



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DAIANE ANTONINI BORTOLUZZI

**EFEITO MODERADOR DA AVALIAÇÃO *ON-LINE* NA RELAÇÃO ENTRE A  
ESTRATÉGIA E O DESENHO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL: UM  
ESTUDO NO SEGMENTO HOTELEIRO**

Florianópolis  
2020

Daiane Antonini Bortoluzzi

**EFEITO MODERADOR DA AVALIAÇÃO *ON-LINE* NA RELAÇÃO ENTRE  
A ESTRATÉGIA E O DESENHO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL: UM  
ESTUDO NO SEGMENTO HOTELEIRO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do título de Doutora em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rogério João Lunkes

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bortoluzzi, Daiane Antonini

Efeito moderador da avaliação on-line na relação entre a estratégia e o desenho do sistema de controle gerencial: um estudo no segmento hoteleiro. / Daiane Antonini Bortoluzzi ; orientador, Rogério João Lunkes, 2020. 147 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Avaliação On-line. 3. Estratégia organizacional. 4. Sistema de Controle Gerencial. 5. Segmento hoteleiro. I. Lunkes, Rogério João . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Administração. III. Título.

Daiane Antonini Bortoluzzi

**Efeito moderador da avaliação *on-line* na relação entre a estratégia e o desenho do sistema de controle gerencial: um estudo no segmento hoteleiro**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Anete Alberton, Dr(a).

Universidade do Vale do Itajaí

Prof.(a) Edicreia Andrade dos Santos, Dr(a).

Universidade Federal do Paraná

Prof. Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

---

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha

Coordenador do Programa

---

Prof. Dr. Rogério João Lunkes

Orientador

Florianópolis, 07 de fevereiro de 2020.

Este trabalho é dedicado aos meus pais.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me sustentado e fortalecido para prosseguir e alcançar os objetivos almejados. "Sem fé, nada é possível. Com fé, nada é impossível" (Mary McLeod Bethune).

Aos meus pais, Vicente e Neusa pelo incentivo e suporte sempre proporcionado. Eles sempre foram meus exemplos e fortalezas. Apenas posso agradecer por tudo, pois nunca conseguirei compensar devidamente a dedicação que sempre manifestaram. Agradeço também meu irmão Lucas pelo apoio nos momentos difíceis.

Ao meu orientador professor Rogério João Lunkes, pela paciência, ajuda, competência, generosidade e oportunidade na consecução deste estudo. Agradeço seus ensinamentos durante o mestrado e o doutorado e por ser um exemplo de pesquisador e ser humano.

Aos membros da banca de qualificação e defesa, pelo aceite em avaliar e pelas contribuições, possibilitando o aperfeiçoamento deste estudo.

Aos meus queridos amigos Edicreia Andrade dos Santos, Joice D. Schäfer, Januário J. Monteiro e Tatiane Pelegrini que me auxiliam no alcance desse objetivo. Vocês são muito especiais, obrigada pelas parcerias e pela amizade, que com certeza será eterna.

Ao meu querido amigo e ex-colega de trabalho Milano C. Cavalcante, pelas coberturas durante as "fugas" do trabalho necessárias para a consecução deste estudo. Agradeço a amizade desde o primeiro dia de trabalho no CFH/UFSC.

À amiga e companheira de apartamento Rubia T. Stuepp, muito obrigada pelo companheirismo e pela chance de partilhar muitas angústias e alegrias com você.

Aos membros do Grupo de Pesquisa em Controladoria (NUPECON) da Universidade Federal de Santa Catarina pelos momentos de discussão e também descontração.

Aos profissionais participantes desta pesquisa, pela compreensão, colaboração e tempo despendido no preenchimento do questionário.

Ao PPGA/UFSC, seu corpo docente, coordenação e secretaria, cuja abertura permitiu-me, avistar novos horizontes.

A todos, os que não foram mencionados, mas que colaboraram direta ou indiretamente à realização deste trabalho, o meu muito obrigada.

“Um homem precisa viajar para lugares que não conhece para quebrar essa arrogância que nos faz ver o mundo como o imaginamos, e não simplesmente como é ou pode ser; que nos faz professores e doutores do que não vimos, quando deveríamos ser alunos, e simplesmente ir ver” (Amyr Klink, 2014).

## RESUMO

No segmento hoteleiro, as avaliações *on-line* podem auxiliar os gestores a identificar as atitudes, opiniões e satisfação dos seus clientes que servem de base para a tomada de decisões. Assim, com base no contexto das avaliações *on-line*, conjectura-se que pode ser uma variável que intensifique ou altere a relação entre a estratégia do hotel e o desenho do Sistema de controle gerencial (SCG). A estratégia indica os objetivos a serem alcançados e define a forma como o SCG será desenhado, o qual fornece informações e alinha o comportamento dos seus membros aos objetivos estratégicos. Essa relação entre a estratégia e o desenho do SCG também deve considerar o ambiente externo em que os hotéis atuam, uma vez que estão constantemente expostos às mudanças nas exigências dos clientes. Neste contexto, este estudo tem como objetivo analisar o efeito moderador das avaliações *on-line* dos hotéis na relação entre a estratégia e o desenho do SCG. O estudo possui abordagem quantitativa, com objetivo descritivo e, como procedimento de pesquisa, adotou-se o método *survey*. A amostra investigada foi de 204 hotéis do Brasil. Para a análise dos dados seguiu-se a modelagem por equações estruturais, no PLS e de forma complementar a lógica *Fuzzy*, no fsQCA. As principais conclusões emanadas do estudo foram: (i) os hotéis pesquisados que adotam a estratégia prospectora utilizam o controle pessoal, de ação, de resultados e o cultural de forma significativa e positiva; (ii) os hotéis defensores da amostra utilizam o controle de ação, de forma positiva e mais significativa, quando comparados aos prospectores; (iii) nos hotéis defensores, não ocorreu significância nas relações com o controle de pessoal, resultados e o cultural; (iv) a avaliação *on-line* possui um efeito positivo e significativo na relação da estratégia prospectora com o controle pessoal e de ação, além de não apresentar significância na relação da estratégia prospectora com controle de resultados e o cultural; (v) a avaliação *on-line* possui um efeito significativo e negativo na relação da estratégia defensora com o controle pessoal, de ação e de resultados; (vi) não foi observado um efeito moderador significativo da avaliação *on-line* na relação entre a estratégia defensora e o controle cultural; (vii) a avaliação *on-line* possui um relação direta significativa e positiva com o controle pessoal, ação, de resultados e o cultural; (viii) por meio da lógica fuzzy, verificou-se que a comparação dos resultados para os diferentes controles indica que o desenho do SCG varia conforme o contexto estratégico (defensor e prospector) e; (ix) a presença ou ausência da avaliação *on-line* é uma condição para a configuração do controle cultural, ação e de resultado. Neste estudo, apresentam-se evidências que as avaliações *on-line* modificam a relação entre a estratégia e o desenho do SCG, dos hotéis pesquisados.

**Palavras-chave:** Avaliação *On-line*. Estratégia organizacional. Sistema de Controle Gerencial. Segmento hoteleiro.



## ABSTRACT

Online hotel reviews can help managers to identify the attitudes, opinions, and satisfaction of their customers that serve as a basis for decision making. Thus, based on the context of online hotel review, it is conjectured that it can be a variable that intensifies or changes the relationship between the hotel's strategy and the design of the management control system (MCS). The strategy indicates the objectives to be achieved and defines how the MCS will be designed, which provides information and aligns the behavior of its members to the strategic objectives. This relationship between the strategy and the design of the MCS must also consider the external environment in which the hotels operate since they are constantly exposed to changes in customer requirements. In this context, this study aims to analyze the moderating effect of online hotel reviews on the relationship between MCS strategy and design. The study has a quantitative approach, with a descriptive objective and, as a research procedure, the survey method was adopted. The sample investigated was 204 hotels in Brazil. For data analysis, structural equation modeling was used in PLS and in a complementary way to Fuzzy logic in fsQCA. The main conclusions emanating from the study were: (i) the researched hotels that adopt the prospector strategy use personnel, action, results and cultural control in a significant and positive way; (ii) hotels that defender the sample use action control, in a positive and more significant way, when compared to the prospectors; (iii) defender hotels there was no significance in relations with personnel, results and cultural control; (iv) online hotel review have a positive and significant effect on the relationship between the prospector strategy and personnel and action control and did not show any significance in the relationship between the prospector strategy with results and cultural control; (v) online hotel review have a significant and negative effect on the relationship between defender strategy and personnel control, action and results; (vi) there was no significant moderating effect of online hotel review on the relationship between defender strategy and cultural control; (vii) online hotel review have a direct significant and positive relationship with personnel, action, results and cultural control; (viii) through fuzzy logic, it was found that comparison of results for the different controls indicates that design of MCS varies according to context strategic (defender and prospector) and; (ix) the presence or absence of online hotel review is a condition for configuration of cultural control, action and results. In this study, the evidence presented is that online hotel review modifies the relationship between the strategy and the design of the SCG, of the hotels surveyed.

**Keywords:** Online Review. Organizational Strategy. Management Control System. Hotel Industry.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) .....	29
Figura 2- Desenho da pesquisa.....	61
Figura 3- Modelo teórico da pesquisa .....	68
Figura 4- Paradigmas de análise dos fenômenos sociais.....	70
Figura 5- Modelo estrutural com coeficientes de caminho .....	98
Figura 6- Resultado das relações .....	104

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Tipos de controle.....	37
Quadro 2- Dimensões de sistemas habilitantes .....	40
Quadro 3- Estudos anteriores .....	47
Quadro 4- Características recorrentes na avaliação dos hotéis pelos clientes.....	55
Quadro 5- Constructo – Estratégia .....	73
Quadro 6- Constructo - Desenho do SCG .....	73
Quadro 7- Constructo - Avaliação on-line dos hotéis .....	74
Quadro 8- Instrumento da Estratégia Organizacional .....	75
Quadro 9- Instrumento do desenho do SCG.....	75
Quadro 10- Instrumento da avaliação on-line .....	76
Quadro 11- Questões da avaliação <i>on-line</i> no <i>TripAdvisor</i> .....	78
Quadro 12- Instrumento da pesquisa .....	78
Quadro 13- Porte dos hotéis conforme o número de UH’S.....	81
Quadro 14- Hipóteses e resultados .....	104

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Características dos Respondentes.....	88
Tabela 2- Características dos meios de hospedagem.....	90
Tabela 3- Matriz Cross-Loading.....	93
Tabela 4- Confiabilidade do modelo .....	96
Tabela 5- Validade Convergente .....	96
Tabela 6- Validade Discriminante Fornell e Larcker .....	97
Tabela 7- Colinearidade - VIF.....	99
Tabela 8- Valores do R <sup>2</sup> .....	100
Tabela 9- Relevância preditiva do modelo (Q2) .....	100
Tabela 10- Coeficientes dos caminhos – coeficientes, desvio padrão e significância .....	101
Tabela 11- Resultado das variáveis de controle do hotel .....	112
Tabela 12- Tabela verdade .....	113
Tabela 13- Resultados do fsQCA .....	114

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO - *Avaliação On-line*

AVE - Average Variance Extracted

CA - Controle de Ação

Cadastur - Cadastro dos prestadores de serviços turísticos

CC - Controle Cultural

CP - Controle de Pessoal

CR - Controle de Resultado

*CR - Composite Reliability*

ED - Estratégia Defensora

EP - Estratégia Prospectora

*eWOM - Electronic Word of Mouth*

fsQCA - Análise Comparativa Qualitativa de conjunto *fuzzy*

GRI - *Global Review Index*<sup>TM</sup>

MEE - Modelagem por Equações Estruturais

OHR - *On-line Hotel Review*

PLS-SEM - *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*

SBClass - Classificação de Meios de Hospedagem

SBM - Sociedade Brasileira de Metrologia

SCG - Sistema de Controle Gerencial

UGC - *Consumer Generated Media*

UH - Unidade Habitacional

VIF - Fator De Inflação De Variância

VME - Variância Média Extraída

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.2 OBJETIVOS.....	20
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>20</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	20
1.4 TESE.....	22
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	24
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>26</b>
2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	26
<b>2.1.1 Tipologias de estratégia.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2 Tipologia de Miles e Snow.....</b>	<b>28</b>
2.2 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL.....	33
<b>2.2.1 Desenho do SCG .....</b>	<b>39</b>
2.2.1.1 Controle pessoal .....	42
2.2.1.2 Controle de ação .....	43
2.2.1.3 Controle de resultados .....	45
2.2.1.4 Controle cultural.....	46
<b>2.2.2 Estudos anteriores sobre desenho do SCG.....</b>	<b>47</b>
2.3 AVALIAÇÃO <i>ON-LINE</i> DOS HOTÉIS.....	51
<b>2.3.1 Características das avaliações <i>on-line</i>.....</b>	<b>55</b>
<b>2.3.2 Implicações da avaliação <i>on-line</i> para a gestão do hotel.....</b>	<b>57</b>
2.4 <i>FRAMEWORK</i> .....	59
2.5 HIPÓTESES DA PESQUISA .....	62
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>70</b>
3.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO .....	70
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	71
3.3 CONSTRUTOS DA PESQUISA .....	72
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	74
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	80
3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	81
3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	82

<b>3.7.1 Análise descritiva .....</b>	<b>82</b>
<b>3.7.2 Modelagem de Equações Estruturais.....</b>	<b>82</b>
<b>3.7.3 Lógica <i>Fuzzy</i>.....</b>	<b>84</b>
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>88</b>
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	88
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS.....	92
4.3 MODELO DE MENSURAÇÃO.....	93
<b>4.3.1 Confiabilidade do modelo .....</b>	<b>95</b>
<b>4.3.2 Validade convergente do modelo.....</b>	<b>96</b>
<b>4.3.3 Validade discriminante do modelo.....</b>	<b>97</b>
4.4 MODELO ESTRUTURAL .....	98
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	104
<b>4.5.1 Análise complementar das variáveis de controle.....</b>	<b>110</b>
4.6 RESULTADOS DA LÓGICA FUZZY .....	113
5.1 CONCLUSÕES .....	117
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	119
5.3 RECOMENDAÇÕES.....	120
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE C - ANÁLISE DESCRITIVA E TESTES DE NORMALIDADE.....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE D - RESULTADO DO TESTE DE VIÉS DE MÉTODO COMUM (TESTE HARMAN) .....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE E - CALIBRAÇÃO .....</b>	<b>143</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o rápido desenvolvimento da tecnologia da informação, os consumidores não só podem realizar compras *on-line*, como também divulgar comentários nas mídias sociais (XU et al., 2017). As plataformas de diversos meios de comunicação e sites *on-line* de reserva são reconhecidas como uma das ferramentas mais acessíveis para compreender as experiências dos clientes (GRETZEL; YOO, 2008; PANTELIDIS, 2010). A busca de informações nessas plataformas relacionadas a viagens é uma das atividades mais populares (GRETZEL; YOO, 2008). Estas ferramentas têm a finalidade de fornecer informações sobre estadias em hotéis ou destinos turísticos como parte do processo de planejamento da viagem (VERMEULEN; SEEGERS, 2009).

As informações criadas com base nessas plataformas de mídias sociais são, muitas vezes, referidas como conteúdo gerado pelo usuário, do inglês *Consumer Generated Media* (UGC), (JEONG; JEON, 2008; XU et al., 2017), boca-a-boca eletrônico, *Electronic Word of Mouth* (eWOM) (PELSMACKER; TILBURG; HOLTHOF, 2018; ZHAO; XU; WANG, 2019) e avaliações *on-line* de hotéis, *On-line Hotel Review* (OHR) (KIM; KIM; HEO, 2016; LI; YE; LAW, 2013; SCHUCKERT; LIU; LAW, 2015). Esse conteúdo gerado pelo usuário vem ganhando muita credibilidade diante do consumidor como uma entrada imparcial e relevante em seu processo de tomada de decisão (SWEENEY; SOUTAR; MAZZAROL, 2008).

O setor hoteleiro é especialmente afetado pelas avaliações *on-line* (CANTALLOPS; SALVI, 2014; MELLINAS; MARÍA-DOLORES; GARCÍA, 2016; SÁNCHEZ-GARCÍA; CURRÁS-PÉREZ, 2011), posto que estão rapidamente se tornando a principal fonte de informação para os consumidores (GHAZI, 2017). Elas fornecem subsídios sobre vários aspectos de um produto ou serviço, incluindo a avaliação geral, que beneficiam os clientes na obtenção de informações quantitativas sobre qualidade e desempenho de produtos e serviços de hotéis (LI; YE; LAW, 2013). Com sua vasta acessibilidade, essas avaliações têm o potencial de atingir milhares de pessoas; além disso, existe por um período longo e pode ser facilmente encontrado por pessoas com interesses semelhantes, tendo assim maior exposição (LITVIN; GOLDSMITH; PAN, 2008).

Ao examinar os comentários dos sites de comunicação, como o *TripAdvisor*, os gestores de hotéis são capazes de entender melhor o que seus clientes apreciam ou não, bem como de seus concorrentes (LEUNG et al., 2013). A análise das avaliações *on-line* dos



clientes tem sido muito utilizada para corrigir omissões e erros no serviço e produto, além de utilizar os recursos do hotel de forma eficaz (STRINGAM; GERDES JR, 2010).

As avaliações *on-line* não apenas podem ajudar os hotéis a definir clientes satisfeitos e insatisfeitos, como podem reconhecer suas preferências (BEREZINA et al., 2016; ZHAO; XU; WANG, 2019) e, assim, melhorar seus produtos e serviços (AHANI et al., 2019). Dessa forma, os gestores hoteleiros precisam prestar cada vez mais atenção na importância da revisão de mídias sociais e conteúdos, visando melhorar a experiência ao cliente e identificar oportunidades de melhoria do serviço (JEONG; JEON, 2008; KIM; KIM; HEO, 2016; LEVY; DUAN; BOO, 2013; LI; YE; LAW, 2013). Manero, Ciobanu e Pedraja-Iglesias (2020) evidenciam que essa ferramenta pode funcionar como uma variável de contexto, com o potencial de influenciar o desempenho financeiro do hotel.

A indústria hoteleira tem um alto grau de competição (LITVIN; GOLDSMITH; PAN, 2008; MIA; PATIAR, 2002), gerando um enfoque nos seus clientes, a fim de obter vantagem competitiva (MCMANUS, 2013). A sobrevivência a longo prazo de um hotel depende, muitas vezes, de sua capacidade de atender com eficiência e prontamente às mudanças nas necessidades e expectativas de seus clientes (SIN et al., 2005). Assim, para melhorar sua competitividade e desempenho, os gestores precisam desenvolver e implementar políticas e procedimentos internos que sejam consistentes com suas estratégias de negócios e que respondam as mudanças nas demandas (TURNER et al., 2017).

A seleção de uma estratégia organizacional e as táticas específicas necessárias para realizá-la são uma das principais responsabilidades estratégicas de um gestor (TURNER et al., 2017). Dent (1990) conceitua estratégia como uma declaração de intenções, ou um plano, às vezes formalizada na missão, nos objetivos e nas ações da organização. Com relação às tipologias de estratégia sugeridas (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984; MILES; SNOW, 1978; MILLER; FRIESEN, 1982; PORTER, 1980), a mais recorrente é a de Miles e Snow (1978) (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016; SNOW; HAMBRICK, 1980), que classificam a estratégia como defensora, analista, prospectora e reativa.

A estratégia defensora está focada na manutenção da liderança de mercado em uma série limitada e relativamente estável de produtos e serviços, com seus clientes bem definidos (ABERNETHY; BROWNELL, 1999). No outro extremo, a estratégia prospectora abarca mudanças frequentes e respostas rápidas a novas oportunidades de mercado (ABERNETHY; BROWNELL, 1999; MILES; SNOW, 1978). Entre esses extremos, está a estratégia analista, na qual as empresas que adotam esse tipo de estratégia são uma mistura de prospectoras e defensoras, que se adaptam ao longo do tempo entre posturas mais proativas e mais

defensivas (MILES; SNOW, 1978). Por fim, as reativas não têm estratégia definida e respondem apenas as pressões ambientais quando são forçadas a fazê-lo (MILES; SNOW, 1978).

Para garantir um alinhamento entre a estratégia definida pela organização e ações executadas, foram desenvolvidos controles, reconhecidos na literatura como Sistemas de Controle Gerenciais (SCG). Merchant e Van der Stede (2007) definem o SCG como todos os procedimentos, protocolos e rotinas baseados em informações utilizados para garantir que os comportamentos e decisões dos funcionários sejam consistentes com os objetivos e estratégias da organização. O SCG também pode ser definido como um sistema formal, baseado em informações e procedimentos gerenciais para manter ou alterar os padrões nas atividades organizacionais (SIMONS, 1994).

Nesse sentido, o SCG é usado para garantir que os objetivos da organização sejam atingidos (HELSEN et al., 2016). Otley (1980) salienta que os estudos organizacionais e de controle estão associados, pois o controle é uma necessidade das organizações e inevitável. A definição de SCG evoluiu de um enfoque em informações formais, financeira e quantificáveis para um escopo mais amplo a fim de auxiliar a tomada de decisões gerenciais, incluindo informações externas relacionadas a mercados, clientes, concorrentes, além de controles pessoais e sociais (CHENHALL, 2003).

Uma das dimensões tradicionalmente relacionada com os estudos do SCG é o desenho. O desenho do SCG é composto por um conjunto de artefatos e técnicas de controle que o gestor utiliza de forma conjunta para o planejamento e o controle, avaliação de desempenho, custeio e o fornecimento de informação que os auxiliam na tomada de decisão (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; FERREIRA; OTLEY, 2006). Dada a amplitude do escopo e as muitas definições de SCG, diversos tipos deles têm sido estudados. Merchant e Van der Stede (2007) identificaram quatro tipos de controle: controle de pessoal; controles de ação; controles de resultados e controles culturais.

Estudos anteriores destacaram a importância de se alcançar um ajuste entre o SCG de uma empresa e sua estratégia (CHENHALL, 2003; DENT, 1990; LANGFIELD-SMITH, 1997). Essa interface é uma das preocupações mais duradoura na literatura de SCG (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016). Grande parte dessa investigação segue uma abordagem de contingência para estabelecer associações sistemáticas entre estratégia e o SCG (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016).

A relação entre a estratégia e o desenho do SCG também deve considerar o ambiente externo em que os hotéis operam, pois os gerentes dessas organizações estão constantemente

expostos às mudanças nas exigências dos clientes (AUZAIR, 2011). Posto que, Kim, Cho e Brymer (2013) explicam que as organizações de serviços geralmente são altamente sensíveis a fatores externos.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diferentes estudos vêm sendo realizados, buscando compreender os efeitos das avaliações *on-line* em diferentes contextos. As análises mais frequentes se referem à influência das avaliações na decisão de compra do consumidor (LEUNG et al., 2013; O'CONNOR, 2010), no entanto, as pesquisas também evidenciam que as avaliações *on-line* tendem a ser uma ferramenta estratégica que desempenha um papel importante na gestão dos hotéis (SCHUCKERT; LIU; LAW, 2015). Elas auxiliam os gerentes a averiguar as atitudes, opiniões e satisfação dos clientes que podem servir de base para as ações gerenciais (PELSMACKER; TILBURG; HOLTHOF, 2018), alinhando o comportamento organizacional e as pressões das partes interessadas (LISI, 2015).

Nesses termos, as informações fornecidas pelos clientes por meio das avaliações *on-line* oferecem a possibilidade de estudar o comportamento e a satisfação dos consumidores de maneira inovadora (BEREZINA et al., 2016). Isso pode auxiliar os gerentes hoteleiros a entender os requisitos dos seus clientes e, assim, aumentar a qualidade dos seus produtos e serviços (CANTALLOPS; SALVI, 2014).

O alto custo de investimento, juntamente com os recursos limitados disponíveis para os gestores hoteleiros durante a tomada de decisões estratégicas, torna relevante saber o que é apreciado pelos consumidores (PHILLIPS et al., 2017). Damonte et al. (1996) argumentam que um SCG apropriado em um hotel pode ajudar os gerentes a satisfazer as expectativas de seus clientes e atingir as metas organizacionais. Posto isso, as avaliações *on-line* fornecem informações relevantes que podem ser utilizadas para adequar a relação entre a estratégia e o SCG e, assim, melhorar o desempenho do hotel.

Ao adotar as avaliações *on-line* dos hotéis como variável moderadora responde-se às chamadas de pesquisas que abordem o seu impacto nas decisões gerenciais (MANERO; CIOBANU; PEDRAJA-IGLESIAS, 2020). Nesse sentido, com base na necessidade de uma conformidade entre o SCG com a estratégia proposta para garantir ações alinhadas, essa pesquisa possui o propósito de identificar como essas avaliações podem ser empregadas para a melhoria da gestão hoteleira. Posto isso, o problema que se apresenta para esta pesquisa é:

Qual é o efeito das avaliações *on-line* na relação entre a estratégia e o desenho do SCG em hotéis de grande porte?

## 1.2 OBJETIVOS

A partir da problemática e contextualização apresentadas anteriormente, a seguir apresentam-se os objetivos que esta pesquisa pretende alcançar.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar o efeito moderador das avaliações *on-line* na relação entre a estratégia e o desenho do SCG.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para atender o objetivo geral proposto neste estudo, são formulados os seguintes objetivos específicos:

- (a) Investigar a relação entre a estratégia e o desenho do SCG em hotéis de grande porte;
- (b) Verificar o efeito das avaliações *on-line* no desenho do SCG em hotéis de grande porte;
- (c) Verificar o efeito moderador das avaliações *on-line* em hotéis de grande porte.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As avaliações *on-line* dos hotéis podem auxiliar os gestores a identificar as atitudes, opiniões e satisfação dos clientes que podem servir de base para as ações gerenciais (PELSMACKER; TILBURG; HOLTHOF, 2018), alinhando o comportamento organizacional e as pressões das partes interessadas (LISI, 2015). Embora a influência dos clientes no SCG de uma empresa ainda não tenha sido estudada intensivamente, Haustein, Luther e Schuster (2014) verificaram o impacto do poder do cliente sobre os sistemas de controle e sua relevância para as empresas de inovação.

Assim, as avaliações *on-line* podem fornecer informações dos clientes e influenciar na relação entre a estratégia do hotel e o desenho do SCG. Os fatores contingenciais de um SCG

possuem como pressuposto que ele não é um sistema universal, ou seja, aplicado igualmente a todas as organizações em todas as circunstâncias, mas que deve ser adequado a um determinado contexto (OTLEY, 1980; WATERHOUSE; TJESSEN, 1978).

A originalidade deste estudo consiste em avaliar o efeito das avaliações *on-line* dos hotéis no que se refere à relação entre a estratégia e o desenho do SCG, por meio de uma perspectiva distinta da tradicional visão do consumidor, uma vez que pouco se conhece sobre esse efeito. Assim, volta-se para a gestão interna do hotel, diferente da abordagem recorrente na literatura, que tem estudado as avaliações de forma externa, ou seja, verificam sua influência nos consumidores. O SCG adaptado ao seu contexto pode prevenir problemas comuns que podem afetar negativamente o desempenho financeiro organizacional. Portanto, o SCG adequado ao contexto em que a organização atua tende a aumentar a probabilidade de que a organização atinja seus objetivos e melhore o seu desempenho financeiro.

Pesquisas empíricas têm se concentrado em grande parte nos diferentes fatores de contingência e sua interação com o SCG e, com base nestes estudos, construíram uma sólida literatura que possibilitou avanços no conhecimento (CHENHALL, 2003; GREVE et al., 2017). No entanto, menos atenção tem sido dada as avaliações *on-line* dos clientes, como variável em um contexto específico, o setor hoteleiro. Essa pesquisa pode ser considerada relevante nesse aspecto, porque buscou inserir uma nova construção reflexiva que pode auxiliar no desenho do SCG e, assim, aumentar a probabilidade de que o hotel atinja seus objetivos. Neste trabalho, expande-se o conhecimento sobre a relação entre a estratégia e o SCG, inserindo uma nova variável.

Öğüt e Taş (2012) verificaram que os clientes consideram as avaliações *on-line* mais relevantes do que as características dos hotéis como, por exemplo, a classificação por estrela. Assim, o impacto tradicional da classificação por estrelas perde sua importância, enquanto as avaliações *on-line* dos hotéis se tornam mais críticas, uma vez que podem ser consideradas como um indício de qualidade (ÖĞÜT; TAŞ, 2012). Esses resultados também indicam que a alta classificação de clientes também pode ser um fator diferenciador para os hotéis, diminuindo a acirrada competição de preços entre os hotéis, aumentando sua margem de lucro e vendas (ÖĞÜT; TAŞ, 2012; PELSMACKER; TILBURG; HOLTHOF, 2018).

Nesse sentido, o detalhamento da classificação do cliente e comentários por escrito podem orientarem o gerente do hotel sobre os possíveis pontos de melhoria dos seus serviços (PELSMACKER; TILBURG; HOLTHOF, 2018; STRINGAM; GERDES JR, 2010) e a adequação do SCG a fim de atender as expectativas dos clientes. Isso porque os pesquisadores argumentam que não há um desenho ideal de um SCG, em vez disso, fatores como tamanho,

tecnologia, incerteza ambiental ou estratégia podem influenciar na sua eficácia (CHENHALL, 2003).

A indústria do turismo é fortemente influenciada pelas avaliações *on-line* e dentro da indústria do turismo, os hotéis são provavelmente os mais afetados (CANTALLOPS; SALVI, 2014; MELLINAS; MARÍA-DOLORES; GARCÍA, 2016; ÖĞÜT; TAŞ, 2012). Compreender os tipos de falhas de serviço encontradas é o ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias eficazes de recuperação de serviço e melhorar a retenção de clientes (CANTALLOPS; SALVI, 2014). Neste sentido, esse trabalho contribui com a literatura de sistema de controle gerencial, buscando mostrar que as avaliações *on-line* podem modificar a relação entre a estratégica e o desenho do SCG.

Em termos práticos, esse trabalho traz uma contribuição no sentido de mostrar aos gestores hoteleiros que as avaliações *on-line* têm um importante papel em suas decisões. Em hotéis, essas avaliações podem auxiliar na adequação do SCG à sua estratégia e, ainda, em decisões gerenciais, como na alocação de recursos nos setores que os clientes apontam insatisfação, melhorando o desempenho do hotel.

Nesse sentido, esse estudo irá ampliar o entendimento de forma geral acerca dos efeitos que as avaliações *on-line* em decisões gerenciais do setor hoteleiro. Expandirá também o conhecimento sobre a relação entre a estratégia e o SCG, inserindo uma nova variável, no setor hoteleiro. As avaliações *on-line* fornecem as opiniões dos clientes dos hotéis, evidenciando as falhas do serviço, bem como os pontos positivos. Assim, o gestor pode projetar sistemas mais adequados para o contexto e alinhado com a estratégia do hotel.

Essa pesquisa também contribui com o Núcleo de Pesquisa em Controladoria (NUPECON) da Universidade Federal de Santa Catarina. Segue a linha de pesquisa de Mendes (2017) que analisou por que os gestores de alto escalão, quando da mudança da estratégia, apresentam dificuldades para ajustar o desenho e uso do SCG em decisões coletivas. Os pesquisadores do NUPECON têm expandido os conhecimentos na área de controle de gestão, com o desenvolvimento de pesquisas aplicadas sobre novos modelos no setor hoteleiro.

#### 1.4 TESE

A confiabilidade das informações enviadas diretamente pelos consumidores e a capacidade de reduzir a incerteza, na tomada de decisões são razões sugeridas na literatura para considerar as avaliações *on-line* como uma ferramenta de gestão útil para as empresas do

setor do turismo (MANERO; CIOBANU; PEDRAJA-IGLESIAS, 2020). Cantallops, Salvi (2014), Leung et al. (2013), Litvin, Goldsmith e Pan (2008) destacam que um uso estratégico para as avaliações *on-line* é que o gerente pode considerar essas informações no processo de tomada de decisão.

Estudos anteriores confirmam o uso das avaliações *on-line* como ferramenta útil na tomada de decisão e verificam seu impacto positivo nas reservas de quarto dos hotéis (ÖĞÜT; TAŞ, 2012; PELSMACKER; TILBURG; HOLTHOF, 2018). Ogut e Tas (2012) relatam que as vendas *on-line* de quartos são maiores para os hotéis com avaliações mais altas de clientes. Mellinas, María-Dolores e García (2016) evidenciam que os clientes estão dispostos a pagar preços mais altos por serviços com uma boa pontuação. Kim, Lim e Brymer (2015) indicam que as avaliações *on-line* são preditores do desempenho financeiro do hotel.

Nesse sentido, sob a perspectiva do consumidor, esforços foram direcionados na compreensão dos impactos das avaliações sobre as vendas *on-line* e na tomada de decisão do consumidor (SCHUCKERT; LIU; LAW, 2015). Por outro lado, analisou-se as avaliações *on-line* na perspectiva do hotel, considerando o conteúdo *on-line* gerado para o controle de qualidade, possibilidade de interação com clientes e a probabilidade de gerar um prêmio de preço (CANTALLOPS; SALVI, 2014).

Denota-se que as avaliações *on-line* têm conquistado espaço na literatura nos últimos anos (GHAZI, 2017). Apesar do grande impacto dessas avaliações, pouca atenção é dada aos seus efeitos na gestão dos hotéis (CANTALLOPS; SALVI, 2014). Manero, Ciobanu e Pedraja-Iglesias (2020) revelam que a maioria dos estudos buscam identificar as influências das avaliações *on-line* diante do consumidor.

Os hotéis têm a necessidade de ampliar seu leque de serviços, serem tempestivos e melhorem a qualidade dos serviços, de modo a aumentar as taxas de ocupação dos quartos (GOMES et al., 2018). Por isso, torna-se importante o uso das avaliações *on-line* durante o processo decisório (CANTALLOPS; SALVI, 2014; LEUNG et al., 2013; LITVIN; GOLDSMITH; PAN, 2008). Esta tese, centra-se na perspectiva do hotel e conjectura que o nível de importância atribuído as avaliações *on-line*, por parte destes, está condicionada ao tipo de estratégia adotada. Mcmanus (2013) sinalizam que os hotéis que adotam a estratégia prospectora possuem maior probabilidade de utilizar informações focadas no ambiente externo (por exemplo, as avaliações *on-line*) quando comprados aos os hotéis com estratégia defensora (MCMANUS, 2013).

Salienta-se que a estratégia organizacional indica os objetivos a serem alcançados e o SCG fornece informações e alinha o comportamento dos seus membros a esses objetivos

estratégicos (DENT, 1990; FERREIRA; OTLEY, 2009; MERCHANT; OTLEY, 2007). Assim, a estratégia define a forma como o SCG será desenhado (LANGFIELD-SMITH, 1997; OTLEY, 1999). Nesse sentido, espera-se que os gestores hoteleiros tendem a desenhar um SCG, de acordo com a estratégia adotada e adequado para os seus determinados contextos. Damonte et al. (1996) explicam que um SCG apropriado em um hotel pode auxiliar os gestores a atingir os objetivos organizacionais. Merchant e Van der Stede (2007) esclarecem que o SCG pode prevenir problemas comuns e desfechos indesejados. Davila (2000) destaca que o alinhamento entre a estratégia e o desenho do SCG está significativamente relacionado com o desempenho organizacional.

Nesta direção, tomando como base o contexto empírico das avaliações *on-line*, conjectura-se que pode ser uma variável que intensifique ou altere a relação entre a estratégia e o desenho do SCG. A relação entre a estratégia e o desenho do SCG também deve considerar o ambiente externo em que os hotéis atuam, uma vez que estão constantemente expostos às mudanças nas exigências dos clientes (AUZAIR, 2011).

Face a este contexto, declara-se neste estudo que: a estratégia (defensora/prospectora) adotada por uma organização hoteleira influencia no desenho do SCG (controle pessoal, ação, de resultados e o cultural) e essa relação é moderada pela avaliação *on-line*.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, apresenta-se a introdução, a problematização, os objetivos da pesquisa, a justificativa para realização deste estudo e a declaração de tese.

No segundo capítulo, expõe-se a base teórica deste estudo, a qual foi dividida em três seções: estratégica organizacional, sistema de controle gerencial (SCG) e avaliação *on-line* dos hotéis. Na primeira seção aborda-se tipologia da estratégia empresarial na perspectiva dos diversos autores, bem como se conceitua estratégica organizacional; na sequência, apresenta-se o desenho do sistema de controle gerencial, indicando a tipologia utilizada nesse estudo, ainda, apontam-se estudos empíricos relacionados com a temática dessa pesquisa.

No capítulo três, são apresentados os métodos e procedimentos utilizados na tese, incluindo os delineamentos do trabalho. São apresentados também os construtos e hipóteses de pesquisa e o desenho da pesquisa, o instrumento, a população e amostra e a forma de coleta dos dados e os procedimentos de análise. Por fim, são expostas as limitações dessa pesquisa.



No quarto capítulo, apresentam-se a descrição e análise dos resultados. Primeiramente, caracteriza-se o perfil dos respondentes da pesquisa e os hotéis da amostra. Posteriormente, são expostos os achados da modelagem de equações estruturais, bem como a sua discussão e os resultados das variáveis de controle. Ainda, são expostos os resultados da análise complementar da Lógica *Fuzzy*.

No quinto capítulo, são feitas reflexões sobre os achados da pesquisa, bem como os encaminhamentos futuros. Por fim, apresentam-se as Referências e Apêndices.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta a definição de estratégia organizacional, tipologia de estratégia e mudança na estratégia. Na sequência, trata-se do sistema de controle gerencial (SCG), seu desenho e expõem-se estudos anteriores. Por último, trata-se das avaliações *on-line* dos hotéis. Compreendem-se estes temas, como necessários para o entendimento dos resultados que são apresentados, na sequência.

### 2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia tem sido definida de várias maneiras (LANGFIELD-SMITH, 1997; SNOW; HAMBRICK, 1980), uma vez que se trata de um conceito utilizado por pesquisadores de diferentes áreas (DENT, 1990). O conceito de estratégia foi introduzido na literatura organizacional pelos pesquisadores da *Harvard Business School*, baseada em estudos normativos (SNOW; HAMBRICK, 1980). Snow e Hambrick (1980) destacam que o estudo de Chandler (1962) realizado nas empresas Dupont, GM, Standard Oil e Sears-Roebuck, quatro empresas de grande porte, foi o primeiro a empregar a estratégia como um conceito descritivo. Chandler verificou que a estratégia foi o mecanismo usado para traçar uma nova direção, sendo que o seu impacto na estrutura organizacional e no desempenho foi substancial.

Assim, a definição de estratégia voltou-se para o processo de planejamento e, principalmente, sobre a forma como os recursos da organização devem ser usados para atingir as metas planejadas (CHANDLER, 1962). O interesse por essa abordagem diminuiu em meados dos anos 1970, quando as estratégias foram consideradas mais complexas e relacionadas com organização, tecnologia, fatores psicológicos, entre outros. O interesse também se voltou para o ambiente e seu efeito sobre a estratégia (KALD; NILSSON; RAPP, 2000).

Nesses termos, segundo Dent (1990), a estratégia, tradicionalmente, é vista como uma declaração de intenções, ou um plano, às vezes formalizada na missão, nos objetivos e nas ações da organização, sendo, assim, formulada antes da tomada de decisões. Mintzberg (1978), por sua vez, define estratégia como um padrão de decisões sobre o futuro da organização e considera a diferença entre estratégia pretendida e realizada. Para Chrisman, Hofer e Boulton (1988), a estratégia descreve as características fundamentais da correspondência que uma organização obtém entre suas habilidades, recursos, oportunidades e

ameaças em seu ambiente externo que permitem atingir suas metas e objetivos. Apesar de suas diferenças ao definir estratégia, essa é considerada uma lógica subjacente às interações de uma organização com seu ambiente e orienta a implantação de recursos (DENT, 1990).

Segundo Miles e Snow (1978), as organizações em cada categoria mostram um padrão consistente de comportamento estratégico em suas decisões ao lidar com diferentes variáveis ambientais (GARRIGÓS-SIMÓN; MARQUÉS, 2005). Assim, mais de um tipo de estratégia pode ser bem-sucedido em um determinado ambiente, mas é importante que uma empresa seja organizada adequadamente, planejando e implementando estratégias relevantes para um tipo específico (GARRIGÓS-SIMÓN; MARQUÉS, 2005).

Chenhall (2003) ressalta que a estratégia é um pouco diferente das outras variáveis contingenciais. Isso porque, em certo sentido, não é um elemento de contexto, mas sim, é o meio pelo qual os gestores podem influenciar a natureza do ambiente externo, as tecnologias da organização, os arranjos estruturais, a cultura de controle e o sistema de controle gerencial (CHENHALL; EUSKE, 2007). Desde a publicação do artigo "*Toward a Contingency Theory of Business Strategy*" de Hofer (1975), considerável atenção tem sido dada para o desenvolvimento de tipologias genéricas de estratégias organizacionais a fim de operacionalizar o conceito de postura estratégica (CHRISMAN; HOFER; BOULTON, 1988; GARRIGÓS-SIMÓN; MARQUÉS, 2005).

### **2.1.1 Tipologias de estratégia**

Alguns autores desenvolveram classificações da estratégia para cenários específicos, como situações de recuperação (HOFER, 1980), indústrias em declínio (HARRIGAN, 1980), negócios de baixa participação (WOO; COOPER, 1982), empresas de manufatura (GALBRAITH; SCHENDEL, 1983; ROBINSON; PEARCE, 1985) e integração vertical (HARRIGAN, 1984) (CHRISMAN; HOFER; BOULTON, 1988). No entanto, maior ênfase tem sido dada às classificações que se aplicam a um conjunto mais amplo de situações (MILES; SNOW, 1978; PORTER, 1980). Nessa área de pesquisa, as estratégias são discutidas em termos de adaptação, isto é, estabelece coerência entre a organização e o seu ambiente (KALD; NILSSON; RAPP, 2000).

