

**Maria Luísa de Quadros de Almeida Ribeiro**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**EM HOTÉIS DE 4 E 5 ESTRELAS PERTENCENTES**

**A CADEIAS HOTELEIRAS A OPERAR EM PORTUGAL**

**Universidade Fernando Pessoa**

**Porto 2013**



**Maria Luísa de Quadros de Almeida Ribeiro**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**EM HOTÉIS DE 4 E 5 ESTRELAS PERTENCENTES**

**A CADEIAS HOTELEIRAS A OPERAR EM PORTUGAL**

**Universidade Fernando Pessoa**

**Porto 2013**

© 2013

**Maria Luísa de Quadros de Almeida Ribeiro**

**“TODOS OS DIREITOS RESERVADOS”**

**Maria Luísa de Quadros de Almeida Ribeiro**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes  
a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tese apresentada à Universidade  
Fernando Pessoa como parte dos requisitos  
para obtenção do grau de Doutor em  
Ciências Empresariais, sob a orientação de  
Professora Doutora Ana Salazar

# Resumo

MARIA LUÍSA DE QUADROS DE ALMEIDA RIBEIRO:

Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias  
Hoteleiras a Operar em Portugal

(Sob orientação do Prof. Doutor Ana Salazar)

Este estudo investiga a avaliação de desempenho em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal, procurando identificar as métricas utilizadas, a importância que lhes é atribuída enquanto ferramenta sistematizada de apoio à tomada de decisões e a forma como a sua utilização concretiza práticas de gestão associadas ao *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996).

Numa fase inicial foi realizada uma investigação exploratória por recurso a entrevistas em profundidade junto a directores de hotéis, directores de operações e consultores com vasta experiência no sector da hotelaria, seleccionados de forma não aleatória e por julgamento. Seguiu-se uma pesquisa descritiva, através de uma sondagem aplicada a 167 hotéis integrados em 34 cadeias hoteleiras que afere sobre a tipologia dos indicadores de desempenho, a importância que lhes é atribuída e as práticas de gestão associadas ao *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996).

Os resultados do estudo indicaram que apesar dos hotéis utilizarem medidas de avaliação de desempenho de diferentes perspectivas, a maioria não reconhece e/ou não utiliza directamente o *balanced scorecard*. Verificou-se uma utilização balanceada das quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1992; 1996), bem como a existência de uma correlação linear positiva entre as mesmas e um contributo das perspectivas de aprendizagem e crescimento, interna e do cliente para o desempenho financeiro das organizações. Estes resultados foram igualmente constatados ao nível das importâncias atribuídas às diferentes métricas de avaliação de desempenho. Relativamente às práticas de gestão verificou-se uma aproximação à filosofia do *balanced scorecard*. Com referência à distinção entre cadeias que o utilizam (ou não), verificou-se a existência de diferenças de médias estatisticamente significativas na frequência de utilização de alguns indicadores de todas as perspectivas, evidenciando um maior alinhamento e actividade de monitorização por parte dos directores de hotéis da Tivoli Hotels & Resorts, a única cadeia identificada como utilizando o *balanced scorecard*. Do conjunto destes resultados, percebe-se a possibilidade de desenvolvimento desta ferramenta de

gestão estratégica nos hotéis pesquisados, conducente a uma maior eficiência e êxito na resposta ao aumento de concorrência, pressão sobre preços e deterioração de margem que tem vindo a afectar o sector hoteleiro.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Balanced Scorecard, Hotelaria em Portugal

## **Abstract**

MARIA LUÍSA DE QUADROS DE ALMEIDA RIBEIRO:

Performance Measurement in 4 and 5 Star Hotels Comprising Hotel Chains Operating  
in Portugal

(Under the orientation of Prof. Dr. Ana Salazar)

This work investigates the performance measurement in 4 and 5 star hotels comprising hotel chains operating in Portugal. It seeks to identify the performance indicators that are used, assert the importance attached to them as a systematic tool to support decision-making and to determine how their use relates to management practices associated with the balanced scorecard proposed by Kaplan and Norton (1992, 1996).

Initial exploratory research has resorted to in-depth interviews directed at hotel managers, operation managers and consultants with extensive experience in the hospitality sector, which were selected on the basis of non-random, judgement criteria. A descriptive research followed, through the application of a survey to 167 hotels integrated in 34 hotel chains. This survey examines the performance indicators that are used and the importance assigned to them, and further probes the management practices associated with the balanced scorecard proposed by Kaplan and Norton (1992, 1996).

