gimenez (2009) a presença da micro e pequena empresa (MPE) na economia brasileira significava mais de 99% das empresas formais da indústria, comércio e dos serviços, dentre as quais as EFs. Isso vincula as EFs a um caráter potencializador da atividade econômica, através da conversão dos fatores de produção em bens e serviços (OLIVEIRA, 2010). Entretanto, Oliveira e Escrivão Filho (2009) reforçam a necessidade de se conhecer a realidade das pequenas empresas, ampliada pela inexistência consensual reinante acerca dos critérios para definição do porte das empresas, os quais não atenderiam as finalidades para análise organizacional, por apresentar impacto restrito para atender às exigências legais, sem gerar dados para análise aprofundada (OLIVEIRA; ESCRIVÃO FILHO, 2009). Considerando que as EFs são entidades diferentes e que devem ser tratadas de forma diferente, Westhead e Howorth (2007) desenvolveram uma tipologia de EFs a partir da estrutura de propriedade e o grau de envolvimento dos proprietários na gestão de seu empreendimento. Fruto de uma pesquisa de 1995, junto à amostra válida de 887 empresas privadas britânicas, com 48% de respostas, neste trabalho, Figura 1, apresentou-se o modelo classificatório de seis configurações de EFs, que utiliza os critérios da estrutura de propriedade e de controle da gestão, os quais são percebidos como fatores determinantes do volume de objetivos financeiros das organizações. Dos resultados da pesquisa de Westhead e Howorth (2007), do teste empírico identificaram-se quatro tipos de

empresas, evidenciando uma heterogeneidade entre elas e a necessidade de serem adotados métodos de abordagem, análise e diagnósticos específicos para os diferentes tipos de EFs.

Figura 1 – Modelo classificatório de Empresas Familiares de Westhead e Howorth (2007)



Fonte: Traduzido e adaptado de Westhead e Howorth (2007, p. 411).

Observa-se que a seta diagonal é uma relação inversa entre a predominância de objetivos familiares e objetivos financeiros conforme a estrutura de propriedade e controle de gestão. O modelo tipológico de Westhead e Howorth (2007) contribuiu com a literatura por auxiliar na melhor análise e compreensão das organizações: a) ampliando os pressupostos da teoria de agência (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989) para o universo das EFs; b) operacionalizando esses pressupostos, pela apresentação de seu quadro classificatório de seis tipos diferenciadas de EFs, Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação de empresas familiares, segundo Westhead e Howorth (2007).

Classificação de EFs	Características
Tipo Q1 – EF média	A posse total da empresa nas mãos dos familiares e com a predominância da gestão consigo.
Tipo Q2 – EF profissional	A posse da empresa permanece com as famílias, mas com a dominância da gestão agora em mãos de gestores contratados.
Tipo Q3 – EF de consórcio entre primos	A posse da propriedade é diluída entre parentes de uma família (entre a segunda geração de herdeiros ou com a participação de outros parentes da mesma família) e a dominância da gestão concentrada nas mãos desses proprietários.
Tipo Q4 - EF profissional de consórcio entre primos	A posse permanece inalterada entre os parentes, mas com a dominância da gestão agora em mãos de gestores contratados.
Tipo Q5 – EF transitória	A posse da propriedade encontra-se diluída fora da estrutura de posse da família com o domínio da gestão nas mãos dos familiares gestores.
Tipo Q6 – EF aberta	A posse da propriedade encontra-se diluída fora da estrutura de posse da família, mas com o domínio da gestão nas mãos de gestores contratados pelas organizações.

Fonte: Traduzido e adaptado de Westhead e Howorth (2007).

Segundo os autores, na medida em que ocorre uma ampliação da estrutura de propriedade das empresas, tende a ocorrer a contratação de executivos não familiares em suas estrutura de gestão, fato que aumenta a probabilidade dos objetivos serem direcionados para o foco financeiro. Os problemas de agência decorrem das concentrações de propriedade e controle de gestão na posse dos proprietários, fato que propicia a ocorrência de objetivos não financeiros. Esta condição desvia as organizações dos objetivos financeiros, bem como do direcionamento operacional de seus recursos para os alcançarem (JENSEN; MENCKLING,

1976; WESTHEAD; HOWORTH, 2007). Então, a partir do quadro classificatório, evidencia-se a necessidade de serem considerados os temas de propriedade da empresa e das estruturas de gestão, bem como seus objetivos, quando se estudam os perfis de empresas privadas (WESTHEAD; HOWORTH, 2007). Os estudos de Herrero (2011), junto a empresas do setor pesqueiro espanhol que reforçam a posição de que as empresas familiares merecem uma atenção especial, no que tange ao seu desempenho em comparação às empresas não familiares.

Estes postulados sustentariam a formulação da hipótese de pesquisa H1: existe a formação de tipos diferenciados de empresas familiares nos MHs da cidade de Itapema e Porto Belo, em termos de estrutura de propriedade e concentração de gestão, em vista de que a diversidade de EHF's envolvidas na presente pesquisa reproduziria as condições tipológicas do estudo de Westhead e Howorth (2007).

2.2 Desempenho em empresas hoteleiras familiares

Com a preocupação e o esforço para compreender e explicar o desempenho das organizações hoteleiras, pesquisas são conduzidas para lidar com suas variáveis causadoras de melhores resultados e torná-las competitivas; motivos que se mostram de interesse central, requerendo atenção (SAINAGHI, 2010).

Venkatraman e Ramanujam (1986, 1987) evidenciaram a importância de utilizar métodos de análise fundamentados em diferentes bases de dados; as quais podem ter origem primária – de fontes internas à organização, ou de origem secundária – de bases externas. Outra dimensão de análise utilizaria diferentes formas de avaliação que podem ser objetivas, dados quantificados (relatórios contábeis e financeiros), ou subjetivas (por coleta de informações realizada por agentes externos).