Outros autores trazem uma especificação para a estratégia a partir de determinados padrões (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984; MILES; SNOW, 1978; MILLER; FRIESEN, 1982; PORTER, 1980). Miller e Friesen (1982) classificam a estratégia das organizações em conservadoras e empreendedoras. Essas possuem a inovação como um elemento vital da

estratégia. Por outro lado, aquelas possuem estratégias mais conservadoras que podem considerar a inovação como dispendiosa e prejudicial à eficiência da produção (MILLER; FRIESEN, 1982). Gupta e Govindarajan (1984), sob outra perspectiva, desenvolveram uma abordagem de ciclo de vida baseada em quatro "missões estratégicas": construção, colheita, manutenção e renúncia. Essas dependem do equilíbrio entre os objetivos de crescimento da participação no mercado e da maximização do lucro, em curto prazo (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984).

Porter (1980), por sua vez, definiu três estratégias genéricas de negócios, com base na vantagem competitiva: diferenciação dos produtos frente aos concorrentes por meio da qualidade superior destes, atendimento ao cliente ou imagem; liderança no custo total, no setor; e enfoque, que pode ser em um nicho específico de consumidores, mercado geográfico ou segmento de produtos. Langfield-Smith (1997) salienta que cada uma destas estratégias fornece uma base para uma vantagem competitiva sustentável dentro de uma indústria e, potencialmente, define o contexto para ações em cada área funcional da organização.

A implementação bem-sucedida de cada estratégia envolve diferentes recursos e habilidades, arranjos organizacionais de apoio e sistemas de controle (LANGFIELD-SMITH, 1997). Hambrick (1983) corroborou com a taxonomia de Porter (1980), ao verificar as estratégias de liderança de custo, diferenciação e enfoque em sua análise da indústria de bens de capital. Outra tipologia foi sugerida por Miles e Snow (1978), utilizada com recorrência na literatura e em uma ampla variedade de organizações e indústrias (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016; GARRIGÓS-SIMÓN; MARQUÉS, 2005; KALD; NILSSON; RAPP, 2000; SNOW; HAMBRICK, 1980; ZAHRA; PEARCE II, 1990).

### **2.1.2 Tipologia de Miles e Snow**

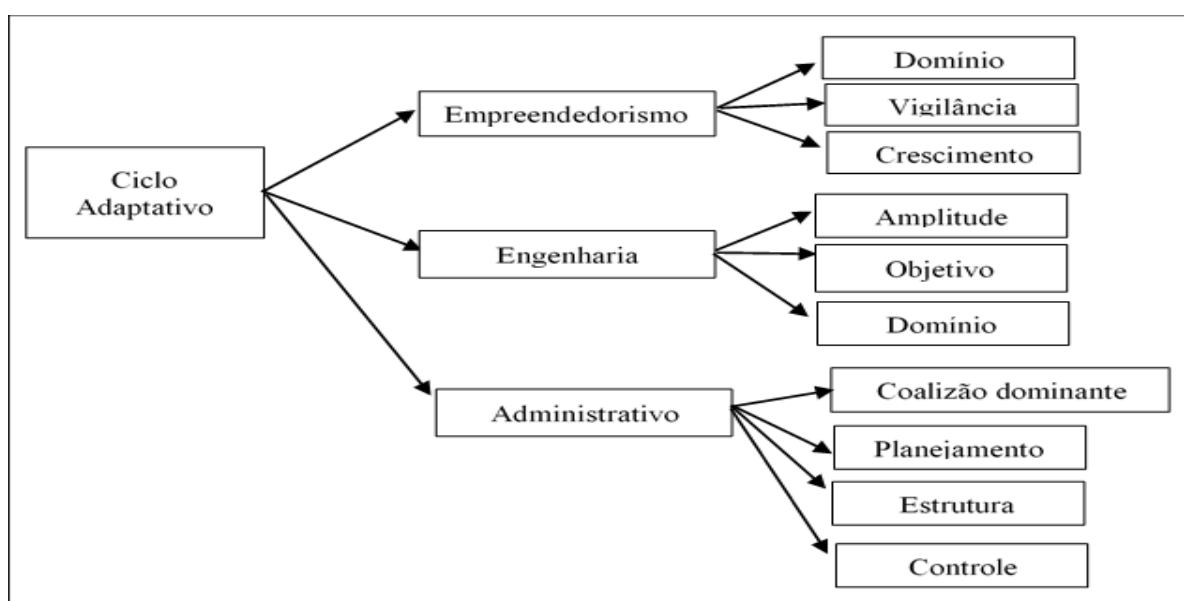
Miles e Snow (1978) integraram a estratégia organizacional, estrutura e variáveis de processo em um *framework*, propondo assim uma tipologia de estratégia complexa. Os autores mencionam que a estratégia é uma maneira de ajustar o relacionamento entre uma organização e seu ambiente e que as estruturas e processos internos, por sua vez, devem se encaixar na estratégia para que esse ajuste seja bem-sucedido.

Os autores fornecem evidências de processos organizacionais internos e sua relação com o ambiente de tarefas, seguindo padrões identificáveis que podem ser considerados. Além disso, inferiu-se que um tipo preciso de estrutura organizacional, tecnologia e processo administrativo poderiam levar à formação de uma estratégia de mercado eficaz (SNOW;

HAMBRICK, 1980). Os padrões que surgiram dos esforços de tomada de decisão da empresa foram em resposta aos problemas administrativos, empreendedor e de engenharia (HAMBRICK, 1983a).

Miles e Snow (1978), nessa linha, propõem a categorização desses três problemas que integram o ciclo adaptativo. O problema empreendedor se refere ao conceito de domínio de produto/mercado; o problema de engenharia, à escolha de sistemas técnicos; e o problema administrativo, à estrutura e aos processos organizacionais (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990), esses componentes se subdividem em dez dimensões, como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1- Tipologia estratégica de Miles e Snow (1978)



Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978)

Na visão de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), Miles e Snow (1978) propuseram uma tipologia estratégica relativamente complexa que inter-relaciona estratégias organizacionais, estrutura e variáveis de processo dentro de uma estrutura teórica de coalinhamento. Os fundamentos teóricos dessa tipologia são atribuídos à conceituação clássica de Child's (1972) de "escolha estratégica" (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990).

Zahra e Pearce II (1990) salientam que a tipologia de Miles e Snow (1978) está baseada em três premissas. A primeira é que, durante um período de tempo, ciclo adaptativo, as organizações bem-sucedidas desenvolvem uma abordagem sistemática, se identificam com o ambiente e se adaptam a ele. A segunda é que existem quatro orientações estratégicas no

ambiente corporativo e a diferença fundamental entre os tipos está no domínio organizacional. Assim, as empresas são classificadas em defensora, analista, prospectora e reativa. Por fim, a terceira premissa é que as estratégias Defensor, Analisador e Prospector, se adequadamente implementadas, podem levar a um desempenho efetivo.

Dando sequência, Miles e Snow (1978) distinguem as empresas de acordo com sua taxa de inovação de produto para o mercado e classificam a estratégia como defensora, analista, prospectora e reativa. Os autores consideram que a estratégia analista está entre a defensora e prospectora, os extremos, sem um ponto fixo. Nessa estratégia, os gestores tendem a minimizar os riscos e a maximizar os lucros (MILES; SNOW, 1978). Organizações analistas mantêm um olhar atento acerca dos desenvolvimentos no setor, no entanto as novas oportunidades são cuidadosamente selecionadas, mantendo uma linha limitada de produtos ou serviços (SEGEV, 1987). Essas organizações crescem e inovam, mas se movem para um novo domínio depois que sua viabilidade foi comprovada pelas empresas prospectoras (SEGEV, 1987).

A estratégia reativa, por sua vez, se refere a um tipo de comportamento residual, no qual as empresas apenas reagem às pressões externas. Os gestores não têm a estratégia da organização claramente definida (MILES; SNOW, 1978). As organizações reativas não possuem uma relação estratégia-estrutura consistente, de modo que representam uma estratégia residual e têm um baixo desempenho financeiro (GARRIGÓS-SIMÓN; MARQUÉS, 2005). Posto isso, são caracterizadas pela falta de agressividade, baixo nível de risco, resposta ao invés de iniciativa e submissão a pressões ambientais (SEGEV, 1987).

A estratégia defensora, por sua vez, está focada na manutenção da liderança de mercado em uma série limitada e relativamente estável de produtos e serviços (ABERNETHY; BROWNELL, 1999). Uma organização defensora tem um foco estreito e raramente faz grandes ajustes em tecnologia, estrutura ou métodos de operação, sendo que sua principal atenção está na eficiência de custos de suas operações (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; DENT, 1990). Os gestores possuem bom conhecimento de sua área de operação e geralmente não buscam novas oportunidades (MILES; SNOW, 1978), apenas as comprovadas em sua área de atuação (GARRIGÓS-SIMÓN; MARQUÉS, 2005).

Essas empresas tendem a ter baixa diferenciação de produto, estrutura organizacional estável e competir principalmente por meio de estratégias de preços (HAMBRICK, 1983a). Assim, prosperam em ambientes que mudam lentamente com altos níveis de certeza, mas não conseguem se adaptar as empresas que mudam rapidamente e são arriscadas (MILES; SNOW, 1978). Shortell e Zajac (1990) explicam que uma organização defensora oferece um conjunto

relativamente estável de serviços para determinados mercados, concentrando-se em fazer o melhor trabalho possível em sua área de especialização. Para Miles et al. (1978), a organização defensora, dentro desse domínio limitado, se esforça agressivamente para impedir que os competidores entrem em seu "território".

A estratégia prospectora, por outro lado, abarca mudanças frequentes e respostas rápidas a novas oportunidades de mercado (ABERNETHY; BROWNELL, 1999; MILES; SNOW, 1978). Organizações que adotam esse tipo de estratégia geralmente concentram a atenção na inovação de serviços e nas oportunidades de mercado, enfatizando a criatividade sobre a eficiência e mantendo a flexibilidade (MILES; SNOW, 1978). Como as empresas prospectoras se concentram principalmente na inovação, tendem a ter altas despesas com P&D e gerar produtos exclusivos (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; HAMBRICK, 1983a). Sua estrutura é caracterizada por um baixo grau de formalização e de rotinas, descentralização e comunicação, enfatizando aspectos como inovação e flexibilidade (GARRIGÓS-SIMÓN; MARQUÉS, 2005).

Nesses termos, Miles e Snow (1978) explicam que a estratégia prospectora consiste em desenvolver novos produtos e explorar novos mercados, assim, os concorrentes são confrontados com o aumento da mudança e da incerteza em seus próprios ambientes. Empresas prospectoras prosperam em ambientes instáveis e buscam regularmente oportunidades de crescimento. Além disso, esse tipo estratégico frequentemente escolhe a inovação em detrimento da eficiência (MILES et al., 1978; MILES; SNOW, 1978) e se adapta melhor ao risco de mercado e à volatilidade da indústria (MILES; SNOW, 1978).

Desarbo et al (2005), por exemplo, sugerem que prospectores possuem um melhor desempenho em ambientes dinâmicos, pois tendem a procurar e competir por oportunidades e utilizar a inovação para desenvolver novos produtos de forma rápida. McManus, (2013) verificou que hotéis de grande porte, com estruturas descentralizadas, altamente orientado para o mercado, juntamente com a realização de uma estratégia prospectora, utilizam a análise de satisfação do cliente, e, juntos, haverá um impacto positivo no desempenho não-financeiro. Avci, Madanoglu e Okumus (2011) evidenciam que o tipo de orientação estratégica resulta em uma diferença de desempenho não financeiro entre empresas hoteleiras. Os hotéis prospectores possuem um desempenho financeiro superior, quando comparados aos hotéis defensores, bem como apresentam uma satisfação maior do cliente.

As taxonomias da estratégia, citadas anteriormente, são importantes no sentido de facilitar a investigação das implicações de diferentes estratégias nas empresas, uma vez que estratégias específicas podem exigir que as organizações desenvolvessem competências

distintivas (DENT, 1990). Os estudos de estratégia empregam o conceito de desempenho organizacional com adaptação ao ambiente e sobrevivência em longo prazo (TURNER et al., 2017). Posto isso, Miles et al. (1978) sugerem que a estratégia específica da empresa deve estar relacionada com a estrutura organizacional, o estilo de gestão e os sistemas de informações a fim de melhorar o desempenho da organização.

Nessa linha, o estudo de Chandler (1962) levou a uma corrente de investigação sobre as ligações entre estratégia e estrutura. Segundo Boeker (1989), Chandler verificou que a estratégia influencia a estrutura das organizações, o que, por sua vez, pode limitar as estratégias futuras, uma vez que o investimento em pessoal, capital e outros recursos necessários para buscar uma determinada estratégia pode ser significativo, limitando a capacidade de uma organização de mudar facilmente a estratégia.

Segundo Dent (1990), alguns autores (MARCH, 1976; STARBUCK, 1982; WEICK, 1979) defendem que diversos fatores ambientais influenciam as empresas e adaptam sua estratégia ao longo do tempo. Assim, a estratégia é vista como o meio pelo qual as organizações lidam com mudanças em seus ambientes externos (BOEKER, 1989) e, portanto, desconsidera o processo de escolha estratégica por parte da organização. Em contrapartida, outra linha de autores (MILLER; FRIESEN, 1982; MINTZBERG, 1978), defendem a ideia que as empresas não podem mudar drasticamente sua estratégia, já que estão restritas ao mercado que atuam, criando, assim, uma inércia da estratégia (DENT, 1990).

Dent (1990) salienta que mudança estratégica é um conceito profundo, uma vez que envolve a adoção de novas posturas competitivas ou alinhamentos com o meio ambiente e pode remodelar estruturas e sistemas das organizações a fim de apoiar o novo alinhamento. Para Chakravarthy (1982), a mudança estratégica é um conjunto de ações que envolvem percepções e avaliações combinadas com as capacidades da organização a fim de assegurar a sua sobrevivência e seu crescimento a longo-prazo.

Miles e Snow (1978) ressaltam que ocorre um *continuum* entre empresas defensoras e prospectoras. Em outras palavras, as empresas estabelecem um processo contínuo de reavaliação de seus propósitos e alinhamento com o meio ambiente, no qual estão inseridas e, por isso, deslocam-se nesse *continuum*. Nesse sentido, segundo Shortell e Zajac (1990), a mudança estratégica pode ser definida como a extensão que uma empresa está se deslocando ao longo desse continuum (defensor / prospector). Uma organização pode estar passando de uma posição estratégica, na qual se concentra em um conjunto limitado de serviços para uma postura mais orientada para o mercado, nas quais as prioridades estratégicas consistem no



desenvolvimento de serviços a fim de atender às necessidades da demanda (ABERNETHY; BROWNELL, 1999).

As tipologias da estratégia geraram uma série de estudos associados ao SCG (ABERNETHY; BROWNELL, 1999; CHENHALL, 2003; GOVINDARAJAN; GUPTA, 1985; SIMONS, 1987). Chenhall (2003) salienta que a estratégia envolve os gestores na avaliação contínua de como as combinações de condições ambientais, tecnologias e estruturas melhoram o desempenho. O SCG tem o potencial de auxiliar os gestores nesse processo, isto é, na formulação de estratégias relacionadas a mercados e produtos, tecnologias necessárias e estruturas apropriadas (CHENHALL, 2003).

Posto isso, a estratégia indica os objetivos a serem alcançados pela organização (DENT, 1990; FERREIRA; OTLEY, 2009) e o SCG fornece informações e alinha o comportamento dos seus membros a esses objetivos estratégicos (MERCHANT; OTLEY, 2007). Desse modo, o SCG é desenhado para suportar a estratégia e garantir que ela seja implementada (LANGFIELD-SMITH, 1997). Ferreira e Otley (2009) salientam que as organizações enfrentam ambientes altamente competitivos e instáveis e, portanto, elas tendem a mudar sua estratégia que afetará sua estrutura interna, como o SCG.

## 2.2 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

O Controle Gerencial é um sistema que orienta as organizações na direção de seus objetivos estratégicos, bem como gera informações que possibilitam aos gestores influenciar o comportamento dos demais membros internos da organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Pode ser entendido também como um processo de assegurar que a organização esteja adaptada em seu ambiente, realizando ações que permitam atingir seus objetivos (MERCHANT; OTLEY, 2007; OTLEY; BERRY, 1980). Assim, o controle é uma característica central e inevitável em todas as organizações (OTLEY; BERRY, 1980).

O controle significa a comparação entre o desempenho planejado e o realizado, juntamente com a identificação de possíveis ações corretivas (HERATH, 2007). O processo de controle consiste em: (i) definir os resultados desejados; (ii) estabelecer metas de resultados; (iii) estabelecer padrões para objetivos e resultados; (iv) estabelecer rede de informação e *feedback*; e (v) avaliar as informações e tomar medidas corretivas (HERATH, 2007).

Nessa linha, Otley e Berry (1980) salientam que o controle é o exercício do poder por indivíduos e grupos e sua relação com a monitoramento das atividades. Assim, a organização

pode ser entendida como um processo de controle, que ocorre quando grupos de indivíduos observam a necessidade de cooperar a fim de atingir os fins organizacionais que exigem sua ação conjunta (OTLEY; BERRY, 1980).

Fisher (1998) sinaliza que o controle pode ser realizado em vários níveis organizacionais. Por exemplo, o controle gerencial diz respeito ao controle que os gestores de nível corporativo exercem sobre os de nível médio, o que finda em dois outros tipos de controle; o corporativo e o operacional (HELSEN et al., 2016). Os resultados esperados desses SCG são a sobrevivência e o crescimento da organização, bem como a satisfação no trabalho e o desenvolvimento pessoal de seus membros (HERATH, 2007).

Merchant e Van der Stede (2007) esclarecem que controles eficazes podem prevenir problemas comuns e desfechos indesejados, tais como, perdas devido a custos excessivos ou processos inadequados de tomada de decisão que podem afetar negativamente o desempenho organizacional. As organizações podem utilizar diversos controles de acordo com suas necessidades gerenciais, sendo esses compreendidos em um SCG. Portanto, Sistemas de Controle Gerencial é composto de três elementos: (i) gestão; (ii) controle; e (iii) sistemas.

Um dos desafios que cercam o SCG é a dificuldade de definir o seu conceito (MALMI; BROWN, 2008), uma vez que tem sido descrito de várias formas na literatura (ANSARI, 1977; MERCHANT; OTLEY, 2007). Para Chenhall (2003), o SCG é um termo amplo que abrange os Sistemas de Controle Contábil (SCC), bem como inclui outros controles, como pessoais e de clãs. Merchant e Otley (2007), nessa linha, abarcam, no conceito de SCG, fatores como o controle estratégico e os processos de aprendizagem.

Strauss e Zecher (2013) definiram o SCG como o tipo de planejamento que sincroniza o controle estratégico e o operacional. Nesses termos, quase todos os controles estão incluídos no SCG (MALMI; BROWN, 2008). Outros autores apresentam conceitos mais restritos (MALMI; BROWN, 2008), como Simons (1995), que define o SCG como uma rotina formal, baseada em informações que auxiliam os gestores a manter ou alterar as atividades organizacionais.

Em termos gerais, Simons (1990, 1994, 1995) esclarece que se deve compreender o SCG a fim de direcionar e conduzir a organização a resultados desejáveis (MARGINSON, 2002). Para Malmi e Brown (2008), os sistemas que são voltados para suportar a tomada de decisão são denominados sistemas de informação, por outro lado, os sistemas que são direcionados a influenciar as pessoas no alcance dos objetivos organizacionais, devem ser considerados SCGs.

Davila, Foster e Li (2009) esclarecem que o SCG é composto de controles formais, informações de rotinas e procedimentos utilizados pelos gestores a fim de manter ou alterar os padrões das atividades organizacionais. Waterhouse e Tjessen (1978) salientam que, em resumo, os SCG são parte integrante de uma organização, alinhados com a estrutura e os processos organizacionais para melhorar o controle organizacional. Dessa forma, a adequação do SCG depende do contexto da organização (HYVÖNEN, 2007; WATERHOUSE; TJESSEN, 1978).

A primeira menção do termo SCG, na literatura, é atribuída a Anthony (1965), que o definiu como um controle pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objetivos da organização (CARENYS, 2012). Em relação à conceituação do SCG, Anthony (1965) distinguiu os sistemas de planejamento e controle em três processos distintos de planejamento estratégico, controle gerencial e controle operacional. Esses processos se relacionam com a hierarquia organizacional, indicando os respectivos níveis gerenciais (STRAUSS; ZECHER, 2013). Helsen et al. (2016) expõem que, em geral, a ideia subjacente de todas as definições de SCG é a mesma, ou seja, é usado para garantir que os objetivos da organização sejam atingidos.

A definição de SCG evoluiu, ao longo dos anos, passando de sua tradicional ênfase no fornecimento de informações mais formais e financeiramente quantificáveis, para auxiliar a tomada de decisões gerenciais (CHENHALL, 2003; FERREIRA; OTLEY, 2009; HELSEN et al., 2016). Para Giglioni e Bedeian (1974), o conceito tradicional de controle estava atrelado à as informações financeiras das organizações. O SCG com um escopo mais amplo, incluindo informações externas relacionadas a mercados, clientes, concorrentes; informações não financeiras relacionadas a processos de produção, informações preditivas e, ainda, controles pessoais e sociais informais (CHENHALL, 2003; ITTNER; LARCKER, 2001).

Azofraa, Prieto e Santidria (2003), na linha de análise da evolução da definição do SCG, consideram que os indicadores quantitativos e qualitativos não financeiros parecem ser os mais apropriados para acompanhar de perto e em tempo real as operações, tornando-se assim possível realizar revisões e correções, conforme necessário. Os autores concluem que o SCG precisa incluir os indicadores quantitativos e qualitativos não financeiros, visto que facilitam a transmissão do objetivo da empresa a todos os seus níveis e funções.

Em linhas gerais, desses vários conceitos, a função básica do SCG é influenciar o comportamento dos indivíduos na organização (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007), sendo que essa influência deve garantir que as atividades sejam integradas e coordenadas e que ocorra a adaptação ao contexto em que ela atua (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Ainda, deve garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz e as estratégias sejam formuladas e implementadas com sucesso (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Quanto ao escopo do SCG, Anthony (1965) distingue o planejamento estratégico do controle gerencial, sendo que o primeiro se relaciona aos esforços da construção de estratégias e o segundo volta-se para a sua implementação (FERREIRA; OTLEY, 2009; OTLEY; BERRY, 1980). No entanto, essa abordagem resultou em uma visão restrita do desenho do SCG e perdeu-se as riquezas das relações específicas (FERREIRA; OTLEY, 2009; STRAUSS; ZECHER, 2013). Ouchi (1979) dividiu em controle comportamental, controle de resultado e controle de valores e crenças. Já, a tipologia desenvolvida por Malmi e Brown (2008) sugere que, em um SCG deve conter controles de planejamento, desempenho, remuneração e recompensa, administrativos e culturais, e ainda deve ser considerado em uma visão integrada.

No que se refere à função, Merchant e Van Der Stede (2007) esclarecem que os SCG exercem duas: controle gerencial e controle estratégico. O primeiro tem foco interno, especialmente no sentido de motivar os funcionários para o cumprimento dos objetivos e das metas da organização, enquanto o segundo volta-se para as questões do ambiente externo da organização. Merchant e Otley (2007) também mencionam que um SCG é projetado para ajudar a organização a se adaptar ao ambiente em que atua e buscar alcançar os resultados desejados pelos *stakeholders*.

Ao estudar acerca da implementação do SCG em empresas com foco em estratégias de inovação, Davila, Foster e Li (2009) reconhecem a importância de entender as razões pelas quais o SCG é adotado, sendo elas:

1. Tornar os objetivos explícitos e estáveis, a fim de facilitar a convergência de todos os atores organizacionais e a criatividade;
2. Aprender com as experiências passadas, uma vez que rotinas codificadas facilitam a difusão de capacidades organizacionais em toda a organização e ao longo do tempo;
3. Coordenar a ajuda, dissociando os esforços dos atores organizacionais e reduzindo os custos de coordenação, por meio da negociação explícita de metas locais;
4. Planejar a sequência de etapas a fim de alcançar determinados objetivos organizacionais e, assim, fornecer um plano para coordenar o esforço de inovação ao longo do tempo;
5. Promover a prestação de contas e facilitar o controle, em que a atenção gerencial é necessária apenas se os resultados se desviam das expectativas;

6. Contrato com terceiros, pois esses podem impor SGG para melhorar seu monitoramento, destacando a relevância do contexto externo na organização das empresas; e

7. Legitimar símbolos externos ao processo da organização, tornando o sistema em conformidade com as demandas externas dissociadas das necessidades técnicas.

Com relação aos objetivos do SCG, Otley (1999) sugeriu cinco questões que consideram os principais: (i) Quais são e como são avaliados os objetivos centrais para o sucesso futuro da organização? (ii) Quais são as estratégias e planos, como são implementados e como é avaliado e medido o desempenho dessas atividades? (iii) Qual o nível de desempenho e como são fixadas as metas para alcançar os objetivos e estratégias? (iv) Quais são as recompensas ou punições no que se refere às metas de desempenho? (v) Como ocorre o fluxo de informação (*feedback ou feed-forward*) e como promove o aprendizado organizacional? Otley (1999) ainda, enfatiza que as organizações operam em contextos que estão mudando continuamente e, por isso, elas frequentemente precisam encontrar novas respostas para essas perguntas.

Em face desses conceitos, os SCG podem ser entendidos como um conjunto de mecanismos de controle utilizados por uma organização (KLOOT, 1997). Esses mecanismos podem ser diferentes tipos de controles, conforme o Quadro 1.

Quadro 1- Tipos de controle

<b>Tipos de controle</b>	<b>Descrição</b>	<b>Referência</b>
Cultural	São aqueles que visam estimular um monitoramento mútuo entre os funcionários por meio de mecanismos culturais, como, estabelecimento de laços emocionais, identificação com a empresa, formas de socialização, etc.	Hopwood (1974); Merchant e Van der Stede (2007)
Pessoais	São aqueles que visam estimular autorregulação por meio da comunicação das expectativas da empresa, da disponibilização dos recursos para executar o trabalho e do estímulo ao autocontrole pelos funcionários.	Merchant e Van der Stede (2007)
Resultado	Tem como foco principal os resultados produzidos pelos funcionários, tais como pagamento por desempenho, orçamento, indicadores financeiros.	Merchant e Van der Stede (2007)
Ação	Envolvem a tomada de medidas para garantir que os funcionários atuem conforme o interesse da organização, sendo suas ações o foco do controle.	Merchant e Van der Stede (2007)
Administrativos	Capta os procedimentos de operação orçamentária e padrão.	Burns e Waterhouse (1975)
Burocráticos	São realizados por meio de regras, políticas, incentivos formais e outros dispositivos pessoais.	Ouchi (1979)
De clã	Compartilhamento de valores, normas, crenças e outros fatores culturais da organização empregados com vistas à regulação do comportamento dos funcionários.	Ouchi (1979)
Cibernético	Mensuram o grau de realização dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento, sendo segregados em orçamentos, controles financeiros e controles híbridos.	Langfield-Smith (1997), Malmi e Brown (2008)

Profissionais	Referem-se aos valores, julgamento e ética internalizados pelos membros da mesma profissão. Esta forma de controle é alcançada contratando profissionais que passaram por um processo que os ensinou a internalizar os valores desejados associados a profissão.	Kober, Ng e Paul, (2007)
Positivo	Motivam, recompensam, orientam e promovem o aprendizado dos funcionários.	Tessier e Otley (2012)
Negativo	Coagem, punem, prescrevem e controlam os funcionários.	Tessier e Otley (2012)
Cibernético	Mensuram o grau de realização dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento, sendo segregados em orçamentos, controles financeiros e controles híbridos.	Langfield-Smith (1997), Malmi e Brown (2008)
Orgânico	São flexíveis, responsivos, envolvem menos regras e procedimentos padronizados que os mecanicistas e tendem a ser ricos em dados.	Chenhall (2003)

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Além dos tipos de controle, existem as tipologias, por exemplo, a de Simons (1995), denominado quatro alavancas de controle, que sistematiza quatro formas de usar os instrumentos de controle gerencial. As quatro alavancas de controle estão inseridas no modelo denominado *Levers of Control*, o qual é composto pelos sistemas: Sistema de Crenças (*Belief Systems*); (ii) Sistema de Restrições (*Boundary Systems*); (iii) Sistemas de Controle Diagnóstico (*Diagnostic Control Systems*) e, (iv) Sistemas de Controle Interativo (*Interactive Control Systems*) (SIMONS, 1995).

Outra tipologia considera os controles habilitantes e coercitivos (GIGLIONI; BEDEIAN, 1974; LANGFIELD-SMITH, 1997). Os controles habilitantes abrangem procedimentos que possibilitam aos funcionários lidarem com as contingências que surgem no seu local de trabalho para que possam completar suas tarefas. Os coercitivos, por sua vez, consistem em processos rígidos esboçados para coagir a realização de padrões pré-estabelecidos (GIGLIONI; BEDEIAN, 1974; LANGFIELD-SMITH, 1997).

A tipologia de Giglioni, Bedeian (1974) e Langfield-Smith (1997) considera os controles formais e informais. Os controles formais de uma organização incluem regras explícitas, procedimentos, medidas de desempenho, planos de incentivo e que direcionam o comportamento dos seus gestores e demais funcionários. Os controles informais, por outro lado, incluem as políticas diárias da organização e estão ligados à cultura organizacional (GIGLIONI, BEDEIAN, 1974 E LANGFIELD-SMITH, 1997).

Os tipos de controle, Quadro 1, podem ser abordados, conforme a literatura, sob algumas dimensões, destacando-se, como as duas principais, o desenho e o uso (FERREIRA; OTLEY, 2009), sendo que essa pesquisa possui ênfase no primeiro. O uso de um SCG abarca a maneira pela qual os gestores utilizam a informação (FERREIRA; OTLEY, 2009). O desenho do SCG é composto por um conjunto de artefatos e técnicas de controle que os gestores utilizam de forma conjunta para o planejamento e o controle, avaliação de

desempenho, custeio e o fornecimento de informação que os auxiliam na tomada de decisão (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; FERREIRA; OTLEY, 2009).

### 2.2.1 Desenho do SCG

A literatura acerca do desenho do SCG possui décadas de estudos (OTLEY, 2016), dentre esses, destaca-se o trabalho teórico de Ansari (1977), o qual explica que o sistema de controle consiste em duas perspectivas: estrutural e comportamental. A primeira concentra-se na informação do SCG, tendo uma visão de pesquisa altamente mecanicista, na qual os SCGs são fechados. Assim, nessa perspectiva, efeitos comportamentais, tais como as diferenças de percepção da informação e a reação entre as pessoas, são ignorados (ANSARI, 1977, p. 102). A segunda perspectiva, por sua vez, enfatiza os aspectos humanos e sociais das organizações (ANSARI, 1977).

Ansari (1977) também menciona que a literatura acerca dos sistemas de controle passou por três fases evolutivas. Na primeira fase, denominada de gestão tradicional, o controle foi analisado como um instrumento de poder, mediador das relações de autoridade e punições (ANSARI, 1977). A segunda fase, definida como relações humanas, reconheceu que os subordinados têm necessidades sociais que são, por vezes, mais importantes do que as necessidades econômicas na determinação do seu desempenho (ANSARI, 1977). Por fim, a fase da Teoria da Contingência que consiste na ideia de que não existe um tipo de controle ou um SCG ideal para todas as situações e de que as escolhas dependem de um conjunto diverso de fatores (MERCHANT; OTLEY, 2007).

Na sequência, Ouchi (1979) identifica os controles pelo mercado, burocrático e pelo clã. Em síntese, o mercado lida com o problema do controle, por meio de sua capacidade de medir e recompensar com precisão os desempenhos individuais; o burocrático consiste em uma mistura de monitoramento e aplicação de regras com uma aceitação socializada de objetivos comuns; e o clã refere-se a um processo de socialização relativamente completo que efetivamente elimina a incongruência de objetivos entre indivíduos (OUCHI, 1979).

Chenhall e Morris (1986), posteriormente, defendem que o desenho do SCG pode ser visto sob o escopo de conteúdo (componentes técnicos) e do processo (social e comportamental). A dimensão de conteúdo que incluiu os componentes técnicos, também abrange a forma da informação do SCG em termos de escopo, tempestividade, agregação e integração (CHENHALL; MORRIS, 1986).

O escopo de um SCG refere-se às dimensões de foco, quantificação e horizonte de tempo e é classificado como estreito e amplo (CHENHALL; MORRIS, 1986). O escopo estreito se refere a ênfase da informação, com base em dados internos à empresa e está relacionado com os dados históricos. Um escopo amplo significa que as informações geradas buscam informações externas, por exemplo, a participação no mercado, as ações dos concorrentes e os avanços tecnológicos (CHENHALL; MORRIS, 1986).

A tempestividade refere-se à frequência e a velocidade do fornecimento das informações. Informações oportunas aumentam a facilidade do SCG de relatar os eventos mais recentes e fornecer *feedback* rápido sobre as decisões (CHENHALL; MORRIS, 1986). O SCG pode fornecer informações de várias formas de agregação, como área funcional, período de tempo ou modelos de decisão. Por fim, a integração consiste nas informações fornecidas acerca das atividades de outros departamentos e o impacto das decisões que uma área tem sobre as operações em toda a subunidade (CHENHALL; MORRIS, 1986).

Burns e Stalker (1961) classificam a estrutura organizacional em mecanicistas e orgânicas. Os meios para atingir essas formas de estrutura envolvem mecanismos como regras, procedimentos e abertura de comunicações e processos de decisão. A estrutura mecânica é rígida e enfatiza a hierarquia, atuando em condições ambientais estáveis. A estrutura orgânica, por sua vez, é flexível e descentralizada e desenvolve suas atividades em torno de mudanças e incertezas (BURNS; STALKER, 1961). Já Perrow (1970) categorizou a estrutura em burocráticas e não burocráticas.

Adler e Borys (1996) distinguem dois tipos de formalizações burocráticas nas organizações; a formalização coercitiva e a habilitante. A formalização habilitante abrange procedimentos que possibilitam aos funcionários lidarem com as contingências que surgem no seu local de trabalho para que possam completar suas tarefas. A formalização coercitiva, por sua vez, consiste em processos rígidos esboçados para coagir a realização de padrões pré-estabelecidos (ADLER; BORYS, 1996). Adler e Borys (1996) sugerem que os sistemas habilitantes são baseados em quatro características: reparação, transparência interna, transparência externa e flexibilidade, conforme Quadro 2.

Quadro 2- Dimensões de sistemas habilitantes

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Reparação	Consiste na flexibilidade das possíveis alterações do sistema de controle. O próprio usuário pode reparar o processo ao invés de ter seu trabalho interrompido devido a um impasse.
Transparência interna	Remete a visibilidade que os procedimentos fornecem aos usuários das atividades internas para que possam corrigir erros.
Transparência	Refere-se à compreensão do sistema como um todo pelos usuários. É a capacidade do



externa	sistema em fornecer aos usuários informações sobre todo o processo de produção.
Flexibilidade	Oferece a possibilidade de modificação das funcionalidades e interface frente às necessidades. Os sistemas flexíveis incentivam os usuários a modificar a interface e adicionar funcionalidades que atendam às demandas de trabalho.

Fonte: Adaptado de Adler e Borys (1996)

Ahrens e Chapman (2004) trazem o *framework* de Adler e Borys (1996) para a literatura do SCG, por meio de um estudo de caso com uma rede de restaurantes com mais de 200 unidades, com duração de dois anos. Os autores trouxeram evidências de aspectos mecânicos e orgânicos simultâneos em relação ao SCG, e classificaram os controles em habilitantes e coercitivos. Os habilitantes permitem uma flexibilidade em relação as exigências funcionais. Os coercitivos, por outro lado, são caracterizados pela necessidade das pessoas de seguirem padrões rígidos de eficiência (AHRENS; CHAPMAN, 2004).

Posteriormente, Malmi e Brown (2008) sugerem cinco componentes que o SCG deve conter: planejamento, controles cibernéticos, recompensa e compensação e controles administrativos e culturais. Os autores esclarecem que os controles de planejamento definem os objetivos e ações da organização e são divididos em planejamento estratégico e operacional. Os controles informatizados medem o grau de realização dos objetivos pré-definidos, compreendendo quatro sistemas: orçamentos, controles financeiros, controles não financeiros e controles híbridos que contém medidas financeiras e não financeiras. Os sistemas de recompensa e compensação consistem em motivar e melhorar o desempenho de indivíduos da organização. Os controles administrativos estabelecem a organização dos recursos. Por fim, os controles culturais são um conjunto de valores, crenças e normas sociais que tendem a ser compartilhados pelos membros da organização (MALMI; BROWN, 2008).

Essa estrutura proposta por Malmi e Brown (2008) mapeia amplamente as ferramentas, sistemas e práticas que os gestores têm disponível para direcionar formal e informalmente o comportamento dos funcionários, representando, assim, uma visão geral acerca do SCG que atuam como um pacote. Nesse sentido, uma compreensão mais ampla do SCG pode facilitar o desenvolvimento de uma teoria, no que se refere ao desenho de um conjunto de controles para apoiar os objetivos organizacionais, controlar as atividades e impulsionar o desempenho organizacional (MALMI; BROWN, 2008). Os autores ainda recomendam que as pesquisas envolvendo o SCG devem tratar os elementos do pacote de forma integrada.

Alguns autores (MERCHANT; OTLEY 2007; OTLEY, 1999) recomendam a aplicação de uma abordagem mais abrangente e integradora do desenho do SCG, visto que

estudos que investigam instrumentos individuais ou um número limitado de componentes de sistemas de controle têm levado a resultados pouco esclarecedores ou, ainda, conflitantes (HAUSTEIN; LUTHER; SCHUSTER, 2014). Nesse contexto, além de categorias de controle direto, também cabe ressaltar a relevância dos controles indiretos para as empresas hoteleiras (HAUSTEIN; LUTHER; SCHUSTER, 2014; KLEINE; WEISSENBERGER, 2014).

Sob a óptica de uma abordagem mais holística do desenho do SCG, Ferreira e Otley (2009) propuseram uma extensão do quadro conceitual de Otley (1999) a partir de Simons (1995). Otley (1999) sugere os objetivos principais do SCG e Simons (1995) propõe que os gestores utilizam o SCG de forma interativa ou diagnóstica. Dessa forma, Ferreira e Otley (2009) sugerem um *framework* que é operacionalizado por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, composto por doze questões, sendo que as primeiras oito são relacionadas a aspectos funcionais do sistema e as demais acerca dos aspectos contextuais.

Por fim, Merchant e Van der Stede (2007; 2012) identificaram quatro tipos de controle: (1) controle de pessoal; (2) controles de ação; (3) controles de resultados; e (4) controles culturais. A aplicação dessa estrutura permite a análise simultânea de elementos formais e informais do SCG (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014). O objeto da estrutura de controle de Merchant e Van der Stede (2007) é escolhido para este trabalho, pois considera os resultados e o controle da ação como tipos típicos administrativos e mais diretos de controle, mas também tipos mais indiretos que permitem aos funcionários controlar e motivar (controle pessoal) ou incentivar o monitoramento mútuo (controle cultural) por meio de instrumentos de controle.

#### 2.2.1.1 Controle pessoal

O controle pessoal é conceituado como controle organizacional que influencia a probabilidade individual de atingir os objetivos organizacionais (DAVILA, 2005; KLEINE; WEISSENBERGER, 2014). Segundo Merchant e Van der Stede (2007), esse controle serve a três propósitos básicos. Primeiro, esclarecem as expectativas, uma vez que auxiliam os funcionários a entender o que a organização deseja deles. Segundo, ajudam a garantir que os funcionários tenham a capacidade (por exemplo, experiência e inteligência) e recursos (por exemplo, informações e tempo) necessários para desempenhar sua função. E, por fim, aumentam a probabilidade de que cada funcionário se envolva em autocontrole, sendo esse a força que leva naturalmente a maioria dos funcionários a querer fazer um bom trabalho e estar comprometido com os objetivos da organização (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

Haustein, Luther e Schuster (2014) ressaltam que o autocontrole é a essência do controle de pessoal e precisa ser possibilitado pelo maior foco na seleção de novos funcionários e em seus treinamentos e desenvolvimentos subsequentes. Merchant e Van der Stede (2007) mencionam que o controle de pessoal motiva os funcionários a controlar seu próprio comportamento e pode ser aplicado, por exemplo, na seleção, treinamento e fornecimento de recursos necessários para execução de suas tarefas.

Encontrar as pessoas certas para realizarem determinadas atividades, dar-lhes um adequado ambiente de trabalho e os recursos necessários podem aumentar a probabilidade de que desempenhem suas atividades corretamente (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Esses controles, portanto, são projetados para tornar mais provável que os funcionários realizem as atividades desejadas de forma satisfatória (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

Long (2018), nessa linha, explica que os gestores adotam o controle de pessoal para estabelecer relações mais profundas com os subordinados; promover níveis mais altos de congruência de valor; com interesse na redução do atrito pessoal ou conflito no local de trabalho; para fazer com que os funcionários sintam que podem vir aos gestores com problemas pessoais ou profissionais; cultivar interações sociais positivas com os funcionários; obter mais conhecimento sobre a vida pessoal dos funcionários; auxiliar os colaboradores a sentirem-se parte da organização; estabelecer amizade com os eles; tentar entendê-los; e estabelecer e manter uma atmosfera de trabalho positiva.