The results of the study indicated that despite the use performance measures from different perspectives, most hotels do not recognize and/or do not directly use the balanced scorecard. A balanced use of the four perspectives proposed by Kaplan and Norton (1992, 1996) was verified, just as well as the existence of a positive linear correlation between the latter and a contribution of the learning and growth, internal and customer perspectives to the financial performance of the organizations. These results were also observed at the level of the importance assigned to the different performance indicators. As far as management practices are concerned, an approach to the philosophy of the balanced scorecard was confirmed. With reference to the distinction between those hotel chains that use the balanced scorecard and those that do not, the existence of statistically significant average differences in the frequency of use of some indicators was confirmed, in all perspectives. This showed a greater alignment and monitoring activity on the part of the directors of the Tivoli Hotels & Resorts, the only chain identified as implementing the balanced scorecard. The combined results indicate the possibility of developing this strategic management tool in the hotels that were

surveyed, which would lead to greater efficiency and success in the required response to the increasing competition, pricing pressure and margin deterioration that has been afflicting the hospitality industry.

**Keywords:** Performance Management, Balanced Scorecard, Hospitality in Portugal

# Résumé

MARIA LUÍSA DE QUADROS DE ALMEIDA RIBEIRO:

Évaluation de la Performance dans des Hôtels de 4 et 5 Étoiles Appartenant à des Chaînes Hôtelières Opérant au Portugal

(Sous la supervision du Prof. Dr. Ana Salazar)

Cette étude porte sur l'évaluation de la performance dans des hôtels de 4 et 5 étoiles appartenant à des chaînes hôtelières opérant au Portugal, en cherchant à identifier les métriques utilisés, l'importance qui leur est attribuée en tant qu'outil systématisée pour la prise de décisions et la forme dont leur utilisation met en œuvre des pratiques de gestion associées à la Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (1992 ; 1996).

Au début, une enquête exploratoire a été menée à l'aide d'entrevues en profondeur avec des directeurs d'hôtels, des directeurs d'opérations et des consultants ayant une vaste expérience dans le secteur de l'hôtellerie, sélectionnés de façon non aléatoire et par jugement. Il s'ensuivit d'une recherche descriptive, à travers d'une enquête appliquée dans 167 hôtels appartenant à 34 de chaînes hôtelières, qui mesure la typologie des indicateurs de performance, l'importance qui leur est attribuée et les pratiques de gestion associées à la Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (1992 ; 1996).

Les résultats de l'étude ont indiqué que, malgré l'utilisation de mesures d'évaluation de performance appartenant à de différents perspectives par les hôtels, la plupart ne reconnaît et / ou n'utilise pas directement la Balanced Scorecard. On a constaté une utilisation équilibrée des quatre perspectives proposées par Kaplan et Norton (1992 ; 1996) ainsi que l'existence d'une corrélation linéaire positive entre elles et une contribution des perspectives d'apprentissage et croissance, interne et du client pour la performance financière des organisations. Ces résultats ont été également observés au niveau de l'importance attribuée aux différentes métriques d'évaluation de la performance. Pour les pratiques de gestion on a trouvé une approche à la philosophie du Balanced Scorecard. En ce qui concerne la distinction entre les chaînes qui l'utilisent (ou pas), on a vérifié l'existence de différences de moyennes statistiquement significatives dans la fréquence d'utilisation de certains indicateurs de toutes les perspectives, montrant une plus grande harmonisation et surveillance de la part des directeurs des hôtels Tivoli Hotels & Resorts, la seule chaîne identifiée comme utilisant la Balanced Scorecard. De tous ces résultats, on voit la possibilité de développement de

cet' outil de gestion stratégique dans les hôtels sondés, conduisant à une plus grande efficacité et succès dans la réponse à la croissance de la concurrence, de la pression sur les prix et de la détérioration de la marge qui vient à affecter le secteur de l'hôtellerie.

Mots-clés : Évaluation de la performance, Balance Scorecard, Hôtellerie au Portugal

*À memória do pai Luís e dos meus avós.*

*À mãe Emília e ao António.*

## Agradecimentos

Este trabalho só se tornou possível graças a apoios e contributos que faço questão de manifestar e agradecer publicamente.