Israeli, Barkan e Fleishman (2006), investigando a percepção de gestores da indústria hoteleira israelense acerca das dimensões de desempenho, identificaram a incoerência de critérios de seus gestores para diferenciar os indicadores de desempenho de produção dos de serviço, mesmo diante da importância percebida das práticas de medição do desempenho, fato que se torna crítico considerando-se um ambiente que impôs novas exigências sobre os profissionais dos MHs (GOMES, YASIN; LISBOA, 2007). Isso se deve ao fato de que os serviços de hotelaria trabalham com variáveis de desempenho que têm interface com dimensões de análise que complementam a dimensão financeira de uma organização, condicionando os analistas de seu desempenho a ampliar o foco de análise com a criação de métricas ajustadas que considerem a avaliação dessas dimensões (SAINAGHI, 2010).

Em relação às EHF's, os MH familiares assumem importância relevante para as cadeias do turismo, por suas características próprias que lhes conferem competências específicas para sobreviver e prosperar num mercado de altamente competitivo (CHASTON, 2012). Os resultados da pesquisa de Chaston (2012), que comparou a performance dos meios de hospedagem familiares e as não familiares do Reino Unido, evidenciam que os MHs familiares apresentam capacidade para enfrentar situações de crise financeira macroeconômica prolongada, a partir de suas características de gestão por parte de seus proprietários que lhes conferem flexibilidade e adaptabilidade estratégicas.

Para Haber e Reichel (2005) é sustentado que as informações objetivas de pequenos negócios são obtidas com muita dificuldade e raramente se encontram disponíveis para o público (SCHULZE; LUBATKIN; DINO, 2003), aliado à percepção de que a utilização de medidas de desempenho subjetivas junto com outras objetivas é importante e útil para este setor (SAINAGHI, 2010). Desta forma, Haber e Reichel (2005) desenvolveram uma matriz

conceitual de medidas de desempenho de pequenas empresas hoteleiras onde sugerem de fundamental importância que sejam consideradas a gestão de medidas nas dimensões objetivas e subjetivas, cruzadas com a dimensão tempo, que podem ser de curto e longo prazo. A Figura 2 apresenta essa matriz de medidas de desempenho onde aparecem as sugestões dos indicadores de desempenho que compõem cada quadrante, bem como o resultado da intersecção das dimensões objetivas e subjetivas com o curto e longo prazo.

Figura 2 - Medidas de desempenho de pequenos negócios do setor turístico

Longo Prazo	<ul style="list-style-type: none"> - crescimento em receitas - crescimento em número de empregados 	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento e crescimento - esforço do turismo e negócios - sucesso em gerar lucros em tempos de crise geopolítica
	<ul style="list-style-type: none"> - receita - número de empregados - receita por empregados 	<ul style="list-style-type: none"> - ocupação e satisfação do cliente - rentabilidade comparada aos concorrentes
	Objetivo	Subjetivo

Fonte: Traduzido de Haber e Reichel (2005)

Haber e Reichel (2005) recomendam que as organizações devam estruturar seus modelos próprios de medição do desempenho organizacional, de sorte a respeitar as peculiaridades de sua realidade local.

A carência por práticas de medição de desempenho para o setor hoteleiro nacional foi identificada na pesquisa sobre a utilização de indicadores de desempenho junto ao setor hoteleiro da Paraíba, por Machado, Machado e Holanda (2006); seus resultados apontam que há uma tendência à utilização de indicadores não financeiros pelos hotéis, dentre os quais se destacam: a) taxa de ocupação, b) qualidade de serviços, c) fidelidade do cliente, d) evolução do número de clientes.

A pesquisa conduzida por Bergin-Seers e Jago (2007), do tipo estudo de caso, com sete pequenos hotéis australianos propõem que as medidas que se relacionam aos resultados não-financeiros ou operacionais sejam aferidas pelos produtos e serviços que são produzidos e entregues. Estes autores caracterizaram o processo de gestão de desempenho a partir de um quadro de entradas e saídas, sendo os resultados de desempenho do modelo representados por produtos, resultados e metas, considerando um equilíbrio de resultados esperados pela organização e seus *stakeholders*.

Ao contabilizar os resultados da pesquisa acerca de direcionadores das medidas de desempenho estratégico no setor hoteleiro chinês, Huang, Chu e Wang (2007, p. 1125) sugerem que as medidas não financeiras de desempenho estão relacionadas às medidas financeiras e influenciam indiretamente o resultado das perspectivas da matriz do BSC.

A pesquisa de Sainaghi (2010), a partir de 152 artigos publicados acerca das discussões sobre a questão do desempenho do setor hoteleiro e seus determinantes, identificou a incorporação de métricas de desempenho não financeiros integrados aos financeiros e de índices operacionais, alinhados à estratégia empresarial. Sainaghi (2010) também percebeu nos artigos diversas críticas sobre as práticas de medição de desempenho convencionais, por serem consideradas ultrapassadas, com foco no passado, com acentuado enfoque para o lucro de curto prazo, miopia holística e pouca orientação para o mercado, bem como por não atender às necessidades competitivas dos hotéis.

Wadongo et al. (2010), investigaram as características gerenciais dos indicadores de desempenho da indústria hoteleira do Quênia, de onde reforçam a necessidade de serem incorporadas novas dimensões para as medidas de desempenho da indústria hoteleira que

incluam medidas não financeiras de desempenho. Convergente às pesquisas anteriores, Callado et al. (2011) conduziram pesquisa junto a 31 MHs da cidade de João Pessoa/PB, onde analisaram a relação entre os níveis de rentabilidade e os indicadores vinculados ao *balanced scorecard*, portanto, contemplando as dimensões objetivas e subjetivas. O Quadro 2 mostra autores que recomendam o uso das abordagens objetivas e subjetivas para mensurar organizações de serviços, em especial os MHs.