O controle de pessoal, geralmente, funciona como mecanismos de controle *ex ante*, isto é, regula as condições antecedentes de desempenho, tais como os conhecimentos, habilidades, valores e motivações dos funcionários (SNELL, 1992). Abernethy e Brownell (1997) sinalizam que em contextos com elevada incerteza o gestor tende a capacitar seus funcionários para lidar com situações incertas por meio do controle de pessoal. Assim, esses controles, por vezes, centrados em políticas de recursos humanos, auxiliam a garantir que o pessoal desempenhe sua função com alto nível e em conformidade com os objetivos organizacionais (WIDENER, 2004).

#### 2.2.1.2 Controle de ação

Os controles de ação são a forma mais direta do SCG, uma vez que envolvem a tomada de medidas para garantir que os funcionários atuem conforme o interesse da organização, sendo suas ações o foco do controle (LONG, 2018; MERCHANT; VAN DER

STEDE, 2007). Assim, esses controles influenciam os atores organizacionais, definindo as etapas do trabalho necessárias para as tarefas de rotina (DAVILA, 2005; GOEBEL; WEISSENBERGER, 2017; KLEINE; WEISSENBERGER, 2014). Haustein, Luther e Schuster (2014) destacam que esse tipo de controle previne o comportamento indesejado dos funcionários.

Os controles de ação comparam os comportamentos reais aos desejados, monitorando ou supervisionando diretamente as atividades administrativas (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014). O uso de manuais formais de políticas e procedimentos, por exemplo, destina-se a permitir que os gestores voltem sua atenção para as questões críticas, resultando em maior produtividade e realização de metas (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014).

Nesse sentido, para que este controle obtenha êxito é necessário que os gestores saibam quais as ações que a organização deseja e que tenham condições de assegurar que elas ocorrerão (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014). A restrição que mais limita o uso de controles de ação é a falta de conhecimento acerca de quais ações são desejáveis. Embora possa ser relativamente fácil de definir completamente as ações exigidas de um empregado na linha de produção, as definições de ações preferenciais em ambientes com tarefas altamente complexas e incertas podem não ser completas ou precisas (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

Segundo Merchant e Van Der Stede (2007), o controle de ação pode assumir quatro formas: restrições comportamentais, revisões de pré-ação, responsabilização da ação e redundância. As restrições de comportamento tornam impossível ou mais difícil que os funcionários façam ações que não devam e, podem ser aplicados de maneira física (por exemplo, senhas de acesso e áreas restritas) ou administrativamente (por exemplo, escalões de aprovação de despesas e segregação de funções) (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

Dando sequência, as revisões de pré-ação envolvem a aprovação ou reprovação pelos revisores das ações propostas ou a solicitação de modificações antes da aprovação final, como por exemplo, o processo de aprovação do orçamento por níveis hierárquicos (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). A responsabilização da ação consiste em manter os empregados responsáveis pelas ações que tomam, podendo ser comunicadas de modo administrativo (regras de trabalho, políticas, procedimentos e códigos de conduta), ou socialmente (reuniões ou por intermédio da linha hierárquica direta) (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Por fim, a redundância envolve a atribuição de mais funcionários, ou equipamentos, a uma tarefa do que é estritamente necessário (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Assim, controle

de ação é estabelecido durante a execução das tarefas (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

### 2.2.1.3 Controle de resultados

Os controles de resultados são utilizados para medir e comparar objetivamente os níveis de desempenho individuais em relação a metas organizacionais predefinidas (ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2010; DAVILA, 2005). Nessa linha, para Ouchi (1979) e Long (2018), os controles de resultados são adotados para avaliar os resultados alcançados em relação à quantidade ou qualidade dos objetivos de desempenho e para fornecer recompensas aos funcionários, com base nos resultados alcançados. Esses controles, segundo Kleine e Weissenberger (2014), são necessários, pois as expectativas dos gestores são comunicadas, geralmente, por meio de processos de avaliação estruturados e recompensas contingentes ao desempenho. Assim, são considerados motivadores para os funcionários aumentarem o comprometimento com seu trabalho e a organização (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014).

Merchant e Van der Stede (2007) indicam que uma das formas mais poderosas de influenciar uma organização é por meio do controle de resultados. Controlar a saída de uma organização recompensando o desempenho cria um motivador eficaz (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). No entanto, os funcionários devem ser informados sobre a maneira que serão avaliados e recompensados (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Os autores consideram que as recompensas não precisam ser necessariamente monetárias para serem eficientes.

Haustein, Luther e Schuster (2014) explicam que o controle de resultados não é apropriado para empresas com alta capacidade de inovação, uma vez que incentiva atividades de baixo risco, como exploração de competências e inovações incrementais. Esse tipo de controle, portanto, é visto como um controle direto, devido à interação direta entre a administração e funcionários e pode ser interpretado pelos funcionários como limites, dificultando a inovação e a criatividade (HAUSTEIN; LUTHER; SCHUSTER, 2014).

Os elementos de controle de resultados envolvem a definição de dimensões de desempenho, a medição de desempenho e o fornecimento de recompensas ou incentivos (WIDENER, 2004). O primeiro elemento é a definição das dimensões centrais de desempenho. Se estes não forem congruentes com os objetivos da organização, os controles estimularão os funcionários a agir de maneira incongruente (JÖNSSON; KNUTSSON, 2009).

No segundo, medição de desempenho, o SCG se beneficia de informações financeiras e não financeiras capturadas nas dimensões centrais de desempenho. Por fim, o terceiro e quarto elementos centrais do controle de resultados (estabelecimento de metas de desempenho e a determinação de recompensas ou punição) são quando as metas predeterminadas são ou não alcançadas, respectivamente (JÖNSSON; KNUTSSON, 2009).

Widener (2004) explica que, tradicionalmente, as empresas utilizavam controles de resultado *ex post* que forneciam dados financeiros para fins externos. No entanto, segundo a autora, recentemente os gestores começaram a incorporar nas organizações mais controles não financeiros e operacionais. Assim, os gestores buscam informações focadas, relacionadas às escolhas estratégicas organizacionais, a fim de auxiliá-los a avaliar os resultados de desempenho (WIDENER, 2004). Merchant e Van Der Stede (2007) caracterizam o controle de resultados como um controle indireto, uma vez que ele atua nos resultados das ações dos funcionários e não sobre eles.

#### 2.2.1.4 Controle cultural

O controle cultural refere-se ao controle de grupo exercido por meio de um sistema internalizado de crenças e valores compartilhados (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Um pré-requisito importante para essa internalização é o tempo dos funcionários na organização, ou seja, eles devem permanecer por um longo período para serem leais a ela e se comportarem de maneira desejada (HAUSTEIN; LUTHER; SCHUSTER, 2014). Nesse sentido, esses controles restringem as ações dos atores organizacionais e direcionam para o comportamento aceito (HOFSTEDE et al., 1990)

Uma cultura forte pode levar os funcionários a trabalharem juntos de maneira sinérgica, mas há também o risco de produzir inércia, que dificulta mudanças necessárias e adaptação em ambientes (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Embora as organizações recentes no mercado têm uma cultura mais inovadora e buscam criatividade, isso também pode significar que os gestores de empresas maduras precisam implementar ferramentas específicas como missão, recompensas em grupo e eventos organizacionais a fim de manter essa intensidade cultural (HAUSTEIN; LUTHER; SCHUSTER, 2014).

As culturas são construídas sobre tradições, normas, crenças, valores, ideologias, atitudes e formas de comportamento compartilhadas (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). A cultura organizacional permanece relativamente fixa ao longo do tempo, mesmo quando as metas e estratégias se adaptam ao contexto ambiental (MERCHANT; VAN DER

STEDE, 2007). As normas culturais podem estar incorporadas em regras escritas e não escritas que governam os comportamentos dos funcionários (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

Nessa linha, o controle cultural pode ser promovido pela gerência por meio do desenvolvimento de códigos de conduta, declaração da missão, recompensas baseadas em grupo, bem como arranjos físicos e sociais (HAUSTEIN; LUTHER; SCHUSTER, 2014). Os controles culturais fornecem orientações, enfatizando a importância das normas e valores organizacionais, comunicando indiretamente os comportamentos esperados (GOEBEL; WEISSENBERGER, 2017). Assim, esses controles podem criar uma melhor eficiência e eficácia organizacional por meio dos membros organizacionais (HERATH, 2007).

Nesse sentido, os gestores podem manipular o comportamento dos atores organizacionais da forma que consideram desejada (HOFSTEDE et al., 1990). Os controles culturais funcionam por meio de processos de socialização e asseguram que os valores e pressupostos da organização sejam compartilhados entre seus vários membros (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014). Posto isso, Merchant e Van der Stede (2012) explicam que o controle de pessoal e cultural são frequentemente chamados de tipos de controle indireto, promovem a atuação na direção dos valores e da cultura corporativa, e os controles de ação e resultado são classificados como métodos mais diretos.

## 2.2.2 Estudos anteriores sobre desenho do SCG

Estudos anteriores que contribuíram empiricamente sobre os fatores que influenciam o desenho do SCG, apresentados no Quadro 3, foram analisados com o intuito de verificar a evolução das pesquisas e de avaliar os seus resultados, gerando contribuições para o desenvolvimento desse trabalho.

Quadro 3- Estudos anteriores

Painel A: Estudos gerais sobre desenho do SCG		
Autores	Objetivo	Metodologia
Macintosh e Daft (1985)	Investigar a relação entre a interdependência departamental e o desenho e uso de três elementos do SCG - o orçamento operacional, relatórios estatísticos e políticas e procedimentos operacionais padronizadas.	Pesquisa quantitativa realizada por meio de survey, em 90 departamentos de 20 organizações de diversos setores. Utilizou a correlação parcial para a análise dos dados.
Abernethy e Lillis (1995)	Verificar se a mudanças no processo de produção impactavam no sistema de avaliação de desempenho, em oitenta e uma empresas.	Pesquisa qualitativa realizada em quarenta e duas empresas na Austrália. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas.

Abernethy e Brownell (1999)	Identificar o relacionamento entre desempenho e mudança de orientação estratégica, moderado pela extensão com que os orçamentos são usados interativamente.	Pesquisa quantitativa realizada por meio de <i>survey</i> , em 84 hospitais australianos. Obtiveram 63 respostas válidas. Utilizaram regressão linear múltipla para análise dos dados
Davila (2005)	Examinar empiricamente as variáveis que estão previstas para serem associadas ao surgimento do SCG.	Pesquisa quantitativa realizada em 95 empresas mais jovens e com características de crescimento e de alta tecnologia. Utilizou a regressão de Poisson para a análise dos dados.
Davila, Foster e Li (2009)	Examinar as relações entre SCG e o desenvolvimento de novos produtos.	Pesquisa qualitativa e quantitativa realizada em 69 <i>startups</i> de diversos países. Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas.
Langfield-Smith e Smith (2003)	Examinar como os mecanismos de controle e confiança são usados na relação contratual de terceirização entre uma empresa de energia e outra de tecnologia da informação.	Estudo de caso de uma empresa de eletricidade que terceirizou suas atividades de tecnologia da informação. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e documentos da empresa.
Widener (2004)	Verificar como atributos do capital humano estratégico (importância, incerteza ambiental, especificidade da empresa e disseminação do capital estratégico em toda a empresa) influenciam no desenho do SCG	Pesquisa quantitativa realizada em 800 empresas de diversos setores. Os dados foram coletados por meio de questionário e obteve 118 respostas. Utilizou equações estruturais para análise dos dados.
<b>Painel B: Estudos sobre estratégia e desenho do SCG</b>		
<b>Autores</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>
Simons (1987)	Investigar a relação entre estratégia de negócios e contabilidade com base nos sistemas de controle.	Pesquisa quantitativa e qualitativa realizada por meio de questionário e entrevista semiestruturada. Obteve 171 questionários respondidos e realizou entrevistas com 12 empresas selecionadas aleatoriamente.
Bouwens e Abernethy (2000)	Analisar as relações entre a estratégia de personalização de fabricação, interdependência departamental e os sistemas de controles contábeis.	Pesquisa quantitativa realizada por meio de <i>survey</i> em 85 indústrias na Holanda. Obteve 170 respostas de gestores de vendas e de produção. Utilizou a análise de caminho.
Davila (2000)	Investigou a relação entre incerteza do projeto, estratégia de produto e sistemas de controle gerencial.	Na primeira parte do trabalho, foram feitas 9 entrevistas com gestores em 12 empresas com inovação de produtos na Europa e EUA. Na segunda parte, foi disseminado um questionário para os gestores de projetos de 11 empresas. Obteve 56 respostas.
Auzair (2011)	Verificar a influência da estratégia organizacional e do ambiente externo no desenho do SCG.	Pesquisa quantitativa realizada por meio de <i>survey</i> em 520 hotéis da Malásia. Obteve 59 respostas de gestores e diretores. Utilizou a regressão múltipla para a análise dos dados.
Junqueira et al (2016)	Investigar o efeito das escolhas estratégicas genéricas e dos SCG no desempenho organizacional de empresas de médio e grande porte localizadas no Espírito Santo.	Pesquisa quantitativa realizada por meio de <i>survey</i> em 247 empresas do Estado do Espírito Santo-Brasil. Obtiveram 73 respostas. Utilizaram modelagem de equações estruturais baseada nos mínimos quadrados parciais – PLS-SEM para a análise dos dados.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Macintosh e Daft (1985) investigaram a relação entre a interdependência departamental e o desenho e uso do SCG. Os autores verificaram que as organizações com departamentos sequenciais tendem a usar o orçamento e relatórios estatísticos, como controles



de planejamento e mensuração. Por outro lado, as empresas com departamentos não direcionais tendem a utilizar os procedimentos operacionais padronizados.

Os resultados de Simons (1987) indicam que para as empresas prospectoras, os controles de custos são reduzidos. Verificou também que nas grandes empresas, a emissão de relatórios é frequente e a utilização dos sistemas de controle é modificado quando necessário. No que se refere às empresas defensoras, estas usam os controles menos intensamente, enfatizam a remuneração de bônus vinculado à realização do orçamento, meta e pouca mudança nos sistemas de controles. Os achados indicaram que estratégias distintas demandam diferentes práticas de controle gerencial.

Abernethy e Lillis (1995) buscaram verificar se a mudanças no processo de produção impactavam no sistema de avaliação de desempenho. Os resultados indicam que o processo produtivo flexível impacta no uso de medidas de desempenho e que esses sistemas se adaptavam rapidamente as mudanças na produção. Os autores também verificaram que a busca pela flexibilidade aumenta a utilização de medidas de desempenho, como instrumentos integrativos, para gerenciar as interdependências funcionais.

Abernethy e Brownell (1997), baseados no modelo de tecnologia e estrutura de Perrow (1970), analisaram a influência das características da tarefa, padronizadas ou mais incertas, na eficácia das formas de controle contábil, comportamental e pessoal. Os autores constataram que o controle de pessoal contribui para a efetividade organizacional e que os controles contábeis apresentam efeitos positivos significativos nos ambientes em que a incerteza das tarefas é baixa.

Bouwens e Abernethy (2000) analisaram as relações entre a estratégia de personalização de fabricação, interdependência departamental e os sistemas de controles contábeis. Os autores observaram que ocorre uma relação direta entre personalização de fabricação e a interdependência departamental. No que diz respeito aos sistemas de controles contábeis, os autores verificaram que a personalização de fabricação, como uma prioridade estratégica, não possui uma relação direta, mas sim indireta e depende da influência exercida pela interdependência departamental.

Nessa linha, Davila (2000), baseado no conceito de incerteza de Galbraith, investigou a relação entre incerteza do projeto, estratégia de produto e SCG. O autor também explorou se esses sistemas auxiliam ou, conforme argumentado na literatura de inovação, impedem o desempenho do desenvolvimento de produtos. Os achados confirmam a relevância do SCG no processo de desenvolvimento do produto e também que os gestores utilizam o SCG para obter

informações para a redução de incertezas. Em particular, o alinhamento entre o uso e desenho desses SCG e a estratégia de produto está significativamente relacionado com o desempenho.

Alguns anos depois, Davila (2005) buscou examinar empiricamente as variáveis que estão previstas para serem associadas ao surgimento do SCG em empresas no estágio de crescimento. O autor identificou várias variáveis como direcionadores do surgimento do controle de pessoal, de ação, resultados e culturais, tais como o tamanho da organização, sua idade, a substituição do fundador por um novo CEO (*Chief Executive Officer*) e a existência de investidores externos.

Ainda buscando relações entre SCG e o desenvolvimento de novos produtos, Davila, Foster e Li (2009) constataram que o SCG é um elemento importante na inovação. Os autores verificaram que a legitimação de negociações com partes externas, o controle interno dos gestores e a aprendizagem organizacional são motivos para adoção de um SCG. Os autores destacam o papel das partes externas na formação dos SCG internos da empresa.

Langfield-Smith e Smith (2003) baseiam-se em um modelo de Van Der Meer-Kooistra e Vosselman para examinar como os mecanismos de controle e confiança são usados na relação contratual de terceirização entre uma empresa de energia e outra de tecnologia da informação. Os achados indicam que os controles de resultados (medidas de desempenho) e os controles sociais auxiliam no aumento de confiança e redução do custo contratual na relação contratual de terceirização.

Widener (2004), em seu estudo, verificou como atributos do capital humano estratégico influenciam no desenho do SCG. A autora observou que a importância do capital estratégico está relacionada com os controles pessoais e de resultado; a incerteza ambiental e a especificidade da empresa estão relacionadas com controles pessoais; e, por fim, a utilização do capital estratégico em toda a empresa está relacionada com controles pessoais e controles de resultados. Os achados sugerem que as escolhas estratégicas influenciam o desenho de controles de resultados, de pessoal e não tradicionais do SCG, mas não os controles tradicionais (custos e informações financeiras).

Auzair (2011), com base no estudo de Auzair e Langfield-Smith (2005), evidenciou que estratégias de baixo custo estão associadas a SCG mais burocráticos, enquanto estratégias de diferenciação estão associadas a SCG menos burocráticos. O autor concluiu que a estratégia adotada influencia no desenho do SCG. Da mesma forma, Junqueira et al. (2016) verificaram que o desenho do SCG é influenciado pela estratégia escolhida, sendo que o uso de práticas gerenciais contemporâneas está associado a uma estratégia de diferenciação.

Diante disso, espera-se que os gestores hoteleiros tendem a desenhar um SCG de acordo com a estratégia adotada e adequado para os seus determinados contextos. Nessa linha, as avaliações *on-line* dos produtos e serviços estão sendo consideradas pelos gestores de hotéis como fonte de informações (CANTALLOPS; SALVI, 2014; LEUNG et al., 2013) a fim de auxiliar no desenho do SCG, conforme as necessidades e expectativas dos seus clientes. Posto que, a única maneira de permanecer no mercado é proporcionando qualidade e garantindo a satisfação dos hóspedes do hotel (HERJANTO; ERICKSON; CALLEJA, 2016).

### 2.3 AVALIAÇÃO *ON-LINE* DOS HOTÉIS

As mídias sociais têm reformulado a maneira como as informações relacionadas ao turismo são distribuídas e como as pessoas planejam sua viagem. Elas auxiliam os consumidores a postarem e compartilharem seus comentários relacionados aos hotéis, viagens, opiniões e experiências pessoais, que posteriormente, servem de informações para outros usuários (XIANG; GRETZEL, 2010). Fornecem informações com base em experiências reais de clientes e são consideradas fontes mais fidedignas do que as informações oferecidas pelas empresas (GRETZEL; YOO, 2008; PELSMACKER; TILBURG; HOLTHOF, 2018; YE; LAW; GU, 2009; ZHAO et al., 2015). No que diz respeito ao hotel, os estudos mostram que as avaliações *on-line* (do inglês *On-line Hotel Review*) se tornaram a principal fonte de informação para os consumidores (CANTALLOPS; SALVI, 2014; GHAZI, 2017; KIM; LIM; BRYMER, 2015; LITVIN; GOLDSMITH; PAN, 2008; YANG; PARK; HU, 2018; YE et al., 2011).

O sucesso contínuo dos sites de comunicação *on-line* (por exemplo, *TripAdvisor*, *Booking*, *Trivago*, *Expedia*, entre outros) é indicativo do seu uso disseminado pelos clientes e torna os comentários disponíveis para milhões de consumidores (JEONG; JEON, 2008; STRINGAM; GERDES JR., 2010). Anteriormente, predominavam as avaliações internas dos clientes, assim, os consumidores não estavam cientes dessas informações, apenas os gestores tinham acesso (STRINGAM; GERDES JR., 2010). Litvin, Goldsmith e Pan (2008) definem as avaliações *on-line* como comunicações informais direcionadas aos consumidores por meio de tecnologias e relacionadas às características de determinados bens e serviços.

Nesse sentido, no passado, os consumidores tiveram pouca influência ou efeito nas avaliações dos hotéis, por exemplo a classificação por estrela. Essas avaliações são geridas e administradas por meio de organizações comerciais, agências governamentais, associações de indústria (SU; SUN, 2007). A indústria hoteleira tradicionalmente tem contado com esses

sistemas de classificação para estabelecer e comunicar a qualidade para os consumidores. No entanto, isso mudou com a internet e os sites de comunicação *on-line* que permitem ao consumidor avaliar os hotéis (STRINGAM; GERDES JR., 2010).

Stringam e Gerdes Jr. (2010) explicam que os gestores hoteleiros têm relativamente pouco controle sobre as classificações de consumo e os comentários *on-line* gerados pelos clientes. Um hotel com uma alta classificação de especialistas ou sistemas governamentais pode encontrar-se com uma baixa classificação do consumidor, nos sites de avaliações. Isto tem alarmado e preocupado muitos gestores hoteleiros (STRINGAM; GERDES JR, 2010).

As avaliações *on-line* fornecem informações acerca de vários aspectos de um produto ou serviço, incluindo a avaliação geral, que beneficiam os clientes na obtenção de informações quantitativas sobre qualidade e desempenho de produtos e serviços de hotéis (LI; YE; LAW, 2013). Levy, Duan e Boo (2013) explicam que essas avaliações atendem a dois propósitos: os consumidores obtêm informações orientando sua escolha, enquanto os gestores de hotéis podem analisar essas avaliações para monitorarem o *feedback* dos clientes sobre seus produtos e serviços.

Com a propagação dos sites de comunicação *on-line* que facilitam o compartilhamento de experiências de viagem com outras pessoas, o papel das avaliações *on-line* tornou-se cada vez mais pertinente para o setor de turismo e hotelaria (YANG; PARK; HU, 2018). Um dos pontos fortes desses sites é o fato de demonstrar a satisfação geral dos clientes de maneira direta. Essa satisfação geral é o número médio que os clientes atribuíram para serviços de hotel (KIM; LIM; BRYMER, 2015; ZHAO; XU; WANG, 2019).

Nesses sites de avaliações, os consumidores fornecem comentários abertos e avaliações do hotel com base em um conjunto de atributos, incluindo custo-benefício, limpeza, localização, atendimento, conforto, entre outros. A avaliação geral constituiu em uma pontuação que pode variar entre os sites, por exemplo: (i) no *TripAdvisor*: 1: Horrível; 2: Ruim; 3: Razoável; 4: Boa; 5: Excelente, (2) no *Booking* 1-3: Muito ruim; 3-5: ruim; Ok: 5-7; Bom: 7-9; Fantástico: 9. (JEONG; JEON, 2008; YE et al., 2011).

Ainda, as avaliações fornecem informações mais profundas (KIM; LIM; BRYMER, 2015; XU et al., 2017), por meio dos comentários, que refletem as experiências e as percepções de consumo dos clientes com mais detalhes em comparação com a satisfação geral (ZHAO; XU; WANG, 2019). Portanto, o conteúdo desses comentários inclui reclamações, sugestões e satisfação dos clientes (XU et al., 2017).

Para os consumidores, a avaliação *on-line* é a forma mais recorrente de realizar uma reclamação, expressar seus sentimentos, comentar sobre a sua satisfação e para classificar um

local, serviço ou hotel. Por outro lado, para os gestores, representa o melhor canal por meio do qual se pode avaliar informações adicionais sobre a prestação de serviços, qualidade e demanda dos clientes, especificamente os comentários negativos, com baixa classificação. A recuperação e análise dessa informação pode ajudar de forma significativa na melhoria da qualidade percebida do hotel (SCHUCKERT; LIU; LAW, 2015; XU et al., 2017). Portanto, essas avaliações incluem a comunicação entre os gestores hoteleiros e os consumidores, bem como entre os próprios clientes (LITVIN; GOLDSMITH; PAN, 2008).

Nesses termos, o setor hoteleiro é especialmente afetado por essas avaliações (CANTALLOPS; SALVI, 2014; MELLINAS; MARÍA-DOLORES; GARCÍA, 2016; SÁNCHEZ-GARCÍA; CURRÁS-PÉREZ, 2011) e os clientes estão dispostos a pagar preços mais altos por serviços com uma boa pontuação (MELLINAS; MARÍA-DOLORES; GARCÍA, 2016; ÖĞÜT; TAŞ, 2012). Isto é particularmente no domínio da hospitalidade e turismo, cujas ofertas intangíveis são difíceis de avaliar antes do consumo e, portanto, muito dependentes da imagem e reputação percebidas (GHAZI, 2017; LITVIN; GOLDSMITH; PAN, 2008). Dessa forma, esses comentários e classificações dos clientes indicam sua satisfação com o hotel (GRETZEL, YOO, 2008). Loureiro e Kastenholtz (2011) argumentam que uma boa reputação desempenha um papel significativo na percepção do cliente acerca da qualidade do serviço.

O mecanismo de geração de satisfação do cliente é a comparação entre a expectativa pré-compra e qualidade percebida de produtos e serviços após o consumo. Se a qualidade percebida dos clientes é superior à sua expectativa, os clientes estão satisfeitos. Se não, esses estão insatisfeitos (ZHAO; XU; WANG, 2019). Cantalops e Salvi (2014) destacam que as avaliações negativas podem ser geradas mais facilmente do que as positivas. Nessa linha, Sánchez-García e Currás-Pérez (2011) verificaram que a insatisfação pode causar diretamente comentários negativos a respeito do hotel e, ainda, consumidores insatisfeitos são mais propensos a divulgar as falhas do serviço.

As avaliações dos clientes também tendem a afetar a tomada de decisão da compra de outros usuários (GRETZEL; YOO, 2008; ÖĞÜT; TAŞ, 2012; STRINGAM; JR, 2010). Gretzel e Yoo (2008) mencionam que 77,9% dos usuários do *TripAdvisor* leem ativamente as avaliações de outros viajantes em seu processo de planejamento da viagem e as consideram extremamente ou muito importantes para realizar a escolha do hotel. Os autores também encontram diferenças de gênero e geração, ou seja, as avaliações possuem um impacto menor no planejamento da viagem e escolha do hotel dos consumidores do gênero masculino e dos mais velhos.

Nessa linha, Öğüt e Taş (2012) indicam que 84% das pessoas relataram que as avaliações dos sites de comunicação *on-line* afetam suas escolhas de hotel. Outro estudo realizado pelo *TripAdvisor*, em 2013, sugeriu que 80% dos consumidores pesquisam opiniões *on-line* antes de escolher um hotel, enquanto, em média, os consumidores consultam sete hotéis diferentes antes de fazer uma reserva. Isso porque, a heterogeneidade dos serviços de hospedagem aumenta a incerteza na tomada de decisão e, portanto, os consumidores avaliam vários atributos de informações antes de escolher o hotel (CANTALLOPS; SALVI, 2014).

Este comportamento voluntário de clientes fornece gratuitamente informações a fim de auxiliar o processo de outros viajantes na tomada de decisão (SCHUCKERT; LIU; LAW, 2015). Nesse sentido, um maior número de comentários positivos e uma maior classificação dos consumidores aumenta significativamente a ocupação dos quartos dos hotéis (ÖĞÜT; TAŞ, 2012; PELSMACKER; TILBURG; HOLTHOF, 2018) e, indiretamente, o desempenho do hotel (ÖĞÜT; TAŞ, 2012; PELSMACKER; TILBURG; HOLTHOF, 2018). Öğüt e Taş (2012) concluíram que um aumento de 1% nas classificações de clientes *on-line* aumenta as vendas de quartos até 2,68% em Paris e até 2,62% em Londres. Os autores também verificaram que o número de estrelas do hotel não influencia nas vendas.

Ye, Law e Gu (2009) estudaram a influência das avaliações *on-line* dos consumidores no número de ocupação de quartos de hotéis. De acordo com o estudo, há uma relação positiva significativa entre as avaliações positivas de consumidores *on-line* e o número de ocupação dos quartos. Os autores concluem que os gerentes de hotéis devem considerar essas revisões, especialmente, como uma estratégia de marketing a fim de interagir com os clientes para melhorar a satisfação. Ainda, segundo Öğüt e Taş (2012), os hotéis que possuem uma boa avaliação nos comentários dos clientes tendem a atrair potenciais clientes e aumentar as vendas *on-line*, representando, desse modo, a sua competitividade.

O gerenciamento de respostas para as avaliações *on-line* torna-se, assim, mais importante (PANTELIDIS, 2010). Gestores que respondem os comentários negativos nos sites de comunicação *on-line* com resultados favoráveis podem transformar um cliente insatisfeito em um fiel (PANTELIDIS, 2010) e, portanto, criar e aumentar a receita futura (SCHUCKERT; LIU; LAW, 2015). Nesse sentido, a comunicação entre clientes e fornecedores de serviços é um fator essencial em um processo de serviço, e as avaliações dos consumidores e as respostas dos gestores surgiram como um importante canal de comunicação entre eles (KIM; LIM; BRYMER, 2015).

Pantelidis (2010) ressalta que se os consumidores realizam repetidamente comentários positivos acerca de um aspecto particular do hotel, que pode ser usado como um critério para

recompensar os funcionários. Por outro lado, se uma área particular recebe comentários negativos recorrente, então o gestor pode investigar as razões decorrentes deste mau desempenho. Lin e Kuo (2016) explicam que as avaliações *on-line* são moldadas por dois extremos: os clientes mais satisfeitos e os mais insatisfeitos. Assim, os revisores que frequentemente escrevem em sites, blogs ou comunidades *on-line* tendem a ser aqueles que são felizes ou desapontados com os serviços ou produtos. Identificar quais aspectos influenciam a satisfação do cliente é, portanto, muito útil, no que se refere aos negócios, ajudando os gestores a projetar sistemas mais adequados para o seu contexto (YANG; JOU; CHENG, 2011).

### 2.3.1 Características das avaliações *on-line*

Estudos com o objetivo de identificar a satisfação dos clientes e os principais fatores que influenciam nessa percepção foram desenvolvidos com base em hotéis localizados em diferentes partes do mundo. Por exemplo, Chu e Choi (2001) estudaram a percepção dos clientes de hotéis localizados em Hong Kong, Jeong e Jeon (2008), Kim, Kim e Heo (2016) em Nova York, enquanto Limberger, Boaria e Anjos (2014) analisaram em diferentes países. Herjanto, Erickson e Calleja (2016) no Panamá, Bodet, Anaba e Bouchet (2016) na França, O'Connor (2010) em Londres e Li, Ye e Law (2013) em Beijing. Xu et al. (2017) e Zemke et al. (2017) analisaram um número grande de avaliações disponíveis em páginas especializadas em avaliações de hotéis nos Estados Unidos.

Dentre os estudos mencionados, os fatores propostos como direcionadores da satisfação dos clientes são distintos, entretanto, os achados apontam para algumas características recorrentes na avaliação dos clientes, apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4- Características recorrentes na avaliação dos hotéis pelos clientes

Característica	Descrição	Estudos
Quarto	Tamanho, limpeza, conforto, qualidade do sono, ar-condicionado, televisão, cama, roupa de cama, vista, frigobar, telefone e luzes.	Bodet, Anaba e Bouchet, (2016); Chu e Choi (2001); Herjanto, Erickson e Calleja, (2016); Jeong e Jeon (2008); Kim, Kim e Heo (2016); Lima, Viana e Luiz (2017); Limberger, Boaria e Anjos, (2014); O'Connor (2010); Schäfer et al (2018) e Xu et al., (2017).
Atendimento	Recepção, <i>check-in</i> e <i>checkout</i> ; qualidade do serviço, simpatia, presteza e gentileza dos funcionários.	Chu e Choi (2001); Herjanto, Erickson e Calleja (2016); Kim, Kim e Heo (2016); Lima, Viana e Luiz (2017); Limberger, Boaria e Anjos (2014); O'Connor (2010), Schäfer et al (2018) e Xu et al. (2017).
Valor	Relação de custo-benefício.	Chue Choi (2001); Herjanto, Erickson e

		Calleja (2016); Jeong e Jeon (2008); Li, Ye e Law (2013); Lima, Viana e Luiz (2017); Xu et al., (2017).
Localização	Localização do hotel com relação aos pontos de interesses, disponibilidade de transportes nas cercanias, proximidade ao centro, região do hotel (segurança, silenciosa, luxuosa).	Herjanto, Erickson e Calleja (2016); Jeong e Jeon (2008); Li, Ye e Law (2013); Lima, Viana e Luiz (2017); Limberger, Boaria e Anjos (2014); O'Connor (2010); Schäfet et al (2018) e Xu et al. (2017).
Restaurante	Inclui café da manhã; qualidade dos alimentos, opções do menu.	Herjanto, Erickson e Calleja (2016); Kim, Kim e Heo (2016); Li, Ye e Law (2013); O'Connor (2010).
Instalações físicas	Estacionamento, construção, piscina e elevador.	Levy, Duan e Boo (2013); Li, Ye e Law (2013); Limberger, Boaria e Anjos (2014).

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Em relação aos atributos supracitados, o nível de estrela do hotel influencia a satisfação e insatisfação do cliente. Isto porque os clientes hospedados em hotéis de categoria de estrela mais elevada têm menor satisfação, no que se refere aos atributos produtos e serviços do hotel. Embora, hotéis de categoria de estrela mais alta tipicamente ofereçam produtos e serviços de melhor qualidade, os clientes também têm maior expectativa, devido aos custos mais elevados que incorrem (XU et al., 2017). Xu et al. (2017) também verificaram que os clientes que ficam em hotéis de redes e hotéis individuais possuem satisfação semelhante para os atributos dos produtos e serviços.

Nessa linha, Xu e Li (2016) descobriram que para cada tipo de hotel, os determinantes que criam a satisfação e insatisfação do cliente são diferentes. Diferentes tipos de hotéis têm diferentes produtos e serviços e os clientes classificam a importância de cada dimensão de serviço de maneira desigual, de acordo com suas percepções, expectativas e preferências. No entanto, os determinantes da satisfação do cliente, que incluem localização e acessibilidade, desempenho da equipe e qualidade do quarto, eram mais gerais e relacionados aos principais serviços do hotel (XU; LI, 2016).

Nas avaliações com alta classificação destacam-se certas combinações de palavras como pessoal, limpo e café da manhã, enquanto banheiro, sujeira e cama aparecem mais frequentemente em comentários com baixa classificação (SCHUCKERT; LIU; LAW, 2015). Stringam e Gerdes Jr. (2010) verificaram que a falta de limpeza é universalmente entendida para diminuir a classificação de um cliente de um hotel e quando os consumidores atribuem uma classificação mais alta, as palavras que aparecem com mais frequência incluem pessoal, limpo, café da manhã e restaurante. Os autores concluem que os gestores hoteleiros devem estar atentos a esses achados, concentrando os recursos a fim de conseguir classificações mais elevadas dos clientes.



### 2.3.2 Implicações da avaliação *on-line* para a gestão do hotel

Ao utilizar as avaliações *on-line*, o gestor hoteleiro tende a identificar oportunidades de melhoria e aumentar a qualidade da experiência do cliente (BEREZINA et al., 2016; KIM; KIM; HEO, 2016; LOUREIRO; KASTENHOLZ, 2011; SCHUCKERT; LIU; LAW, 2015). Revisar as classificações os auxilia a entender a satisfação e a insatisfação do consumidor e a realizar as devidas ações (O'CONNOR, 2010; PHILLIPS et al., 2017). Assim, as revisões *on-line* representam a melhor maneira de avaliar as informações sobre a demanda dos clientes (SCHUCKERT; LIU; LAW, 2015). Um uso estratégico para as avaliações *on-line* é que o gerente pode considerar essas informações no processo de tomada de decisão (CANTALLOPS; SALVI, 2014; LEUNG et al., 2013; LITVIN; GOLDSMITH; PAN, 2008). Schuckert, Liu e Law (2015) corroboram que essas avaliações são uma ferramenta estratégica que desempenha um papel importante em hotelaria e gestão do turismo.

Nesse sentido, as avaliações *on-line* podem auxiliar os gestores hoteleiros para uma série de ações gerenciais, como resposta a comentários, investimentos em serviços que os consumidores desejam, ações positivas (PELSMACKER; TILBURG; HOLTHOF, 2018) e operações e alocação de recursos de capital (ZEMKE et al., 2017). Os gestores, ainda, podem implementar estratégias de segmentação de mercado para identificar diferentes necessidades de clientes com diferentes propósitos de viagem e dados demográficos, atendendo-os, assim, de forma mais satisfatória (XU et al., 2017).

Stringam e Gerdes Jr. (2010) salientam que a análise dos comentários de clientes tem sido muito utilizada para corrigir omissões e erros no serviço e produto e utilizar os recursos do hotel de forma eficaz. Os gestores de hotéis descobriram que a revisão das informações nas avaliações permitiu-lhes tomar decisões de gestão que resultaram em operações de melhoria de serviços, o aumento da rentabilidade e maior fidelização de hóspedes (STRINGAM; GERDES JR, 2010). Assim, a troca de informações acerca do serviço por meio das avaliações diminui as assimetrias de informações entre gestores hoteleiros e os consumidores. Assimetria de informação significa que o gestor do hotel conhece a factual qualidade do hotel, enquanto que os clientes potenciais não (LITVIN; GOLDSMITH; PAN, 2008; ÖĞÜT; TAŞ, 2012).

Os gestores de hotel que valorizam as avaliações *on-line* são mais propensos a melhorar a qualidade percebida do hotel. Ainda, ao melhorar as áreas relativamente deficientes em produtos e serviços dos hotéis, os gestores podem esperar mais avaliações positivas dos clientes (KIM; LIM; BRYMER, 2015; PELSMACKER; TILBURG; HOLTHOF, 2018; STRINGAM; GERDES JR, 2010). Assim, os impactos dessas avaliações

podem ser considerados como oportunidades e podem beneficiar os gestores hoteleiros (CANTALLOPS; SALVI, 2014; LITVIN; GOLDSMITH; PAN, 2008; VERMEULEN; SEEGERS, 2009). Por exemplo, Lynch e Ariely (2000) verificaram que a exposição de informações de qualidade de produtos *on-line* reduz a sensibilidade dos consumidores às informações de preço. Isso pode levar a uma competição de preços menos intensiva entre os hotéis e, conseqüentemente, a margens mais altas de lucros (VERMEULEN; SEEGERS, 2009).

Posto isso, os hotéis devem basear suas estratégias nas avaliações *on-line* e gerenciar seus impactos para obter vantagens competitivas em seus negócios, em termos de qualidade do serviço prestado, construção de marca e identificação de necessidades no mercado (CANTALLOPS; SALVI, 2014). Nessa linha, Yang, Park e Hu (2018) explicam que hotéis com uma gestão operacional mais eficaz tendem a receber altas classificações de consumidores, e os clientes provavelmente preferirão permanecer nesses hotéis. Esses fatores estimulam o aumento de reservas em comparação aos hotéis com uma gestão menos eficaz (YANG; PARK; HU, 2018).

Nessa linha, a relação entre as avaliações *on-line* dos consumidores e o desempenho de hotéis recebeu considerável atenção dos estudiosos do turismo e hotelaria (ANDERSON; LAWRENCE, 2014; ÖĞÜT; TAŞ, 2012; SCHUCKERT; LIU; LAW, 2015). Ögüt e Onur Taş (2012) e Ye et al. (2011) verificaram efeitos positivos das avaliações na previsão do desempenho de hotéis. Kim, Lim e Brymer (2015) indicam que as avaliações *on-line* são os preditores mais saliente do desempenho do hotel, seguidas por respostas aos comentários negativos. Assim, os autores explicam que quanto melhor as avaliações e maior a taxa de respostas aos comentários positivos, melhor é o desempenho do hotel.

Anderson e Lawrence (2014), nessa linha, analisaram as avaliações *on-line* usando o *Global Review Index*<sup>TM</sup> (GRI) da *ReviewPro*. O índice agrega milhões de avaliações de mídia social, de sites de avaliação e plataformas de mídia social. Os resultados revelaram que o índice de revisão influenciou positivamente não apenas o desempenho financeiro do hotel, mas também a taxa de ocupação dos quartos. Os comentários positivos podem aumentar a reputação de uma empresa, enquanto comentários negativos podem reduzir o interesse dos consumidores em produtos/serviços da empresa, afetando seus lucros (PELSMACKER; TILBURG; HOLTHOF, 2018).

Kim et al. (2013) ressaltam que as organizações de serviços geralmente são altamente sensíveis a fatores externos. Weber, Rao e Thomas (2009), por exemplo, concluem que os movimentos sociais podem afetar os processos decisórios internos. Nessa linha, Abdel-

Maksoud, Kamel e Elbanna (2016) concluem que o impacto da pressão dos *stakeholders*, como os clientes, influencia a extensão do uso de sistemas de *eco-control* nos hotéis em Dubai. Da mesma forma, Islam e Deegan (2010) verificaram que as pressões da mídia social estavam ligadas às práticas ambientais.

Nessa perspectiva, é fundamental que os gestores dos hotéis, a fim de acompanhar as avaliações dos clientes, adotem ferramentas, como as avaliações *on-line*, na tomada de decisões (LEUNG et al., 2013), como no desenho do SCG. Herjanto, Erickson e Calleja (2016) reconhecem que nenhuma organização pode existir indefinidamente se não atender às necessidades dos seus clientes.