Nas pessoas do seu Reitor, Professor Doutor Salvato Trigo, e Vice-Reitora, Dr<sup>a</sup> Manuela Trigo, agradeço à Universidade Fernando Pessoa a possibilidade da concretização deste projecto.

À Professora Doutora Ana Salazar pelo facto de ter aceitado ser minha orientadora.

Agradeço aos directores dos hotéis pertencentes às cadeias Accor Hotels, Altis Hotels, Amazônia Hotéis, Amorim Turismo, Axis Hotéis & Golf, Barata Hotels, Bensaúde Turismo Hotels, Ciprotur, Continental Hotels, CS Hotels & Resorts, Dom Pedro Hotels, Hotéis Alexandre de Almeida, Hotéis do Bom Jesus, Hotéis Fenix, Hotéis Real, Hoti Hotéis, Lágrimas Hotels & Emotions, Lena Hotéis & Turismo, Marriott Hotels & Resorts, Olissippo Hotels, Pestana Hotéis & Resorts, Porto Bay Hotels & Resorts, Riu Hotels & Resorts, SANA Hotels, Savoi Hotels & Resorts, Solverde, Sonae Turismo, Starwood Hotels & Resorts, TD Hotels, Tivoli Hotels & Resorts, Vila Galé Hotéis, VIP Hotels, World Rest Hotels e Yellow Hotels que participaram na sondagem que constitui o suporte deste trabalho, pela sua receptividade e disponibilidade.

Agradeço ao Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (IPDT), na pessoa do seu presidente Professor Doutor Jorge Costa, pela cedência de informações pertinentes para a personalização dos *e-mails* que acompanharam os questionários.

Um agradecimento ao Dr João Araújo que colaborou activamente nas fases preliminares deste trabalho, nomeadamente na fase exploratória e no teste piloto.

Ao meu amigo António Jorge pelas provas de amizade demonstradas, particularmente, ao longo do meu percurso académico.

Uma palavra de agradecimento a todos os amigos e colegas que me apoiaram ao longo deste percurso, pelo incentivo, a confiança e apoio pessoal e científico, por vezes disponibilizado em ocasiões cruciais, nomeadamente Professora Doutora Isabel Silva, Professora Doutora Laura Nunes, Professor Doutor Paulo Ramos, Mestre Sandra

Bernardo e Professora Doutora Teresa Laginha. À Professora Doutora Fátima Rocha, diligente amiga, pela prolongada tarefa em reavivar conhecimentos passados de inferência estatística e pelos seus contributos oportunos e relevantes em momentos específicos desta investigação.

Um especial agradecimento à Professora Doutora Luísa Vasconcelos que com a sua competência, clarividência e dedicação sem limites contribuiu, de forma decisiva, para que este projecto se tornasse realidade. E à amiga de todas as horas cujos ensinamentos jamais esquecerei.

Um agradecimento muito especial ao António pelo apoio, carinho, amizade e cumplicidade com que sempre me acompanhou, pelas palavras de incentivo que sempre me deu, pela alegria contagiante que me transmitiu, principalmente nos momentos mais difíceis, particularmente durante este último ano, e pela sua estreita colaboração na parte gráfica e de tratamento de imagem deste trabalho.

Finalmente e não por último quero agradecer à minha família pela compreensão que demonstrou perante as minhas ausências e, muitas vezes, falta de atenção de que tanto é merecedora e pelo apoio e incentivo que me deu.