Quadro 2 – Indicadores de desempenho do setor hoteleiro, por autor

Autor/Ano	Indicadores sugeridos
Machado, Machado e Holanda (2006)	evolução do número de clientes; evolução do número de funcionários ; fidelidade dos clientes; fluxo de caixa; investimento em móveis, utensílios e equipamentos; investimento em propaganda; investimento em treinamento; margem de lucro; número de cancelamento de reservas; retorno sobre investimentos (ROI); valor econômico agregado (EVA); evolução da lucratividade.
Huang, Chu e Wang (2007)	receita por UH; receitas por comodidades (adicionais); número de clientes; ocupação de clientes por UH; número de quartos (UHs); tarifa da UH; produtividade;
Bergin-Seers; Jago (2007)	absenteísmo; adequação de financiamento; clima organizacional; disposição para formar alianças; duração da estadia; feedback positivo; flexibilidade de horas de trabalho e papéis exigidos; frequência da estadia; habilidade e conhecimento proporcionado; lucro líquido; níveis de eficiência; níveis de precisão; número clientes que retornam; número de novos clientes; palavra de referência em serviços; pontuação nos relatórios de avaliação; preço médio por quarto; preparo p/mais investimentos / empréstimos; receita por UH; receitas; referência; rehospitalização; rendimento, requisitos de financiamento; retorno sobre o investimento (ROI); serviço ao cliente e suporte fornecido; taxa de ocupação; valor das alianças.
Sainaghi, (2010)	taxa de ocupação, preços, número de quartos vendidos, satisfação do cliente
Wadongo et al. (2010)	crescimento de vendas; taxa de crescimento vendas; receitas; vendas totais; lucro bruto; lucro líquido; participação de mercado; monitoria do desempenho dos concorrentes; volume de negócios; rotatividade quarto; ativo circulante vs passivo circulante; custo do trabalho; investimento total para o acionista; ocupação diária do quarto; giro dos estoques; pagamento a fornecedores e credores em tempo; custos operacionais; custo de alimentos; as vendas de alimentos e bebidas; refeição diária média; diária média; manutenção das estrelas ; avaliações de clientes da atitude funcional; conhecimento, comportamento dos empregados; avaliações de clientes da renovação de design da instalação e manutenção; entrega pontual de produtos e serviços; <i>turnover</i> de funcionários; fornecedores que atendem às especificações de compra; participação em ações de conservação ambiental e projetos relacionados; avaliações de clientes de benefícios obtidos com serviços; habilidade em atender às necessidades e desejos dos clientes; habilidade em atender na hora os requisitos dos clientes; frequência de quebra de equipamentos; nº de empregados treinados e de programas de desenvolvimento; nível de utilização de tecnologias de informação e comunicação; avaliações de desempenho funcionais; apoio a funcionários inovadores; produtos e serviços inovadores lançados por ano; fornecedores que entregam a tempo; nº de projetos de comunitários; nº de patrocínios de empresas.
Callado et al. (2011)	<u>Perspectiva financeira:</u> receita total; retorno sobre o investimento; valor econômico agregado; margem de lucro; evolução da lucratividade; fluxo de caixa; margem de contribuição. <u>Perspectiva dos clientes:</u> participação no mercado; tempo de permanência; investimento em propaganda; fidelidade dos clientes; retenção de clientes; número de reclamações; evolução do número de clientes. <u>Perspectiva dos processos internos:</u> investimento em treinamento; tempo de atendimento ao cliente; tempo para solução de reclamações; evolução do número de funcionários; taxa média de ocupação. <u>Perspectiva do aprendizado e crescimento:</u> número de cancelamento de reservas; qualidade dos serviços; rotatividade dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A variedade de indicadores de desempenho do setor hoteleiro apresentadas nas pesquisas acima sugere como de fundamental importância a utilização tanto de indicadores objetivos como de subjetivos quando se pretende mensurar a performance de organizações de serviços, integrada ao critério de classificação de EFs (WESTHEAD; HOWORTH, 2007), os quais podem se apresentar mais compreensivos e robustos para explicar o desempenho das organizações familiares dos MHs. Diante disso se formulou a hipótese alternativa H2 dessa pesquisa que sustenta uma correlação positiva entre classificação de EHFfs, pelo modelo de Westhead e Howorth (2007), e o uso gerencial de indicadores financeiros de desempenho, bem como a H3 que sustenta uma correlação positiva entre tipos de EHFfs e seus IDs.

3. Metodologia

A abordagem da pesquisa é do tipo quantitativa, apresentando um caráter confirmatório, tendo em vista que ajusta os dados da pesquisa aos modelos previamente definidos (BALASSIANO, 2009).

O ambiente da pesquisa é limitado pelas cidades de Itapema e Porto Belo, SC que possuem 14 hotéis e 37 pousadas, caracterizando-se como uma das melhores estruturas do sul do Brasil. Todas as empresas de hotelaria foram contatadas entre 26 de novembro de 2012 até 28 de fevereiro de 2013, caracterizando a pesquisa como censitária. A intervenção do pesquisador nesta etapa foi importante para os resultados de 92,51% de respostas (47 de 51 MHs válidos), com um MH *outlier* e outros três que se recusaram participar.

O instrumento de coleta adotado, questionário estruturado, adaptado de partes dos questionários dos trabalhos de Haber e Reichel (2005) e Westhead e Howorth (2007), foi pré-testado com três empresários do setor hoteleiro de Balneário Camboriú. Utilizou-se o software STATÍSTICA, versão 8.0 para a análise das correlações de Pearson e Análise Fatorial. Para a definição do número de fatores, foi utilizado o critério da raiz latente (critério de Kaiser). Os resultados dos testes de campo apresentaram um número suficiente de valores superiores a 0,30, fato que suportou, teoricamente, a sua utilização (HAIR et al., 2005), sendo considerados a partir de um nível de significância máximo de 0,05.