Posto isso, avaliar as informações sobre a demanda dos clientes, evidenciadas constantemente em sites de avaliações *on-line*, podem auxiliar os gestores no desenho do SCG a fim de garantir ações alinhadas com a estratégia proposta. As avaliações *on-line*, portanto, podem ser empregadas para a melhoria da gestão hoteleira, obtendo vantagens competitivas em seus negócios, em termos de qualidade do serviço prestado.

## 2.4 *FRAMEWORK*

Esta pesquisa objetiva analisar o efeito moderador das avaliações *on-line* dos hotéis na relação entre a estratégia e o desenho do SCG. Diante disso, após a revisão de literatura, delineou-se um posicionamento teórico.

Este estudo assume que a estratégia organizacional, tradicionalmente, é vista como uma declaração de intenções, ou um plano, às vezes formalizada na missão, nos objetivos e nas ações da organização, sendo, assim, formulada antes da tomada de decisões (DENT, 1990). Nesse sentido, foi adotada a tipologia de Miles e Snow (1978) como referência. Miles e Snow (1978) classificam a estratégia como defensora, analista, prospectora e reativa.

A tipologia de Miles e Snow (1978) possui uma descrição densa do comportamento organizacional, compreendendo simultaneamente os elementos-chave de estratégia, estrutura, variáveis de processos e suas relações com o desempenho (SEGEV, 1987). Fornece a descrição mais completa das características organizacionais associadas a cada tipo de estratégia (DENT, 1990). Essa tipologia analisa a organização como um sistema completo e integrado que interage dinamicamente com seu ambiente (GANI; JERMIAS, 2012). Os vários estudos empíricos que aplicaram o modelo de Miles e Snow deram-lhe forte apoio em diferentes contextos (GARRIGÓS-SIMÓN; MARQUÉS, 2005; ZAHRA; PEARCE II, 1990).

Ressalta-se que as organizações reatoras adotam oportunamente qualquer abordagem atual de cliente, produto ou venda que consideram ser a mais promissora e sem planejamento prévio da estratégia. Dessa forma, representa uma estratégia de sucesso adaptável, pois não há um padrão planejado e consistente (MILES; SNOW, 1978). Miles e Snow (1978) não elucidam a posição das empresas que adotam a estratégia reativa, em função da dificuldade em caracterizar seu comportamento. Diante disso, é difícil formular hipóteses de pesquisa e especificar medidas desse tipo da estratégia reativa (SHORTELL; ZAJAC, 1990).

Dessa forma, consistente com pesquisas empíricas anteriores (ABERNETHY; GUTHRIE, 1994; HAMBRICK, 1983b; MCMANUS, 2013; SHORTELL; ZAJAC, 1990) a estratégia reativa e analista não foram incluídas no presente estudo. Miles e Snow (1978) ressaltam que ocorre um *continuum* entre empresas defensoras e prospectoras. Assim, as empresas estabelecem um processo contínuo de reavaliação de seus propósitos e alinhamento com o meio ambiente, no qual estão inseridas e, por isso, deslocam-se nesse *continuum*. Diante disso, esta pesquisa adota esses dois extremos (defensor e prospector) a fim de identificar a estratégia adotada pelos hotéis da amostra.

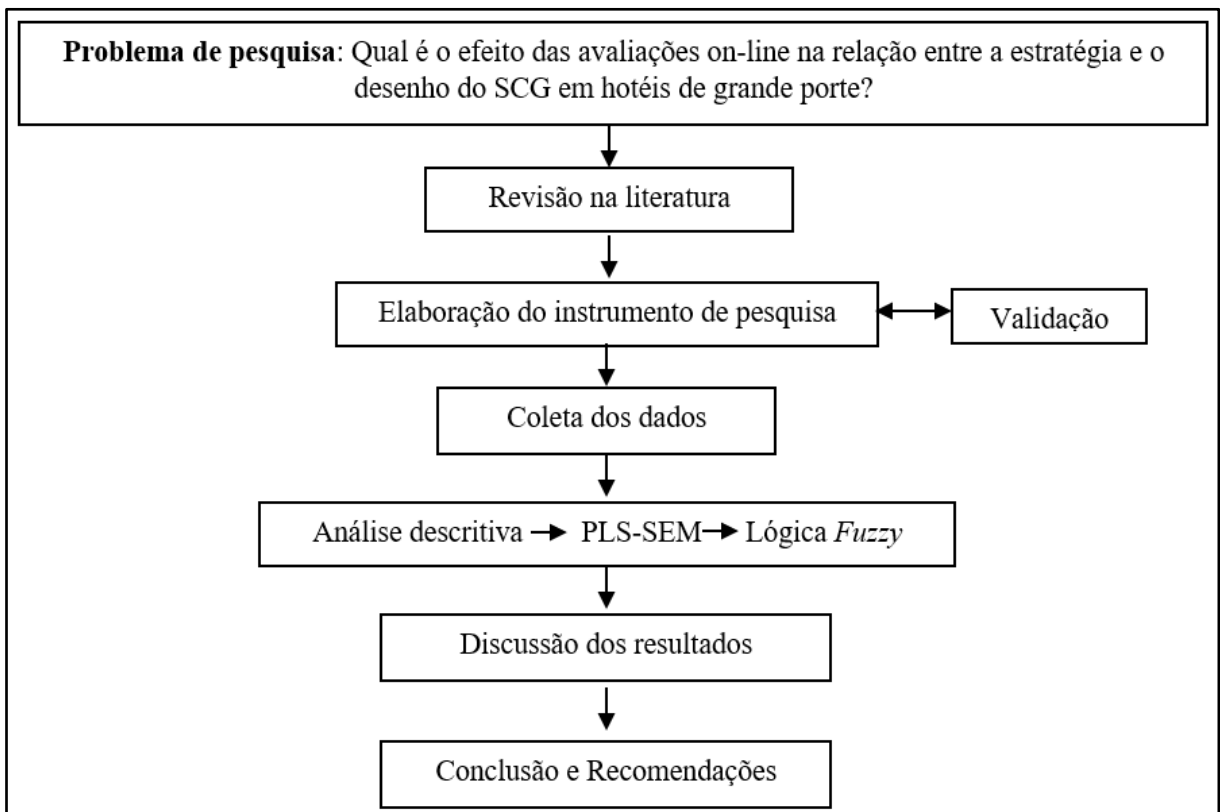
Para o SCG, foi considerado o desenho, que segundo Chenhall (2003) é uma das dimensões mais utilizadas na literatura. Portanto, esse estudo assume que a estratégia organizacional influencia no desenho do SCG (DENT, 1990; LANGFIELD-SMITH, 1997; OTLEY, 1999). O SCG é considerado um resultado da estratégia organizacional, dessa forma, a estratégia define a forma como o SCG será desenhado. Nessa pesquisa, foi adotado o objeto da estrutura de controle de Merchant e Van der Stede (2007) que identificaram quatro tipos de controle: (1) controle de pessoal; (2) controles de ação; (3) controles de resultados; e (4) controles culturais.

A aplicação da estrutura de controle de Merchant e Van der Stede (2007) permite a análise simultânea de controles formais e informais de controle gerencial (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014). Os controles informais constituem variáveis importantes para explicar as respostas comportamentais ao ambiente de controle global da organização, uma abordagem mais ampla (OUCHI, 1979). Os controles informais, dessa forma, constituem as políticas não escritas da organização (LANGFIELD-SMITH, 1997). Os controles formais, por outro lado, englobam procedimentos operacionais e sistemas padronizados, regras e orçamentos e, por isso, constituem-se nas formas mais visíveis dos SCG (LANGFIELD-SMITH, 1997). Nesse sentido, busca-se abranger os controles formais e informais de controle que devem auxiliar na compreensão acerca da influência das avaliações *on-line*.

Assume-se também que as avaliações *on-line* dos hotéis podem afetar as decisões dos gestores, na relação entre a estratégia e o desenho do SCG. As avaliações *on-line* dos hotéis podem auxiliar os gestores a identificar as atitudes, opiniões e satisfação dos clientes que podem servir de base para as ações gerenciais (PELSMACKER; TILBURG; HOLTHOF, 2018), alinhando o comportamento organizacional e as pressões das partes interessadas (LISI, 2015). Assim, as avaliações *on-line* podem fornecer informações dos clientes e auxiliar na adequação dos SCG, a fim de garantir um alinhamento entre a estratégia definida pelo hotel e ações executadas.

Face ao exposto, este estudo adota como posicionamento teórico que a estratégia adotada pelo hotel afeta o desenho do SCG e que essa relação é moderada pelas avaliações *on-line*. Ressalta-se que as avaliações *on-line* podem auxiliar os gestores hoteleiros na tomada de decisões. Assim, elaboram-se as hipóteses subsequentes com o propósito de se apresentar uma possível resposta de aceitação ou rejeição da problemática. Na Figura 2, apresenta-se o desenho da pesquisa.

Figura 2- Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

## 2.5 HIPÓTESES DA PESQUISA

As organizações enfrentam ambientes altamente competitivos e instáveis e, assim, é importante considerar a estratégica (FERREIRA; OTLEY, 2009) a fim de melhorar a competitividade e o desempenho (TURNER et al., 2017; DENT, 1990; SIMONS, 1990; LANGFIELD-SMITH, 1997; ABERNETHY; BROWNELL, 1999; DAVILA, 2000; CHENHALL; EUSKE, 2007; DAVILA; FOSTER; LI, 2009). O SCG pode ser visto como um mecanismo facilitador da implementação das estratégias e um dos principais componentes do processo de gestão (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2004). Esses sistemas têm como função criar condições de controle para que a organização alcance seus objetivos e metas (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Simons (1985) reforça a interação e esclarece que o SCG colabora para a implementação das estratégias.

Chenhall (2003), com base em sua revisão acerca dos trabalhos que relacionavam Teoria da Contingência e desenho do SCG, pressupõe que, em uma abordagem funcionalista, esse sistema é influenciado pelos fatores contextuais da organização. Desse modo, a estrutura de uma organização é em grande parte dependente de seu contexto e suas estruturas alternativas criam uma necessidade de diferentes sistemas de controle, ou seja, um único SCG não é capaz de atender de forma eficiente todas as organizações em diferentes contextos (WATERHOUSE; TJESSEN, 1978).

Langfield-Smith (1997) salienta que tem havido um interesse crescente na relação entre estratégia e sistemas de controle gerencial (SCG). Chenhall (2003) explica que, entre as variáveis contingenciais, talvez um dos fluxos de pesquisa mais importante sejam os estudos que relacionam a estratégia com o desenho do SCG.

Quattrone e Hopper (2005), nessa linha, concluem que diferentes estratégias levam a diferentes configurações, implementações e uso de SCG. Outros autores sugerem que as estratégias de prospector e defensor exigem diferentes configurações do SCG (ABERNETHY; GUTHRIE, 1994; ABERNETHY; LILLIS, 1995; LANGFIELD-SMITH, 1997; SIMONS, 1987).

Miles e Snow (1978) elucidaram que uma configuração específica de tecnologia, estrutura e processo de tarefas é adotada pelas empresas para corresponder à sua estratégia. Os autores verificaram que as empresas que adotam uma estratégia defensora tendem a adotar uma estrutura funcional e altamente formalizada para apoiar suas decisões. Por outro lado, as empresas que adotam uma estratégia de prospector tendem a adotar baixa formalização, a fim de apoiar sua capacidade de criar novos produtos e explorar oportunidades de mercado.

Nesse sentido, buscou-se verificar a relação entre a estratégia e o desenho do SCG. Com relação às variáveis do desenho do SCG, foi utilizada a classificação de controle de Merchant e Van der Stede (2007): (1) controle de pessoal que influenciam os atores organizacionais, alinhando seus objetivos pessoais com os da organização; (2) controles de ação que influenciam os atores organizacionais, prescrevendo ações a serem tomadas; (3) controles de resultados que influenciam os atores organizacionais, medindo os resultados de suas ações; e (4) controles culturais que moldam as normas de comportamento organizacional e incentivam os funcionários a monitorar e influenciar os comportamentos uns dos outros. Posto isso, discorre-se acerca das hipóteses dessa pesquisa.

Como os gestores e funcionários têm objetivos pessoais, o problema do controle de pessoal é motivá-los a agir de modo que, quando buscam seus objetivos pessoais, também estejam alcançando metas organizacionais (ANTHONY, 1988). O controle de pessoal envolve principalmente atividades de recursos humanos, como seleção de pessoal, treinamentos e práticas de colocação (ABERNETHY; BROWNELL, 1999; WIDENER, 2004). Com o uso de medidas de pessoal, a administração visa selecionar e promover apropriadamente o seu capital humano, já que é o recurso mais poderoso da organização (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014).

Nesse sentido, o controle de pessoal inclui processos para envolver, influenciar, motivar e inspirar, e também considera as metas de pessoais (PESÄMAA, 2017), o que afeta positivamente o comprometimento organizacional (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014) e a inovação (PESÄMAA, 2017). Abernethy e Brownell (1997), nessa linha, indicam que as empresas confiam mais em controle de pessoal em um ambiente, no qual os funcionários executam tarefas variadas e que não têm rotinas e estruturas bem programadas. Portanto, nesse cenário de incerteza, as empresas tendem a adotar de controles *ex-ante* (por exemplo, controle de pessoal) (ABERNETHY; BROWNELL, 1997).

Pesquisas anteriores também indicam que o controle de pessoal pode funcionar de maneira diferente para diferentes organizações (VAN DER KOLK; SCHOKKER, 2016) e quanto mais complexa for uma organização, mais controles específicos e diferentes são necessários (HAUSTEIN; LUTHER; SCHUSTER, 2014). Com base nessas evidências, sugere-se as hipóteses:

H1a: A estratégia prospectora é mais positivamente relacionada com o controle de pessoal.

H1b: A estratégia defensora é positivamente relacionada com o controle de pessoal.

No que se refere ao controle de ação, Haustein, Luther e Schuster (2014) explicam que é menos aplicável à incerteza e à mudança, bem como exige fortes habilidades gerenciais. Merchant e Van der Stede (2007) salientam que a maioria dos controles de ação desencoraja a criatividade, a inovação e a adaptação, pois os funcionários reagem ao controle da ação tornando-se passivos. Assim, os funcionários se adaptam às regras que lhes são dadas e deixam de pensar como os processos poderiam ser melhorados e a resistência à mudança se desenvolve (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

De modo análogo, Pesämaa (2017) explica que como o controle de ação tende a gerar mais controle de acompanhamento em vez de governança, assim, pode dificultar os processos criativos de inovação e crescimento, aspectos que são enfatizados na estratégia prospectora. Por exemplo, Haustein, Luther e Schuster (2014) encontraram em sua revisão que as empresas inovadoras estão negativamente relacionadas ao controle de ação. Ainda, o controle de ação muito intenso pode resultar em ações de rotina e uma resistência à mudança (HAUSTEIN; LUTHER; SCHUSTER, 2014). Haustein, Luther e Schuster (2014) concluem que as empresas inovadoras são determinadas por processos de liderança mais criativos e culturais do que os rígidos manuais administrativos, às vezes, encontrados no controle de ação (ABERNETHY; BROWNELL, 1999).

Merchant e Van der Stede (2007) ressaltam que o controle de ação é indicado para ambientes estáveis com considerável conhecimento centralizado sobre quais ações são desejadas, uma vez que auxiliam a estabelecer hábitos de trabalho bons e eficientes. Na mudança de ambientes com alto nível de incerteza, no entanto, tornam-se perigosos, até o ponto em que podem ameaçar a sobrevivência da empresa (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Nesse contexto, propõem-se:

H2a: A estratégia prospectora é positivamente relacionada com o controle de ação.

H2b: A estratégia defensora é mais positivamente relacionada com o controle de ação.

Os controles de resultados, por sua vez, influenciam os atores organizacionais, medindo os resultados de suas ações (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Esse tipo de controle, segundo Merchant e Van der Stede (2007), normalmente é a maioria do SCG nas organizações. Eles abrangem medidas financeiras, tais como lucro líquido, lucro por ação, retorno sobre investimento, entre outros e também as não financeiras, como satisfação dos clientes, satisfação dos empregados, além de indicadores operacionais, como produtividade, participação no mercado, crescimento, tempo de entrega do produto/serviço (MERCHANT;



VAN DER STEDE, 2007). No entanto, Ittner, Lambert e Larcker (2003) explicam que poucas empresas alinham suas medidas de desempenho aos objetivos estratégicos, ocasionando em uma ineficiência do SCG.

Os controles de resultados são utilizados como um mecanismo de controle a *posteriori* (HAUSTEIN; LUTHER; SCHUSTER, 2014), pois, segundo Chenhall (2003), esses controles apoiam a tomada de decisão em situações de incerteza. Ainda, Speklé (2001) sugere que, em um clima caracterizado pela incerteza, as empresas buscarão informações que possam revelar a situação das atividades que estão sendo realizadas pelos indivíduos.

Uma vantagem do controle de resultados é que os funcionários podem ter autonomia significativa enquanto os comportamentos podem ser influenciados (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). A autonomia é relevante quando a criatividade e a inovação são um aspecto da estratégia (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Miles e Snow (1978) relatam que as empresas prospectoras operam em ambientes instáveis, com mais incertezas e, por isso, Abernethy e Brownell (1999); Chenhall (2003) e Ittner, Lambert e Larcker (2003) verificaram que os controles de resultado tendem a adquirir mais relevância nessas empresas. Da mesma forma, Guo, Paraskevopoulou e Sánchez (2019) observaram que empresas que atuam em ambientes de altas incertezas tendem a utilizar mais os controles de resultados.

Gani e Jermias (2012) verificaram que quanto mais o banco se concentra em sua estratégia de prospector (defensor), mais (menos) ele usa um sistema de remuneração baseado em desempenho. Nesse sentido, os prospectores tendem a utilizar sistemas de remuneração dependentes de desempenho para atrair mais gestores que assumem riscos, enquanto os defensores tendem a usar salários mais fixos, uma vez que essas empresas tendem a usar operações relativamente mais padronizadas ou de rotina (GANI; JERMIAS, 2012). Nesse contexto, propõem-se as seguintes hipóteses:

H3a: A estratégia prospectora é mais positivamente relacionada com o controle de resultado.

H3b: A estratégia defensora é positivamente relacionada com o controle de resultado.

Por fim, com relação ao controle cultural, Bedford, Malmi e Sandelin (2016) evidenciam que as empresas caracterizadas por estratégias conservadoras, liderança em custos e eficiência, ou seja, defensoras, são geralmente associadas com controles mecanicistas estruturais, o uso de controle de diagnóstico da informação contábil que se volta para os indicadores financeiros e de custos, e o uso de pagamento baseado em desempenho

objetivamente determinada. As empresas que adotam estratégias que enfatizam a diferenciação de produtos, inovação e empreendedorismo, ou seja, prospectoras, são associadas com controles orgânicos estruturais, um uso controle interativo de informações contábilísticas que incorpora medidas de amplo alcance, níveis mais elevados de remuneração com base no desempenho que é mais subjetivamente determinado, e uma maior ênfase no informal e controles culturais (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016).

As empresas quando inseridas em um contexto com elevada incerteza, tendem a se empenhar para estabelecer um ambiente de compromisso e coerência, a fim de atingir as metas organizacionais (HAUSTEIN; LUTHER; SCHUSTER, 2014). Em particular, no ambiente altamente incerto em que as empresas com produtos e serviços intensivos em conhecimento e de alta tecnologia operam (HAUSTEIN; LUTHER; SCHUSTER, 2014), o controle cultural busca criar um comprometimento com os objetivos organizacionais por meio de valores compartilhados e normas sociais (OUCHI, 1979). Auzair e Langfield-Smith (2005), nessa linha, verificaram que as empresas prospectoras tendem a enfatizar controles menos burocráticos, como os controles culturais. Diante disso, propõem-se as hipóteses:

H4a: A estratégia prospectora é mais positivamente relacionada com o controle cultural.

H4b: A estratégia defensora é positivamente relacionada com o controle cultural.

Quando expostos às pressões externas, os gestores, quando necessário, reformulam / adaptam o SCG às especificidades do contexto do Hotel (CRUZ; SCAPENS; MAJOR, 2011). Greve et al. (2017), nessa linha, verificaram que as diferenças entre as sociedades fazem com que um determinado desenho do SCG seja mais apropriado em determinado contexto do setor hoteleiro. Weber, Thomas e Rao (2009), por exemplo, observaram que os movimentos sociais podem afetar os processos decisórios internos. Outro estudo observou que a pressão das partes interessadas influencia a extensão do uso de sistemas *eco control* nos hotéis em Dubai, Emirados Árabes Unidos (ABDEL-MAKSOUUD; KAMEL; ELBANNA, 2016). Cabe ressaltar que as organizações de serviços geralmente são altamente sensíveis aos fatores externos (KIM; CHO; BRYMER, 2013).

Posto isso, os gestores hoteleiros estão, cada vez mais, considerando as avaliações como uma nova fonte de informações (CANTALLOPS; SALVI, 2014; LEUNG et al., 2013) a fim de auxiliar na relação entre a estratégica e o SCG. Lunkes et al. (2019) analisaram a influência das avaliações *on-line* de hotéis na adequação entre estratégia e SCG, em pequenos

e médios hotéis no Brasil. Os resultados revelam a influência que variáveis externas exercem sobre o ajuste dos sistemas de gestão. Os autores apresentam evidências quantitativas de que a avaliação *on-line* desempenha um papel importante no ajuste entre a estratégia deliberada e o uso diagnóstico do SCG.

Stringam e Gerdes Jr (2010) explicam que os gestores de hotéis descobriram que a revisão das informações nas avaliações permitiu-lhes tomar decisões de gestão que resultaram em operações de melhoria de serviços, o aumento da rentabilidade do hotel e maior fidelização dos seus clientes (STRINGAM; GERDES JR, 2010). Dessa forma, alinhando o comportamento organizacional e as pressões das partes interessadas (LISI, 2015).

Nessa perspectiva, Berezina et al. (2016) evidenciou que as informações fornecidas pelos clientes por meio das avaliações *on-line* oferecem a possibilidade de estudar o comportamento e a satisfação dos consumidores de maneira inovadora. Assim, essas avaliações podem auxiliar os gestores de hotéis a entender seus clientes, suas expectativas e adequar os produtos e serviços do hotel a elas (BEREZINA et al., 2016).

Ao identificar os pontos negativos evidenciados pelos consumidores, os gestores de hotéis podem direcionar recursos para o estabelecimento de políticas e processos eficazes, atendendo as exigências dos clientes (PHILLIPS et al., 2017). Phillips et al (2017) ressaltam que os gestores hoteleiros devem direcionar os recursos nos atributos do hotel com os quais os clientes estão satisfeitos, a fim de manter sua qualidade. Compreender os tipos de falhas de serviço encontradas é o ponto de partida para o desenvolvimento de estratégias eficazes de recuperação de serviço e melhorar a retenção de clientes (CANTALLOPS; SALVI, 2014).

Burkert et al. (2014) explicam que as empresas adaptam o SCG, conforme as exigências do seu contexto. Os hotéis com estratégia prospectora possuem maior probabilidade de utilizar informações focadas no ambiente externo (por exemplo, informações sobre clientes) do que os hotéis com estratégia defensora (MCMANUS, 2013). Posto que, os prospectores, geralmente, concentram a atenção na inovação de serviços e nas oportunidades de mercado (MILES; SNOW, 1978). Mcmanus (2013) ainda destaca a importância do ajuste entre o SCG e fatores ambientais, como as informações sobre os clientes. Nesse contexto, propõem-se as seguintes hipóteses:

H5a: A relação entre a estratégia prospectora e o controle de pessoal é moderada positivamente pela avaliação *on-line*.

H5b: A relação entre a estratégia defensora e o controle de pessoal é moderada positivamente pela avaliação *on-line*.

H6a: A relação entre a estratégia prospectora e o controle de ação é moderada positivamente pela avaliação *on-line*.

H6b: A relação entre a estratégia defensora e o controle de ação é moderada positivamente pela avaliação *on-line*.

H7a: A relação entre a estratégia prospectora e o controle de resultado é moderada positivamente pela avaliação *on-line*.

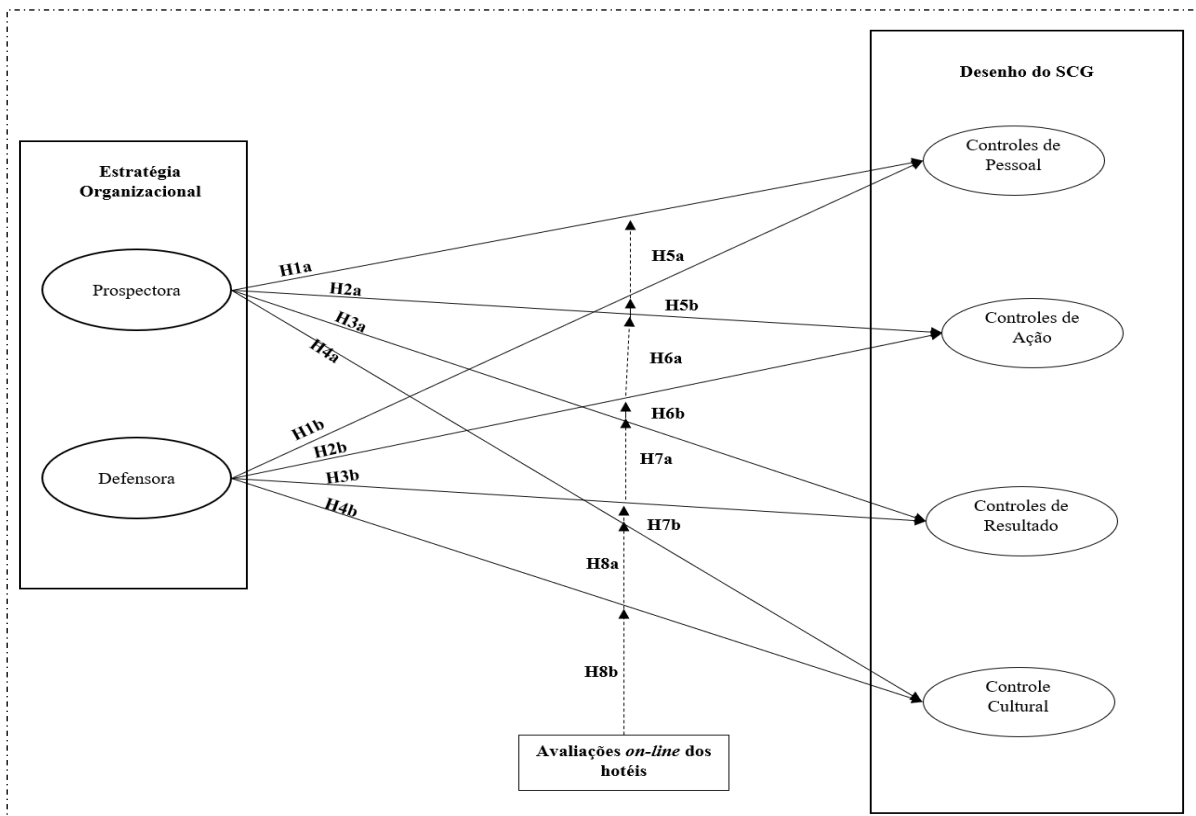
H7b: A relação entre a estratégia defensora e o controle de resultado é moderada positivamente pela avaliação *on-line*.

H8a: A relação entre a estratégia prospectora e o controle cultural é moderada positivamente pela avaliação *on-line*.

H8b: A relação entre a estratégia defensora e o controle cultural é moderada positivamente pela avaliação *on-line*.

A partir das discussões apresentadas, na Figura 3 ilustra-se a representação dos construtos da pesquisa com as relações sugeridas pelas hipóteses.

Figura 3- Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com base nas discussões apresentadas, na Figura 3, ilustra-se a representação dos construtos da pesquisa com as relações sugeridas pelas hipóteses formuladas. Assume-se que a estratégia adotada pelo hotel afeta o desenho do SCG e que essa relação é moderada pela percepção dos gestores acerca das avaliações *on-line* dos consumidores, em sites como o *TripAdvisor*.

### 3 METODOLOGIA

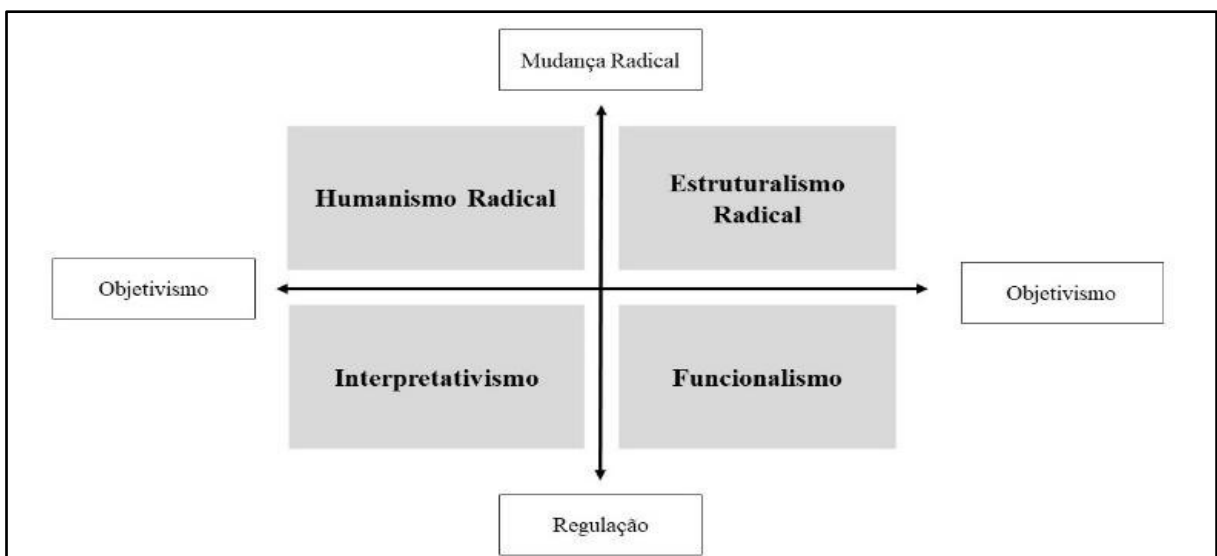
A pesquisa, no campo das ciências sociais aplicadas, consiste na investigação de objetos científicos, possibilitando obter respostas ou soluções para problemas ou fenômenos gerados pela necessidade humana. Assim, a busca por descobertas traça caminhos e tendências em cada área de conhecimento (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Nesta seção, apresenta-se o delineamento da pesquisa, a seleção da população e amostra, as hipóteses da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise dos dados.

#### 3.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO

Para traçar um posicionamento epistemológico, deve-se buscar na literatura as diferentes formas de classificar as posturas epistemológicas. Dentre a diversidade de classificações inerentes às posturas epistemológicas, o pesquisador deve compreender as diferenças que as permeiam e optar por uma delas, para posicionar e conduzir a sua própria pesquisa de maneira coerente.

Uma das principais classificações foi proposta por Burrell e Morgan (1979), que consideram quatro paradigmas a partir de uma dimensão subjetiva-objetiva, sendo elas: humanista radical, estruturalista radical, interpretativista e funcionalista, conforme a Figura 4. Estes paradigmas são analisados sob quatro dimensões: ontologia, epistemologia, natureza humana e natureza metodológica (BURRELL; MORGAN, 1979).

Figura 4- Paradigmas de análise dos fenômenos sociais



Fonte: Burrell e Morgan (1979)

O estudo baseia-se na perspectiva da abordagem funcionalista, admitindo, assim, uma visão objetiva da sociedade, considera o comportamento individual como determinístico, utiliza observação empírica e uma metodologia de pesquisa positiva (BURREL; MORGAN, 1979). Essa abordagem utiliza fundamentalmente técnicas descritivas, a coleta de dados é realizada, na maioria das vezes, por meio da aplicação de questionários e com tratamentos estatísticos destas informações (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Nesta pesquisa assume-se a posição da busca pela objetividade, atribuindo uma relação de causa e efeito da estratégia organizacional no desenho do SCG. Ainda, assume-se uma posição de que as avaliações *on-line* dos hotéis interferem nessa relação. Isso significa que as avaliações *on-line* dos produtos e serviços dos hotéis são consideradas pelos gestores a fim de adequar o desenho do SCG, conforme as necessidades e expectativas dos seus clientes.

Na visão funcionalista, os hotéis adotam estruturas racionais, sendo a escolha dos controles inerentes a um pensamento racional. No entanto, os hotéis não adotam os mesmos controles, mesmo os que possuem estruturas semelhantes utilizam diferentes controles. Isso porque estão inseridas em contextos distintos e, assim, diferentes fatores influenciam no desenho do SCG.

### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa quanto à lógica da pesquisa este estudo classifica-se como dedutiva, já que parte de premissas gerais para criar conclusões específicas (COOPER; SCHINDLER, 2003). Dessa forma, as conclusões realizadas a partir desse estudo procedem de premissas constituídas em observações empíricas.

Quanto a abordagem do problema essa pesquisa detém características quantitativas, sendo assim qualificada por preceitos de Creswell (2010). O autor explica que a escolha de um projeto quantitativo é uma decisão que deve refletir as concepções que o pesquisador traz para o estudo, os procedimentos de investigação e os métodos de coleta, análise e interpretação dos dados.

Quanto à natureza do objetivo, caracteriza-se como descritiva, posto que buscou verificar fatores para ocorrência de determinados fenômenos (GIL, 2010). O pesquisador tenta descrever ou definir um assunto que pode abranger a coleta de dados e a criação de uma distribuição do número de vezes que um único evento é observado ou podem envolver a relação da interação de duas ou mais variáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A pesquisa descritiva é realizada por meio de dados coletados na própria realidade (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2002). Os dados desse estudo foram coletados por meio de pesquisa de levantamento. Portanto, este estudo classifica-se como descritivo, uma vez que busca verificar os efeitos das avaliações *on-line* nas decisões dos gestores, no que se refere ao ajuste do SCG.

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo constitui-se de uma pesquisa de campo, caracterizada como levantamento (*survey*), uma vez que a coleta de dados se dará no local em que acontecem os fenômenos, ou seja, os hotéis, bem como permitirá o estabelecimento de relações entre as variáveis da pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Os questionários são uma das mais usadas técnicas de coleta de dados primários, por meio dos quais as pessoas devem responder ao mesmo conjunto de perguntas em uma ordem predeterminada (GRAY, 2012).

E com relação ao aspecto temporal, o estudo classifica-se como transversal, pois o estudo é conduzido apenas uma vez e revela um instantâneo de um determinado momento (COOPER; SCHINDLER, 2003). O estudo de campo transversal pode aprofundar o conhecimento sobre as construções e as relações estudadas empiricamente (COOPER; SCHINDLER, 2003).

### 3.3 CONSTRUTOS DA PESQUISA

Um constructo é uma imagem ou ideia abstrata idealizada para uma determinada pesquisa. Os constructos são elaborados ao combinar os conceitos mais simples e concretos, principalmente quando a ideia ou imagem que se pretende transmitir não está diretamente sujeita a observação (COOPER; SHINDLER, 2010). Nesse entendimento, nessa seção são apresentados os constructos dessa pesquisa.

O primeiro constructo refere-se a estratégia organizacional. Estratégia organizacional é conceituada como a determinação das metas e objetivos organizacionais e a alocação dos recursos necessários para a sua execução (CHANDLER, 1962; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Miles e Snow (1978) mencionam que a estratégia é uma maneira de ajustar o relacionamento entre uma organização e seu ambiente e que as estruturas e processos internos, por sua vez, devem se encaixar na estratégia para que esse ajuste seja bem-sucedido. No Quadro 5, são apresentadas as dimensões, definição constitutiva, operacional e seus elementos.



Quadro 5- Constructo – Estratégia

<b>Dimensões</b>	<b>Def. Constitutiva</b>	<b>Def. Operacional</b>	<b>Elementos</b>
Defensor	Está focado na manutenção da liderança de mercado em uma série limitada e relativamente estável de produtos e serviços, apresentando uma estrutura organizacional estável (MILES; SNOW, 1978).	Medida em que o hotel é inovador no setor que atua, sendo o pioneiro no desenvolvimento de novos produtos e serviços.	Atuação no mercado, clientes, produtos e serviços.
Prospector	Abarca mudanças frequentes e respostas rápidas a novas oportunidades de mercado. Concentra-se na inovação de serviços, enfatizando a criatividade sobre a eficiência e mantendo a flexibilidade (MILES; SNOW, 1978).	Medida em que o hotel está focado na manutenção da liderança de mercado, em uma série limitada e relativamente estável de produtos e serviços.	Atuação no mercado, clientes, produtos e serviços.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O segundo constructo é o desenho do SCG, definido como mecanismos usados para assegurar que os comportamentos e decisões dos empregados são consistentes com os objetivos e estratégias da organização. Têm como foco direcionar os empregados a agirem no melhor interesse da organização (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). No Quadro 6, são apresentadas as dimensões, definição constitutiva, operacional e seus elementos.

Quadro 6- Constructo - Desenho do SCG

<b>Dimensões</b>	<b>Definição constitutiva</b>	<b>Definição Operacional</b>	<b>Elementos</b>
<b>Pessoal</b>	Tem por objetivo o cumprimento das atividades do trabalho (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).	Medida em que os funcionários são cuidadosamente selecionados e treinados pelo hotel.	Seleção e treinamento, processo de recrutamento, socialização, treinamento e desenvolvimento e oportunidade.
<b>Ação</b>	Tem por objetivo a promoção de comportamentos desejados pela organização (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).	Medida em que os supervisores monitoram as atividades dos funcionários e definem o curso dos processos.	Monitoramento, avaliação, definição de etapas, informação de superiores e curso dos processos.
<b>Resultados</b>	Tem por objetivo reforçar a realização de metas por meio de monitoramento e recompensa de resultados (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).	Medida em que são estabelecidos objetivos de desempenho dos funcionários e do hotel.	Metas, controle das metas, explicação dos desvios, <i>feedback</i> e remuneração variável.
<b>Culturais</b>	Tem por objetivo o estabelecimento de controles por meio de valores compartilhados, normas e crenças sociais (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).	Medida em que o hotel dá ênfase ao compartilhamento de códigos informais dos funcionários, bem como transmite seus valores.	Papel na organização, compartilhamento de códigos, transmissão de valores, conhecimento e motivação.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O terceiro constructo refere-se as avaliações *on-line* dos hotéis. Definidas como informações acerca de vários aspectos de um produto ou serviço, incluindo a avaliação geral, que beneficiam os consumidores e gestores na obtenção de informações quantitativas sobre qualidade e desempenho de produtos e serviços de hotéis (LI; YE; LAW, 2013). No Quadro 7, são apresentadas as dimensões, definição constitutiva, operacional e seus elementos.

Quadro 7- Constructo - Avaliação *on-line* dos hotéis

Dimensão	Def. Constitutiva	Def. Operacional	Elementos
Avaliação <i>on-line</i>	Tem por objetivo fornecer informações aos gestores acerca dos produtos e serviços por meio da avaliação dos clientes dos hotéis (PELSMACKER; TILBURG; HOLTHOF, 2018; STRINGAM; GERDES JR, 2010).	Utilização e relevância das avaliações <i>on-line</i> para a gestão.	Utilização nas decisões gerenciais, informações úteis e relevantes, análise periódica, melhora dos produtos e serviços e resposta às avaliações.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com base nos constructos e tendo em vista os objetivos desse estudo, foi desenvolvido o instrumento de pesquisa a fim de captar as variáveis do estudo por meio de uma *survey* e assim, alcançar as repostas para a problemática apresentada.

### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Os instrumentos de pesquisa são entendidos como procedimentos utilizados para direcionar a coleta, análise e interpretação dos dados e que devem ser adaptados ao problema e não o contrário (COOPER; SCHINDLER, 2010). Assim, deve-se selecionar a técnica que será empregada para obter informações, dados e evidências empíricas, quando a abordagem metodológica de um estudo inclui a necessidade de analisá-los (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

Nesse sentido, para analisar impacto das avaliações *on-line* do hotel na relação entre a estratégia do hotel e o desenho do SCG, o instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário (apresentado no Apêndice B) estruturado para coleta dos dados, já validado em outras pesquisas. A coleta dos dados alusivos aos questionamentos que conduzem ao atendimento dos objetivos desta tese é de maneira primária, visto que a pesquisa de campo se utiliza de dados que não foram explorados anteriormente.

Para captar as dimensões de estratégia organizacional, defensor e prospector, adaptou-se o instrumento de Segev (1987). Moore (2005) a partir da escala *self-typing* trouxe

evidências de que as organizações podem apresentar características inerentes as diferentes estratégias de modo simultâneo. A partir disso, elege-se os dois extremos: as estratégias defensora e prospectora. O Quadro 8 apresenta as questões que são aplicadas e suas respectivas dimensões.

Quadro 8- Instrumento da Estratégia Organizacional

Dimensões	Questões	Medida
Defensor	O hotel oferece uma variedade de produtos/ serviços menor que seus concorrentes.	5 Discordo totalmente... Concordo totalmente
	O hotel tenta proteger sua posição de mercado, oferecendo preços mais baixos, qualidade mais elevada ou melhor serviço.	
	O hotel oferece uma linha limitada de produtos/serviços.	
	O hotel oferece uma linha estável de produtos/serviços.	
	O hotel enfatiza menos a análise das mudanças no mercado que não são diretamente relevantes para o hotel.	
Prospector	O hotel é líder em inovações de produtos/serviços em seu setor.	
	O hotel valoriza ser o primeiro a se inserir em novos mercados (nichos de clientes).	
	O hotel oferece uma grande variedade de produtos/serviços.	
	O hotel acredita ser o pioneiro no desenvolvimento de novos produtos/serviços em seu setor.	
	O hotel responde rapidamente aos primeiros sinais de oportunidades no mercado.	