*O que não me mata torna-me  
mais forte.*

Friedrich Nietzsche

# Índice

Índice .....	i
Índice de Tabelas .....	v
Índice de Figuras.....	xiv
Lista de Abreviaturas .....	xv
Capítulo I – Introdução .....	1
1.1. Introdução.....	2
1.2. Objecto do Trabalho.....	2
1.3. Justificação do Tema.....	3
1.4. Problema e Objectivos da Investigação.....	5
1.5. Referencial Teórico.....	6
1.5.1. Avaliação de Desempenho.....	6
1.5.2. Caracterização do Sector do Turismo.....	8
1.5.3. Caracterização do Sector de Hotelaria em Portugal .....	14
1.6. Abordagem Metodológica .....	18
1.7. Estrutura do Trabalho.....	20
1.8. Resultados do Trabalho .....	20
Capítulo II – Contextualização Teórica .....	22
2.1. Introdução.....	23
2.2. Sistemas de Avaliação de Desempenho .....	23
2.2.1. Conceptualização de Avaliação de Desempenho.....	24
2.2.2. Da Idade Industrial à Idade do Conhecimento .....	27
2.2.3. Avaliação de Desempenho Enquanto Sistema Estratégico – O <i>Balanced Scorecard</i> .....	35
2.2.4. Princípios de uma Organização Focalizada na Estratégia .....	44
2.2.5. Factores de Insucesso na Implementação de Sistemas de Avaliação de Desempenho .....	49
2.3. Avaliação de Desempenho em Hotelaria.....	52
2.3.1. Enquadramento da Avaliação de Desempenho em Hotelaria .....	52
2.3.2. Evolução da Avaliação de Desempenho em Hotelaria.....	55
2.3.3. Evidências da Aplicação Específica do <i>Balanced Scorecard</i> .....	77
2.3.4. Propostas de <i>Balanced Scorecard</i> para Hotelaria .....	100
2.3.5. Factores Conducentes ao Insucesso do <i>Balanced Scorecard</i> .....	108
2.4. Implicações para o Estudo .....	113
Capítulo III – Metodologia de Investigação .....	120

3.1. Introdução.....	121
3.2. Problema de Investigação.....	121
3.3. Natureza do Estudo.....	123
3.4. Definição de Conceitos, Variáveis e Hipóteses.....	123
3.5. Design da Investigação.....	134
3.6. Seleção da Técnica de Recolha de Dados.....	137
3.7. Processo de Amostragem.....	143
3.8. Métodos de Análise de Dados.....	144
3.9. Conclusão.....	145
Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados.....	146
4.1. Introdução.....	147
4.2. Caracterização da Amostra.....	147
4.3. Tipologia e Frequência de Utilização de Métricas de Desempenho.....	151
4.3.1. Tipologia de Métricas Aferidas pela Frequência de Utilização.....	151
4.3.2. Frequência de Utilização dos Indicadores da Perspectiva Financeira.....	152
4.3.3. Frequência de Utilização dos Indicadores da Perspectiva do Cliente.....	155
4.3.4. Frequência de Utilização dos Indicadores da Perspectiva Interna.....	161
4.3.5. Frequência de Utilização dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	168
4.3.6. Relações de Causa e Efeito entre Perspectivas – Análise das Frequências de Utilização.....	171
4.4. Tipologia e Importância de Utilização de Métricas de Desempenho.....	176
4.4.1. Tipologia de Métricas Aferidas pela Importância de Utilização.....	176
4.4.2. Importância de Utilização dos Indicadores da Perspectiva Financeira.....	177
4.4.3. Importância de Utilização dos Indicadores da Perspectiva do Cliente.....	182
4.4.4. Importância de Utilização dos Indicadores da Perspectiva Interna.....	184
4.4.5. Importância de Utilização dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	186
4.4.6. Relações de Causa e Efeito entre Perspectivas – Análise das Importâncias Atribuídas.....	189

4.5. Práticas de Gestão Associadas ao <i>Balanced Scorecard</i> .....	196
4.6. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com as Restantes .....	200
4.6.1. Aferição da Utilização do <i>Balanced Scorecard</i> pelas Cadeias Hoteleiras .....	200
4.6.2. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts na Perspectiva Financeira .....	204
4.6.2.1. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Vila Galé Hotéis .....	204
4.6.2.2. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Lágrimas Hotels & Emotions .....	220
4.6.2.3. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Accor Hotels .....	221
4.6.2.4. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Hotéis Real .....	223
4.6.2.5. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a VIP Hotels .....	225
4.6.3. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts na Perspectiva do Cliente .....	227
4.6.3.1. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Axis Hotéis & Golf e VIP Hotels .....	228
4.6.3.2. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Pestana Hotéis e Resorts .....	230
4.6.4. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts na Perspectiva Interna .....	233
4.6.4.1. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Accor Hotels .....	233
4.6.4.2. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Pestana Hotéis & Resorts .....	237
4.6.5. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts na Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento .....	238
4.6.5.1. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Hotéis Real e a VIP Hotels .....	238
4.6.6. Comparação do Contributo das Diferentes Perspectivas para o Desempenho Financeiro .....	241
4.7. Conclusões .....	244
Capítulo V – Conclusão .....	256