4. Discussão dos resultados

De um total de 47 questionários, em 36 MHs, o questionário foi respondido pelos proprietários dos empreendimentos (77%), nove MHs por gerentes gerais (19%), e dois outros MHs (4%) por gerentes financeiros e diretores gerais. Isto sugere que a gestão dos MHs ainda é detida e gerenciada pelos pequenos empresários e gerenciados por eles e suas famílias, convergindo com as pesquisas que demonstram a forte contribuição das MPEs ao setor hoteleiro (COSTA; PEREIRA; HOFFMANN, 2006; FAGUNDES; GIMENEZES, 2009).

Observa-se a predominância de pousadas em Porto Belo, enquanto que em Itapema há um maior equilíbrio entre hotéis e pousadas. Porto Belo, com mais de 180 anos, utiliza sua estrutura histórica e arquitetônica para operações de pousadas. A Tabela 1 apresenta os MHs pesquisados, conforme a classificação da EMBRATUR.

Tabela 1 – Classificação EMBRATUR dos MHs pesquisados, por cidade

Classificação	Itapema		Porto Belo	
	Quant.	Percent.	Quant.	Percent.
Hotel	9	36%	1	4,5%
Pousada	13	52%	20	91%
Flat/apart	3	12%	0	0%
Hostel	0	0%	1	4,5%
Total	25		22	

Fonte: Dados de pesquisa.

Os resultados da pesquisa que identificaram a classificação de EHF's, pela abordagem de Westhead e Howorth (2007), Figura 3, onde foram categorizados cinco tipos diferentes de MHs familiares, valendo-se da metodologia classificatória de empresas de um total de seis tipos preconizados no modelo original.

Figura 3 – Classificação de EHF's de Itapema e Porto Belo/SC, por Westhead e Howorth (2007).

Propriedade	Diluída fora da família	Empresas familiares transitórias Q5 Itapema = 1 EF Porto Belo = 1EF	Empresas familiares abertas Q6 Itapema = 4 EFs Porto Belo = 2 EFs
	Diluída entre os membros da família	Empresas familiares de consórcio entre parentes (primos) Q3 Não foram encontradas EFs neste quadrante	Empresas familiares profissionais de consórcio entre primos Q4 Itapema = 1 EF Porto Belo = 0 EF
	Perto da família	Empresas familiares em média Q1 Itapema = 13 EFs Porto Belo = 15 EFs	Empresas familiares profissionais Q2 Itapema = 6 EFs Porto Belo = 4 EFs
		Familiar Dominante	Familiar Não Dominante
Gestão			

Fonte: Dados da pesquisa e adaptados ao modelo de Westhead e Howorth (2007).

Encontraram-se 28 empresas do tipo Q1 (EFs em média), com 13 em Itapema e 15 em Porto Belo, com a maior concentração de tipos de EHF's. Dos 10 MHs familiares ranqueados no tipo Q2 (EFs profissionais), observaram-se seis EHF's em Itapema e quatro em Porto Belo. A pesquisa não encontrou nenhum MH no tipo Q3 (EFs de consórcio entre primos). No tipo Q4 (EFs Profissionais de Consórcio entre Primos), relatou-se somente um MH que funciona em Itapema. O tipo Q5 (EFs Transitórias) apresentou dois MHs, sendo um em Itapema e outro em Porto Belo e outras seis no tipo Q6, com quatro MHs em Itapema e dois em Porto Belo, resultados que confirmam a hipótese H1.

A Tabela 2 apresenta a relação entre a classificação de EFs com os MHs da região pesquisada, bem como a relação com a média de empregados. No ano de 2012, as maiores médias do número de UHs aparecem nos tipos Q6, com 37 UHs, seguidas pelos tipos Q4 e Q2, com 42 e 29,4 UHs. Nestes dois quesitos que as maiores médias ocorrem justamente nos três grupos de MHs que apresentam em comum o elemento de contratação de agentes para atingir os objetivos de gestão e controle das organizações (EISENHARDT, 1989).

O número de empregados fornece informações do desempenho no curto prazo, reconhecido por Haber e Reichel (2005) como um ID objetivo. Notou-se que os MHs tipo Q1 apresentaram as menores médias desde a fundação até 2012.

Tabela 2 – Classificação de EF, nº de UHs e média de empregados

Classificação EFs e Nº UHs - 2012				Médias de Empregados				Tempo Médio de Vida
Tipos EFs	MHs Total	UHs total	UHs Média	Fund.	2010	2011	2012	
Q1	28	434	15,5	3,36	3,29	3,89	4,14	10,3
Q2	10	294	29,4	12,90	16,90	14,90	16,40	15,0
Q3	--	--	--	--	--	--	--	--
Q4	1	42	42,0	16,00	16,00	16,00	16,00	33,0
Q5	2	28	14,0	4,00	4,50	4,00	5,00	15,0
Q6	6	222	37,0	11,50	19,30	20,17	20,17	13,2
Amostra	47	1020	21,7	6,72	8,55	8,57	9,08	12,4

Fonte: Dados de pesquisa

Os MHs dos tipos Q6, Q4 e Q2 mantiveram as maiores médias desde a data da fundação até 2012, sendo que a profissionalização da gestão é um dos elementos comum entre estes três tipos de MHFs. A performance também pode ser entendida pela comparação do tempo médio de existência de cada MH, onde a amostra acusou a média de 12,4 anos; o registro da menor média ficou com o tipo Q1 com 10,13 anos e o maior tempo de vida com o tipo Q4, com 33 anos, seguido pelos tipos Q2 e Q5 com 15 anos de vida média.

4.1. Descrição dos indicadores objetivos de desempenho

A Tabela 3 mostra as classes de MHs que utilizam IDs, indicando que 38% dos meios de hospedagem pesquisados costumam efetuar o registro e controle sistemático de IDs, sendo que os outros 62% restantes não o fazem. Pela classificação de MHs, observa-se que no tipo Q4, nenhuma organização utiliza IDs, enquanto que no tipo Q1 somente 11% os utilizam na gestão de seus MHs. Dos MHs nos tipos Q5 e Q6, constata-se que 100% fazem uso dos IDs, seguidos do tipo Q2 com 70%.