Fonte: Adaptado de Segev (1987).

Para as dimensões controle de pessoal, controle de ação, controle de resultado e controle cultural utilizou-se o instrumento de Goebel e Weissenberger (2017) e Kleine e Weissenberger (2014). Os autores se basearam nos instrumentos de Jaworski e MacInnis (1989) e Hutzschenreuter (2009) para a dimensão controle de resultados; Jaworski e MacInnis (1989), Hutzschenreuter (2009) e Kren e Kerr (1993) para a dimensão controle de ação; Hutzschenreuter (2009) e Wargitsch (2010) para a dimensão controle de pessoal; Wargitsch (2010) e Widener (2007) para a dimensão controle cultural. O Quadro 9 apresenta as questões que serão aplicadas e suas respectivas dimensões.

Quadro 9- Instrumento do desenho do SCG

Dimensões	Questões	Medida
Controle de Resultados	No hotel, são estabelecidos objetivos específicos de desempenho.	5 totalmente..
	No hotel, a realização de metas de desempenho pelos funcionários é controlada por seus respectivos superiores.	
	No hotel, os desvios potenciais dos objetivos de desempenho devem ser explicados	

	pelos funcionários responsáveis.	
	No hotel, os funcionários recebem <i>feedback</i> de seus superiores sobre o quanto eles atingiram suas metas de desempenho.	
	A remuneração variável está vinculada às metas de desempenho dos funcionários.	
Controle de Ação	No hotel, os superiores monitoram as etapas necessárias para o alcance dos objetivos de desempenho de seus subordinados.	
	No hotel, os superiores avaliam as rotinas estabelecidas.	
	No hotel, os superiores definem as etapas de trabalho mais importantes.	
	Os superiores fornecem aos funcionários informações sobre as etapas mais importantes relacionadas ao alcance de metas de desempenho.	
	No hotel, as políticas e manuais de procedimentos definem o curso fundamental dos processos.	
Controle de Pessoal	Os funcionários do hotel são cuidadosamente selecionados e treinados, sejam eles adequados aos valores e normas.	
	Muito esforço foi feito para estabelecer o processo de recrutamento e treinamento mais adequado para o nosso hotel.	
	No hotel, a ênfase é colocada na retenção e socialização dos candidatos mais adequados para um cargo específico de trabalho.	
	As atividades de treinamento e desenvolvimento para funcionários do hotel são consideradas muito importantes.	
	Os funcionários do hotel recebem inúmeras oportunidades para ampliar sua gama de habilidades.	
Controle Cultural	Tradições, valores e normas desempenham um papel importante no hotel.	
	No hotel, grande ênfase é dada ao compartilhamento de códigos informais de funcionários.	
	A declaração de missão transmite os valores fundamentais do hotel para os funcionários.	
	Os funcionários estão cientes dos principais valores do hotel.	
	Os funcionários do hotel percebem como motivadores os valores codificados na declaração de missão e código de ética.	

Fonte: Adaptado de Goebel e Weissenberger (2017) e Kleine e Weissenberger (2014).

Para captar o construto unidimensional de avaliações *on-line* foram utilizadas questões adaptadas de Pelsmacker, Tilburg, Holthof (2018), Xu et al. (2019) e Zhao et al. (2015), com enfoque no uso das avaliações do *TripAdvisor*. O Quadro 10 apresenta as questões que serão aplicadas e suas respectivas dimensões.

Quadro 10- Instrumento da avaliação *on-line*

Dimensões	Questões	Medida
Avaliação <i>on-line</i>	A gerência do hotel utiliza as informações das avaliações <i>on-line</i> dos clientes em sites como o <i>TripAdvisor</i> em suas decisões.	1: Discordo totalmente... 5 Concordo totalmente
	As avaliações <i>on-line</i> dos clientes em sites como o <i>TripAdvisor</i> são úteis para a gestão do hotel.	
	As avaliações <i>on-line</i> dos clientes em sites como o <i>TripAdvisor</i> são relevantes para a melhoria dos produtos e serviços prestados pelo hotel.	
	A gerência do hotel analisa periodicamente as avaliações <i>on-line</i> dos clientes em sites como o <i>TripAdvisor</i> .	
	As avaliações <i>on-line</i> dos clientes, em sites como o <i>TripAdvisor</i> , fornecem uma maneira	

importante para o hotel melhorar os produtos e serviços.
--

Fonte: Adaptado de Pelsmacker, Tilburg, Holthof (2018), Xu et al. (2019) e Zhao et al. (2015).

O *TripAdvisor* surgiu no ano 2000 como um guia de viagens em que os próprios consumidores podem emitir opiniões e, assim, inserir informações no site com base em suas experiências em forma de avaliações e comentários. Esse site se posiciona como o maior site de viagens do mundo, com mais de 730 milhões de avaliações e comentários e é atualizado a cada minuto e todos os dias pelos clientes (*TRIPADVISOR*, 2018).

Segundo Limberger, Boaria e Anjos (2014), o *TripAdvisor* é um dos líderes em informação relacionada a viagens no mundo e contém mais avaliações geradas pelos usuários do que qualquer outro sítio de viagens. Todos os dados inseridos pelos usuários é examinado pelo *TripAdvisor* para garantir que estão em conformidade com as diretrizes de conteúdo (O'CONNOR, 2010). O *TripAdvisor* também fornece um espaço para a gerência do hotel responder às avaliações.

Segundo pesquisa da *ComScore* de 2018, 74% das pessoas que fizeram reservas em sites de hotéis usaram o *TripAdvisor* (*TRIPADVISOR*, 2018). Nesse site, os revisores fornecem comentários abertos e avaliações do hotel com base em um conjunto de atributos, incluindo custo-benefício, limpeza, localização e atendimento. A avaliação geral constituiu em uma pontuação: 1: Horrível; 2: Ruim; 3: Razoável; 4: Boa; 5: Excelente. Ainda, avalia intenção do consumidor de voltar ao hotel (JEONG; JEON, 2008).

A pontuação da avaliação geral, segundo o *TriAdvisor* (2018), “leva em conta a qualidade, quantidade e recenticidade das avaliações recebidas dos clientes, além da constância no desempenho do estabelecimento ao longo do tempo”. Esses três fatores interagem para determinar a classificação geral do hotel. A qualidade e quantidade fornecem uma visão geral da estabilidade das avaliações, por exemplo, um hotel que recebe avaliações positivas com frequência terá uma classificação mais alta do que um estabelecimento com um número parecido de avaliações boas e ruins (*TRIPADVISOR*, 2018).

Da mesma forma, as informações recentes e a quantidade estão fortemente relacionadas. Um número grande de avaliações recentes terá mais peso do que opiniões recebidas há anos, pois elas representam a experiência atual em um hotel de forma mais precisa. A pontuação geral é calculada diariamente, de acordo com todas as opiniões publicadas, incluindo as novas avaliações recebidas no dia (*TRIPADVISOR*, 2018).

Além dessa avaliação geral, o consumidor pode fazer um resumo ou destacar os detalhes mais pertinentes acerca do hotel. O consumidor também é questionado, no site do TripAdvisor acerca de alguns aspectos, conforme o Quadro 11.

Quadro 11- Questões da avaliação *on-line* no *TripAdvisor*

Questão	Opções
Tipo de viagem	Negócios, romântica, família, amigos e à sós.
Quando realizou a viagem	Mês/ano.
Serviços e tipo de hotel	"Este hotel tem um <i>conciierge</i> ?" ; "Este hotel oferece transporte para o aeroporto?" ; "Este hotel permite animais de estimação?" ; "Este estabelecimento tem quartos com banheiro com acesso sem degraus?" ; "Este estabelecimento tem uma ou mais vagas acessíveis no estacionamento?" ; "Isso inclui espaço de circulação amplo, rota acessível para o prédio e sinalização" ; "Este estabelecimento tem quartos com portas acessíveis? Elas devem ser amplas e ter espaço de circulação para cadeiras de rodas".
Pontuação do hotel	Atendimento, localização e limpeza.
Nível de barulho no hotel	Baixo, normal, alto.

Fonte: Adaptado de *TripAdvisor* (2018).

Por fim, os consumidores podem escrever sugestões para auxiliar outros consumidores a escolherem um bom quarto e compartilhar fotos no site. O instrumento para aplicação da *survey* foi ancorado em escala Likert de 5 pontos, em consonância com os instrumentos originais e com a escala do *TripAdvisor*. No Quadro 12, expõem-se as variáveis de cada construto, bem como o estudo de referência de cada instrumento de pesquisa.

Quadro 12- Instrumento da pesquisa

Constructos	Dimensões	Questões	Referências
Estratégica Organizacional	Defensor	1 a 14 do bloco 1.	Segev (1987)
	Prospector		
Sistema de Controle Gerencial	Controle de Resultados	1 a 20 do bloco 2.	Kleine e Weißenberger (2013) e Goebel e Weißenberger (2017)
	Controle de Ação		
	Controle de Pessoal		
	Controle Culturais		
Avaliações <i>on-line</i>	Avaliações <i>on-line</i>	1 a 6 do bloco 3.	Pelsmacker, Tilburg, Holthof (2018), Xu et al. (2019) e Zhao et al. (2015)

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As referidas questões passaram pelo processo de tradução com o intuito de garantir a equivalência do conteúdo entre o instrumento original e o traduzido. Nesse sentido, optou-se pela técnica de tradução reversa (*back-translation*), que foi realizada por um professor de inglês, sendo traduzida do inglês para o português e do português para o inglês novamente.

Ressalta-se ainda que os instrumentos adaptados não tinham nenhuma restrição de replicação por parte da pesquisa original.

O instrumento para a coleta de dados é composto por quatro blocos, sendo o primeiro bloco formado por quatorze itens, o segundo bloco composto por vinte e um itens, o terceiro bloco possui seis questões e, por fim, o quarto bloco composto por doze itens. Entre as questões estruturadas encontram-se duas formas de perguntas: abertas e de escala intervalar. Nesta última o entrevistado indicou em uma escala a opção que melhor informar a sua percepção sobre a inquisição realizada pelo pesquisador.

Para o bloco I, II e III a escala utilizada é de cinco pontos, cujos extremos para o bloco de questões um foram: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) indiferente, (4) concordo e (5) concordo totalmente. Já as questões abertas, no bloco 4, foram respondidas mediante descrição do respondente.

Após definido o instrumento para investigação do problema proposto, faz-se necessário avaliar a existência de possíveis falhas que possam prejudicar a coleta de dados. Uma técnica utilizada para isso é o pré-teste. Segundo Cooper e Schindler (2010), a aplicação prévia do questionário tem por objetivo identificar problemas de conteúdo da questão, redação e sequenciamento e explorar maneiras de melhorar a qualidade geral dos dados do questionário.

Diante da importância desta técnica, foi realizado o pré-teste no período de agosto a setembro de 2019, em duas etapas. A primeira foi realizada com alunos do mestrado e doutorado de administração e contabilidade e docentes, integrantes do NUPECON da Universidade Federal de Santa Catarina, os quais apontaram falhas relacionadas à clareza das expressões e ao vocabulário utilizado nos enunciados e nos itens. Recebidas as sugestões, foram analisadas e ajustou-se, conforme sugerido.

Com a nova versão do instrumento, realizou-se a segunda etapa do pré-teste, desta vez com dois gestores hoteleiros. Estes assinalaram falhas relacionadas a clareza das expressões. As sugestões foram avaliadas e alteradas, conforme indicado. Ainda, foi acrescentado a questão 14 do bloco 4 (Caso o hotel responda os comentários dos clientes em sites como o *TripAdvisor*, qual é o setor responsável por isso?), devido ao esclarecimento de um dos gestores que o hotel possui um setor específico para responder os comentários dos clientes.

### 3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para aumentar a competitividade do setor hoteleiro brasileiro, foi elaborado o Sistema brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) de forma participativa, por meio do Ministério do Turismo, o Inmetro, a Sociedade Brasileira de Metrologia – SBM e a sociedade civil, e adotado como estratégia para o país. A classificação é um instrumento de divulgação de informações claras e objetivas acerca dos meios de hospedagem, sendo um importante mecanismo de comunicação com o mercado. Ainda, possibilita a concorrência justa entre os meios de hospedagem do país e auxilia turistas, brasileiros e estrangeiros, em suas escolhas (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2019).

O Sistema Brasileiro de Classificação estabeleceu sete tipos de Meios de Hospedagem: Hotel, Resort, Hotel Fazenda, Cama & Café, Hotel Histórico, Pousada e Flat/Apart-Hotel); e utiliza a consagrada simbologia de estrelas para diferenciar as categorias. Para solicitar essa classificação é obrigatório que no cadastro Sistema de Cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo (Cadastur), executado pelo Ministério do Turismo, do meio de hospedagem (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2019). Posto isso, a delimitação deste estudo definiu-se a abordagem em hotéis do Brasil registrados no Cadastur.

Á escolha dos hotéis cadastrados nesse sistema deu-se por meio da busca de uma relação de hotéis a partir de um órgão representativo do setor que auxiliasse a pesquisa na organização da abordagem. De acordo com dados do site da Cadastur, existiam 12.096 meios de hospedagem (Cama e Café, Flat / Apart Hotel, Hotel, Hotel Fazenda, Hotel Histórico, Pousada, Resort) cadastrados no Ministério do Turismo no primeiro trimestre de 2019.

Em virtude dos objetivos da pesquisa, com base nos dados dos meios de hospedagem, foram selecionados os hotéis para compor a população: flat / apart hotel, hotel, hotel fazenda, hotel histórico e resort (hotel de lazer). Isto porque, foi realizada uma restrição quanto ao porte dos hotéis, sendo que somente hotéis com mais de 100 UH's, isto é, hotel de grande porte, foram selecionados, ainda que possuíssem avaliações no *TripAdvisor*. O cadastro no *TripAdvisor*, com base no objetivo da pesquisa, justifica-se pela necessidade de identificar os hotéis que possam utilizar esses sites de comunicação. A seleção de empreendimentos hoteleiros com mais de 100 UH's é garantir a implementação de processos de gestão formais (GOMEZ-CONDE; LUNKES; ROSA, 2019).

Com relação ao porte dos hotéis, essa categorização poderia ser realizada por meio de outros critérios, como número de funcionários ou faturamento, no entanto, a quantidade de UH'S é um dado disponível no site Cadastur. Dessa forma, adotou-se a classificação por



quantidade de UH'S, conforme explicam Bastakis, Buhalis e Butler (2004), bem como Silva (2000), no Quadro 13.

Quadro 13- Porte dos hotéis conforme o número de UH'S

Porte do Hotel	Número de UH'S
Hotel familiar	1-20
Pequeno	21- 50
Médio	51 – 100
Grande	Acima de 100

Fonte: Traduzido de Bastakis, Buhalis e Butler (2004) e adaptado de Silva (2000).

Dos 12.096 meios de hospedagem cadastrados no Cadastur, verificou-se a existência de 1.423 com mais de 100 UH's e desses 1.194 possuem avaliações no *TripAdvisor*, representando, dessa forma, os hotéis que foram contatados para solicitar os contatos dos gestores e, assim, o preenchimento do questionário. Ao final, 204 responderam o instrumento de pesquisa.

### 3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados pode variar desde uma simples observação em um local até um levantamento em diversas organizações localizadas em diferentes partes do mundo. O método selecionado determina, em grande parte, como os dados serão coletados (COOPER; SCHINDLER, 2003).

O processo de coleta dos dados foi realizado com um enfoque do tipo transversal, ou seja, com dados coletados em um momento do tempo, utilizando-se questionários. O questionário elaborado foi disseminado por meio da ferramenta *QuestionPro*, que permite o envio, recebimento e tabulação dos dados, e enviado aos hotéis cadastrados no site Cadastur. O primeiro contato com os hotéis ocorreu por meio telefônico do número cadastrado no site, de forma aleatória. Nessa comunicação, foi questionado o interesse em participação da pesquisa e, em caso positivo, solicitados nome e endereço de e-mail do Gerente, para na sequência, ser encaminhado o questionário.

Dessa forma, foram realizadas 262 ligações telefônicas, destes 204 aceitaram o convite em responder o instrumento da pesquisa. Essas abordagens resultaram em 204 respostas de indivíduos de diferentes hotéis sediados no Brasil, das quais não ocorreu nenhuma exclusão. Os dados foram coletados entre 16 de setembro a 25 de outubro de 2019.

No que concerne ao número mínimo de respondentes necessários para a realização da pesquisa, adotou-se a recomendação estabelecida por Hair Jr. et al. (2009) que indica um número mínimo de cinco respondentes por indicador, levando-se em consideração a modelagem de equações estruturais adotada na análise dos dados. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário composto por 36 questões de escala de 5 pontos, sendo, assim, necessário um número mínimo de 180 respostas. Portanto, alcançou-se um número superior, 204 respostas, ao mínimo de respondentes necessários.

### 3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é compreendida com as seguintes técnicas: (i) da normalidade e a variância dos dados (ii) estatística descritiva, (iii) Modelagem de Equações Estruturais e (iv) Lógica *Fuzzy*.

#### 3.7.1 Análise descritiva

A técnica de estatística descritiva consiste em apresentar os dados sintetizados, e, assim, de forma fácil de entender (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2007). Ainda, possibilita uma melhor clareza quanto ao comportamento dos dados, sendo útil como ferramenta preliminar para sua descrição (COOPER; SCHINDLER, 2003).

#### 3.7.2 Modelagem de Equações Estruturais

Neste estudo busca-se avaliar os múltiplos níveis em que as variáveis dependentes e independentes se relacionam. Por isso, foi utilizado a análise descritiva e a análise multivariada conhecida como *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) ou Modelagem por Equações Estruturais (MEE). Primeiramente, foi verificado por meio de estatísticas descritivas se não há nenhuma anormalidade nos dados ou valores ausentes (*missing values*).

Em se tratando da PLS-SEM, permite separar as relações de cada conjunto de variáveis dependentes, isto é, fornece uma técnica de estimação apropriada e mais eficiente para uma série de equações de regressão múltipla (HAIR JR. et al., 2012). A PLS-SEM ainda oferece suporte para análises de dados multivariados em escala ordinal, já que “quando uma escala Likert for simétrica e equidistante, irá se aproximar de uma escala de intervalo e as

variáveis correspondentes poderão ser usadas em equações estruturais” (HAIR JR. et al., 2016, p. 31). Entre as principais razões para a utilização da PLS-SEM está o tamanho mínimo de amostra, os dados não-normais (não faz suposição de normalidade para as distribuições dos dados) e a medição de escala (o uso de diferentes tipos de escala) (HAIR JR. et al., 2012).

Um aspecto a ser enfatizado no âmbito da abordagem da PLS-SEM, é em relação à mensuração dos construtos teóricos que podem ser por meio de modelos formativos e/ou modelos reflexivos. Os modelos reflexivos (também conhecido como modo de medição A em PLS-SEM) são aqueles em que os constructos são vistos como causa das medidas. Por outro lado, os modelos formativos (também conhecido como modo de medição B em PLS-SEM) são aqueles em que as variáveis medidas formam o construto (HAIR JR. et al., 2012).

Chin (1998) afirma que, além da natureza teórica dos construtos, os objetivos do estudo também devem ser considerados, ao definir-se um indicador como latente ou reflexivo. Portanto, nesta pesquisa, considerando a natureza dos construtos, os instrumentos utilizados e os objetivos da pesquisa (CHIN, 1998), todos os indicadores foram considerados como reflexivos. A adequação nos modelos de mensuração dos constructos reflexivos deve analisar a confiabilidade dos itens individuais, a validade convergente das medidas associadas aos constructos e a validade discriminante (HULLAND, 1999).

Quanto aos valores da confiabilidade da consistência interna ou confiabilidade de construto, o critério mais usado nos constructos reflexivos é a confiabilidade composta (HENSELER; HUBONA; RAY, 2016). Esse critério leva em consideração as diferentes cargas externas dos indicadores, cujo valor varia entre 0 e 1, sendo que os valores próximos de 0 indicam ausência de consistência interna e os valores próximos de 1 indicam alta consistência externa (HAIR Jr. et al., 2016). Os valores de 0,60 a 0,70 são aceitáveis em pesquisas exploratórias, enquanto em estágios mais avançados de pesquisa, valores entre 0,70 e 0,90 podem ser considerados satisfatórios (HAIR JR. et al., 2016).

Para estabelecer a validade convergente, consideram-se as cargas externas dos indicadores, bem como a variância média extraída (AVE) (FORNELL; LARCKER, 1981). Hair Jr. et al. (2016) sugerem que as cargas externas dos indicadores devem ser maiores que 0,70. Os indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser examinados com atenção para efeitos de remoção de item na confiabilidade composta, bem como acerca da validade de conteúdo da construção (HAIR Jr. et al., 2016).

Com relação à validade discriminante, Hair Jr. et al. (2016) propõem duas medidas: (i) Cargas transversais (*Cross Loadings*) e o (ii) critério de Fornell e Larcker. No que se refere às cargas transversais, a carga externa de um indicador associado ao construto deve ser maior do

que todas as cargas das outras construções (cargas cruzadas) (HAIR JR. et al., 2016). O critério de Fornell e Larcker (1981), por sua vez, compara a raiz quadrada dos valores de VME com as correlações variáveis latentes. A raiz quadrada de VME de cada construção deve ser maior do que a sua maior correlação com qualquer outro construto (HAIR JR. et al., 2016).

Para avaliar a validade do modelo estrutural foram analisados os seguintes critérios: (1) o tamanho e significância dos coeficientes de caminho, (2) coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ) e (4) a Relevância Preditiva ( $Q^2$ ). Ressalta-se que os itens 1 e 2 são obtidos por meio da técnica de *Bootstrapping* e os itens 3 e 4 são na plataforma *Blindfolding* (Hair Jr. et al., 2016). *Bootstrapping* é o processo de desenhar um grande número de novas amostras com substituição da amostra original e, em seguida, estimar os parâmetros do modelo para cada nova amostra de *bootstrap* (HENSELER; HUBONA; RAY, 2016). O *Blindfolding* é utilizado para verificar se o modelo ou um único efeito dele pode prever os valores dos indicadores refletivos (HENSELER; HUBONA; RAY, 2016).

O coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ) indica o percentual da variância da variável dependente que é explicado pelas variáveis independentes (BIDO et al., 2010). Considera-se um  $R^2$  de 2% como um efeito pequeno,  $R^2$  de 13% como efeito médio e  $R^2$  de 26% como efeito grande. Por fim, a relevância preditiva ( $Q^2$ ) ou indicador de Stone-Geisser mostra o quanto o modelo se aproxima do que realmente se espera dele (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). Conforme Hair Jr. et al. (2016), os valores devem ser maiores que zero e um modelo perfeito teria um igual a 1.

A confirmação das hipóteses de pesquisa foi realizada por meio da análise dos *Paths Coefficients – Sample Mean; Standard Deviation – STDEV* (Desvio Padrão); e *t-values*. E, para verificar os valores das hipóteses podem-se considerar três valores críticos para t, sendo os níveis de erro Tipo I (5%, de 1% e de 0,1%), que indica o nível de probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando na verdade ela não é. Para os procedimentos citados foi utilizado o software SPSS® e SmartPLS3.0®. 20.

### 3.7.3 Lógica Fuzzy

Realizou-se uma análise complementar, utilizando a Análise Comparativa Qualitativa de conjunto *fuzzy* (fsQCA), conforme sugerido por estudos anteriores (CRESPO et al., 2019; MIKALEF; PATELI, 2017; SKARMEAS; LEONIDOU; SARIDAKIS, 2014). O estudo implementa o fsQCA, uma vez que, segundo Skarmeeas, Leonidou e Saridakis (2014), essa

técnica pode complementar as técnicas correlacionais, oferecendo uma visão mais holística e combinatória das inter-relações examinadas.

O FsQCA é uma das variantes da análise comparativa qualitativa (QCA). O QCA é uma técnica analítica que combina metodologias quantitativas e qualitativas (ROIG-TIERNO; GONZALEZ-CRUZ; LLOPIS-MARTINEZ, 2017). A técnica originalmente focou em pequenas amostras, mas o desenvolvimento permitiu sua aplicação em contextos mais amplos (ROIG-TIERNO; GONZALEZ-CRUZ; LLOPIS-MARTINEZ, 2017).

A técnica analítica, FsQCA, por sua vez, é baseada na teoria dos conjuntos, combinada com a análise comparativa qualitativa que permite uma análise detalhada de como condições causais contribuem para o resultado do problema (FISS, 2011). O objetivo básico do fsQCA é determinar quais conjuntos, se houver, decorrem em um resultado de interesse (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016), isto é, o método busca associações entre condições e resultados específicos (GLIGOR; BOZKURT, 2020).

O FsQCA é um método que emprega a investigação qualitativa com exploração quantitativa por meio do uso de análise de configuração, a fim de explicar fenômenos complexos (GLIGOR; BOZKURT, 2020). Essa técnica é adequada para os processos de análise causais, uma vez que é baseada em um entendimento de configuração de como causas se combinam para produzir resultados (FISS, 2011).

Cabe ressaltar que o método fsQCA difere da análise de regressão. Diferente das abordagens baseadas em regressão que buscam determinar o efeito de variáveis independentes sobre variáveis dependentes, o fsQCA procura descobrir as várias condições que levam a um resultado específico (GLIGOR; BOZKURT, 2020). Roig-Tierno, Gonzalez-Cruz e Llopis-Martinez (2017) explicam que esse método utiliza a lógica *booleana* em vez dos métodos tradicionais de correlação para estabelecer condições causais fortemente relacionadas a um resultado específico.

A aplicação empírica do fsQCA prossegue em três etapas principais (FISS, 2011). O primeiro e mais importante passo no método indireto é categorizar os casos de maneira qualitativa, de acordo com o grau de associação presumido (RAGIN, 2008). Esse processo, conhecido como calibração, requer a especificação de valores limite para cada variável (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016). Os valores limites correspondem à associação completa, não associação completa e um ponto de cruzamento. Baseado nesses limites, as variáveis são redimensionadas de pontuações brutas para valores de associação definidos difusos entre 0 (não associação completa) e 1 (associação completa) (RAGIN, 2008).

O segundo passo é converter os dados no que é denominado de tabela de verdade (RAGIN, 2008). Nessa tabela, utiliza-se um algoritmo baseado na álgebra booleana para reduzir logicamente as linhas para combinações simplificadas (RAGIN, 2008). A abordagem da tabela verdade considera todas as combinações logicamente possíveis de condições, considerando sua presença e sua ausência. Assim, a abordagem da tabela verdade permite a possibilidade de que diferentes modelos casuais possam operar diante de uma determinada condição (RAGIN, 2008).

Dessa forma, a tabela verdade avalia quais combinações acarretam no resultado do interesse e quais não. Isso requer a especificação de limites mínimos de frequência e consistência (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016). A frequência refere-se ao número de observações (por exemplo, empresas) que precisam ser observadas em uma linha da tabela da verdade para serem consideradas evidências empíricas válidas. A frequência foi definida em no mínimo uma empresa (RAGIN, 2008). Consistência representa a proporção de casos em que uma determinada causa ou combinação gera um resultado (FISS, 2011). Ragin (2008) sugere um limite de corte acima de 75% a 80%.

Por fim, um algoritmo baseado na álgebra *booleana* avalia os pontos em comum entre as linhas da tabela verdade que exibem o resultado. Esses resultados utilizam a notação em que círculos sólidos (●) se referem à presença de uma variável e círculos com uma cruz (⊗) designam sua ausência (RAGIN; FISS, 2008). O significado de presença e ausência depende de como cada construção é calibrada. Posto que, uma construção é medida como um *continuum*, no qual presença e ausência se referem aos pontos finais conceituais (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016). Uma empresa só pode ser membro de uma única linha da tabela verdade (RAGIN, 2008; SCHNEIDER; WAGEMANN, 2012). Ressalta-se que algumas linhas da tabela verdade podem não ser preenchidas, uma vez que certas combinações são inviáveis na prática ou não há evidências empíricas suficiente (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016).

Ainda, são relatadas medidas de consistência e cobertura. O valor da consistência é análogo a um *p*-valor nas análises de regressão (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016). Ao usar valores binários, a consistência é calculada como a proporção de casos em um conjunto que exhibe o resultado (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016). A cobertura mede quanto do resultado é coberto (ou explicado) por cada termo da solução e pela solução como um todo (RAGIN, 2017). O valor da cobertura é semelhante a um valor de  $R^2$ , pois indica o grau em que uma combinação específica explica o resultado (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016).

Diferente da consistência, o fato do valor da cobertura ser baixo não implica menor relevância. Nos casos em que um resultado ocorre por meio de várias configurações causais, uma única configuração pode ter um valor baixo de cobertura, mas mesmo assim ser útil para explicar um conjunto que causa um resultado específico (ROIG-TIERNO; GONZALEZ-CRUZ; LLOPIS-MARTINEZ, 2017). Utilizou-se o *software* fsQCA versão 3.0 para essa análise.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

São apresentados nessa seção, a descrição dos resultados referentes ao perfil dos respondentes, caracterização da amostra e análise descritiva. Para a análise dos resultados, efetuou-se a análise da modelagem de equações estruturais e a lógica *fuzzy*.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Algumas perguntas demográficas foram incluídas ao final do questionário aplicado aos respondentes, que questionaram acerca da idade, gênero, grau e área de formação, tempo que ocupa o cargo atual, tempo de experiência e setor de atuação da empresa. Os resultados estão dispostos na Tabela 1.

Tabela 1- Características dos Respondentes

<b>Faixa Etária</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>	<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>
Até 30 anos	32	15,69	Feminino	106	51,96
De 30 a 40 anos	107	52,45	Masculino	98	48,04
De 40 a 50 anos	54	26,47			
De 50 a 60 anos	9	4,41			
De 60 a 70	2	0,98			
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100</b>
<b>Grau de Formação</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>	<b>Área da última formação</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>
Curso Técnico	107	52,45	Administração	83	40,69
Graduação	89	43,63	Analista de TI	1	0,49
Especialização	7	3,43	Ciências Contábeis	11	5,39
Mestrado	1	0,49	Comunicação	1	0,49
			Gestão de Pessoas	4	1,96
			Gestão de Sistemas	1	0,49
			Hotelaria	52	25,49
			Marketing	3	1,47
			Pedagogia	2	0,98
			Psicologia	1	0,49
			Sistemas de Informação	1	0,49
			Tecnólogo	1	0,49
			Turismo	43	21,08
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100</b>
<b>Tempo no cargo atual</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>	<b>Tempo total de experiência</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>
Até 1 ano	6	2,94	De 1 a 5 anos	55	26,96
De 1 a 5 anos	97	47,55	De 5 a 10 anos	62	30,39
De 5 a 10 anos	81	39,71	De 10 a 15 anos	53	25,98



De 10 a 15 anos	12	5,88	De 15 a 20 anos	16	7,84
De 15 a 20 anos	4	1,96	Acima de 20 anos	18	8,82
Acima de 20 anos	4	1,96			
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100</b>			
<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>			
Analista Comercial	2	0,98			
Coordenador Administrativo	2	0,98			
Coordenador de eventos	2	0,98			
Direção Geral/Gerente do Hotel	70	34,31			
Diretor/Gerente de Marketing	19	9,31			
Diretor de Produção (Governança)	1	0,49			
Diretor Financeiro/Contábil/ <i>Controller</i>	10	4,90			
Gerente Comercial	5	2,45			
Gerente de Comunicação	1	0,49			
Gerente de Recepção	7	3,43			
Gerente de Reservas	33	16,18			
Gerente Operacional	3	1,47			
Gestão de Alimentação e Bebidas	1	0,49			
Gestão de Pessoas/RH	42	20,59			
Proprietária	1	0,49			
Sócio	1	0,49			
Subgerente	2	0,98			
Supervisora	1	0,49			
Tecnologia de Informação	1	0,49			
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Considerando os dados da Tabela 1, nota-se que 52,45% estão entre 30 a 40 anos e 26,47% entre 40 a 50 anos. Desse modo, prevaleceu a idade profissional intermediária, até 40 anos, denotando maturidade dos respondentes. Com relação ao gênero, 51,96% se considera feminino e 48,04% masculino. No que se refere ao nível de escolaridade, verificou-se que 52,45% possuem curso técnico, enquanto que 43,63% possuem especialização, demonstrando que a grande maioria dos respondentes buscou uma formação acadêmica para se qualificar no mercado de trabalho. Como complemento, questionou-se a área da última formação e observou-se que 40,69% são do campo da Administração, 25,49% da Hotelaria e 21,08% do Turismo.

No que diz respeito ao tempo no cargo que ocupa atualmente, nota-se que 47,55% dos respondentes possuem entre 1 a 5 anos e 39,71% entre 5 a 10 anos. Destaca-se a presença de gestores na amostra com tempo no cargo bem distintas que variam de menos de 1 ano a 40 anos. No que concerne ao tempo de experiência em cargos de gestão, 30,39% dos

respondentes possuem entre 5 a 10 anos e 26,96% entre 10 a 15 anos. Ressalta-se que os respondentes possuem vasta experiência, considerando o tempo informado.

Por fim, verificou-se o cargo exercido pelos respondentes, sendo que 34,31% são gestores/diretores gerais do hotel e 20,59% são gestores de gestão de pessoas. Observou-se, assim, uma grande variedade nos cargos de gerência exercidos pelos respondentes.

A Tabela 2 traz as informações acerca dos meios de hospedagem da amostra, tais como: número de funcionários, número de UH's, tempo que os hotéis oferecem seus serviços, se é membro de rede hoteleira e o setor responsável pelas avaliações *on-line*.

Tabela 2- Características dos meios de hospedagem

<b>Localização</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>	<b>Setor de resposta avaliações <i>on-line</i></b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>
Acre	1	0,49	Assistente de Reserva	1	0,49
Alagoas	5	2,45	Coordenação de Recepção	1	0,49
Amazonas	2	0,98	Diretoria	4	1,96
Bahia	48	23,53	Financeiro	1	0,49
Brasília	20	9,80	Gerência de Hospedagem	2	0,98
Ceará	3	1,47	Gerência de Marketing	40	19,61
Espírito Santo	13	6,37	Gerência de Recepção	8	3,92
Goiás	2	0,98	Gerência de Reservas	14	6,86
Maranhão	7	3,43	Gerência de RH	8	3,92
Mato Grosso	14	6,86	Gerencia Geral	101	49,51
Mato Grosso do Sul	16	7,84	Gerência Operacional	2	0,98
Minas Gerais	39	19,12	Não responde	1	0,49
Paraná	3	1,47	Recepção Comercial	21	10,29
Pernambuco	4	1,96			
Rio Grande do Sul	2	0,98			
Rio de Janeiro	7	3,43			
Santa Catarina	3	1,47			
São Paulo	15	7,35			
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100</b>
<b>Tempo de funcionamento do hotel</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>	<b>Membro de rede hoteleira</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>
Até 1 ano	2	0,98	Sim	125	63,45
De 1 a 10 anos	91	44,61	Não	79	40,10
De 10 a 20 anos	68	33,33			
De 20 a 30 anos	29	14,22			
Acima de 30 anos	14	6,86			
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100</b>
<b>Nº UH</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>	<b>Nº funcionários</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>
De 100 a 150	75	38,07	Até 50	39	19,12
De 150 a 300	108	54,82	De 50 a 100	75	36,76
Acima de 300	21	10,66	De 100 a 150	51	25,00
			De 150 a 200	24	11,76

<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100</b>	Acima de 200	15	7,35
<b>Classificação</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>			
Flat/Apart-Hotel	8	3,92			
Hotel	188	92,16			
Resort	8	3,92			
<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>204</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os dados da Tabela 2 indicam que 23,53% dos respondentes estão localizados no estado da Bahia, 24,37% m Minas Gerais, destaca-se a cidade de Belo Horizonte, e 10,15% no Ceará. De forma complementar, verifica-se que 42,16% (n = 86) dos respondentes estão localizados na região Sudeste, 41,18% (n = 84) na região Nordeste, 11,27% (n = 23) na região Centro-Oeste, 3,92% (n = 8) na região Sul, 1,47% (n = 3) na região Norte.

Com relação ao setor no Hotel que responde as avaliações *on-line* dos clientes, observou-se que 49,51% é o gerente geral do hotel e 19,61% o gerente de marketing. Apenas um respondente informou que o hotel não responde os comentários das avaliações *on-line*. Cabe ressaltar, a relevância que os gestores hoteleiros empregam nas respostas das avaliações dos seus clientes. Os dados da Tabela 2 também demonstram que 44,61% dos hotéis da amostra oferecem seus serviços de 1 a 10 anos, enquanto que 33,33% de 10 a 20 anos. Observa-se que os hotéis estão consolidados no mercado, considerando o tempo de funcionamento informado.

Conforme indicado pelos respondentes, a Tabela 2 demonstra que 63,45% dos hotéis da amostra pertencem a uma rede e 40,10% não. Quanto ao número de UH, nota-se que 54,82% dos hotéis da amostra possuem de 150 a 300 e 38,07% de 100 a 150. Cabe ressaltar, que foi realizado uma restrição quanto ao porte dos hotéis, sendo que somente hotéis com mais de 100 UH's foram contatos para responder o questionário. De forma complementar, verifica-se que 36,76% possuem de 50 a 100 funcionários no hotel e 25,00% de 100 a 150.

Por fim, com base na Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011, que rege sobre a classificação dos meios de hospedagem, verificou-se que 92,16% da amostra é categorizada como hotel, 3,92 como Resort e 3,92 como Flat/Apart-Hotel.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

A técnica de estatística descritiva viabiliza uma melhor compreensão do comportamento dos dados, sendo útil como ferramenta preliminar para sua descrição (COOPER; SCHINDLER, 2003). Foram também realizados testes de normalidade da amostra, *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk*. Conforme Apêndice C, verificou-se que todos os indicadores do questionário mostraram desvios da normalidade ( $\text{Sig} < 0,05$ ). No entanto, para a análise das equações estruturais não é um pré-requisito o atendimento da distribuição normal dos dados, conforme explica Hair et al. (2012). Desse modo, prosseguiu-se com as análises.

Observa-se, no Apêndice C, que a média de cada indicador do constructo estratégia prospectora varia de 4,10 a 4,50, com um alto desvio padrão. Os itens do constructo estratégia defensora possui a menor média de 3,78 e maior 4,42, com um desvio-padrão alto. Denota-se assim que, as estratégias nos hotéis são bem definidas. Com relação ao controle de resultados, a menor média é 4,47 e maior 4,50; controle de ação, menor média 4,52 e maior 4,63; controle de cultural, menor média 4,34 e maior 4,62; controle pessoal, menor média 4,40 e maior 4,59. Com base no desvio-padrão da média dos indicadores, percebe-se que possuem um baixo valor e, assim, são bem definidos nos hotéis. Por fim, os itens da avaliação *on-line*, sendo a menor média 4,74 e maior 4,82, observa-se que os gestores de hotéis as utilizam.

Realizou-se também a verificação da presença de possível viés de não resposta, comparando 20% das primeiras respostas e 20% das últimas, pois os últimos respondentes são análogos aos não participantes (ABERNETHY; BOUWENS; KROOS, 2017; GOMEZ-CONDE; LUNKES; ROSA, 2019). Não foi observado diferenças significativas nas médias.

Em seguida, analisou-se a presença de viés de avaliação comum aplicando o teste de fator único de Harman (ABERNETHY; BOUWENS; KROOS, 2017; GOMEZ-CONDE; LUNKES; ROSA, 2019), apresentado no apêndice D. Esse teste consiste em processar a análise fatorial exploratória com todos os itens dos construtos, sem rotação de eixos para determinar o número de fatores necessários na variação dos constructos (PODSAKOFF et al., 2003). Dessa forma, são analisados quantos fatores são necessários para explicar a variância do modelo. Se um fator é capaz de responder por mais de 40% da variância do modelo assume-se um problema de viés (PODSAKOFF et al., 2003).

Verifica-se, no Apêndice D, que o fator responsável pela maior porcentagem de variância do modelo é responsável por 22,13%. Conclui-se que os resultados não estavam

sujeitos a viés de avaliador comum. Posto isso, prosseguiu-se com as avaliações do modelo de mensuração.

### 4.3 MODELO DE MENSURAÇÃO

Nesta seção são apresentados os procedimentos de avaliação de validade do modelo de mensuração, sendo: Consistência interna, Validade Convergente e a Validade Discriminante. Avaliou-se, inicialmente, a confiabilidade individual dos indicadores de cada construto. As cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significantes. Hair Jr. et al. (2016) sugerem que as cargas externas dos indicadores devem ser maiores que 0,70. Indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser considerados para remoção apenas se a exclusão levar a um aumento na confiabilidade composta ou Variância Média Extraída - VME (*Average Variance Extracted* – AVE).

Posto isso, antes de eliminar um indicador, deve-se avaliar o efeito sobre a validade de conteúdo (HAIR Jr. et al., 2016). Indicadores com cargas externas consideradas fracas podem, por vezes, ter peso significativo na validade de conteúdo. Indicadores com carga externa abaixo de 0,40 devem ser sempre eliminados (HAIR Jr. et al., 2016). A Tabela 3 apresenta a Matriz *Cross-Loading* do modelo final, com os itens eliminados.