5.1. Introdução.....	257
5.2. Principais Resultados .....	257
5.3. Recomendações.....	261
5.4. Limitações do Estudo Desenvolvido.....	262
5.5. Pesquisa Futura .....	264
Bibliografia .....	266
Legislação .....	276
Anexos .....	278
Anexo A – Indicadores Emergentes da Revisão da Literatura .....	279
Anexo B – Guião das Entrevistas .....	289
Anexo C – Questionário Preliminar.....	291
Anexo D – Questionário Aplicado.....	296
Anexo E – Indicadores da Perspectiva Financeira – Respostas por Periodicidades .....	341
Anexo F – Indicadores da Perspectiva Financeira – Frequências de Utilização.....	343
Anexo G – Indicadores da Perspectiva do Cliente – Respostas por Periodicidades .....	352
Anexo H – Indicadores da Perspectiva do Cliente – Frequências de Utilização .....	354
Anexo I – Indicadores da Perspectiva Interna – Respostas por Periodicidades .....	359
Anexo J – Indicadores da Perspectiva Interna – Frequências de Utilização .....	361
Anexo K – Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento – Respostas por Periodicidades.....	366
Anexo L – Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento – Frequências de Utilização.....	368
Anexo M – Indicadores da Perspectiva Financeira – Respostas por Importâncias .....	373
Anexo N – Indicadores da Perspectiva Financeira – Frequências por Importâncias .....	375
Anexo O – Indicadores da Perspectiva do Cliente – Respostas por Importâncias.....	383
Anexo P – Indicadores da Perspectiva do Cliente – Frequências por Importâncias .....	385
Anexo Q – Indicadores da Perspectiva Interna – Respostas por Importâncias.....	390
Anexo R – Indicadores da Perspectiva Interna – Frequências por Importâncias .....	392
Anexo S – Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento Respostas por Importâncias .....	397
Anexo T – Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento Frequências por Importâncias .....	399
Anexo U – Estrutura de Avaliação de Desempenho por Cadeia Hoteleira .....	404

# Índice de Tabelas

## Capítulo I – Introdução

Tabela 1.1 – <i>Ranking</i> dos Grupos Hoteleiros/Entidades Management em Portugal (Número de Unidades de Alojamento) .....	15
--	----

## Capítulo II – Contextualização Teórica

Tabela 2.1 – Modelo de Resultados e Determinantes.....	31
Tabela 2.2 – Medidas de Desempenho mais Utilizadas por Empresas de Hoteldaria nos EUA .....	56
Tabela 2.3 – Objectivos da Indústria de Hoteldaria nos EUA .....	57
Tabela 2.4 – Factores Críticos de Sucesso na Indústria de Hoteldaria nos EUA.....	57
Tabela 2.5 – Factores Críticos de Sucesso e Medidas de Desempenho (Perspectiva Financeira) .....	59
Tabela 2.6 – Factores Críticos de Sucesso e Medidas de Desempenho (Perspectiva do Cliente).....	60
Tabela 2.7 – Factores Críticos de Sucesso e Medidas de Desempenho (Perspectiva Interna).....	60
Tabela 2.8 – Factores Críticos de Sucesso e Medidas de Desempenho (Perspectiva de Inovação e Aprendizagem).....	60
Tabela 2.9 – Indicadores Não Financeiros .....	63
Tabela 2.10 – Indicadores que Integram o Inquérito (Europa) .....	67
Tabela 2.11 – Os Dez Indicadores mais Utilizados.....	67
Tabela 2.12 – Frequência Relativa dos Indicadores mais Utilizados (Perspectiva Financeira) .....	70
Tabela 2.13 – Frequência Relativa dos Indicadores mais Utilizados (Perspectiva do Cliente).....	71
Tabela 2.14 – Frequência Relativa dos Indicadores mais Utilizados (Perspectiva Interna).....	72
Tabela 2.15 – Frequência Relativa dos Indicadores mais Utilizados (Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento).....	72
Tabela 2.16 – Indicadores que Integram o Inquérito (Quénia) .....	75
Tabela 2.17 – <i>Ranking</i> dos Indicadores de Desempenho (Quénia) .....	77
Tabela 2.18 – Indicadores para os Condutores de Valor da Hilton .....	80