Tabela 3 – Uso de indicadores de desempenho por classificação de MHs

Classificação	Utiliza ID		Não utiliza ID		Total de MHS
	Quant.	%	Quant.	%	
Tipo Q1	3	11%	25	89%	28
Tipo Q2	7	70%	3	30%	10
Tipo Q3	--	--	--	--	--
Tipo Q4	0	0%	1	100%	1
Tipo Q5	2	100%	0	0%	2
Tipo Q6	6	100%	0	0%	6
Total de MHs	18	38%	29	62%	47

Fonte: Dados de pesquisa.

A identificação desta prática de gestão, por classificação de EHF, da amostra pesquisada, sugere uma relação entre descentralização da estrutura de propriedade da organização familiar, do controle da gestão e a existência de objetivos financeiros (WESTHEAD; HOWORTH, 2007), recomendando maiores investigações.

Dos dados obtidos nos questionários, a Tabela 4 apresenta a tabulação cruzada da receita média declarada ou aproximada, por grupos classificatórios de EFs, a receita média pelo número de empregados e a taxa média de ocupação, nos anos de 2010, 2011 e 2012.

O indicador de receita média declarada por classificação de empresas na amostra apresentou em 2012 R\$ 491.915,00, no qual os MHs do tipo Q2, com receita média de R\$ 975.000,00 e a tipo Q6, com R\$ 1.270.000,00, registraram os melhores desempenhos.

Tabela 4 – Classificação de EFs, sua receita média por MH, por empregado e taxa de ocupação

Classific. de EFs	2010			2011			2012		
	Receita Média	Receita Méd p/ Empreg	Taxa méd. ocup.	Receita Média	Receita Méd p/ Empreg	Taxa méd. ocup.	Receita Média	Receita Mé p/ Empreg	Taxa méd. ocup.
Q1	156.667	33.700	55%	178.400	36.968	58%	176.786	42.527	60%
Q2	944.000	64.284	43%	975.000	70.971	47%	975.000	66.625	50%
Q4	370.000	23.125	55%	370.000	23.125	55%	370.000	23.125	55%
Q5	215.000	52.857	62%	215.000	56.429	64%	215.000	36.429	65%
Q6	1450.000	45.365	46%	1270.000	66.535	52%	1270.000	66.757	54%
Amostra	524.872	42.027	52%	514.318	49.298	55%	491.915	50.075	57%

Fonte: Dados de pesquisa

Quanto à receita média por empregado em 2012, verifica-se que as duas maiores medidas foram obtidas pelos MHs do tipo Q6 e Q2, foram de R\$ 66.757,00 e R\$ 66.625,00, respectivamente, acima da média amostral de R\$ 50.075,00. Os melhores desempenhos da taxa de ocupação em 2012 foram observados pelas tipos de empresas Q5 e Q1, com 65% e 60%, respectivamente, acima da média amostral de 57%.

Em relação às taxas médias de crescimento de empregados, os MHs tipo Q2 registraram crescimento nulo no período 2010-2011, mas de 13% entre 2011 e 2012. Desde a fundação até 2012 o média de empregados evoluiu em 38%, Tabela 5.

Tabela 5 - Crescimento médio de empregados por classificação de EHF's

Classificação EHF	2010-11	2011-12	Inic-2012
TIPO 1	0,04	0,00	0,31
TIPO 2	0,00	0,13	0,38
TIPO 4	0	0	0
TIPO 5	0	0,10	0,34
TIPO 6	0,06	-0,02	0,51

Fonte: Dados de pesquisa.

Para as empresas tipo Q4 apresentaram crescimento nulo em sua taxa de crescimento de empregados em todos os períodos, sendo que os MHs tipo Q5 registraram crescimento médio de empregados foi nulo entre 2010 e 2011, de 10% entre 2011 e de 34% da data da fundação até 2012, Para as empresas do tipo Q6, o crescimento do número de empregados em 2010-2011 foi de 6%, entre 2011 e 2012 foi de -2%, mas de 51% desde sua fundação até 2012.

4.2 Descrição dos indicadores subjetivos de desempenho

A Tabela 6 apresenta a estatística das prioridades dos MHFs em relação a seus objetivos estratégicos e financeiros, cujos IDs foram adaptados de Westhead e Howorth (2003) e Carvalho e Schiozer (2011). Neste sentido, o foco é identificar os objetivos que recebem mais atenção por parte dos MHs, bem como o grau em que é considerado. No construto relativo a prioridade de importância sobre objetivos estratégicos e financeiros, seu escore sugere que a manutenção da saúde financeira conquistada seja a primeira preocupação mais evidente entre os MHs, seguida da preocupação de atingir metas de lucro.

A terceira maior preocupação registrada são os objetivos de aumento da participação no mercado, seguidos pela preocupação de melhorar produtos/serviços em face de novos entrantes.

Tabela 6 - Prioridade de importância dos MHFs frente aos objetivos por tipos.

Objetivos	Impacto médio (1 a 7 pontos)						
	Impacto Amostra	Tipo Q1	Tipo Q2	Tipo Q3	Tipo Q4	Tipo Q5	Tipo Q6
1) Aumentar cota participação no mercado	4,53	4,18	4,70	--	7,00	7,00	4,67
2) Atingir metas de lucro	5,79	4,68	5,20	--	7,00	6,50	5,17
3) Manter a saúde financeira conquistada	5,85	5,93	5,30	--	7,00	7,00	5,83
4) Lançar novos produtos e serviços	3,68	3,43	3,90	--	6,00	5,50	3,50
5) Melhorar prod./serv. por novos entrantes	4,09	4,07	3,90	--	6,00	5,50	3,67
6) Melhorar relac. c/agênc./operad turismo	3,62	3,32	3,60	--	7,00	4,50	4,17

Fonte: Dados de pesquisa.

De todas estas, a menor preocupação registrada se dá com o objetivo de melhoria do relacionamento com agências e operadoras de turismo.