Tabela 3- Matriz *Cross-Loading*

	AO	CA	CC	CP	CR	ED	EP
AO_1	0,878	0,412	0,377	0,400	0,374	0,156	0,080
AO_3	0,858	0,283	0,187	0,263	0,241	0,081	-0,001
AO_6	0,844	0,322	0,204	0,262	0,364	0,183	0,104
CA_1	0,245	0,734	0,266	0,270	0,459	0,253	0,257
CA_2	0,317	0,736	0,276	0,276	0,451	0,190	0,184
CA_3	0,317	0,704	0,465	0,543	0,304	0,292	0,193
CC_1	0,277	0,405	0,839	0,462	0,355	0,265	0,206
CC_4	0,230	0,352	0,774	0,331	0,463	0,185	0,226
CP_1	0,271	0,360	0,322	0,786	0,400	0,267	0,257
CP_3	0,312	0,415	0,375	0,693	0,266	0,112	0,130
CP_5	0,217	0,329	0,381	0,667	0,362	0,144	0,242
CR_1	0,288	0,352	0,351	0,279	0,792	0,229	0,284
CR_2	0,346	0,451	0,299	0,343	0,792	0,272	0,269
CR_4	0,240	0,445	0,304	0,409	0,675	0,174	0,309
CR_5	0,258	0,370	0,555	0,393	0,659	0,129	0,208
ED_1	0,180	0,282	0,246	0,219	0,167	0,785	0,419
ED_5	0,076	0,241	0,186	0,164	0,269	0,753	0,440

EP_1	0,121	0,294	0,210	0,278	0,325	0,492	0,819
EP_4	-0,036	0,172	0,170	0,177	0,302	0,451	0,801
EP_5	0,075	0,197	0,243	0,222	0,227	0,354	0,722

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Legenda: AO: Avaliação *On-line*; CA: Controle de Ação; CC: Controle Cultural; CP: Controle de Pessoal; CR: Controle de Resultado; ED: Estratégia Defensora; EP: Estratégia Prospectora.

Observa-se, na Tabela 3, que os indicadores retirados do constructo Estratégia Defensora foram o ED\_2 (O hotel tenta proteger sua posição de mercado, oferecendo preços mais baixos, qualidade mais elevada, ou melhor serviço), ED\_3 (O hotel oferece uma variedade de produtos/ serviços menor que seus concorrentes) e ED\_4 (O hotel oferece uma linha limitada de produtos/serviços). Entende-se que devido ao fato que o questionário foi retirado de um instrumento aplicado em estudantes, os respondentes não consideram que o setor hoteleiro tenta proteger a sua posição no mercado, oferecendo preços mais baixos, bem como que o hotel ofereça uma linha limitada de serviços.

No constructo da estratégia prospectora, foram eliminados os itens EP\_2 (O hotel oferece uma grande variedade de produtos/serviços) e EP\_3 (O hotel responde rapidamente aos primeiros sinais de oportunidades no mercado). Interpreta-se que esses itens foram eliminados, uma vez que, no setor hoteleiro, os respondentes não entendem que oferecem uma grande variedade de serviços e produtos e que nem atenda aos primeiros sinais de oportunidade no mercado.

No que se refere ao constructo Controle Cultural foram retirados os itens CC\_2 (No hotel, grande ênfase é dada ao compartilhamento de códigos informais de funcionários), CC\_3 (Tradições, valores e normas desempenham um papel importante no hotel) e CC\_5 (Os funcionários do hotel percebem como motivadores os valores codificados na declaração de missão e código de ética). Entende-se que no setor hoteleiro o controle cultural não é formal, isto é, está intrínseco e os respondentes não o consideraram.

No que concerne ao constructo Controle de Pessoal, foram eliminados os itens CP\_2 (Os funcionários do hotel recebem inúmeras oportunidades para ampliar sua gama de habilidades) e CP\_4 (No hotel, a ênfase é colocada na retenção e socialização dos candidatos mais adequados para um cargo específico de trabalho). Interpreta-se que nesse segmento, os respondentes não consideram que existam oportunidades para ampliar seus conhecimentos, no que se refere a treinamento, auxílio e incentivo de realização de cursos. Ainda, não é colocada ênfase na seleção dos candidatos aos cargos específicos.

Do Controle de Resultado retirou-se o item CR\_3 (No hotel, os funcionários recebem *feedback* de seus superiores sobre o quanto eles atingiram suas metas de desempenho).

Entende-se que não ocorre um *feedback* aos funcionários, no que se refere ao seu desempenho, pois pode ser que não existam metas individuais, apenas geral do setor ou do hotel.

Por fim, do Controle de Ação, eliminou-se o CA\_4 (Os superiores fornecem aos funcionários informações sobre as etapas mais importantes relacionadas ao alcance de metas de desempenho) e o CA\_5 (No hotel, os superiores avaliam as rotinas estabelecidas). Interpreta-se que no setor hoteleiro os superiores não consideram que haja etapas mais importantes, mas sim o trabalho como um todo, voltando ao monitoramento das atividades e não das rotinas dos funcionários.

Para adequar melhor o modelo foi necessário eliminar três indicadores do constructo avaliação *on-line*, sendo o AO\_2 (As avaliações *on-line* dos clientes em sites como o *TripAdvisor* são úteis para a gestão do hotel); AO\_4 (A gerência do hotel analisa periodicamente as avaliações *on-line* dos clientes em sites como o *TripAdvisor*); e AO\_5 (As avaliações *on-line* dos clientes, em sites como o *TripAdvisor*, fornecem uma maneira importante para o hotel melhorar os produtos e serviços). Esses indicadores apresentaram uma carga externa alta, no entanto, foram considerados para remoção, pois após a exclusão levou a um aumento na confiabilidade composta ou Variância Média Extraída - VME (Average Variance Extracted – AVE).

Portanto, com a retirada dos quinze indicadores supracitados, o questionário final resultou em vinte e um indicadores. Assim, prosseguiu-se com a confiabilidade do modelo (HAIR et al., 2019).

#### **4.3.1 Confiabilidade do modelo**

Para avaliação do modelo, a literatura recomenda do critério da Confiabilidade Composta (*Composite Reliability- CR*) (HAIR JR. et al., 2019; HENSELER; HUBONA; RAY, 2016). Segundo Marôco (2010), a Confiabilidade Composta consiste na avaliação realizada a partir dos resultados obtidos do modelo de análise fatorial confirmatória para os coeficientes de mensuração e dos erros de medida. De acordo com o autor, os valores abaixo de 0,60 indicam falta de consistência interna, entre 0,60 e 0,70 são aceitáveis em pesquisas exploratórias e valores entre 0,70 e 0,90 podem ser considerados satisfatórios em pesquisas empíricas.

Em relação ao alfa de Cronbach, Hair Jr. et al (2014) apontam que este é um indicador sensível aos itens da escala. Além disso, tende a subestimar ou superestimar a real

confiabilidade (HAIR JR. et al., 2019; HENSELER; HUBONA; RAY, 2016). Nesta pesquisa, opta-se apenas pela confiabilidade composta. Os dados obtidos para a confiabilidade do modelo são destacados na Tabela 4.

Tabela 4- Confiabilidade do modelo

Variáveis	Confiabilidade Composta
AO	0,90
CA	0,77
CC	0,79
CP	0,76
CR	0,82
ED	0,74
EP	0,83

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Legenda: AO: Avaliação *On-line*; CA: Controle de Ação; CC: Controle Cultural; CP: Controle de Pessoal; CR: Controle de Resultado; ED: Estratégia Defensora; EP: Estratégia Prospectora.

De acordo com a observação dos indicadores de confiabilidade do modelo, observa-se, na Tabela 4, que todos os valores são considerados satisfatórios (HAIR et al., 2019; HENSELER; HUBONA; RAY, 2016), com o menor coeficiente para a variável Estratégia Defensora (0,74) e o maior coeficiente para a variável Avaliação *On-line* (0,90).

#### 4.3.2 Validade convergente do modelo

A validade convergente verifica a Variância Média Extraída (VME) ou *Average Variance Extracted* (AVE) que representa a quantidade de variância compartilhada entre os indicadores de cada um dos construtos ou variáveis latentes (HAIR JR. et al., 2019). Hair et al. (2019) mencionam que um valor de AVE aceitável é de 0,50 ou superior, indicando que a constructo explica, pelo menos, 50% da variância dos seus itens. A Tabela 5 apresenta os valores da AVE para cada constructo do modelo.

Tabela 5- Validade Convergente

Variáveis	Variância Média Extraída (VME)
AO	0,74
CA	0,53
CC	0,65
CP	0,51
CR	0,54
ED	0,59



EP

0,61

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Legenda: AO: Avaliação *On-line*; CA: Controle de Ação; CC: Controle Cultural; CP: Controle de Pessoal; CR: Controle de Resultado; ED: Estratégia Defensora; EP: Estratégia Prospectora.

A análise da Tabela 5 revela que os construtos que apresentam as menores cargas para a VME são o controle de pessoal e o controle de ação, sendo 0,51 e 0,53, respectivamente. Isso revela que as variáveis manifestadas referentes a essas duas variáveis latentes explicam 51% do controle de pessoal e 53% do controle cultural. Verifica-se que esses valores estão acima de 0,5 que é o valor limitante, assim, explicações acima de 50% são consideradas satisfatórias.

### 4.3.3 Validade discriminante do modelo

O critério da validade discriminante implica que um construto é único e captura fenômenos não representados por outros construtos no modelo (HAIR Jr. et al., 2014). Nesse entendimento, Hair Jr. et al. (2014) recomendam duas medidas para a validade discriminante: (i) cargas transversais (*Cross Loadings*), e; (ii) critério de Fornell e Larcker. O primeiro critério foi apresentado na Tabela 3 e discutido anteriormente. Em segundo lugar, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), Tabela 6, no qual, a raiz quadrada da VME de cada construto deve ser superior à sua maior correlação com outro construto e caso este critério não seja atendido, pode-se remover o indicador de um construto específico na tentativa de atender o recomendado (HAIR Jr. et al., 2014).

Tabela 6- Validade Discriminante Fornell e Larcker

	AO	CA	CC	CP	CR	ED	EP
AO	0,860						
CA	0,406	0,725					
CC	0,316	0,471	0,807				
CP	0,371	0,511	0,496	0,717			
CR	0,389	0,553	0,500	0,480	0,732		
ED	0,168	0,341	0,282	0,250	0,281	0,769	
EP	0,077	0,291	0,266	0,294	0,367	0,558	0,782

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Legenda: AO: Avaliação *On-line*; CA: Controle de Ação; CC: Controle Cultural; CP: Controle de Pessoal; CR: Controle de Resultado; ED: Estratégia Defensora; EP: Estratégia Prospectora.

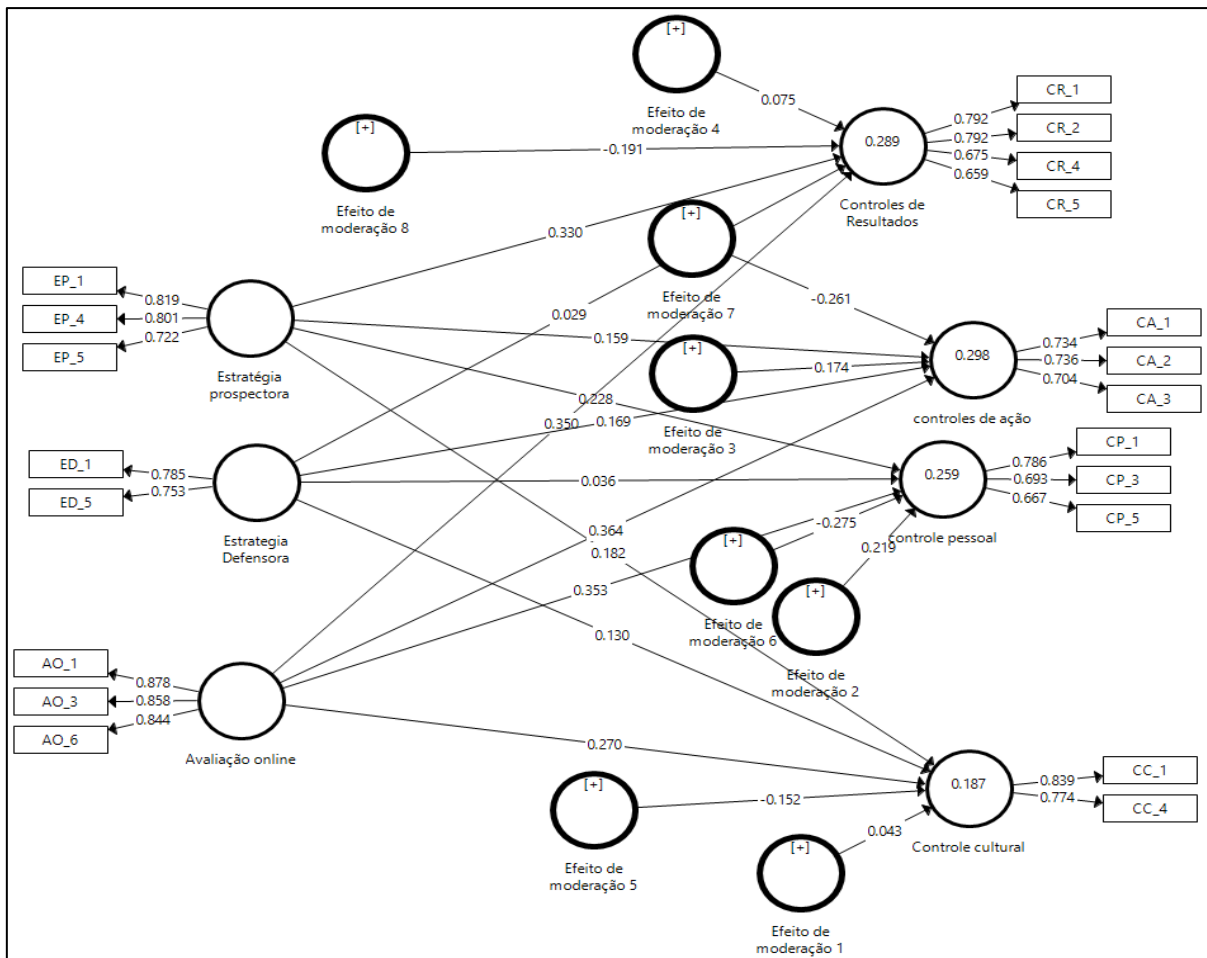
Observa-se, na Tabela 6, de modo satisfatório que a raiz quadrada da AVE de cada construto é maior do que as correlações com os outros construtos. Com base nisso, indica-se

que a validade discriminante é suficiente. Posto isso, procedeu-se com a análise do modelo estrutural dessa pesquisa.

#### 4.4 MODELO ESTRUTURAL

A análise do modelo estrutural foi utilizada para verificar as relações entre os construtos (HAIR JR. et al., 2016). A Figura 5 apresenta o modelo estrutural da pesquisa com os coeficientes de caminho.

Figura 5- Modelo estrutural com coeficientes de caminho



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na Figura 5, observa-se que o modelo atendeu os critérios solicitados. Primeiramente, foi analisado o tamanho e significância dos coeficientes de caminho. Para tanto, foi utilizada a abordagem não paramétrica de reamostragem denominada *bootstrapping* com 5.000 replicações das 204 observações obtidas (Hair Jr. et al., 2014). Esse procedimento cria

múltiplas amostras aleatórias a partir da amostra original para inferir parâmetros da população e um desvio padrão estimado (HENSELER; HUBONA; RAY, 2016).

Os critérios de avaliação do modelo estrutural que devem ser considerados, segundo Hair Jr. et al. (2019), incluem: (i) o fator de inflação de variância (VIF); (ii) o coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ), (iii) Relevância Preditiva ( $Q^2$ ) do modelo e (iv) a significância estatística dos coeficientes de caminho.

Os coeficientes do modelo estrutural das relações entre os constructos são derivados da estimativa de uma série de equações de regressão. Portanto, sugere-se analisar a colinearidade para garantir que haja influência nos resultados da regressão (HAIR JR. et al., 2019). A colinearidade é medida por meio do VIF, apresentado na Tabela 7. Valores de VIF acima de 5 são indicativos de prováveis problemas de colinearidade entre os constructos preditores (HAIR JR. et al., 2019).

Tabela 7- Colinearidade - VIF

<b>Indicador</b>	<b>VIF</b>
AO_1	1,692
AO_3	2,235
AO_6	1,992
CA_1	1,221
CA_2	1,220
CA_3	1,085
CC_1	1,103
CC_4	1,103
CP_1	1,188
CP_3	1,129
CP_5	1,108
CR_1	1,542
CR_2	1,462
CR_4	1,224
CR_5	1,281
ED_1	1,034
ED_5	1,034
EP_1	1,360
EP_4	1,498
EP_5	1,254

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Legenda: AO: Avaliação *On-line*; CA: Controle de Ação; CC: Controle Cultural; CP: Controle de Pessoal; CR: Controle de Resultado; ED: Estratégia Defensora; EP: Estratégia Prospectora.

Verificou-se, com base na Tabela 7, que todos os indicadores estão abaixo de 5, conforme recomendado (HAIR JR. et al., 2016). Portanto, a colinearidade não é um problema

para a estimativa do modelo de caminho. Em seguida, foi analisado os coeficientes do  $R^2$  dos construtos endógenos, dispostos na Tabela 8. O  $R^2$  mede a variância, o que é explicado em cada uma das construções endógenas e, portanto, é uma medida do poder explicativo do modelo (HAIR JR. et al., 2019).

Tabela 8- Valores do  $R^2$

Variáveis	R Square	R Square Ajustado
CA	0,298	0,281
CC	0,187	0,166
CP	0,259	0,240
CR	0,289	0,271

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Legenda: CA: Controle de Ação; CC: Controle Cultural; CP: Controle de Pessoal; CR: Controle de Resultado.

Ainda acerca dos  $R^2$  destaca-se que existem efeitos médios e grandes, o que evidencia alta explicação do modelo, pois para tais inferências assumiram-se os argumentos citados por Ringle, Silva e Bido (2014), de que  $R^2 = 2\%$  efeito pequeno;  $R^2 = 13\%$  efeito médio; e  $R^2 = 26\%$  efeito grande. De acordo com os valores apresentados na Tabela 8, verifica-se que a variável Controle de Ação (CA) possui um poder explicativo pela estratégia defensora, prospectora e avaliação *on-line* de 28,10%; a variável Controle Cultural (CC) de 16,16%; a variável Controle de Pessoal (CP) 24,00%; e a variável Controle de Resultado (CR) de 27,10%.

Dando sequência, foi executado o procedimento de *Blindfolding* com o objetivo de avaliar os valores da Relevância Preditiva ( $Q^2$ ), ou indicador de Stone-Geisser, indicador de qualidade de ajuste do modelo, disposto na Tabela 9. Consideram-se que os valores para  $Q^2$  devem ser maiores que zero e um modelo perfeito teria um valor igual a 1, conforme sugeridos por Hair Jr. et al. (2019).

Tabela 9- Relevância preditiva do modelo ( $Q^2$ )

Variáveis	$Q^2$
CA	0,132
CC	0,091
CP	0,111
CR	0,140

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Legenda: CA: Controle de Ação; CC: Controle Cultural; CP: Controle de Pessoal; CR: Controle de Resultado.

Conforme apontado por Hair Jr. et al (2019), os valores Q2 maiores de 0, apresentados pelos construtos endógenos CA (0,132), CC (0,091), CP (0,111) e CR (0,140), evidenciam uma adequada relevância preditiva do modelo analisado no presente estudo.

Após verificar a adequabilidade do modelo e sua validade para explicar os construtos endógenos, foi analisada a significância estatística e relevância dos coeficientes de caminho. O p-valor foi considerado significativo para 1%, 5% e 10%, conforme apresentado na Tabela 10.

Tabela 10- Coeficientes dos caminhos – coeficientes, desvio padrão e significância

Hipóteses	Relação estrutural	$\beta$ Estim	Desvio Padrão (STDEV)	Teste t ( $ \beta/STDEV $ )	Valores de P
H1a	Estratégia Prospectora -> Controle Pessoal	0,228	0,082	2,776	0,006*
H2a	Estratégia Prospectora -> Controles de Ação	0,159	0,090	1,757	0,079***
H3a	Estratégia Prospectora -> Controles de Resultados	0,330	0,100	3,290	0,001*
H4a	Estratégia Prospectora -> Controle Cultural	0,182	0,083	2,204	0,028**
H1b	Estratégia Defensora -> Controle Pessoal	0,036	0,084	0,428	0,669
H2b	Estratégia Defensora -> Controles de Ação	0,169	0,077	2,204	0,028**
H3b	Estratégia Defensora -> Controles de Resultados	0,029	0,093	0,313	0,754
H4b	Estratégia Defensora -> Controle Cultural	0,130	0,080	1,616	0,107
H8a	Efeito de moderação 1: Est. Prospectora -> Controle Cultural	0,043	0,137	0,316	0,752
H5a	Efeito de moderação 2: Est. Prospectora -> Controle Pessoal	0,219	0,132	1,655	0,099***
H6a	Efeito de moderação 3: Est. Prospectora -> Controles de Ação	0,174	0,106	1,640	0,102
H7a	Efeito de moderação 4: Est. Prospectora -> Controles de Resultados	0,075	0,106	0,706	0,480
H8b	Efeito de moderação 5: Est. Defensora -> Controle Cultural	-0,152	0,117	1,302	0,193
H5b	Efeito de moderação 6: Est. Defensora -> Controle Pessoal	-0,275	0,135	2,036	0,042**
H6b	Efeito de moderação 7: Est. Defensora -> Controles de Ação	-0,261	0,104	2,500	0,013**
H7b	Efeito de moderação 8: Est. Defensora -> Controles de Resultados	-0,191	0,095	2,017	0,044**
	Avaliação <i>on-line</i> -> Controle cultural	0,270	0,080	3,355	0,001*
	Avaliação <i>on-line</i> -> Controles de Resultados	0,350	0,061	5,723	0,000*
	Avaliação <i>on-line</i> -> Controle Pessoal	0,353	0,090	3,915	0,000*
	Avaliação <i>on-line</i> -> Controles de ação	0,364	0,057	6,407	0,000*

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nota: \*Significante a 1%, \*\*Significante a 5%, \*\*\*Significante a 10%.

Ao analisar a influência da estratégia prospectora no desenho do SCG, encontraram-se resultados positivos e significativos. A estratégia prospectora tem um efeito positivo no

controle de pessoal, com uma significância de 0,006 ( $p < 0,01$ ), aceitando-se a hipótese H1a. Esse resultado corrobora com Abernethy e Brownell (1997), indicando que os hotéis prospectores estão mais preocupados com o controle de pessoal, uma vez que seus funcionários executam tarefas variadas.

A estratégia prospectora também tem um efeito positivo e significativo no controle de ação ( $\beta = 0,159$ ,  $p\text{-value} = 0,079$ ), suportando a hipótese H2a. Os hotéis prospectores, geralmente, concentram a atenção na inovação de serviços e nas oportunidades de mercado, e, por isso, controles de ações podem ser necessários para orientar os vários cenários e as novas direções (PESÄMAA, 2017).

O efeito da estratégia prospectora no controle de resultados foi de 0,330 e uma significância de 0,001 ( $p < 0,01$ ), suportando a hipótese H3a, respaldando os achados dos estudos de Abernethy e Brownell (1999), Gani e Jermias (2012), Guo, Paraskevopoulou e Sánchez (2019) e Ittner, Lambert e Larcker (2003). Por fim, o efeito da estratégia prospectora no controle cultural foi de 0,182, com uma significância de 0,028 ( $p < 0,05$ ), o qual possibilitou aceitar a hipótese H4a e confirmar os resultados de Auzair e Langfield-Smith (2005), no qual as empresas prospectoras tendem a enfatizar controles culturais.

A influência da estratégia defensora no controle de ação teve uma estimacão de 0,169 com um desvio-padrão de 0,077 e significância ( $p < 0,10$ ), suportando a segunda hipótese do presente trabalho (H2b). Merchant e Van der Stede (2007) ressaltam que o controle de ação é indicado para ambientes estáveis com considerável conhecimento centralizado e ações desejadas, uma vez que auxiliam no estabelecimento de eficientes rotinas de trabalho. Observa-se que essa relação é mais forte, quando comparada a estratégia prospectora e o controle de ação.

Não se constatou evidência significativa de influência da estratégia defensora no controle de pessoal ( $\beta = 0,036$ ,  $p\text{-value} = 0,669$ ), de resultado ( $\beta = 0,029$ ,  $p\text{-value} = 0,754$ ) e no controle cultural ( $\beta = 0,080$ ,  $p\text{-value} = 0,107$ ), portanto, as hipóteses H1b, H3b e H4b não foram aceitas.

No que tange ao efeito moderador da avaliação *on-line*, observou-se um efeito positivo e significativo ( $\beta = 0,219$ ,  $p\text{-value} = 0,099$ ) na relação entre a estratégia prospectora e o controle pessoal, aceitando-se, assim, a hipóteses H5a. Esses achados reforçam os encontrados por Haustein, Luther e Schuster (2014), Lunkes et al. (2019), Mcmanus (2013) e Stringam e Gerdes Jr. (2010). Dessa forma, os gestores hoteleiros consideram as avaliações *on-line* em suas decisões a fim de adaptar o SCG, conforme as exigências do seu contexto.

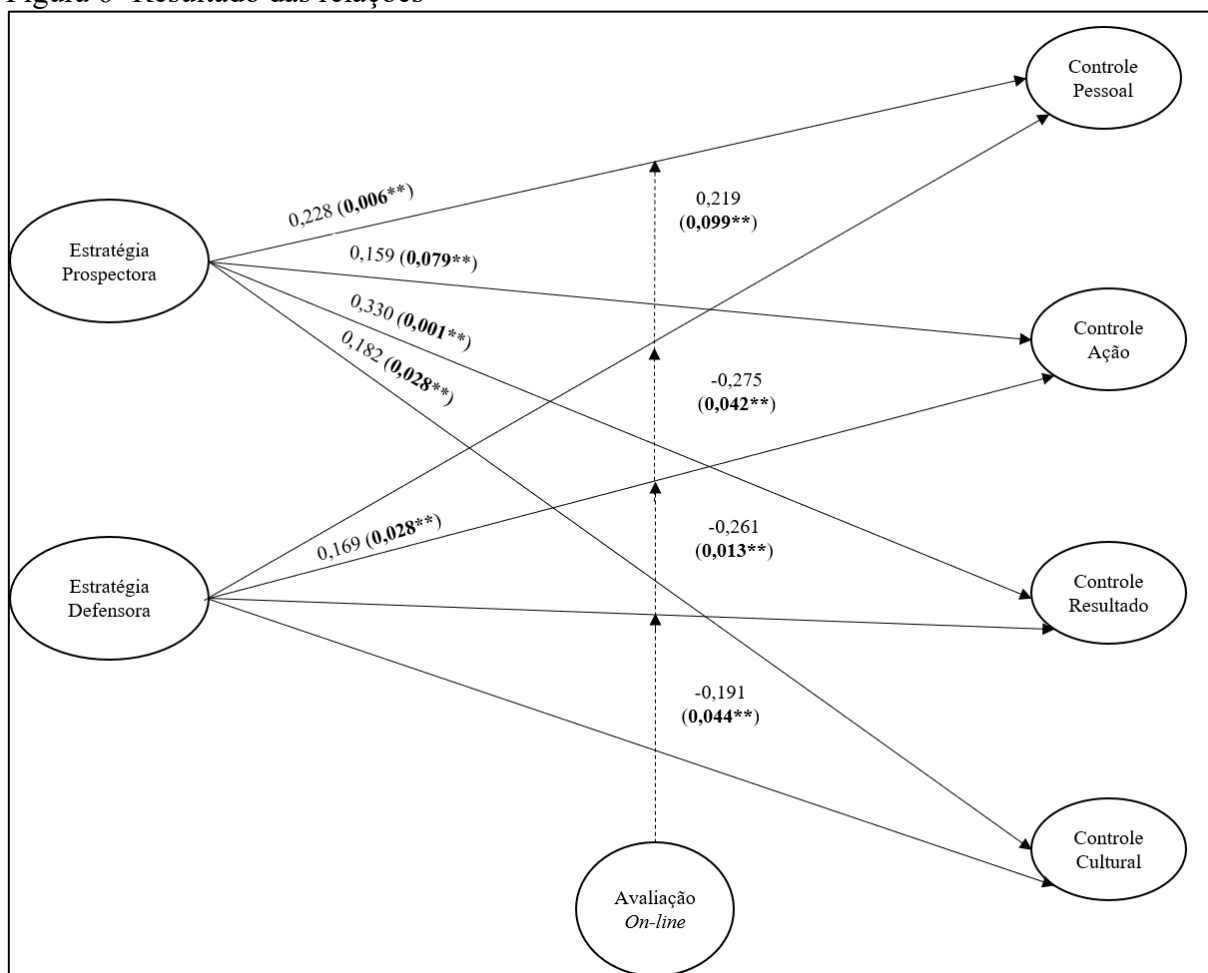
Nota-se também um efeito moderador significativo, mas negativo entre a estratégia defensora e o controle pessoal ( $\beta = -0,275$ ,  $p\text{-value} = 0,042$ ), entre a estratégia defensora e controle de ação ( $\beta = -0,261$ ,  $p\text{-value} = 0,013$ ) e entre a estratégia defensora e o controle de resultados ( $\beta = -0,191$ ,  $p\text{-value} = 0,044$ ), rejeitando-se as hipóteses H5b, H6b e H7b, respectivamente. Nota-se que a moderadora possui um efeito negativo em todas as relações da estratégia defensora com o desenho do SCG.

Não ocorreu efeito moderador significativo da avaliação *on-line* na relação entre a estratégia prospectora e o controle de ação ( $\beta = 0,174$ ,  $p\text{-value} = 0,102$ ), na relação entre a estratégia prospectora e o controle de resultados ( $\beta = 0,075$ ,  $p\text{-value} = 0,480$ ) e na relação entre a estratégia prospectora e o controle cultural ( $\beta = 0,043$ ,  $p\text{-value} = 0,752$ ) e entre a estratégia defensora e o controle cultural ( $\beta = -0,152$ ,  $p\text{-value} = 0,193$ ), portanto, rejeita-se as hipóteses H6a, H7a, H8a e H8b, respectivamente.

De forma complementar, conforme apresentado na Tabela 10, as evidências apontaram para um efeito alto e significativo da avaliação *on-line* no controle cultural ( $\beta = 0,270$ ,  $p\text{-value} = 0,001$ ), no controle de resultados ( $\beta = 0,350$ ,  $p\text{-value} = 0,000$ ), no controle pessoal ( $\beta = 0,353$ ,  $p\text{-value} = 0,000$ ) e no controle de ação ( $\beta = 0,364$ ,  $p\text{-value} = 0,000$ ). Dessa forma, as avaliações dos clientes influenciam no desenho do SCG dos hotéis da amostra de forma direta. Essas avaliações auxiliam os gestores de hotéis a identificar os pontos negativos evidenciados pelos consumidores que direcionam os recursos para o estabelecimento de políticas e processos eficazes, atendendo as suas exigências (PHILLIPS et al., 2017).

Com base nos resultados, as hipóteses da pesquisa foram testadas a partir dos resultados apresentados na Tabela 10, na qual se avaliou a significância das relações e o sinal do valor original para verificar se os achados se alinham ao recomendado pela teoria e com os demais estudos empíricos. A Figura 6 expõe a síntese dos resultados das relações propostas.

Figura 6- Resultado das relações



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com base nos resultados das relações estruturais, apresentados na Figura 6, prossegue-se para a discussão dos resultados, com o propósito de se apresentar uma possível resposta de aceitação ou rejeição da problemática.

#### 4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos resultados das relações estruturais, apresentam-se nesta seção a análise e a discussão das hipóteses da pesquisa. No Quadro 14, expõem-se uma síntese das hipóteses e dos resultados das relações propostas.

Quadro 14- Hipóteses e resultados

Hipótese	Resultado	
H1a: A estratégia prospectora é mais positivamente relacionada com o controle de pessoal.	A estratégia prospectora tem um efeito positivo no controle de pessoal, com uma significância de 0,006( $p < 0,01$ ) e $\beta = 0,228$ .	Aceita



	.	
H1b: A estratégia defensora é positivamente relacionada com o controle de pessoal.	Não existiu evidência significativa de influência da estratégia defensora no controle de pessoal ( $\beta = 0,036$ , $p\text{-value} = 0,669$ ),	Rejeitada
H2a: A estratégia prospectora é positivamente relacionada com o controle de ação.	A estratégia prospectora também tem um efeito positivo e significativo no controle de ação ( $\beta = 0,159$ , $p\text{-value} = 0,079$ ).	Aceita
H2b: A estratégia defensora é mais positivamente relacionada com o controle de ação.	A influência da estratégia defensora no controle de ação teve uma estimação de 0,169 com um desvio padrão de 0,077 e significância ( $\rho < 0,10$ ).	Aceita
H3a: A estratégia prospectora é mais positivamente relacionada com o controle de resultado.	O efeito da estratégia prospectora no controle de resultados foi de 0,330 e uma alta significância de 0,001 ( $\rho < 0,01$ ).	Aceita
H3b: A estratégia defensora é positivamente relacionada com o controle de resultado.	Não existiu evidência significativa de influência da estratégia defensora no controle de resultado ( $\beta = 0,029$ , $p\text{-value} = 0,754$ ).	Rejeitada
H4a: A estratégia prospectora é mais positivamente relacionada com o controle cultural.	O efeito da estratégia prospectora no controle cultural foi de 0,182, com uma significância de 0,028 ( $\rho < 0,05$ ).	Aceita
H4b: A estratégia defensora é positivamente relacionada com o controle cultural.	Não existiu evidência significativa de influência da estratégia defensora no controle de cultural ( $\beta = 0,080$ , $p\text{-value} = 0,107$ ).	Rejeitada
H5a: A relação entre a estratégia prospectora e o controle de pessoal é positivamente moderada pela avaliação <i>on-line</i> .	Observou-se um efeito positivo e significativo da avaliação <i>on-line</i> ( $\beta = 0,219$ , $p\text{-value} = 0,099$ ) na relação entre a estratégia prospectora e o controle pessoal.	Aceita
H5b: A relação entre a estratégia defensora e o controle de pessoal é moderada positivamente pela avaliação <i>on-line</i> .	Nota-se um efeito moderador significativo, mas negativo entre a estratégia defensora e o controle pessoal ( $\beta = -0,275$ , $p\text{-value} = 0,042$ ).	Rejeitada
H6a: A relação entre a estratégia prospectora e o controle de ação é moderada positivamente pela avaliação <i>on-line</i> .	Não ocorreu efeito moderador significativo da avaliação <i>on-line</i> na relação entre a estratégia prospectora e o controle de ação ( $\beta = 0,174$ , $p\text{-value} = 0,102$ ).	Rejeitada
H6b: A relação entre a estratégia defensora e o controle de ação é moderada positivamente pela avaliação <i>on-line</i> .	Nota-se um efeito moderador significativo, mas negativo entre a estratégia defensora e controle de ação ( $\beta = -0,261$ , $p\text{-value} = 0,013$ ).	Rejeitada
H7a: A relação entre a estratégia prospectora e o controle de resultado é moderada positivamente pela avaliação <i>on-line</i> .	Não ocorreu efeito moderador significativo da avaliação <i>on-line</i> na relação entre a estratégia prospectora e o controle de resultados ( $\beta = 0,075$ , $p\text{-value} = 0,480$ ),	Rejeitada
H7b: A relação entre a estratégia defensora e o controle de resultado é moderada positivamente pela avaliação <i>on-line</i> .	Nota-se um efeito moderador significativo, mas negativo entre a estratégia defensora e o controle de resultados ( $\beta = -0,191$ , $p\text{-value} = 0,044$ ),	Rejeitada
H8a: A relação entre a estratégia prospectora e o controle cultural é moderada positivamente pela avaliação <i>on-line</i> .	Não ocorreu efeito moderador significativo da avaliação <i>on-line</i> na relação entre a estratégia prospectora e o controle cultural ( $\beta = 0,043$ , $p\text{-value} = 0,752$ )	Rejeitada
H8b: A relação entre a estratégia defensora e o controle cultural é moderada positivamente pela avaliação <i>on-line</i> .	Não ocorreu efeito moderador significativo da avaliação <i>on-line</i> na relação entre a estratégia defensora e o controle cultural ( $\beta = -0,152$ , $p\text{-value} = 0,193$ ),	Rejeitada
As evidências apontaram para um efeito alto e significativo da avaliação <i>on-line</i> no controle cultural ( $\beta = 0,270$ , $p\text{-value} = 0,001$ ), no controle de resultados ( $\beta = 0,350$ , $p\text{-value} = 0,000$ ), no controle pessoal ( $\beta = 0,353$ , $p\text{-value}$		

= 0,000) e no controle de ação ( $\beta = 0,364$ ,  $p\text{-value} = 0,000$ ).

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com base no Quadro 14, a hipótese H1a compreende a relação entre a estratégia prospectora e o controle de pessoal e observou-se que é positiva e estatisticamente significativa. Dessa forma, os hotéis pesquisados que adotam a estratégia prospectora utilizam o controle pessoal, de forma significativa. Em ambientes de incerteza, nos quais os hotéis da amostra que adotam a estratégia prospectora prosperam (MILES; SNOW, 1978), os gestores adotam o controle de pessoal (ABERNETHY; BROWNELL, 1997). Posto que, os produtos e serviços, nesses cenários, são substituídos em um ritmo mais rápido devido à tecnologia (PESÄMAA, 2017) e por isso, os gestores precisam investir em treinamentos e desenvolvimento dos seus funcionários, bem como no processo de recrutamento dos funcionários. O controle pessoal envolve, influencia, motiva e inspira os funcionários na direção dos objetivos organizacionais (PESÄMAA, 2017).

No que tange a Hipótese H1b, não existiu evidência estatisticamente significativa de influência da estratégia defensora no controle de pessoal. Entende-se que os hotéis que adotam a estratégia defensora não consideram relevante investir em atividades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, já que, segundo Hambrick (1983a), tendem a ter baixa diferenciação de produto, estrutura organizacional estável e competir principalmente por meio de estratégias de preços. Ainda, compreende-se que como a atenção dos hotéis defensores está na eficiência de custos de suas operações (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; DENT, 1990), os seus gestores não aplicam esforços para estabelecer o processo de recrutamento dos funcionários.

Observou-se uma relação significativa e positiva entre a estratégia prospectora e o controle de ação (H2a). Esse achado vai de encontro ao estudo de Haustein, Luther e Schuster (2014), os quais encontraram em sua revisão que as empresas inovadoras estão negativamente relacionadas ao controle de ação. Entende-se que como os hotéis prospectores pesquisados focam sua atenção na inovação de serviços e nas oportunidades de mercado, os controles de ações podem ser necessários para orientar os vários cenários e as novas direções (PESÄMAA, 2017). Esses argumentos convergem com Simon (1995), uma vez que elenca ser oportuno que organizações que buscam ações inovadoras, como as prospectoras, devem também ter rotinas formais.

Nesse sentido, compreende-se que em hotéis prospectores, os superiores monitoram as etapas necessárias para o alcance dos objetivos de desempenho de seus subordinados, bem

como definem as etapas de trabalho mais importantes do processo a fim de orientar para a nova direção (GOEBEL; WEISSENBERGER, 2017). Como os recursos próprios, os recursos humanos são considerados essenciais, pois os hotéis dependem dos funcionários para perceber as necessidades e sugestões dos clientes para não deixar de prestar um serviço inovador e de alta qualidade (WIDENER, 2004).

Verificou-se também uma relação significativa e positiva entre a estratégia defensora e o controle de ação (H2b). Entende-se que como os hotéis defensores prosperam em um ambiente estável, com foco nas ações que são desejadas, tendem a utilizar com mais frequência os controles de ação (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007; MILES; SNOW, 1978). Ressalta-se que para esse controle obter êxito é necessário que os gestores saibam quais as ações que a organização deseja e que tenham condições de assegurar que elas ocorrerão (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014). Compreende-se também que, como esses controles comparam os comportamentos reais aos desejados, monitorando ou supervisionando diretamente as atividades administrativas (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014), auxiliam, dessa forma, na eficiência de custos de suas operações, o qual é enfatizado pela estratégia defensora.

Com relação à hipótese H3a, que compreende a relação entre a estratégia prospectora e o controle de resultados, verificou-se significativa e positiva. Esse resultado vai ao encontro do estudo de Gani e Jermias (2012), no qual observaram que quanto mais a organização se concentra em sua estratégia de prospectar, mais utiliza o controle de resultados. Entende-se que a remuneração variável está vinculada às metas de desempenho dos funcionários, visando atrair e manter os gestores que assumem riscos, concentrando a atenção na inovação de serviços e nas oportunidades de mercado (GANI; JERMIAS, 2012).

Não foi constatada evidência significativa na relação entre a estratégia defensora e o controle de resultados (H3b). Esse achado corrobora com o estudo de Gani e Jermias (2012), pois verificaram que quanto mais a organização se concentra em sua estratégia de defensora, menos utiliza o controle de resultados. Entende-se que, nos hotéis considerados defensores, os objetivos específicos de desempenho não são estabelecidos, bem como a remuneração variável não está vinculada às metas de desempenho dos funcionários. Isso porque os defensores tendem a utilizar salários menos flexíveis, já que esses hotéis utilizam operações mais padronizadas ou de rotina (GANI; JERMIAS, 2012; MILES; SNOW, 1978). Este resultado é importante, pois as estratégias defensoras são associadas com sistemas de medidas de desempenho mais formais, incluindo metas de desempenho de orçamento mais objetivo (CHENHALL, 2003).

No que se refere à hipótese H4a, verificou-se uma relação positiva e significativa entre a estratégia prospectora e o controle cultural. Entende-se, assim, que nos hotéis prospectores a declaração de missão transmite os seus valores fundamentais para os funcionários, bem como estes estão cientes desses valores. Da mesma forma, Auzair e Langfield-Smith (2005) observaram que as empresas prospectoras tendem a enfatizar controles menos burocráticos, como o controle cultural. Compreende-se, ainda, que no ambiente altamente incerto, no qual os hotéis prospectores operam, o controle cultural busca criar um comprometimento com os objetivos organizacionais por meio de valores compartilhados e normas sociais (MILES; SNOW, 1978; OUCHI, 1979).