Tabela 2.19 – Sistema de Pontuação para os Indicadores do <i>Balanced Scorecard</i> da WLS.....	85
Tabela 2.20 – Indicadores mais Utilizados e Indicadores Seleccionados pela WLS.....	85
Tabela 2.21 – Avaliações de Desempenho através do <i>Flowthrough</i> .....	88
Tabela 2.22 – Avaliações de Desempenho (Perspectiva do Cliente) .....	88
Tabela 2.23 – Avaliações de Desempenho (Processo de Negócio Interno).....	89
Tabela 2.24 – Avaliação de Desempenho (Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento).....	90
Tabela 2.25 – Variáveis Relativas ao Desempenho Financeiro .....	94
Tabela 2.26 – Indicadores mais Utilizados .....	96
Tabela 2.27 – Métodos e Indicadores de Avaliação de Desempenho do Pessoal .....	97
Tabela 2.28 – Medidas Financeiras Relatadas e Utilizadas .....	99
Tabela 2.29 – Indicadores de Referência (Perspectiva Financeira).....	101
Tabela 2.30 – Indicadores de Referência (Perspectiva do Cliente).....	102
Tabela 2.31 – Indicadores de Referência (Perspectiva Interna).....	103
Tabela 2.32 – Indicadores de Referência (Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento).....	104
Tabela 2.33 – Factores Críticos de Sucesso e Indicadores para um <i>Balanced Scorecard</i> em Hotelaria.....	107
Tabela 2.34 – Principais Conclusões dos Contributos Emergentes da Literatura .....	113

### **Capítulo III – Metodologia de Investigação**

Tabela 3.1 – Variáveis Utilizadas no Estudo .....	124
Tabela 3.2 – Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 1.....	128
Tabela 3.3 – Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 2.....	129
Tabela 3.4 – Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 3.....	130
Tabela 3.5 – Tipos de Estratégia de Investigação .....	135
Tabela 3.6 – Análise da Consistência Interna nas Componentes do Inquérito .....	141

### **Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados**

Tabela 4.1 – Caracterização das Cadeias Hoteleiras .....	148
Tabela 4.2 – Unidades Hoteleiras por Regiões e Categoria.....	149
Tabela 4.3 – Peso por Perspectiva (Frequência de Utilização) .....	151
Tabela 4.4 – Frequências Relativas por Periodicidade de Utilização (Perspectiva Financeira) .....	152

Tabela 4.5 – Frequências Relativas dos Indicadores com Utilização Prioritária	
Diária, Anual ou Nunca .....	153
Tabela 4.6 – Indicadores da Perspectiva Financeira Utilizados com Periodicidade	
Mensal e por mais de 50% dos Inquiridos .....	154
Tabela 4.7 – Frequências Relativas dos Indicadores Relacionados com o RevPAR.....	155
Tabela 4.8 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva Financeira	
(Frequência de Utilização).....	156
Tabela 4.9 – Frequências Relativas por Periodicidade de Utilização	
(Perspectiva do Cliente).....	157
Tabela 4.10 – Indicadores da Perspectiva do Cliente Utilizados com Periodicidade	
Mensal e por mais de 50% dos Inquiridos .....	157
Tabela 4.11 – Frequências Acumuladas de Utilização dos Indicadores da	
Perspectiva do Cliente com Periodicidades Diária a Mensal.....	158
Tabela 4.12 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva do Cliente	
(Frequência de Utilização).....	159
Tabela 4.13 – Indicadores da Perspectiva do Cliente com Coeficiente de Variação	
Superior a 30% .....	159
Tabela 4.14 – Frequências Relativas por Periodicidade de Utilização	
(Perspectiva Interna).....	161
Tabela 4.15 – Indicadores da Perspectiva Interna Utilizados com Periodicidade	
Mensal e por Mais de 50% dos Inquiridos.....	162
Tabela 4.16 – Frequências Acumuladas de Utilização dos Indicadores da Perspectiva	
Interna com Periodicidades Diária a Mensal.....	163
Tabela 4.17 – Frequências Relativas de Utilização dos Indicadores da Perspectiva	
Interna com Periodicidades Superior a Mensal.....	163
Tabela 4.18 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva Interna	
(Frequência de Utilização).....	165
Tabela 4.19 – Indicadores da Perspectiva Interna com Coeficiente de Variação	
Superior a 30% e com Periodicidades de Diária a Mensal .....	165
Tabela 4.20 – Frequências dos Indicadores Relativos à Avaliação Interna da	
Qualidade (Serviços/Instalações e Equipamentos/Pessoal) .....	166
Tabela 4.21 – Frequências Relativas da Percentagem de Pessoal Temporário no	
Total de Pessoal e da Taxa Média de Rotatividade do Pessoal.....	167
Tabela 4.22 – Frequências Relativas por Periodicidade de Utilização	
(Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento).....	168