A tabulação cruzada da medição dos IDs subjetivos dos MHFs da amostra, sugeridos por Haber e Reichel (2005), são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 - Indicadores subjetivos de desempenho da amostra e por classificação de MHFs

IDs sobre a percepções de sucesso gerencial	Impacto médio (1 a 7 pontos)						
	Amostra	Tipo Q1	Tipo Q2	Tipo Q3	Tipo Q4	Tipo Q5	Tipo Q6
1) Em satisfazer o consumidor	5,68	5,93	5,20		7,00	5,50	5,20
2) Em criar reputação positiva	5,79	5,93	5,70		6,00	6,00	5,70
3) Em desenvolver o produto turístico	4,23	4,00	4,50		7,00	6,00	4,50
4) Em desenvolver novos projetos	3,83	3,32	4,60		6,00	4,50	4,60
5) Em gerar lucro ao longo do ano	4,30	4,29	4,60		2,00	5,00	4,60
6) Em gerar lucro em tempos de crises	3,80	3,46	4,00		2,00	6,50	4,00
7) Na promoção turística local	3,32	2,96	3,80		3,00	6,00	3,80
8) Na conscientização do produto turístico	3,40	3,04	4,10		4,00	5,50	4,10
9) Na resposta eficaz às mudanças no mercado	4,74	4,93	4,10		5,00	6,50	4,10

Fonte: Dados de pesquisa.

Para a amostra, pelo ordenamento decrescente dos escores de impacto médio dos IDs subjetivos, verifica-se a seguinte sequência: 2) sucesso na criação de uma reputação positiva; 1) sucesso em satisfazer o consumidor; 9) resposta eficaz às mudanças no mercado; 5) sucesso em gerar lucro ao longo do ano; 3) sucesso em desenvolver o produto turístico; 4) sucesso em desenvolver novos projetos; 6) sucesso em gerar lucros em tempo de crises; 8) sucesso na conscientização do produto turístico; 7) sucesso na promoção turística local.

Na perspectiva de Haber e Reichel (2005), a percepção dos gestores sobre sua rentabilidade frente a concorrência é um importante ID subjetivo de curto prazo. Em 2012, o ID subjetivo que mede a percepção dos gestores sobre sua receita declarada em relação à concorrência (4,98 pontos médios), a pontuação máxima foi observada no tipo Q5, com 6,00 pontos. Para o ano de 2012, ele acusa a média de impacto no nível de 4,89 pontos, sendo que o máximo de impacto foi atingido com o tipo Q2, com a marca de 5,60 pontos.

A taxa de ocupação, pela visão de Haber e Reichel (2005), é um fator relevante para explicar a performance na amostra de MHFs, na dimensão subjetiva de curto prazo. Este ID, no ano 2012, registrou a média amostral em 4,81 pontos, Tabela 8.

Tabela 8 – IDs subjetivos de receitas declaradas, rentabilidade em relação a concorrência e taxa de ocupação frente aos objetivos.

IDs subjetivos	Escala de (1 a 7 pontos)							
	Ano	Amostra	Tipo Q1	Tipo Q2	Tipo Q3	Tipo Q4	Tipo Q5	Tipo Q6
C4. Receita Declarada em Relação à Concorrência	Fund	4,43	4,29	4,80		7,00	3,50	4,43
	2010	4,03	3,95	4,00		2,00	4,50	4,03
	2011	4,72	4,68	4,90		5,00	4,50	4,72
	2012	4,98	4,89	5,20		5,00	6,00	4,98
C5. Rentabilidade em Relação à Concorrência	Fund	4,62	4,36	5,30		2,00	3,00	4,83
	2010	4,24	4,00	4,50		2,00	3,50	4,75
	2011	4,77	4,64	5,30		2,00	3,50	4,80
	2012	4,89	4,71	5,60		3,00	4,00	4,83
C7. Taxa de Ocupação em Relação aos Objetivos	Fund	4,44	4,50	4,10		2,00	5,00	5,25
	2010	4,11	4,14	4,10		2,00	4,50	4,25
	2011	4,72	4,72	4,90		2,00	6,50	4,20
	2012	4,81	4,75	5,10		3,00	5,50	4,67

Fonte: Dados da pesquisa

O nível máximo de impacto neste ID foi apontado com o tipo Q5 (5,50 pontos).

4.3 Análise dos fatores e correlações

Procedeu-se a análise da primeira matriz de correlações dos IDs originais obtidos do questionário da pesquisa, aliados aos indicadores calculados a partir dos dados obtidos (receita por empregado em 2010, 2011 e 2012); crescimento da receita entre 2011 e 2012 (%); crescimento médio da receita entre o ano do estabelecimento e 2012 (%); crescimento médio em número de empregados entre o ano do estabelecimento e 2012 (%). O total de IDs neste input inicial da análise foi de 55 variáveis. Os procedimentos seguintes visaram a análise dos IDs (variáveis) para sua redução e agrupamento, a partir das dimensões latentes comuns, os fatores, o que resultou em um número de sete indicadores específicos para o estudo. Estes foram agregados a outros dois indicadores, previamente selecionados para atender aos objetivos de análise (classificação de EHF's e uso de IDs). Observa-se que a numeração dos fatores obedece à sequência em que é apresentada no questionário, sendo que o ID 1 – classificação de Empresas Familiares (EFs), bem como o ID 9 – uso de IDs, foram mantidos na análise de correlações, por se tratarem de variáveis relevantes das hipóteses da pesquisa.

A escolha do número de fatores se deu pelo método de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a partir dos autovalores aproximados de 1,0 procedimento que permitiu as escolhas de sete processos de análise e para extração fatorial, por construtos dos questionários, e correlação finais. Da extração dos fatores, verificou-se que as cargas fatoriais significantes atenderam aos critérios do tamanho da amostra em estudo, atingido uma carga mínima de 0,75 (HAIR et al., 2005). Da análise dos sete fatores relevantes extraídos e os dois escolhidos, realizou-se o teste Alfa de Cronbach, resultando em 0,9596. As escalas somativas da fusão dos fatores reduzidos foram utilizadas para fazer as relações, com o teste de correlação de Pearson, apresentada na Tabela 9, a partir de um nível de significância de 0,05.