Não existiu evidência significativa na relação entre a estratégia defensora e o controle cultural (H4b). Interpreta-se que nos hotéis defensores investigados a declaração de missão não transmite os seus valores fundamentais e, por isso, os funcionários não estão cientes desses valores. Posto que, os hotéis defensores geralmente usam controles mais rígidos (indicadores financeiros e de custos), depreende-se que as políticas e manuais de procedimentos definem o curso fundamental dos processos (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016; KLEINE; WEISSENBERGER, 2014).

No que tange à hipótese (H5a), observou-se um efeito moderador positivo e significativo da avaliação *on-line* na relação entre a estratégia prospectora e o controle pessoal. Entende-se que a avaliação *on-line* dos clientes acerca do hotel intensifica a relação supracitada. A gerência dos hotéis prospectores utilizam as informações dessas avaliações *on-line* a fim de garantir que os funcionários desempenhem suas funções com alto nível e em conformidade com os objetivos organizacionais e com as expectativas dos seus clientes (WIDENER, 2004).

Nota-se também um efeito moderador significativo, mas negativo entre a estratégia defensora e o controle pessoal (H5b), embora a relação direta não apresentasse significância estatística. Entende-se, assim, que os gestores de hotéis defensores da amostra tendem a considerar menos as avaliações *on-line* no controle de pessoal, podendo ser umas das razões para a não significância da relação direta. Assim, independente das avaliações *on-line*, esses gestores não aplicam esforços para estabelecer o processo de recrutamento dos funcionários, bem como em atividades de treinamento e desenvolvimento (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014).

Não foi verificado um efeito moderador significativo da avaliação *on-line* na relação entre a estratégia prospectora e o controle de ação (H6a). Interpreta-se que os gestores não levam em consideração as informações das avaliações *on-line*, ao adequar o controle de ação

à estratégia prospectora. Assim, não utilizam essas informações dos clientes nas etapas necessárias para o alcance dos objetivos de desempenho de seus funcionários (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014).

No que se refere à hipótese H6b, observou-se um efeito moderador da avaliação *on-line* significativo, mas negativo na relação entre a estratégia defensora e controle de ação. Interpreta-se, assim, que a avaliação *on-line* inverte o sinal dessa relação, ou seja, que os gestores de hotéis defensores investigados tendem a considerar menos as avaliações *on-line* no controle de ação. Os hotéis defensores têm um foco estreito e raramente fazem grandes ajustes em tecnologia, estrutura ou métodos de operação, portanto, não ocorre uma alteração nas suas avaliações *on-line*, devido à manutenção de um padrão de produtos e serviços (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; DENT, 1990). Assim, os gestores são levados a considerar menos o monitoramento das etapas para o alcance dos objetivos de desempenho de seus funcionários (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014).

Não foi observado um efeito moderador significativo da avaliação *on-line* na relação entre a estratégia prospectora e o controle de resultados (H7a). Interpreta-se que os gestores de hotéis prospectores pesquisados não consideram as avaliações *on-line* no controle de resultados, ou seja, nas avaliações *on-line* não são estabelecidos os objetivos específicos de desempenho dos hotéis prospectores respondentes (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014). Entende-se também que não ocorreu efeito moderador, já que as avaliações *on-line* não são consideradas como meta de desempenho dos funcionários, mas como meta de desempenho do hotel em geral (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014).

Com relação à hipótese H7b, observou-se um efeito moderador da avaliação *on-line* significativo, mas negativo entre a estratégia defensora e o controle de resultados, embora a relação direta não apresentasse significância. A avaliação *on-line* inverte o sinal dessa relação, ou seja, os gestores de hotéis defensores investigados tendem a considerar menos as avaliações *on-line* no controle de resultados. Da mesma forma que nos hotéis prospectores da amostra, nos defensores, as avaliações *on-line* não são estabelecidas como objetivos específicos de desempenho, bem como não são consideradas como meta de desempenho dos funcionários (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014).

Não se observou um efeito moderador significativo da avaliação *on-line* na relação entre a estratégia prospectora e o controle cultural (H8a), assim, os gestores dos hotéis prospectores pesquisados não consideram as avaliações *on-line* no controle cultural. Dessa forma, independente das avaliações dos clientes, as tradições, normas, crenças, valores, ideologias, atitudes e formas de comportamento compartilhadas nesses hotéis, se mantém

inalteradas (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007). Entende-se que isso ocorre porque a cultura do hotel permanece relativamente fixa ao longo do tempo, mesmo quando as metas e estratégias se adaptam ao contexto ambiental (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2007).

Por fim, não foi observado também um moderador significativo da avaliação *on-line* na relação entre a estratégia defensora e o controle cultural (H8b). Ressalta-se que a relação direta também não apresentou significância. Entende-se que independente das avaliações dos clientes, os controles culturais, que são menos enfatizados nos hotéis defensores investigados devido a sua estrutura mecanicista, permanecem inalterados (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016). Cabe destacar que, nos hotéis defensores pesquisados, as políticas e manuais de procedimentos são o que definem o seus cursos fundamentais dos processos (KLEINE; WEISSENBERGER, 2014).

De forma complementar, as evidências apontaram para um efeito positivo e significativo da avaliação *on-line* no controle cultural, de resultados, no controle pessoal e no de ação. Dessa forma, as avaliações dos clientes influenciam no desenho do SCG dos hotéis pesquisados de forma direta. Entende-se que os gestores dos hotéis pesquisados consideram as informações da avaliação *on-line* dos clientes no processo de tomada de decisão, no que se refere ao desenho do SCG (CANTALLOPS; SALVI, 2014; LEUNG et al., 2013; LITVIN; GOLDSMITH; PAN, 2008). Compreende-se que os gestores dos hotéis investigados utilizam as avaliações *on-line* para direcionar os recursos para o estabelecimento de políticas e processos eficazes, atendendo as exigências e expectativas dos clientes (PHILLIPS et al., 2017). Esses achados corroboram com Schuckert, Liu e Law (2015), ao verificar que essas avaliações desempenha um papel importante em hotelaria e gestão do turismo.

#### **4.5.1 Análise complementar das variáveis de controle**

Variáveis de controle foram incluídas nos modelos de regressão para evitar viés nos resultados. A Tabela 11 apresenta os resultados de três análises de subgrupos realizadas como análise adicional e como teste da estabilidade dos resultados. Para isso, utilizaram-se características do hotel: (i) maturidade, ou seja, quantos anos que o hotel oferece seus serviços; (ii) número de funcionários; e (iii) se pertence a rede de hotel. Todo modelo respeita os índices de limiar de qualidade de ajuste recomendados.

Os grandes hotéis tendem a ter um desempenho maior do que os menores, bem como tendem a utilizar mais as informações dos clientes. Tamanho Hotel é medido pelo número de funcionários. Hotéis mais antigos também são mais propensos a sobreviver e ter um melhor

desempenho do que hotéis menores. A maturidade do hotel é medida como o número de anos desde a sua fundação (GOMEZ-CONDE; LUNKES; ROSA, 2019). Os hotéis de rede tendem a utilizar mais as informações das avaliações *on-line*, quando comparados aos que não pertencem a uma rede (PELSMACKER; TILBURG; HOLTHOF, 2018).

Com base nos resultados da Tabela 11, nota-se que nos hotéis da amostra com até 100 funcionários prevalece a estratégia prospectora, por outro lado, nos hotéis com mais de 100 funcionários, não ocorre preponderância de nenhuma estratégia e, ainda, os gestores consideram a avaliação *on-line* no desenho do SCG. Ressalta-se que ao subdividir a amostra pelo número de funcionários, a variável moderada- avaliação *on-line*- apresentou um efeito positivo e significativo na relação entre a estratégia defensora e o controle de resultados e na relação entre a estratégia prospectora e o controle de resultados, nos hotéis com mais de 100 funcionários.

No que se refere à maturidade dos hotéis investigados, isto é, o tempo que oferece os seus serviços, os que possuem mais de 10 anos se sobressai a estratégia prospectora e, tanto os hotéis com mais de 10 anos, quanto os até 10 anos consideram a avaliação *on-line* no desenho do SCG. Cabe destacar que, ao subdividir a amostra pela maturidade do hotel, a avaliação *on-line* apresentou um efeito significativo e negativo na relação entre a estratégia defensora e o controle de pessoal, nos hotéis com até 10 anos. Observou-se também um efeito significativo e negativo da avaliação *on-line* na relação entre a estratégia defensora e o controle de ação, mas nos hotéis acima de 10 anos.

Ainda com relação a variável moderada, notou-se que possui um efeito positivo e significativo, na relação entre a estratégia prospectora e o controle pessoal, nos hotéis com até 10 anos. Verificou-se também que a avaliação *on-line* possui um efeito positivo e significativo na relação entre a estratégia prospectora e o controle pessoal para ambos os grupos, até 10 anos e acima de 10 anos. Por fim, notou-se que a variável moderadora possui um efeito significativo e positivo na relação entre a estratégia prospectora e o controle de ação, nos hotéis acima de 10 anos.

Ainda com base na Tabela 11, no que se refere à rede hoteleira, observou-se que nos hotéis pesquisados que não pertencem a nenhuma rede, prevalece a estratégia defensora e são utilizadas menos informações das avaliações *on-line*. Por outro lado, os hotéis que pertencem a rede hoteleira adotam mais a estratégia prospectora e utilizam mais as avaliações *on-line* dos clientes em suas decisões acerca do desenho do SCG.

Tabela 11- Resultado das variáveis de controle do hotel

Variáveis	Número de funcionários				Maturidade				Rede de Hotel			
	Até 100		Acima de 100		Até 10 anos		Acima de 10 anos		Pertence		Não pertence	
	$\beta$ Estim	P Valor	$\beta$ Estim	P Valor	$\beta$ Estim	P Valor	$\beta$ Estim	P Valor	$\beta$ Estim	P Valor	$\beta$ Estim	P Valor
Avaliação Online -> Controle de Ação	0,243	0,046	0,401	0,000*	0,298	0,020**	0,450	0,000*	0,442	0,000*	0,264	0,017**
Avaliação Online -> Controle Cultural	-0,024	0,822	0,512	0,000*	0,035	0,825	0,441	0,000*	0,326	0,000*	0,232	0,144
Avaliação Online -> Controle de Pessoal	0,165	0,420	0,461	0,000*	0,385	0,011**	0,476	0,000*	0,499	0,000*	0,198	0,261
Avaliação Online -> Controle de Resultados	0,190	0,079***	0,382	0,000*	0,267	0,035**	0,364	0,000*	0,331	0,000*	0,356	0,010*
Estratégia Defensora -> Controle Cultural	0,119	0,323	0,196	0,119	0,216	0,159	0,131	0,170	0,077	0,479	0,278	0,056***
Estratégia Defensora -> Controles de Resultados	0,094	0,543	0,239	0,130	0,125	0,407	0,012	0,905	-0,146	0,151	0,254	0,100
Estratégia Defensora -> Controle Pessoal	0,120	0,386	0,194	0,357	0,234	0,133	-0,108	0,215	0,107	0,256	0,007	0,960
Estratégia Defensora -> Controles de Ação	0,158	0,226	0,173	0,269	0,194	0,282	0,099	0,323	0,091	0,381	0,323	0,014**
Estratégia Prospectora -> Controle Cultural	0,274	0,010**	0,134	0,474	0,277	0,102	0,261	0,008*	0,305	0,010**	0,112	0,459
Estratégia Prospectora -> Controles de Resultados	0,295	0,015**	0,072	0,732	0,313	0,055***	0,392	0,000*	0,546	0,000*	0,155	0,288
Estratégia Prospectora -> Controle Pessoal	0,236	0,073***	-0,005	0,984	0,010	0,957	0,305	0,001*	0,201	0,048**	0,270	0,076***
Estratégia Prospectora -> Controles de Ação	0,048	0,705	0,233	0,240	0,221	0,232	0,192	0,081***	0,276	0,034**	0,161	0,259
Efeito de moderação 1 -> Controle Cultural	0,019	0,872	0,031	0,902	-0,340	0,229	0,111	0,373	-0,237	0,159	0,148	0,474
Efeito de moderação 2 -> Controle Pessoal	0,131	0,428	0,462	0,118	0,654	0,064***	0,060	0,538	0,195	0,165	0,071	0,720
Efeito de moderação 3 -> Controles de Ação	0,060	0,675	0,181	0,484	-0,101	0,728	0,213	0,072***	-0,016	0,918	0,168	0,259
Efeito de moderação 4 -> Controles de Resultados	0,021	0,866	0,453	0,087***	-0,293	0,256	0,127	0,275	-0,118	0,410	0,032	0,876
Efeito de moderação 5 -> Controle Cultural	-0,216	0,140	-0,153	0,331	-0,097	0,692	-0,081	0,327	-0,066	0,575	-0,090	0,637
Efeito de moderação 6 -> Controle Pessoal	-0,278	0,144	-0,390	0,097***	-0,476	0,098***	-0,149	0,091***	-0,160	0,214	-0,337	0,104
Efeito de moderação 7 -> Controles de Ação	-0,292	0,106	-0,166	0,443	-0,160	0,407	-0,182	0,096***	-0,159	0,140	-0,218	0,152
Efeito de moderação 8 -> Controles de Resultados	-0,298	0,046**	-0,426	0,034**	-0,059	0,770	-0,151	0,118	-0,042	0,647	-0,134	0,461

Fonte: Dados da pesquisa (2020). Nota: \*Significante a 1%, \*\*Significante a 5%, \*\*\*Significante a 10%.



Apresenta-se, na próxima seção, uma análise complementar, utilizando a Análise Comparativa Qualitativa de Conjunto *Fuzzy* (fsQCA), conforme sugerido por estudos anteriores (CRESPO et al., 2019; MIKALEF; PATELI, 2017).

#### 4.6 RESULTADOS DA LÓGICA FUZZY

Nesta seção são apresentados os procedimentos da Lógica *Fuzzy*. O processo para elaboração da Lógica *fuzzy* requer o tratamento dos dados, no qual umas das fases é a calibração. Esse processo é categoriza os casos de maneira qualitativa, de acordo com o grau de associação presumido (RAGIN, 2008). A calibração de cada construto foi efetuada pela média dos itens de cada construto, Assim, foi realizado esse procedimento e se observou os pontos máximos (associação completa) (5), pontos mínimos (não associação completa) (1) e os pontos médios (cruzamento) (3) que permitiram a calibração automática pelo *software* fsQCA 3.0, conforme sugerido por Crespo, Rodrigues, Samagaio e Silva (2019).

Utilizou-se, no instrumento de pesquisa, escalas de cinco pontos, com o valor de 1 correspondendo a uma baixa concordância com o item, 5 indicando uma alta concordância e 3 indicando nem discordância e nem concordância. A Tabela com a calibração dos dados é apresentada no Apêndice C.

A partir das médias da calibração, Apêndice C, pode-se sinalizar que a estratégia adotada pelos hotéis da amostra é diversificada, com uma proporção relativamente equitativa de 0,85 de estratégia defensora e 0,81 prospectora. Com relação ao desenho do SCG, observa-se que são configurados com uma proporção também relativamente equitativa de 0,90 para o controle de resultado, 0,91 controle de ação, 0,90 controle de pessoal e 0,90 controle cultural. No que se refere à avaliação *on-line* (0,92), aponta-se que quase todos os hotéis da amostra enfatizam muito, com poucas empresas abaixo do ponto médio da escala.

O segundo passo foi converter os dados no que é denominado de tabela verdade, apresentada na Tabela 12. A tabela verdade requer a especificação de limites mínimos de frequência e consistência (BEDFORD; MALMI; SANDELIN, 2016). A frequência foi definida em no mínimo uma empresa (0,1) (RAGIN, 2008) e a Consistência, conforme sugerido por Ragin (2008), foi definido um limite de corte acima de 75% a 80%.

Tabela 12- Tabela verdade

Controle de Resultado		
	Cobertura	Consistência

AO	0,98	0,96
EP*ED	0,87	0,99
Solução cobertura:	0,99	
Solução consistência:	0,96	
<b>Controle de Ação</b>		
	Cobertura	Consistência
AO	0,98	0,96
EP*ED	0,86	0,99
Solução cobertura:	0,99	
Solução consistência:	0,96	
<b>Controle Cultural</b>		
	Cobertura	Consistência
AO	0,98	0,96
EP*ED	0,87	0,99
Solução cobertura:	0,99	
Solução consistência:	0,96	
<b>Controle Pessoal</b>		
	Cobertura	Consistência
AO	0,98	0,96
EP*ED	0,87	0,99
Solução cobertura:	0,99	
Solução consistência:	0,95	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Legenda: AO: Avaliação *On-line*; CA: Controle de Ação; CC: Controle Cultural; CP: Controle de Pessoal; CR: Controle de Resultado; ED: Estratégia Defensora; EP: Estratégia Prospectora.

Cada linha na tabela verdade foi associada a uma combinação específica de atributos e listou todas as combinações possíveis que estão presentes ou não na amostra. Assim, foi possível elaborar uma combinação das variáveis existentes para obter um melhor resultado. Na terceira etapa, são apresentados os resultados de condições para as configurações do SCG, observados na Tabela 13. Cabe ressaltar que, os círculos pretos “●” indicam a presença de uma condição e círculos com x “⊗” indicam sua ausência. Os espaços em branco, por sua vez, indicam que o controle não é afetado por sua presença ou ausência.

Tabela 13- Resultados do fsQCA

Configuração	Sucesso na configuração do SCG							
	CR1	CR2	CA1	CA2	CC1	CC2	CP1	CP2
ED		●		●		●		●
EP		●		●		●		●
AO	●		●		●		●	
Cobertura Bruta	0,98	0,87	0,98	0,86	0,98	0,87	0,98	0,87

Cobertura única	0,12	0,005	0,13	0,005	0,13	0,005	0,12	0,004
Consistência	0,96	0,99	0,97	0,99	0,96	0,99	0,96	0,99
Cobertura geral	0,99		0,99		0,99		0,99	
Consistência geral	0,96		0,97		0,97		0,96	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Legenda: AO: Avaliação *On-line*; CA: Controle de Ação; CC: Controle Cultural; CP: Controle de Pessoal; CR: Controle de Resultado; ED: Estratégia Defensora; EP: Estratégia Prospectora.

Nota: Os círculos pretos “●” indicam a presença de uma condição e círculos com x “⊗” indicam sua ausência.

Conforme apresentado na Tabela 13, foi possível identificar combinações utilizando o limite de corte de 80%, conforme sugerido por Ragin (2008), o que representa uma alta associação. Os resultados representados foram desenvolvidos conforme as soluções complexas. O estudo se concentra nesta solução, pois, não faz suposições simplificadas, ao contrário das soluções intermediárias e parcimoniosas (ELLIOTT, 2013), ou seja, os critérios para a confirmação da consistência são mais rígidos.

Na primeira solução do controle de resultados, verifica-se que é indiferente o uso da estratégia defensora e prospectora para o seu sucesso e que a presença da avaliações *on-line* leva ao sucesso. Na segunda solução, a presença da estratégia defensora e da prospectora leva a um sucesso na configuração do controle cultural.

No que se refere ao controle de ação, na primeira solução, observa-se que a presença da avaliação *on-line* leva ao sucesso na sua configuração. Na segunda solução, a presença da estratégia defensora e da prospectora leva ao sucesso do controle de ação.

Com relação ao controle cultural, nota-se que a presença da avaliação *on-line* leva ao sucesso na sua configuração. Na segunda solução, a presença da estratégia defensora e da prospectora leva ao sucesso do controle cultural.

Por fim, com relação ao controle de resultados, a solução indica que a presença da avaliação *on-line* leva a um sucesso na sua configuração. Na segunda solução, verificou-se que a presença da estratégia prospectora e da defensora leva a um sucesso na configuração do controle de resultados.

A comparação dos resultados para os diferentes controles indica que o desenho do SCG varia conforme o contexto estratégico (defensor e prospeter). Essa variação corrobora com pesquisas anteriores acerca da estratégia e o SCG (ABERNETHY; GUTHRIE, 1994; ABERNETHY; LILLIS, 1995; LANGFIELD-SMITH, 1997; SIMONS, 1987) e os resultados apresentados na seção 4.2. Dessa forma, interpreta-se que o SCG dos hotéis investigados é desenhado para suportar a estratégia e garantir que seja implementada (LANGFIELD-SMITH, 1997).

Observa-se também que a presença da avaliação *on-line* é uma condição para a configuração do controle de resultado, ação, cultural e pessoal de sucesso. Esse achado corrobora com estudos anteriores (HAUSTEIN; LUTHER; SCHUSTER, 2014; LUNKES et al., 2019; MCMANUS, 2013; STRINGAM; GERDES JR., 2010) e os resultados apresentados na seção 4.5. Dessa forma, entende-se que os gestores dos hotéis pesquisados levam em consideração as avaliações *on-line* na tomada de decisões relacionadas ao desenho do SCG. Interpreta-se também que essas avaliações desempenham um papel ativo nos processos de tomada de decisão.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões acerca do estudo, suas limitações e as recomendações para futuras pesquisas.

### 5.1 CONCLUSÕES

O propósito desta pesquisa foi analisar o efeito moderador das avaliações *on-line* dos hotéis na relação entre a estratégia e o desenho do SCG. A pesquisa foi aplicada por meio de um questionário, no setor hoteleiro, uma vez que é especialmente afetado pelas avaliações *on-line* (CANTALLOPS; SALVI, 2014; MELLINAS; MARÍA-DOLORES; GARCÍA, 2016; SÁNCHEZ-GARCÍA; CURRÁS-PÉREZ, 2011) e compreendeu um total de 204 respostas.

Na etapa de análise e interpretação dos resultados, inicialmente, buscou-se identificar o perfil dos respondentes, como idade, gênero, nível de formação, área da última formação, tempo que ocupa o cargo atual, tempo total de experiência, entre outros. Do mesmo modo, a pesquisa traçou o perfil dos hotéis dos quais fazem parte os respondentes, como número de funcionários, número de UH's, tempo que os hotéis oferecem seus serviços, se é membro de rede hoteleira e o setor responsável pelas avaliações *on-line*.

Em um segundo momento, investigou-se a relação entre a estratégia do hotel e o desenho do SCG. Os achados evidenciam que os hotéis pesquisados que adotam a estratégia prospectora utilizam o controle pessoal, de ação, de resultados e o cultural de forma significativa e positiva. Os hotéis defensores da amostra utilizam o controle de ação, de forma positiva e mais significativa, quando comparados aos prospectores. No que concerne aos demais controles, nos hotéis defensores, não se constatou significância nas relações. Nesse sentido, entende-se que o SCG dos hotéis investigados é desenhado para suportar a estratégia e garantir que seja implementada.

Após, analisou-se o efeito moderado da avaliação *on-line* nas relações entre a estratégia defensora e prospectora e o desenho do SCG (controle pessoal, ação, de resultados e o cultural). Os resultados revelam que a avaliação *on-line* possui um efeito positivo e significativo na relação da estratégia prospectora com o controle pessoal e de ação e; não apresentou significância na relação da estratégia prospectora com controle de resultados e o cultural. Evidencia-se também que a avaliação *on-line* possui um efeito significativo e negativo na relação da estratégia defensora com o controle pessoal, de ação e de resultados.

Embora a relação direta dessa estratégia no controle de pessoal e resultados não desse significativa.

Também não foi observado um moderador significativo da avaliação *on-line* na relação entre a estratégia defensora e o controle cultural. Verificou-se, ainda, que a avaliação *on-line* possui um efeito alto e significativo no desenho do SCG (controle pessoal, ação, de resultados e o cultural). Entende-se que os hotéis pesquisados que adotam estratégia defensora possuem menor probabilidade de utilizar informações focadas no ambiente externo, como as avaliações dos seus clientes, quando comparados aos hotéis prospectores.

Com relação as variáveis de controles, notou-se que nos hotéis da amostra com até 100 funcionários prevalece a estratégia prospectora e , ainda, que a avaliação *on-line* apresentou um efeito positivo e significativo na relação entre a estratégia defensora e o controle de resultados e na relação entre a estratégia prospectora e o controle de resultados, nos hotéis com mais de 100 funcionários. Observou-se que, nos hotéis que possuem mais de 10 anos, se sobressai a estratégia prospectora e consideram a avaliação *on-line* no desenho do SCG. Verificou-se que nos hotéis pesquisados que não pertencem a nenhuma rede prevalece a estratégia defensora e as informações das avaliações *on-line* são menos utilizadas. Os hotéis que pertencem a rede hoteleira, por outro lado, adotam mais a estratégia prospectora e utilizam mais as avaliações *on-line* dos clientes em suas decisões acerca do desenho do SCG.

A análise complementar, por meio da Análise Comparativa Qualitativa de conjunto *fuzzy* (fsQCA), corrobora com os achados da modelagem de equações estruturais e indica que o desenho do SCG varia conforme o contexto estratégico (defensor e prospector). Verificou-se também que a presença ou ausência da avaliação *on-line* é uma condição para a configuração do controle de resultado, ação, cultural e pessoal de sucesso. Dessa forma, entende-se que os gestores dos hotéis pesquisados levam em consideração as avaliações *on-line* na tomada de decisões relacionadas ao desenho do SCG.

Posto isso, gerou-se implicações teóricas ao evidenciar que as avaliações *on-line* modificam a relação entre a estratégia e o desenho do SCG, dos hotéis pesquisados. Expande-se o conhecimento acerca da relação entre a estratégia e o SCG, inserindo uma nova variável, no setor hoteleiro. Avança-se ao analisar o efeito das avaliações *on-line* dos hotéis nas decisões gerenciais, diferente dos estudos de Gretzel e Yoo (2008), Öğüt e Taş (2012), Stringam e Gerdes Jr. (2010) e Zemke et al. (2017) que se voltam para as decisões dos consumidores. Progride-se também em relação ao estudo de Lunkes et al. (2019), limitados à análise do SCG pelo uso diagnóstico e interativo, enquanto essa pesquisa não só considera os controles formais (controle de resultado e de ação), mas também os informais (controle

pessoal e cultural). Depreende-se, assim, que esse estudo respondeu às chamadas de pesquisas que abordem o impacto das avaliações *on-line* dos hotéis nas decisões gerenciais (MANERO; CIOBANU; PEDRAJA-IGLESIAS, 2020).

Em termos práticos, foram geradas implicações ao verificar que as avaliações *on-line* têm um importante papel em decisões dos gestores hoteleiros pesquisados, no que se refere ao desenho do SCG. Avaliar as informações sobre a demanda dos clientes, evidenciadas constantemente em sites de avaliações *on-line*, auxiliam os gestores a adequar o desenho do SCG, a fim de garantir ações alinhadas com a estratégia proposta. As avaliações *on-line*, portanto, podem ser empregadas para a melhoria da gestão hoteleira, obtendo vantagens competitivas em seus negócios, em termos de qualidade do serviço prestado. As informações geradas por meio das avaliações permitem que os gestores identifiquem os erros e as falhas nos produtos e serviços oferecidos pelo hotel e, assim, destinar esforços e recursos a fim de melhorar a qualidade percebida pelos clientes. Ainda, as avaliações podem apontar aos gestores os serviços e produtos que geram satisfação no cliente, a fim de manter a sua qualidade.

Portanto, ressalta-se a relevância das avaliações *on-line* para os hotéis, uma vez que, a única maneira de permanecer no mercado é proporcionando qualidade e garantindo a satisfação dos hóspedes do hotel (HERJANTO; ERICKSON; CALLEJA, 2016). Logo, sugere-se que os gestores hoteleiros destinem recursos para o treinamento de funcionários na gestão dessas avaliações dos clientes, monitorando o seu impacto nas métricas de desempenho do hotel e dos seus colaboradores. Aponta-se também a relevância das avaliações dos consumidores, pois permitem que os gestores identifiquem os pontos negativos, podendo direcionar recursos para o estabelecimento de políticas e processos eficazes, atendendo as suas exigências e, conseqüentemente, melhorando o desempenho financeiro do hotel.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações de um estudo se referem aos aspectos do referencial teórico, metodologia, análise e suas considerações finais. Apesar da dedicação aplicada para minimizar as possíveis limitações, essas são inerentes ao estudo. Por isso, algumas limitações imputadas ao estudo durante o desenvolvimento da pesquisa merecem ser destacadas.

Primeiramente, deve-se considerar o escopo das escolhas metodológicas (*survey*), uma vez que poderiam ser realizadas entrevistas com os gestores a fim de aprofundar a relação proposta. Além disso, limita-se à questão temporal em que a pesquisa foi realizada, pois em

outro momento o preenchimento do questionário pelos gestores hoteleiros pode ser diferente, o que possivelmente resultaria em inferências distintas das apontadas neste estudo. Outro fator limitante, pode ser devido ao fato que não foi considerado no estudo as avaliações *on-line* dos consumidores dos hotéis da amostra, apenas a percepção do gestor.

Destaca-se ainda que os achados desta pesquisa são limitados ao setor hoteleiro e, por isso, não podem ser generalizados. Outros estudos podem tentar verificar a mesma proposta, no entanto, serão outros indivíduos e outros contextos. O estudo não considera a replicação um fator limitativo, pois foram evidenciados os requisitos que permitem a replicação do questionário, desde que observadas as particularidades de cada caso.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES

As estratégias de delineamento da pesquisa impõem limitações aos resultados, apresentadas na seção 5.2, o que pode ser objeto de novas investigações. Dessa forma, sugere-se que pesquisa futuras adotem a metodologia qualitativa por meio de entrevistas, a fim de aprofundar e buscar explicações a relação proposta. Outra sugestão é utilizar as avaliações *on-line* dos consumidores dos hotéis, em sites como o *TripAdvisor*, tanto a classificação geral, quanto os comentários, na relação proposta. Ainda, pesquisas futuras podem investigar o efeito das avaliações *on-line* em hotéis de pequeno e médio porte, comparando os achados com os desse estudo.

Novas pesquisas podem analisar o efeito moderador das avaliações *on-line*, na perspectiva do cliente, na relação entre a mudança da estratégia no ajuste do desenho SCG. Sugere-se também que novas pesquisas podem utilizar outras tipologias estratégicas, como de Porter (1980), para inclusão no modelo teórico e avaliar a sua relação com o SCG. As relações propostas nesta pesquisa podem ser aplicadas em outras organizações, como no ramo de restaurantes, que auxiliará no aumento da validade dos resultados observados. Os achados em outras pesquisas qualitativas podem contribuir para o desenvolvimento teórico do assunto que envolve as avaliações *on-line* na tomada de decisões gerenciais.



## REFERÊNCIAS

- ABDEL-MAKSOUUD, A.; KAMEL, H.; ELBANNA, S. Investigating relationships between stakeholders' pressure, eco-control systems and hotel performance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 59, p. 95–104, 2016.
- ABERNETHY, M. A.; BOUWENS, J.; KROOS, P. Organization identity and earnings manipulation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 58, p. 1–14, 2017.
- ABERNETHY, M. A.; BOUWENS, J.; VAN LENT, L. Leadership and control system design. **Management Accounting Research**, v. 21, n. 1, p. 2–16, 2010.
- ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. Management control systems in research and development organizations: The role of accounting, behavior and personnel controls. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n. 3–4, p. 233–248, 1997.
- ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, v. 24, n. 3, p. 189–204, 1999.
- ABERNETHY, Margaret A.; GUTHRIE, Cameron H. An empirical assessment of the “fit” between strategy and management information system design. **Accounting & Finance**, v. 34, n. 2, p. 49-66, 1994.
- ABERNETHY, M. A.; LILLIS, A. M. The Impact of Manufacturing Flexibility on Management Control System Design \*. **Accounting Organization and Society**, v. 20, n. 4, p. 241–258, 1995.
- ADLER, P. S.; BORYS, B. Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 61–89, 1996.
- AHANI, A., NILASHI, M., YADEGARIDEHKORDI, E., SANZOGNI, L., TARIK, A. R., KNOX, K., ... & IBRAHIM, O. Revealing customers' satisfaction and preferences through online review analysis: The case of Canary Islands hotels. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 51, p. 331-343, 2019.
- AHRENS, T.; CHAPMAN, C. S. Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain \*. **Contemporary accounting research**, v. 21, n. 2, p. 271–301, 2004.
- ANDERSON, C. K.; LAWRENCE, B. The Influence of Online Reputation and Product Heterogeneity on Service Firm Financial Performance. **Service Science**, v. 6, n. 4, p. 217–228, 2014.
- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- ANSARI, S. L. An integrated approach to control system design. **Accounting, Organizations and Society**, v. 2, n. 2, p. 101–112, 1977.

ANTHONY, R. N. **The management control function**. Harvard Business School Press, 1988.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

AUZAIR, S. M. The Effect Of Business Strategy And External Environment On Management Control Systems: A Study Of Malaysian Hotels. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 13, p. 236–244, 2011.

AUZAIR, S. M.; LANGFIELD-SMITH, K. The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 4, p. 399–421, 2005.

AVCI, Umut; MADANOGLU, Melih; OKUMUS, Fevzi. Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. **Tourism Management**, v. 32, n. 1, p. 147-157, 2011.

AZOFRAA, V.; PRIETO, A.; SANTIDRIA, A. The usefulness of a performance measurement system in the daily life of an organisation: a note on a case study. **The British Accounting Review**, v. 35, p. 367–384, 2003.

BASTAKIS, C.; BUHALIS, D.; BUTLER, R. The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean. **Tourism Management**, v. 25, n. 2, p. 151–170, 2004.

BEDFORD, D. S.; MALMI, T.; SANDELIN, M. Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 51, p. 12–28, 2016.

BEREZINA, K., BILGIHAN, A., COBANOGLU, C.; OKUMUS, F. Understanding Satisfied and Dissatisfied Hotel Customers: Text Mining of Online Hotel Reviews. **Journal of Hospitality Marketing and Management**, v. 25, n. 1, p. 1–24, 2016.

BIDO, S. D., SILVA, D., SOUZA, C. A.; GODOY, A. S. Mensuração Com Indicadores Formativos Nas Pesquisas Em Administração De Empresas: Como Lidar Com a Multicolinearidade Entre Eles? **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 11, n. 2, p. 245–269, 2010.

BODET, G.; ANABA, V.; BOUCHET, P. Hotel Attributes and Consumer Satisfaction: A Cross-Country and Cross-Hotel Study. **Journal of Travel and Tourism Marketing**, v. 34, n. 1, p. 52–69, 2016.

BOEKER, W. Strategic change: The effects of founding and history. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 489–515, 1989.

BOUWENS, J.; ABERNETHY, M. A. The consequences of customization on management accounting system design. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, n. 3, p. 221–241, 2000.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Heineman, London, 1979.

BURKERT, M., DAVILA, A., MEHTA, K., & OYON, D. Relating alternative forms of contingency fit to the appropriate methods to test them. **Management Accounting Research**, 25(1), 6-29, 2014.

BURNS, W. J.; WATERHOUSE, J. H. Budgetary control and organizational structure. **Journal of Accounting Research**, v. 13, n. 2, p. 177-203, 1975.

BURNS, T. E.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.

CANTALLOPS, S. A.; SALVI, F. New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 36, p. 41–51, 2014.

CARENYS, J. Management control systems: A historical perspective. **International Journal of Economy, Management and Social Sciences**, v. 1, n. 1, p. 1–18, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 35–44, 1982.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2–3, p. 127–168, 2003.

CHENHALL, R. H.; EUSKE, K. J. The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n. 7–8, p. 601–637, 2007.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. **Management accounting research**, v. 9, n. 1, p. 1-19, 1998.

CHENHALL, R. H.; MORRIS, D. The Impact of Structure, Environment, Perceived on the Interdependence Usefulness of Management Accounting Systems. **The Accounting Review**, v. 61, n. 1, p. 16–35, 1986.

CHIN, W. W. Issues and opinion on structural equation modeling. **MIS Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 7-16, 1998.

CHRISMAN, J. J.; HOFER, C. W.; BOULTON, W. R. Toward a System Business for Classifying Strategies. **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 413–428, 1988.

CHU, R.; CHOI, T. Y. Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 20, n. 3, p. 277–297, 2001.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic Types , Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance : A Multiple Measures-Based Study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365–383, 1990.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESPO, N. F., RODRIGUES, R., SAMAGAIO, A., & SILVA, G. M. The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. **Journal of Business Research**, v. 101, n. June, p. 875–884, 2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, I.; SCAPENS, R. W.; MAJOR, M. The localisation of a global management control system. **Accounting, Organizations and Society**, v. 36, n. 7, p. 412–427, 2011.

DAMONTE, L. T.; ROMPF, P. D.; BAHL, R.; DOMKE, D. J. Brand Affiliation and Property Size Effects on Measures of Performance in Lodging Properties. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 20, n. 3, p. 1–16, 1996.

DAVILA, A.; FOSTER, G.; LI, M. Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 3–4, p. 322–347, 2009.

DAVILA, T. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, n. 4–5, p. 383–409, 2000.

DAVILA, T. An exploratory study on the emergence of management control systems: Formalizing human resources in small growing firms. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 3, p. 223–248, 2005.

DENT, J. F. Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 112, p. 3–25, 1990.

DESARBO, Wayne S. et al. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic management journal**, v. 26, n. 1, p. 47-74, 2005.

ELLIOTT, T. H. O. M. A. S. Fuzzy set qualitative comparative analysis. **Research Notes: Statistics Group**, UCI, 2013.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263–282, 2009.

- FISS, P. C. Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 2, p. 393–420, 2011.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- GANI, L.; JERMIAS, J. The Effects of Strategy-Management Control System Misfits on Firm Performance. **Accounting Perspectives**, v. 11, n. 3, p. 165–196, 2012.
- GARRIGÓS-SIMÓN, F. J.; MARQUÉS, D. P. Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 17, n. 1, p. 22–38, 2005.
- GHAZI, K. M. Guests' Motives to Write Positive and Negative Hotel Reviews on Trip Advisor. **Journal of Tourism & Hospitality**, v. 6, n. 3, p. 1–9, 2017.
- GIGLIONI, G. B.; BEDEIAN, A. G. A Conspectus of Management Control Theory : 1900-1972. **Academy of Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 292–306, 1974.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GLIGOR, D.; BOZKURT, S. FsQCA versus regression: The context of customer engagement. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 52, n. September 2019, p. 101929, 2020.
- GOEBEL, S.; WEISSENBERGER, B. E. Effects of management control mechanisms: towards a more comprehensive analysis. **Journal of Business Economics**, v. 87, n. 2, p. 185–219, 2017.
- GOMEZ-CONDE, J.; LUNKES, R. J.; ROSA, F. S. Environmental innovation practices and operational performance. The joint effects of management accounting and control systems and environmental training. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, 2019.
- GOMES, C.; SANTOS, L. L.; FARIA, A. R. LUNKES, J. R.; MALHEIROS, C.; da ROSA, F. S.; NUNES, C. **Contabilidade Gerencial Hoteleira - Com Exercícios Práticos**. Curitiba: Juruá Editora, 2018.
- GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A. K. Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 10, n. 1, p. 51–66, 1985.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GRETZEL, U.; YOO, K. H. Use and impact of online travel reviews. **Information and communication technologies in tourism 2008**, p. 35-46, 2008.
- GREVE, J., AX, C., BEDFORD, D. S., BEDNAREK, P., BRÜHL, R., DERGÅRD, J., ... & ISRAELSEN, P. The impact of society on management control systems. **Scandinavian Journal of Management**, v. 33, n. 4, p. 253–266, 2017.

GUO, B.; PARASKEVOPOULOU, E.; SÁNCHEZ, S. L. Disentangling the Role of Management Control Systems for Product and Process Innovation in Different Contexts. **European Accounting Review**, v. 28, n. 4, p. 681–712, 2019.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Build, hold, harvest: Converting strategic intentions into reality. **Journal of Business Strategy**, v. 4, n. 3, p. 34–47, 1984.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., & TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HAIR, J. F., SARSTEDT, M., PIEPER, T. M.; RINGLE, C. M. The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. **Long Range Planning**, v. 45, n. 5–6, p. 320–340, 2012.

HAIR JR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C.; SARSTEDT, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage Publications.

HAIR, J. F., RISHER, J. J., SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, v. 31, n. 1, p. 2–24, 2019.

HAMBRICK, D. C. An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 213–230, 1983a.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management journal**, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HAUSTEIN, E.; LUTHER, R.; SCHUSTER, P. Management control systems in innovation companies: A literature based framework. **Journal of Management Control**, v. 24, n. 4, p. 343–382, 2014.

HELSEN, Z.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; ORENS, R.; DEKKER, J. Management Control Systems in Family Firms: a Review of the Literature and Directions for the Future. **Journal of Economic Surveys**, v. 31, n. 2, p. 410–435, 2016.

HENSELER, J.; HUBONA, G.; RAY, P. A. Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. **Industrial Management and Data Systems**, v. 116, n. 1, p. 2–20, 2016.

HERATH, S. A framework for management control research. **Journal of Management Development**, v. 26, n. 9, p. 895–915, 2007.

HERJANTO, H.; ERICKSON, E.; CALLEJA, N. F. Antecedents of Business Travelers' Satisfaction. **Journal of Hospitality Marketing and Management**, v. 26, n. 3, p. 259–275, 2016.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286–316, 1990.

HOPWOOD, A. G. Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation. **The Accounting Review**, v. 49, n. 3, p. 485-495, 1974.

HULLAND, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. **Strategic management journal**, v. 20, n. 2, p. 195-204, 1999.

HYVÖNEN, J. Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. **Management Accounting Research**, v. 18, n. 3, p. 343–366, 2007.