Tabela 4.23 – Frequências Acumuladas de Utilização dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento com Periodicidades Diária a Mensal .....	169
Tabela 4.24 – Frequências Relativas de Utilização dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento Controlados com uma Periodicidade Inferior ou Igual a Mensal.....	170
Tabela 4.25 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento (Frequência de Utilização).....	170
Tabela 4.26 – Coeficientes de Correlação Linear de Pearson (Frequências).....	172
Tabela 4.27 – Resultados do Conjunto de Regressões Estimadas pelo MMQ (Frequências) .....	174
Tabela 4.28 – Peso por Perspectiva (Importâncias Atribuídas) .....	176
Tabela 4.29 – Distribuição das Frequências Relativas das Importâncias Atribuídas por Perspectiva .....	176
Tabela 4.30 – Frequências Relativas dos Indicadores da Perspectiva Financeira Considerados Extremamente Importantes por mais de 50% dos Inquiridos.....	177
Tabela 4.31 – Indicadores com Maior Frequência Relativa por Pontuação na Escala de Importância.....	178
Tabela 4.32 – Frequências Relativas do Indicador Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i> .....	179
Tabela 4.33 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva Financeira (Importância Atribuída) .....	180
Tabela 4.34 – Distribuição das Frequências Relativas dos Indicadores GOP/Volume de Negócios e Rentabilidade Operacional das Vendas.....	181
Tabela 4.35 – Indicadores da Perspectiva do Cliente Considerados Extremamente Importantes por mais de 50% dos Inquiridos.....	182
Tabela 4.36 – Distribuição das Frequências Relativas dos Indicadores Número de Clientes que Voltam, Número de Clientes que Pensam Voltar e Notoriedade da Marca .....	183
Tabela 4.37 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva do Cliente (Importância Atribuída) .....	183
Tabela 4.38 – Indicadores da Perspectiva Interna Considerados Extremamente Importantes por mais de 50% dos Inquiridos.....	184
Tabela 4.39 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva Interna (Importância Atribuída) .....	185

Tabela 4.40 – Distribuição das Frequências Relativas dos Indicadores Taxa Média de Rotatividade do Pessoal e Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal.....	186
Tabela 4.41 – Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento com Pontuações 6 e 7 Atribuídas por mais de 40% dos Respondentes.....	187
Tabela 4.42 – Frequências Relativas dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento com Valor mais Elevado para a Pontuação 1 .....	188
Tabela 4.43 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento (Importância Atribuída).....	188
Tabela 4.44 – Indicadores Considerados Extremamente Importantes por mais de 50% dos Inquiridos.....	189
Tabela 4.45 – Coeficientes de Correlação Linear de Pearson (Importância Atribuída) .....	190
Tabela 4.46 – Resultados do Conjunto de Regressões Estimadas pelo MMQ (Importâncias).....	191
Tabela 4.47 – Rentabilidade do Capital Investido (Coeficientes) .....	193
Tabela 4.48 – Rentabilidade do Capital Próprio (Coeficientes).....	193
Tabela 4.49 – Resultados Antes de Impostos (Coeficientes) .....	194
Tabela 4.50 – EBITDA (Coeficientes) .....	194
Tabela 4.51 – GOP (Coeficientes).....	194
Tabela 4.52 – Frequências Relativas de Utilização das Práticas de Gestão.....	196
Tabela 4.53 – Frequências Relativas das Importâncias Atribuídas à Avaliação de Desempenho e às Práticas de Gestão Associadas ao <i>Balanced Scorecard</i> .....	197
Tabela 4.54 – Estatísticas Descritivas Relativas à Avaliação de Desempenho e às Práticas de Gestão Associadas ao <i>Balanced Scorecard</i> .....	198
Tabela 4.55 – Coeficientes de Correlação Linear de Pearson (Práticas de Gestão e Avaliação de Desempenho) .....	199
Tabela 4.56 – Estrutura da Avaliação de Desempenho por Cadeia Hoteleira (Frequências).....	201
Tabela 4.57 – Posicionamento dos Respondentes em Relação ao <i>Balanced Scorecard</i> .....	202
Tabela 4.58 – Frequências Relativas de Utilização das Práticas de Gestão na Cadeia Tivoli Hotels & Resorts .....	203