Da análise da matriz de correlações, observa-se que o fator 9, uso de IDs, está correlacionado ao fator 1, classificação de EHF's, ou seja, sugere que quanto maior é a classificação de EHF's, maior é o uso de indicadores de desempenho (IDs). Estes resultados recomendariam a aceitação da hipótese alternativa H2, bem como estão corroborando a pesquisa de Westhead e Howorth (2007). O fator 9, uso de IDs, também está correlacionado ao fator 3, produto e ajuste, e fator 5, geração de lucros, apresentando uma lógica do monitoramento da gestão financeira, controle dos serviços e ajuste ao mercado competitivo.

Tabela 9 - Matriz de Correlações de Pearson entre os 9 fatores selecionados

Descrição dos Fatores	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9
1) Classificação de EFs	1,000								
2) Importância em mercado e finanças	0,208	1,000							
3) Produto e ajuste no mercado	0,190	0,262	1,000						
4) Satisfação e reputação	-0,229	0,328	0,180	1,000					
5) Geração de lucros	0,162	0,448	0,206	0,150	1,000				
6) Receita declarada X a concorrência	0,020	0,129	0,306	-0,026	0,086	1,000			
7) Rentabilidade percebida X aos concorrentes	-0,024	0,007	0,251	-0,036	-0,043	0,867	1,000		
8) taxa de ocupação X seus objetivos	-0,030	0,101	0,263	0,006	0,115	0,803	0,782	1,000	
9) utilização sistemática de IDs	0,633	0,132	0,401	-0,153	0,429	0,263	0,184	0,100	1,000

Nível de significância a $p < 0,05$.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O fator 2, importância em mercados e finanças, correlaciona-se ao fator 4, satisfação e reputação, ao fator 5, geração de lucros, sugerindo um vínculo entre o grau de importância dada ao monitoramento e controle pela gestão dos MHs a mercados e finanças com as informações de satisfação dos clientes e reputação da empresa, fator 4, bem como com a geração de lucros, fator 5.

O fator 3, produto e ajuste, além de estar correlacionado com o fator 9, uso de IDs, também se vincula ao fator 6, receitas declaradas x concorrentes, sugerindo ações de ajustes ao mercado a partir do monitoramento do ambiente concorrencial.

O fator 6 (receita declarada em relação aos concorrentes) está correlacionado com os fatores 7 (rentabilidade percebida em relação aos concorrentes) e 8 (taxa de ocupação em relação a seus objetivos). Tratam-se de IDs subjetivos que podem ser mais bem explorados, por parte de governanças do turismo local, para o monitoramento de sua performance numa abordagem subjetiva, em vista das dificuldades de acesso aos dados primários de receita dos MHs.

O fator 7 (rentabilidade percebida em relação aos concorrentes) também se correlaciona ao fator 8, taxa de ocupação em relação a seus objetivos, sugerindo uma semelhança aos resultados da pesquisa de Haber e Reichel (2005), onde estes dois IDs assumem papéis importantes, enquanto avaliação subjetiva de curto prazo na hotelaria.

A pesquisa testou três hipóteses, onde a hipótese H1 (existe a formação de tipos diferenciados de empresas familiares nos MHs da cidade de Itapema e Porto Belo, em termos de estrutura de propriedade e concentração de gestão.) e H2 (existe uma correlação positiva entre classificação de empresas pelo modelo WESTHEAD; HOWORTH (2007) e o uso de indicadores financeiros de desempenho) foram aceitas. Entretanto, apesar de na hipótese H3 (existe uma relação positiva entre classificação de EHF's do modelo de Westhead e Howorth (2007) e os indicadores de desempenho) ter se registrado na estatística descritiva diferenças significativas entre as médias das respostas dos cinco modelos tipológicos de EHF's para diversos itens objetivos e subjetivos de desempenho, somente os construtos dos indicadores subjetivos foram suportados pelo teste de Cronbach, reduzidos na análise fatorial e correlacionados no teste de Pearson.

A escolha pela utilização de indicadores subjetivos de desempenho para pequenos empreendimentos do setor em estudo se mostrou importante, pois compensou a imprecisão de dados sobre receita declarada e taxa de ocupação, obtidas dos gestores dos MHs entrevistados. Tal imprecisão prejudicou os cálculos dos IDs objetivos referente às receitas, taxas de

crescimento de receitas e receita por empregados que não puderam ser considerados na análise fatorial.

5. Conclusões

O propósito desta pesquisa foi analisar a relação entre os diferentes tipos de empresas hoteleiras familiares com seu desempenho. Considera-se que o modelo de classificação de EFs da amostra hoteleira atendeu aos critérios do modelo original de Westhead e Howorth (2007), mostrando-se válido e adequado às necessidades de análise e compreensão do desempenho dos MHs da população estudada. Apesar da limitação de se ter trabalhado num universo de análise tão pequeno e ter-se conseguido a caracterização de cinco tipos de EHF, de um total de seis do modelo original, sugere boas possibilidades de sua replicação em outros estudos de desempenho setorial, outros destinos turísticos, ou outras organizações de serviços. Para isso são sugeridos outros estudos com realidades específicas.

Da análise da relação entre classificação de EHF com o desempenho e indicadores de desempenho, seus resultados sugerem uma sólida contribuição da pesquisa de Haber e Reichel (2005) ao setor hoteleiro de pequenas empresas familiares, com o uso de IDs objetivos e subjetivos.

Em suma, na resposta à questão de pesquisa para a amostra, seus resultados, conduzem a percepção de que quanto maior for a classificação de uma EHF, pelos critérios de estrutura de propriedade e controle da gestão (WESTHEAD; HOWORTH, 2007), maior tenderá a ser o uso de IDs e são encontrados alguns indicadores, objetivos e subjetivos, com melhor de desempenho.