ISLAM, M. A.; DEEGAN, C. Media pressures and corporate disclosure of social responsibility performance information: A study of two global clothing and sports retail companies. **Accounting and Business Research**, v. 40, n. 2, p. 131–148, 2010.

ITTNER, C. D.; LAMBERT, R. A.; LARCKER, D. F. The structure and performance consequences of equity grants to employees of new economy firms. **Journal of Accounting and Economics**, v. 34, n. 1–3, p. 89–127, 2003.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. **Journal of accounting and economics**, v. 32, n. 1-3, p. 349-410, 2001.

JEONG, M.; JEON, M. M. Customer Reviews of Hotel Experiences through Consumer Generated Media (CGM). **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**, v. 17, n. 1–2, p. 37–41, 2008.

JÖNSSON, P.; KNUTSSON, H. Management control of a meal experience: comments on the Five Aspects Meal Model. **Journal of Foodservice**, v. 20, n. 4, p. 181–188, 2009.

JUNQUEIRA, E.; DUTRA, E. V.; ZANQUETTO FILHO, H.; GONZAGA, R. P. The effect of strategic choices and management control systems on organizational performance. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 27, n. 72, p. 334–348, 2016.

KALD, M.; NILSSON, F.; RAPP, B. On Strategy and Management Control: The Importance of Classifying the Strategy of the Business. **British Journal of Management**, v. 11, n. 3, p. 197–212, 2000.

KIM, B.; KIM, S.; HEO, C. Y. Analysis of satisfiers and dissatisfiers in online hotel reviews on social media. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 9, p. 1915–1936, 2016.

KIM, W. G.; CHO, M.; BRYMER, R. A. Determinants affecting comprehensive property-level hotel performance: The moderating role of hotel type. **International Journal of Hospitality Management**, v. 34, n. 1, p. 404–412, 2013.

KIM, W. G.; LIM, H.; BRYMER, R. A. The effectiveness of managing social media on hotel performance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 44, p. 165–171, 2015.

KLEINE, C.; WEISSENBERGER, B. E. Leadership impact on organizational commitment: The mediating role of management control systems choice. **Journal of Management Control**, v. 24, n. 3, p. 241–266, 2014.

KLOOT, L. Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. **Management Accounting Research**, v. 8, p. 47–73, 1997.

KOBER, R.; NG, J.; PAUL, B. J. The interrelationship between management control mechanisms and strategy. **Management Accounting Research**, v. 18, n. 4, p. 425–452, 2007.

LANGFIELD-SMITH, K. Management Control Systems and Strategy: a Critical Review\*. **Organizations and Society**, v. 22, n. 2, p. 207–232, 1997.

LANGFIELD-SMITH, K.; SMITH, D. Management control systems and trust in outsourcing relationships. **Management Accounting Research**, v. 14, n. 3, p. 281–307, 2003.

LEUNG, D.; LAW, R.; VAN HOOFF, H.; BUHALIS, D. Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review. **Journal of Travel and Tourism Marketing**, v. 30, n. 1–2, p. 3–22, 2013.

LEVY, S. E.; DUAN, W.; BOO, S. An Analysis of One-Star Online Reviews and Responses in the Washington, D.C., Lodging Market. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 54, n. 1, p. 49–63, 2013.

LI, H.; YE, Q.; LAW, R. Determinants of Customer Satisfaction in the Hotel Industry: An Application of Online Review Analysis. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 18, n. 7, p. 784–802, 2013.

LIMA, M.; VIANA, E.; LUIZ, F. Criterios competitivos en operaciones de servicios de hotelería en el contexto de online travel reviews. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 26, n. 3, p. 585–606, 2017.

LIMBERGER, P. F.; BOARIA, F.; ANJOS, S. J. G. DOS. A relação entre a satisfação geral e as variáveis da satisfação na hotelaria em hotéis de excelência. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 3, p. 435, 2014.

LIN, C. H.; KUO, B. Z. L. The Behavioral Consequences of Tourist Experience. **Tourism Management Perspectives**, v. 18, p. 84–91, 2016.

LISI, I. E. Translating environmental motivations into performance: The role of environmental performance measurement systems. **Management Accounting Research**, v. 29, p. 27–44, 2015.

LITVIN, S. W.; GOLDSMITH, R. E.; PAN, B. Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. **Tourism Management**, v. 29, n. 3, p. 458–468, 2008.

LONG, C. P. To control and build trust: How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 70, p. 69–91, 2018.



- LOUREIRO, S. M. C.; KASTENHOLZ, E. Corporate reputation, satisfaction, delight, and loyalty towards rural lodging units in Portugal. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 3, p. 575–583, 2011.
- LUNKES, R. J. BORTOLUZZI, D. A.; ANZILAGO, M.; DA ROSA, F. S. Influence of online hotel reviews on the fit between strategy and use of management control systems: A study among small- and medium-sized hotels in Brazil. **Journal of Applied Accounting Research**, v. ahead-of-p, n. ahead-of-print, p. ahead-of-print, 2019.
- MACINTOSH, N. B.; DAFT, R. L. Management Control Systems And Interdependencies: An Empirical Study. **Accounting & Organizations and Society**, v. 12, n. 1, p. 49–61, 1985.
- MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, n. 4, p. 287–300, 2008.
- MANERO, B.-C.; CIOBANU, A. V.; PEDRAJA-IGLESIAS, M. The electronic word of mouth as a context variable in the hotel management decision-making process. **Cuadernos de Gestión**, v. 2019-10-08, n. OLF, p. 111–136, 2020.
- MARGINSON, D. E. W. Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a U.K. organization. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 11, p. 1019–1031, 2002.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para as ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MCMANUS, L. Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: Evidence from Australia. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, n. 1, p. 140–152, 2013.
- MELLINAS, J. P.; MARÍA-DOLORES, S. M. M.; GARCÍA, J. J. Effects of the Booking.com scoring system. **Tourism Management**, v. 57, p. 80–83, 2016.
- MERCHANT, K. A.; OTLEY, D. T. A Review of the Literature on Control and Accountability. **Handbooks of Management Accounting Research**, v. 2, p. 785–802, 2007.
- MERCHANT, K; A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. Pearson Education, 2007.
- MIA, L.; PATIAR, A. The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study. **International Journal of Hospitality Management**, v. 20, n. 2, p. 111–128, 2002.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**. 2019. Disponível em: <http://classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/>. Acesso em: 10 de março de 2019.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934–948, 1978.

MIKALEF, P.; PATELI, A. Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 1–16, 2017.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw Hill, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR, H. J. Organizational Strategy, Structure and Process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1–25, 1982.

MOORE, Marguerite. Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of Miles and Snow. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 5, p. 696–704, 2005.

O'CONNOR, P. Managing a hotel's image on *TripAdvisor*. **Journal of Hospitality Marketing and Management**, v. 19, n. 7, p. 754–772, 2010.

ÖĞÜT, H.; TAŞ, O. B. K. The influence of internet customer reviews on the online sales and prices in hotel industry. **Service Industries Journal**, v. 32, n. 2, p. 197–214, 2012.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363–382, 1999.

OTLEY, D. The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. **Management Accounting Research**, v. 31, p. 45–62, 2016.

OTLEY, D. T. The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 5, n. 4, p. 413–428, 1980.

OTLEY, D. T.; BERRY, A. J. Control, organisation and accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 5, n. 2, p. 231–244, 1980.

OUCHI, W. G. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. **Management Science**, v. 25, n. 9, p. 833–848, 1979.

PANTELIDIS, I. S. Electronic meal experience: A content analysis of online restaurant comments. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 51, n. 4, p. 483–491, 2010.

PELSMACKER, P. DE; TILBURG, S. VAN; HOLTHOF, C. Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 72, n. July 2017, p. 47–55, 2018.

PESÄMAA, O. Personnel- and action control in gazelle companies in Sweden. **Journal of Management Control**, v. 28, n. 1, p. 107–132, 2017.

PERROW, C. B. **Organizational analysis: A sociological view**. 1970.

PHILLIPS, P.; BARNES, S.; ZIGAN, K.; SCHEGG, R. Understanding the Impact of Online Reviews on Hotel Performance: An Empirical Analysis. **Journal of Travel Research**, v. 56, n. 2, p. 235–249, 2017.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J. Y.; PODSAKOFF, N. P. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

PORTER, M. **Competitive strategy**. New York, NY: The Free Press, 1980.

QUATTRONE, P.; HOPPER, T. A “time” space odyssey’: Management control systems in two multinational organizations. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 7–8, p. 735–764, 2005.

RAGIN, C. C.; FISS, P. C. Net effects analysis versus configurational analysis: an empirical demonstration. In C. C. Ragin (Ed.), **Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond** (pp. 190 e 212). Chicago: University of Chicago Press, 2008.

RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Structural Equation Modeling with the Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 02, p. 56–73, 2014.

ROIG-TIERNO, N.; GONZALEZ-CRUZ, T. F.; LLOPIS-MARTINEZ, Jordi. An overview of qualitative comparative analysis: A bibliometric analysis. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 2, n. 1, p. 15-23, 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 eds. Porto Alegre: Penso, 2013.

SÁNCHEZ-GARCÍA, I.; CURRÁS-PÉREZ, R. Effects of dissatisfaction in tourist services: The role of anger and regret. **Tourism Management**, v. 32, n. 6, p. 1397–1406, 2011.

SCHUCKERT, M.; LIU, X.; LAW, R. Hospitality and Tourism Online Reviews: Recent Trends and Future Directions. **Journal of Travel and Tourism Marketing**, v. 32, n. 5, p. 608–621, 2015.

SCHÄFER, J. D.; BORTOLUZZI, D. A.; MAIER, S. M.; LUNKES, R. J. EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN: Un análisis de los hoteles brasileños de grandes dimensiones. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 27, n. 3, p. 666-678, 2018.

SEGEV, E. Strategy, Strategy-Making, and Performance in a Business Game. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 6, p. 565–577, 1987.

SHORTELL, S. M.; ZAJAC, E. J. Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow’s Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity. **The Academy of Management Journal (AMJ)**, v. 33, n. 4, p. 817–832, 1990.

SILVA, J. D. G. **Investigação da prática da gestão econômica na atividade hoteleira**. 214 p. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

SIMONS, R. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 12, n. 4, p. 357–374, 1987.

SIMONS, R. The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 1–2, p. 127–143, 1990.

SIMONS, R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. August, p. 169–189, 1994.

SIMONS, R. **Levers of control**. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995.

SIN, L. Y.; ALAN, C. B.; HEUNG, V. C.; YIM, F. H. An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 24, n. 4, p. 555–577, 2005.

SKARMEAS, D.; LEONIDOU, C. N.; SARIDAKIS, C. Examining the role of CSR skepticism using fuzzy-set qualitative comparative analysis. **Journal of business research**, 2014, 67.9: 1796-1805.

SNELL, S. A. Control Theory In Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect Of Administrative Information. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 292–327, 1992.

SNOW, C. C.; HAMBRICK, D. C. Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 527–538, 1980.

SPEKLÉ, R. F. Explaining management control structure variety: A transaction cost economics perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, n. 4–5, p. 419–441, 2001.

STRAUSS, E.; ZECHER, C. Management control systems: A review. **Journal of Management Control**, v. 23, n. 4, p. 233–268, 2013.

STRINGAM, B. B.; GERDES JR, J. An Analysis of Word-of-Mouse Ratings and Guest Comments of Online Hotel Distribution Sites. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 19, n. 7, p. 773–796, 2010.

SU, C.-S.; SUN, L.-H. Taiwan's Hotel Rating System. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 48, n. 4, p. 392–401, 2007.

SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N.; MAZZAROL, T. Factors influencing word of mouth effectiveness: Receiver perspectives. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 3–4, p. 344–364, 2008.

TESSIER, Sophie; OTLEY, David. A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 3, p. 171-185, 2012.

TURNER, M. J., WAY, S. A., HODARI, D., & WITTEMAN, W. Hotel property performance: The role of strategic management accounting. **International Journal of Hospitality Management**, 63, 33-43, 2017.

*TRIPADVISOR. Tudo o que você precisa saber sobre o ranking de popularidade do TripAdvisor.* 2018. Disponível em: <https://www.TripAdvisor.com.br/TripAdvisorInsights/w765>. Acesso em: 12 de maio de 2019.

VAN DER KOLK, B.; SCHOKKER, T. Strategy implementation through hierarchical couplings in a management control package: an explorative case study. **Journal of Management Control**, v. 27, n. 2-3, p. 129-154, 2016.

VERMEULEN, I. E.; SEEGER, D. Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. **Tourism Management**, v. 30, n. 1, p. 123-127, 2009.

WATERHOUSE, J. H.; TJESSEN, P. A contingency framework for management accounting systems research. **Accounting, Organizations and Society**, v. 3, n. 1, p. 65-76, 1978.

WEBER, K.; THOMAS, L. G.; RAO, H. From Streets to Suites: How the Anti Biotech Movement Affected German Firms. **American Sociological Review**, v. 74, n. 1, p. 106-127, 2009.

WIDENER, S. K. An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 3-4, p. 377-399, 2004.

XIANG, Z.; GRETZEL, U. Role of social media in online travel information search. **Tourism Management**, v. 31, n. 2, p. 179-188, 2010.

XU, X., WANG, X., LI, Y., & HAGHIGHI, M. Business intelligence in online customer textual reviews: Understanding consumer perceptions and influential factors. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 6, p. 673-683, 2017.

XU, X.; ZHANG, L.; BAKER, T.; HARRINGTON, R. J.; MARLOWE, B. Drivers of degree of sophistication in hotel revenue management decision support systems. **International Journal of Hospitality Management**, v. 79, n. November 2018, p. 123-139, 2019.

XU, X.; LI, Y. The antecedents of customer satisfaction and dissatisfaction toward various types of hotels: A text mining approach. **International Journal of Hospitality Management**, v. 55, p. 57-69, 2016.

YANG, C. C.; JOU, Y. T.; CHENG, L. Y. Using integrated quality assessment for hotel service quality. **Quality and Quantity**, v. 45, n. 2, p. 349-364, 2011.

YANG, Y.; PARK, S.; HU, X. Electronic word of mouth and hotel performance: A meta-analysis. **Tourism Management**, v. 67, p. 248-260, 2018.

YE, Q.; LAW, R.; GU, B.; CHEN, W. The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings. **Computers in Human Behavior**, v. 27, n. 2, p. 634-639, 2011.

YE, Q.; LAW, R.; GU, B. The impact of online user reviews on hotel room sales. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, p. 180–182, 2009.

ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. Research Evidence On The Miles-Snow Typology. **Journal of Management**, v. 16, n. 4, p. 751–768, 1990.

ZEMKE, D. M. V.; CHEN, Y. S.; RAAB, C.; ZHONG, Y. Hotel design, guest satisfaction, and behavioural intentions. **Anatolia**, v. 28, n. 3, p. 338-350, 2017.

ZHAO, X.; WANG, L.; GUO, X.; LAW, R. The influence of online reviews to online hotel booking intentions. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 6, p. 1343–1364, 2015.

ZHAO, Y.; XU, X.; WANG, M. Predicting overall customer satisfaction: Big data evidence from hotel online textual reviews. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, n. December 2017, p. 111–121, 2019.

**APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO****[Pesquisa Acadêmica]****Efeito moderador da avaliação *on-line* na relação entre a estratégia e o desenho do sistema de controle gerencial: um estudo no segmento hoteleiro****Prezado [a] Senhor [a]**

Estou na etapa crucial da elaboração da minha tese de doutorado junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado e Doutorado – da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Esta etapa consiste na coleta de dados, por meio de questionário, junto aos gestores dos grandes hotéis do Brasil.

A minha tese de doutorado – desenvolvida sob orientação do Professor Dr. Rogério João Lunkes – analisa o efeito moderador da avaliação *on-line* na relação da estratégia com o desenho do sistema de controle gerencial.

A participação é voluntária – respeitando o direito de recusa em participar, ou deixar de continuar a responder em qualquer momento - e os dados coletados serão tratados de maneira agregada. Com isso, saliento que a divulgação é imparcial, mantendo, portanto, o sigilo dos hotéis participantes dessa pesquisa, bem como os respondentes.

Agradeço antecipadamente a atenção e a colaboração dispensada.

Por fim, quaisquer dúvidas podem ser esclarecidas com um dos autores pelos e-mails [daianeantonini@gmail.com] ou [rogeriolunkes@hotmail.com].

Atenciosamente,

**Daiane Antonini Bortoluzzi**

Doutoranda em Administração PPG Administração UFSC

**Rogério João Lunkes, Dr. UFSC**

Orientador

Professor PPG Contabilidade/ PPG Administração UFSC

## APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE PESQUISA

### Efeito moderador da avaliação *on-line* na relação entre a estratégia e o desenho do sistema de controle gerencial: um estudo no segmento hoteleiro

#### BLOCO 1- ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Indique O QUANTO VOCÊ CONCORDA com as assertivas:

		1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	←	Quanto mais próximo de 1 (UM) MENOS eu concordo com a assertiva				
	→	Quanto mais próximo de 5 (CINCO) MAIS eu concordo com a assertiva				
	<b>Afirmações</b>	1	2	3	4	5
EP_1	O hotel é líder em inovações de produtos/serviços em seu setor.					
ED_1	O hotel oferece uma linha <b>estável</b> de produtos/serviços.					
EP_2	O hotel oferece uma grande variedade de produtos/serviços.					
ED_2	O hotel tenta proteger sua posição de mercado, oferecendo preços mais baixos, qualidade mais elevada ou melhor serviço.					
EP_3	O hotel responde rapidamente aos primeiros sinais de oportunidades no mercado.					
ED_3	O hotel oferece uma variedade de produtos/ serviços menor que seus concorrentes.					
EP_4	O hotel acredita ser o pioneiro no desenvolvimento de novos produtos/serviços em seu setor.					
ED_4	O hotel oferece uma linha <b>limitada</b> de produtos/serviços.					
EP_5	O hotel valoriza ser o primeiro a se inserir em novos mercados (nichos de clientes).					
ED_5	O hotel enfatiza menos a análise das mudanças no mercado que não são diretamente relevantes.					



## BLOCO 2 - DESENHO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

Sistema de Controle Gerencial são como rotinas, procedimentos, ou dispositivos que fornecem informações para a tomada de decisão referente ao planejamento, controle e avaliação de desempenho, com objetivo de garantir a orientação e implementação da estratégia, visando o alcance de melhor desempenho organizacional.

Indique O QUANTO VOCÊ CONCORDA com as assertivas:

		1	2	3	4	5	
<b>Discordo Totalmente</b>		<b>Quanto mais próximo de 1 (UM) MENOS eu concordo com a assertiva</b> <b>Quanto mais próximo de 5 (CINCO) MAIS eu concordo com a assertiva</b>					<b>Concordo Totalmente</b>
	<b>Afirmações</b>	1	2	3	4	5	
CR_1	No hotel, são estabelecidos objetivos específicos de desempenho.						
CR_2	A remuneração variável está vinculada às metas de desempenho dos funcionários.						
CA_1	No hotel, os superiores monitoram as etapas necessárias para o alcance dos objetivos de desempenho de seus subordinados.						
CR_3	No hotel, os funcionários recebem <i>feedback</i> de seus superiores sobre o quanto eles atingiram suas metas de desempenho.						
CA_2	No hotel, as políticas e manuais de procedimentos definem o curso fundamental dos processos.						
CR_4	No hotel, os desvios potenciais dos objetivos de desempenho devem ser explicados pelos funcionários responsáveis.						
CC_1	Os funcionários estão cientes dos principais valores do hotel.						
CA_3	No hotel, os superiores definem as etapas de trabalho mais importantes.						
CP_1	Muito esforço foi feito para estabelecer o processo de recrutamento e treinamento mais adequado para o nosso hotel.						
CP_2	Os funcionários do hotel recebem inúmeras oportunidades para ampliar sua gama de habilidades.						
CP_3	Os funcionários do hotel são cuidadosamente selecionados e treinados, sejam eles adequados aos valores e normas.						
CA_4	Os superiores fornecem aos funcionários informações sobre as etapas mais importantes relacionadas ao alcance de metas de desempenho.						
CP_4	No hotel, a ênfase é colocada na retenção e socialização dos candidatos mais adequados para um cargo específico de trabalho.						
CC_2	No hotel, grande ênfase é dada ao compartilhamento de códigos informais de funcionários.						
CP_5	As atividades de treinamento e desenvolvimento para funcionários do hotel são consideradas muito importantes.						

CC_3	Tradições, valores e normas desempenham um papel importante no hotel.					
CR_5	No hotel, a realização de metas de desempenho pelos funcionários é controlada por seus respectivos superiores.					
CC_4	A declaração de missão transmite os valores fundamentais do hotel para os funcionários.					
CA_5	No hotel, os superiores avaliam as rotinas estabelecidas.					
CC_5	Os funcionários do hotel percebem como motivadores os valores codificados na declaração de missão e código de ética.					

### BLOCO 3- AVALIAÇÕES *ON-LINE*

Os itens a seguir estão relacionados às avaliações *on-line* realizadas pelos clientes do seu hotel em sites como o *TripAdvisor*. Por favor, leia cada item e indique seu desacordo ou acordo com as assertivas.

Indique O QUANTO VOCÊ CONCORDA com as assertivas:

	1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	Quanto mais próximo de 1 (UM) MENOS eu sou concordo com a assertiva 				<b>Concordo Totalmente</b>
	Quanto mais próximo de 5 (CINCO) MAIS eu concordo com a assertiva 				
	<b>Afirmações</b>				
AO_1	A gerência do hotel utiliza as informações das avaliações <i>on-line</i> dos clientes em sites como o <i>TripAdvisor</i> em suas decisões.				
AO_2	As avaliações <i>on-line</i> dos clientes em sites como o <i>TripAdvisor</i> são úteis para a gestão do hotel.				
AO_3	As avaliações <i>on-line</i> dos clientes em sites como o <i>TripAdvisor</i> são relevantes para a melhoria dos produtos e serviços prestados pelo hotel.				
AO_4	A gerência do hotel analisa periodicamente as avaliações <i>on-line</i> dos clientes em sites como o <i>TripAdvisor</i> .				
AO_5	As avaliações <i>on-line</i> dos clientes, em sites como o <i>TripAdvisor</i> , fornecem uma maneira importante para o hotel melhorar os produtos e serviços.				
AO_6	O hotel responde os comentários dos clientes em sites como o <i>TripAdvisor</i> .				

**BLOCO 4- PERFIL DO RESPONDENTE**

1. Idade:

.....

2. Gênero:

Masculino     Feminino     Prefiro não declarar

6. Grau de formação:

Curso Técnico

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

4. Qual o curso ou área de especificidade da última formação:

Hotelaria

Turismo

Administração

Economia

Ciências Contábeis

Direito

Outro. Qual? .....

5. Tempo no cargo de trabalho que ocupa atualmente (indicar em anos).

.....

6. Tempo total de experiência profissional em equipe de direção (considere o tempo de experiência no hotel atual e em trabalhos anteriores- indicar em anos).

.....

7. Qual é o cargo que exerce no hotel?

Diretor de Marketing

Diretor Financeiro/Contábil/Controller

Diretor de Produção (Governança)

Gestão de Pessoas/RH

Gestão de Alimentação e Bebidas

Direção Geral/Gerente do Hotel

Outro. Qual? .....

8. Classificação do Hotel, conforme a Portaria nº 100, de 16 de Junho de 2011.

- Hotel Fazenda
- Hotel Histórico
- Resort
- Flat/Apart-Hotel
- Hotel
- Outro. Qual? .....

9. Cidade/ Estado do país que o Hotel se localiza: .....

10. Quantos funcionários o Hotel tem hoje? .....

11. Quantas unidades habitacionais (quartos) o hotel tem hoje? .....

12. Há quantos anos o hotel oferece os seus serviços? .....

13. O hotel é membro de alguma rede hoteleira?  Sim,  Não.

14. Caso o hotel responda os comentários dos clientes em sites como o *TripAdvisor*, qual é o setor responsável por isso? .....

15. Caso possa participar de uma entrevista, informe seu e-mail: .....

### APÊNDICE C - ANÁLISE DESCRITIVA E TESTES DE NORMALIDADE

Indicador	Estatística Descritiva				Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	N	Média	Mediana	Desvio Padrão	Estatística	Sig.	Estatística	Sig.
EP_1	204	4,33	4,50	0,83	0,29	0,00	0,73	0,00
EP_2	204	4,50	5,00	0,72	0,35	0,00	0,68	0,00
EP_3	204	4,28	4,00	0,75	0,25	0,00	0,75	0,00
EP_4	204	4,10	4,00	0,88	0,28	0,00	0,80	0,00
EP_5	204	4,18	4,00	0,72	0,28	0,00	0,78	0,00
ED_1	204	4,42	5,00	0,76	0,31	0,00	0,69	0,00
ED_2	204	4,24	4,00	0,82	0,25	0,00	0,78	0,00
ED_3	204	3,78	4,00	1,32	0,26	0,00	0,81	0,00
ED_4	204	3,56	4,00	1,15	0,25	0,00	0,88	0,00
ED_5	204	4,38	5,00	0,82	0,31	0,00	0,71	0,00
CR_1	204	4,50	5,00	0,57	0,34	0,00	0,69	0,00
CR_2	204	4,47	5,00	0,62	0,33	0,00	0,73	0,00
CR_3	204	4,47	5,00	0,70	0,33	0,00	0,67	0,00
CR_4	204	4,52	5,00	0,57	0,35	0,00	0,69	0,00
CR_5	204	4,63	5,00	0,51	0,41	0,00	0,64	0,00
CA_1	204	4,60	5,00	0,57	0,40	0,00	0,66	0,00
CA_2	204	4,52	5,00	0,60	0,36	0,00	0,70	0,00
CA_3	204	4,61	5,00	0,58	0,41	0,00	0,65	0,00
CA_4	204	4,57	5,00	0,55	0,38	0,00	0,67	0,00
CA_5	204	4,63	5,00	0,56	0,40	0,00	0,67	0,00
CC_1	204	4,62	5,00	0,56	0,41	0,00	0,65	0,00
CC_2	204	4,34	4,00	0,73	0,30	0,00	0,77	0,00
CC_3	204	4,67	5,00	0,51	0,43	0,00	0,62	0,00
CC_4	204	4,61	5,00	0,50	0,40	0,00	0,64	0,00
CC_5	204	4,51	5,00	0,52	0,35	0,00	0,67	0,00
CP_1	204	4,58	5,00	0,56	0,39	0,00	0,67	0,00
CP_2	204	4,40	5,00	0,70	0,32	0,00	0,75	0,00
CP_3	204	4,53	5,00	0,57	0,37	0,00	0,70	0,00
CP_4	204	4,46	5,00	0,61	0,32	0,00	0,72	0,00
CP_5	204	4,59	5,00	0,54	0,39	0,00	0,66	0,00
AO_1	204	4,74	5,00	0,47	0,46	0,00	0,56	0,00
AO_2	204	4,80	5,00	0,42	0,49	0,00	0,49	0,00
AO_3	204	4,82	5,00	0,46	0,49	0,00	0,41	0,00
AO_4	204	4,80	5,00	0,47	0,48	0,00	0,44	0,00
AO_5	204	4,82	5,00	0,39	0,50	0,00	0,47	0,00
AO_6	204	4,78	5,00	0,51	0,48	0,00	0,47	0,00

Legenda: AO: Avaliação *On-line*; CA: Controle de Ação; CC: Controle Cultural; CP: Controle de Pessoal; CR: Controle de Resultado; ED: Estratégia Defensora; EP: Estratégia Prospectora.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**APÊNDICE D - RESULTADO DO TESTE DE VIÉS DE MÉTODO COMUM (TESTE HARMAN)**

<b>Componente</b>	<b>% de variância</b>	<b>% cumulativa</b>
1	22,13	22,13
2	10,55	32,68
3	5,96	38,64
4	5,05	43,69
5	4,20	47,89
6	3,95	51,84
7	3,33	55,16
8	3,14	58,31
9	3,01	61,32
10	2,93	64,24
11	2,61	66,85
12	2,50	69,35
13	2,33	71,69
14	2,19	73,88
15	2,13	76,01
16	2,04	78,05
17	1,96	80,01
18	1,81	81,82
19	1,69	83,52
20	1,57	85,09
21	1,50	86,59
22	1,45	88,04
23	1,39	89,43
24	1,22	90,65
25	1,13	91,78
26	1,10	92,88
27	1,07	93,95
28	1,03	94,98
29	0,84	95,82
30	0,80	96,62
31	0,73	97,35
32	0,69	98,04
33	0,62	98,66
34	0,55	99,21
35	0,45	99,66
36	0,34	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

### APÊNDICE E - CALIBRAÇÃO

Variáveis	EP	ED	CR	CA	CC	CP	AO
	0,95	0,94	0,92	0,94	0,95	0,92	0,95
	0,89	0,92	0,89	0,94	0,94	0,92	0,94
	0,71	0,65	0,86	0,94	0,92	0,95	0,95
	0,43	0,57	0,77	0,86	0,86	0,82	0,95
	0,35	0,23	0,92	0,86	0,89	0,89	0,95
	0,35	0,29	0,92	0,95	0,89	0,94	0,95
	0,43	0,65	0,89	0,86	0,86	0,82	0,95
	0,5	0,71	0,82	0,82	0,82	0,82	0,95
	0,82	0,94	0,94	0,95	0,92	0,94	0,95
	0,95	0,86	0,94	0,94	0,95	0,94	0,95
	0,94	0,95	0,77	0,92	0,92	0,89	0,95
	0,86	0,65	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
	0,82	0,86	0,95	0,92	0,94	0,89	0,95
	0,82	0,82	0,71	0,82	0,82	0,86	0,95
	0,95	0,89	0,94	0,94	0,89	0,92	0,95
	0,94	0,92	0,94	0,92	0,92	0,92	0,95
	0,89	0,89	0,94	0,92	0,94	0,95	0,95
	0,89	0,82	0,92	0,95	0,94	0,95	0,95
	0,92	0,89	0,92	0,95	0,92	0,94	0,95
	0,86	0,89	0,89	0,95	0,95	0,95	0,95
	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
	0,89	0,89	0,95	0,94	0,94	0,94	0,95
	0,82	0,82	0,86	0,89	0,82	0,82	0,95
	0,92	0,57	0,94	0,94	0,94	0,95	0,95
	0,71	0,65	0,94	0,92	0,92	0,86	0,95
	0,86	0,5	0,92	0,92	0,92	0,94	0,95
	0,77	0,5	0,95	0,95	0,94	0,94	0,94
	0,82	0,5	0,95	0,95	0,92	0,95	0,95
	0,89	0,43	0,89	0,94	0,94	0,94	0,95
	0,89	0,89	0,89	0,89	0,95	0,95	0,95
	0,92	0,82	0,94	0,92	0,92	0,94	0,95
	0,82	0,43	0,89	0,94	0,86	0,92	0,95
	0,89	0,77	0,92	0,92	0,94	0,95	0,95
	0,89	0,65	0,92	0,94	0,89	0,95	0,95
	0,89	0,77	0,95	0,95	0,94	0,95	0,95
	0,94	0,92	0,95	0,94	0,95	0,89	0,95
	0,94	0,89	0,95	0,95	0,92	0,94	0,95
	0,89	0,82	0,94	0,92	0,92	0,94	0,92
	0,92	0,86	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95

0,89	0,82	0,95	0,95	0,92	0,95	0,95
0,92	0,82	0,95	0,94	0,92	0,94	0,95
0,89	0,77	0,89	0,94	0,92	0,89	0,95
0,82	0,92	0,86	0,86	0,89	0,86	0,88
0,86	0,89	0,86	0,89	0,92	0,94	0,95
0,86	0,82	0,94	0,95	0,94	0,94	0,95
0,77	0,82	0,71	0,86	0,86	0,86	0,92
0,86	0,77	0,92	0,89	0,86	0,86	0,94
0,82	0,77	0,86	0,82	0,82	0,89	0,94
0,89	0,94	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
0,89	0,82	0,94	0,94	0,94	0,86	0,95
0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,95
0,86	0,82	0,95	0,94	0,94	0,92	0,95
0,94	0,92	0,94	0,94	0,94	0,89	0,95
0,86	0,82	0,89	0,89	0,89	0,94	0,95
0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,82
0,82	0,82	0,82	0,82	0,82	0,86	0,95
0,71	0,92	0,89	0,82	0,92	0,94	0,95
0,82	0,77	0,86	0,94	0,86	0,82	0,95
0,92	0,82	0,94	0,95	0,92	0,89	0,95
0,82	0,82	0,86	0,89	0,89	0,86	0,82
0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
0,82	0,86	0,86	0,95	0,95	0,94	0,95
0,82	0,77	0,82	0,86	0,92	0,82	0,95
0,82	0,77	0,92	0,94	0,92	0,92	0,95
0,92	0,82	0,89	0,92	0,92	0,89	0,92
0,82	0,92	0,92	0,92	0,95	0,89	0,95
0,89	0,71	0,89	0,89	0,94	0,92	0,95
0,92	0,71	0,94	0,89	0,86	0,82	0,95
0,94	0,86	0,89	0,94	0,92	0,95	0,95
0,94	0,77	0,94	0,92	0,94	0,95	0,95
0,94	0,95	0,92	0,94	0,94	0,95	0,94
0,95	0,94	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
0,92	0,92	0,95	0,89	0,89	0,92	0,95
0,92	0,95	0,95	0,86	0,95	0,92	0,95
0,77	0,82	0,86	0,82	0,77	0,77	0,95
0,89	0,86	0,86	0,89	0,89	0,86	0,95
0,86	0,71	0,94	0,94	0,92	0,89	0,85
0,57	0,71	0,82	0,82	0,77	0,71	0,9
0,89	0,65	0,86	0,92	0,94	0,89	0,95
0,92	0,92	0,95	0,94	0,95	0,94	0,95
0,89	0,65	0,94	0,89	0,89	0,82	0,95
0,94	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
0,92	0,82	0,92	0,86	0,94	0,86	0,94



0,94	0,92	0,92	0,94	0,94	0,94	0,95
0,65	0,77	0,77	0,89	0,86	0,82	0,78
0,86	0,71	0,92	0,89	0,89	0,82	0,95
0,89	0,71	0,82	0,86	0,71	0,77	0,95
0,77	0,86	0,92	0,89	0,89	0,92	0,95
0,92	0,92	0,94	0,94	0,92	0,92	0,95
0,82	0,77	0,82	0,92	0,92	0,94	0,18
0,65	0,65	0,92	0,92	0,92	0,92	0,95
0,82	0,65	0,86	0,86	0,82	0,86	0,95
0,95	0,94	0,95	0,95	0,94	0,95	0,95
0,95	0,95	0,92	0,95	0,95	0,95	0,95
0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
0,95	0,94	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
0,95	0,86	0,95	0,95	0,95	0,94	0,95
0,92	0,57	0,89	0,94	0,92	0,92	0,95
0,89	0,89	0,94	0,95	0,94	0,94	0,95
0,95	0,95	0,94	0,95	0,95	0,95	0,95
0,82	0,77	0,86	0,89	0,92	0,89	0,95
0,71	0,71	0,71	0,65	0,77	0,65	0,82
0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
0,65	0,71	0,77	0,71	0,82	0,77	0,95
0,23	0,57	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
0,92	0,65	0,92	0,92	0,94	0,92	0,95
0,77	0,82	0,92	0,94	0,86	0,86	0,95
0,95	0,95	0,94	0,94	0,95	0,95	0,95
0,95	0,94	0,95	0,86	0,95	0,89	0,95
0,89	0,77	0,82	0,86	0,92	0,89	0,95
0,65	0,82	0,89	0,86	0,77	0,82	0,95
0,86	0,86	0,77	0,65	0,86	0,82	0,88
0,95	0,94	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
0,89	0,89	0,95	0,94	0,95	0,95	0,95
0,82	0,86	0,92	0,94	0,95	0,94	0,95
0,92	0,82	0,89	0,86	0,92	0,86	0,94
0,82	0,86	0,86	0,89	0,89	0,92	0,95
0,89	0,71	0,86	0,89	0,86	0,86	0,95
0,94	0,57	0,82	0,92	0,94	0,95	0,95
0,89	0,92	0,94	0,95	0,94	0,92	0,95
0,86	0,92	0,94	0,89	0,92	0,89	0,95
0,94	0,95	0,95	0,92	0,92	0,89	0,95
0,77	0,89	0,94	0,94	0,94	0,82	0,95
0,89	0,86	0,94	0,94	0,92	0,94	0,95
0,89	0,71	0,71	0,89	0,86	0,89	0,92
0,86	0,82	0,92	0,94	0,94	0,94	0,94
0,89	0,94	0,94	0,92	0,94	0,94	0,95
0,65	0,77	0,82	0,82	0,89	0,82	0,9

0,82	0,86	0,89	0,92	0,94	0,89	0,95
0,82	0,71	0,92	0,95	0,94	0,89	0,94
0,86	0,86	0,86	0,92	0,92	0,92	0,95
0,89	0,71	0,86	0,94	0,89	0,82	0,95
0,82	0,82	0,92	0,95	0,92	0,92	0,95
0,71	0,89	0,82	0,89	0,89	0,86	0,92
0,77	0,77	0,92	0,94	0,92	0,89	0,95
0,82	0,71	0,94	0,94	0,86	0,89	0,95
0,92	0,86	0,94	0,92	0,82	0,82	0,95
0,94	0,94	0,92	0,94	0,94	0,89	0,94
0,92	0,94	0,94	0,92	0,95	0,86	0,82
0,94	0,94	0,95	0,92	0,89	0,95	0,95
0,94	0,82	0,92	0,92	0,94	0,92	0,9
0,92	0,94	0,95	0,92	0,82	0,94	0,95
0,92	0,92	0,92	0,95	0,94	0,92	0,95
0,92	0,94	0,95	0,77	0,95	0,86	0,9
0,92	0,82	0,94	0,94	0,86	0,92	0,82
0,92	0,89	0,94	0,92	0,94	0,94	0,95
0,94	0,86	0,95	0,94	0,94	0,94	0,95
0,82	0,82	0,89	0,95	0,94	0,94	0,95
0,77	0,77	0,86	0,92	0,82	0,82	0,92
0,5	0,86	0,86	0,94	0,86	0,92	0,95
0,82	0,94	0,82	0,95	0,89	0,92	0,95
0,77	0,89	0,89	0,94	0,77	0,92	0,94
0,5	0,65	0,86	0,95	0,86	0,86	0,95
0,95	0,92	0,94	0,86	0,86	0,86	0,95
0,77	0,86	0,94	0,95	0,95	0,92	0,95
0,57	0,92	0,94	0,95	0,94	0,89	0,95
0,92	0,82	0,92	0,89	0,95	0,89	0,82
0,89	0,89	0,92	0,94	0,89	0,89	0,95
0,92	0,94	0,92	0,92	0,94	0,92	0,95
0,92	0,95	0,95	0,92	0,95	0,95	0,92
0,86	0,89	0,92	0,86	0,86	0,94	0,92
0,65	0,65	0,82	0,77	0,86	0,86	0,85
0,77	0,57	0,86	0,89	0,82	0,92	0,85
0,86	0,86	0,82	0,89	0,82	0,89	0,73
0,89	0,86	0,82	0,94	0,86	0,89	0,9
0,86	0,65	0,89	0,92	0,86	0,65	0,85
0,89	0,71	0,89	0,95	0,94	0,89	0,9
0,89	0,71	0,82	0,92	0,92	0,89	0,94
0,82	0,71	0,82	0,86	0,89	0,94	0,95
0,65	0,65	0,86	0,89	0,82	0,86	0,95
0,89	0,86	0,89	0,86	0,89	0,92	0,88
0,86	0,77	0,89	0,82	0,89	0,89	0,9
0,82	0,86	0,86	0,71	0,89	0,89	0,88

0,71	0,5	0,71	0,82	0,86	0,77	0,88
0,86	0,77	0,86	0,89	0,86	0,86	0,92
0,94	0,86	0,92	0,94	0,89	0,94	0,95
0,89	0,71	0,82	0,92	0,89	0,92	0,9
0,92	0,86	0,86	0,86	0,89	0,89	0,88
0,82	0,82	0,82	0,92	0,86	0,86	0,82
0,92	0,82	0,86	0,82	0,86	0,89	0,82
0,89	0,82	0,86	0,92	0,92	0,92	0,9
0,82	0,82	0,86	0,92	0,94	0,86	0,85
0,86	0,82	0,89	0,92	0,92	0,94	0,9
0,86	0,86	0,89	0,95	0,89	0,89	0,85
0,89	0,92	0,95	0,89	0,94	0,89	0,95
0,86	0,77	0,95	0,92	0,89	0,95	0,85
0,92	0,89	0,94	0,94	0,92	0,86	0,95
0,89	0,77	0,86	0,89	0,86	0,82	0,82
0,94	0,82	0,94	0,89	0,92	0,89	0,95
0,94	0,89	0,86	0,92	0,89	0,82	0,82
0,92	0,86	0,86	0,92	0,92	0,71	0,82
0,94	0,82	0,82	0,89	0,86	0,92	0,9
0,92	0,89	0,94	0,92	0,86	0,86	0,82
0,89	0,86	0,94	0,92	0,89	0,86	0,85
0,89	0,89	0,86	0,94	0,89	0,89	0,94
0,86	0,71	0,82	0,71	0,89	0,92	0,82
0,82	0,57	0,82	0,82	0,82	0,77	0,82
0,92	0,57	0,82	0,71	0,77	0,86	0,82
0,89	0,57	0,94	0,89	0,82	0,82	0,94
0,92	0,65	0,95	0,95	0,94	0,95	0,95
<b>Média</b>	0,85	0,81	0,90	0,91	0,90	0,90

Fonte: Dados da pesquisa (2020).