Os resultados da amostra pesquisada sugerem maior investigação sobre as correlações encontradas, as quais não se recomendam generalizações (FÁVERO et al. 2005), visto que elas podem variar conforme cada realidade social sob investigação. Entretanto esses resultados sinalizam as possibilidades de ampliação dos estudos acerca da classificação de EHF (WESTHEAD; HOWORTH, 2007), ao uso de indicadores subjetivos de desempenho para o setor hoteleiro, inclusive para os pequenos MHs, a partir dos referenciais teóricos de Haber e Reichel (2005).

Tais resultados obtidos levam a crer na possibilidade de sua replicação em pesquisas futuras, a partir desses referenciais teóricos, com a adaptação às necessidades e especificidades de outros ambientes. Espera-se a pesquisa contribua para o estudo da performance empresarial no campo teórico e empírico, visto que sugere coerência na relação interna das abordagens de sustentação teóricas, no sentido de contribuir para a melhoria da performance.

Referências

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSNAJDER, F. **Os métodos nas ciências sociais e naturais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thompson, 1999.
- ANDRIOTIS, K. Revisiting Porter's five forces model for application in the travel and tourism industry. **Tourism Today**, fall 2004.
- BERGIN-SEERS, S.; JAGO, L. Performance measurement in small motels in Australia. **Tourism And Hospitality Research**, v.7, n. 2, p. 144-155, 2007.
- BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa quantitativa em administração**, 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 229 p., v. 1.

- CALLADO, A. L. C.; et al., Rentabilidade e indicadores de desempenho: uma análise do setor hoteleiro segundo as perspectivas do balanced scorecard. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 9, n. 1, 2011.
- CARVALHO, J.C.; SCHIOZER, R. F. A influência da gestão de crédito nos estoques em micro e pequenas empresas: o efeito mediador da gestão de caixa. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 35., 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2011.
- CHASTON, I. Recession and family firm performance: an assessment of small UK family-owned hotels. **Journal of CENTRUM Cathedra**, v. 5, n. 1, 2012.
- COSTA, H. A.; PEREIRA, R. M. F. A.; HOFFMANN, V. E. Compreendendo o espaço turístico de Balneário Camboriú (SC) como insumo para o estudo da competitividade local. **Turismo: Visão e Ação**, v. 8, n. 2, p. 223 - 234 maio/ago. 2006.
- DEKKER, J. C.; et al. Family firm types based on professionalization construct: Exploratory Research. **Family Business Review**. ed. 26: 81. 2013.
- EISENHARDT, K. Agency theory: an assessment and Review. **Academy of Management Review**, 1989. V. 14, n. 1, 57 -74.
- FAGUNDES, F. M.; GIMENEZ, F. A. P. Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 33., 2009. São Paulo. **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2009.
- FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. ed. 1, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GÂNDARA, J. M. G.; ALBACH, V. M. Pesquisa em turismo e geografia: uma análise das dissertações do programa de pós- graduação em geografia da Universidade Federal do Paraná. SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO (ANPTUR), 6., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, ANPTUR, set. 2009.
- GOMES, C. F; YASIN, M. M; LISBOA, J. V. The effectiveness of hospitality service operations: measurement and implementation concerns. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.19, n.7, p. 560-573, 2007.
- HABER, S.; REICHEL, A. Identifying performance measures of small ventures - the case of the tourism industry. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 257 – 286, jul. 2005.
- HAIR, Jr. F. F.; et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HERRERO, I. Agency costs, family ties, and firm efficiency, **Journal of Management**, v. 37 n. 3, p. 887 - 904, may, 2011.
- HOWORTH, C.; WESTHEAD, P. The focus of working capital management in UK small firms. **Management Accounting Research**, v. 14, p. 94-111, 2003.
- ISRAELI A. A., BARKAN, R.; FLEISHMAN, M. An exploratory approach to evaluating performance measures: the managers' perspective. **The Service Industries Journal**, v. 26, n. 8, p. 861-872, dec. 2006.

- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure, **Journal of Financial Economics**, v.3, p. 305 - 360, 1976.
- HUANG, H.C.; CHU, W.; WANG, W.K., Strategic performance measurement and value drivers: Evidence from international tourist hotels in an emerging economy, **The Service Industries Journal**, v. 27, n. 8, p. 1111 – 1128, dec. 2007
- MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V.; HOLANDA, F. M. A. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB. **CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**, 6., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2006.
- MIR, V. M. M. Estratégia competitiva e desempenho na indústria hoteleira costeira: evidências empíricas em Benidorm e Peñíscola. **Cuadernos de Turismo**, v. 10, p. 7-22, 2002.
- NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19 n. 2, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 3. ed. 2010.
- OLIVEIRA, J.; ESCRIVÃO FILHO, E. Ciclo de vida organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 1, p. 155-176, 2009.
- SAINAGHI, R. Hotel performance: state of the art. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 22, n. 7, p. 920-952, 2010.
- SCHULZE W. S.; LUBATKIN, M. H.; DINO, R. N.; Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 2, p. 179 - 194, 2003.
- TOMAZONNI, E. L.; BITTENCOURT, R. Análise das ferramentas de gestão estratégica de hotelaria familiar: Estudo de quatro organizações da região turística da serra gaúcha. **Turismo em Análise**, v. 24, n. 1, p. 65 – 89, abr. 2013.
- 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.
- _____. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of Management**, v. 13. n. 1, p. 09 – 122, 1987.
- WADONGO, B.; et al. Key performance indicators in the Kenyan hospitality industry: a managerial perspective. **Benchmarking**, v. 17, n. 6, p. 858-875, 2010.
- WESTHEAD, P.; HOWORTH, C. ‘Types’ of Private Family Firms: An Exploratory Conceptual and Empirical Analysis. **Entrepreneurship & Regional Development**, v.19, p. 405-431, sep. 2007.