Tabela 4.59 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis (Perspectiva Financeira 1).....	205
Tabela 4.60 – Estatísticas Relativas do Indicador Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado .....	205
Tabela 4.61 – Frequências Relativas de Utilização do Indicador Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado .....	206
Tabela 4.62 – Estatísticas Relativas à Frequência de Utilização do Indicador Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas .....	207
Tabela 4.63 – Frequências Relativas do Indicador Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas .....	208
Tabela 4.64 – Diferenças de Médias entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis (Perspectiva Financeira).....	209
Tabela 4.65 – Estatísticas Relativas ao Indicador Volume de Negócios .....	209
Tabela 4.66 – Frequências Relativas do Indicador Volume de Negócios.....	210
Tabela 4.67 – Estatísticas Relativas ao Indicador Margem Operacional Global .....	210
Tabela 4.68 – Frequências Relativas do Indicador Margem Operacional Global.....	211
Tabela 4.69 – Estatísticas Relativas ao Indicador Comparação dos Custos com os Orçamentados.....	211
Tabela 4.70 – Frequências Relativas do Indicador Comparação dos Custos com os Orçamentados.....	212
Tabela 4.71 – Estatísticas Relativas ao Indicador Comparação do GOP com o Orçamentado.....	213
Tabela 4.72 – Frequências Relativas do Indicador Comparação do GOP com o Orçamentado.....	214
Tabela 4.73 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis (Perspectiva Financeira 2).....	216
Tabela 4.74 – Estatísticas Relativas ao Indicador Rentabilidade do Capital Investido .....	216
Tabela 4.75 – Estatísticas Relativas ao Indicador Rentabilidade dos Capitais Próprios .....	216
Tabela 4.76 – Frequências Relativas do Indicador Rentabilidade do Capital Investido .....	217
Tabela 4.77 – Frequências Relativas do Indicador Rentabilidade dos Capitais Próprios .....	218

Tabela 4.78 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Lágrimas Hotels & Emotions (Perspectiva Financeira) .....	220
Tabela 4.79 – Estatísticas Relativas ao Indicador Quota de Mercado Local .....	220
Tabela 4.80 – Frequências Relativas do Indicador Quota de Mercado Local.....	221
Tabela 4.81 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Accor Hotels (Perspectiva Financeira) .....	222
Tabela 4.82 – Estatísticas Relativas ao Indicador Evolução do RevPAR.....	222
Tabela 4.83 – Frequências Relativas do Indicador Evolução do RevPAR .....	223
Tabela 4.84 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Hotéis Real (Perspectiva Financeira) .....	224
Tabela 4.85 – Estatísticas Relativas aos Indicadores Rentabilidade Bruta das Vendas e Rentabilidade Operacional das Vendas .....	224
Tabela 4.86 – Frequências Relativas dos Indicadores Rentabilidade Bruta das Vendas e Rentabilidade Operacional das Vendas .....	225
Tabela 4.87 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e VIP Hotels (Perspectiva Financeira) .....	226
Tabela 4.88 – Estatísticas Relativas ao Indicador <i>Benchmarking</i> – Margens .....	226
Tabela 4.89 – Frequências Relativas do Indicador <i>Benchmarking</i> – Margens .....	227
Tabela 4.90 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts, Axis Hotéis & Golf e VIP Hotels (Perspectiva do Cliente).....	228
Tabela 4.91 – Estatísticas Relativas ao Indicador <i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente .....	229
Tabela 4.92 – Frequências Relativas do Indicador <i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente .....	229
Tabela 4.93 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Pestana Hotéis & Resorts (Perspectiva do Cliente).....	231
Tabela 4.94 – Estatísticas Relativas ao Indicador Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos .....	231
Tabela 4.95 – Frequências Relativas do Indicador Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos .....	231

Tabela 4.96 – Estatísticas Relativas ao Indicador Avaliação da Satisfação do Cliente	
– Pessoal .....	232
Tabela 4.97 – Frequências Relativas do Indicador Avaliação da Satisfação do Cliente	
– Pessoal .....	233
Tabela 4.98 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as	
Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Accor Hotels	
(Perspectiva Interna).....	234
Tabela 4.99 – Estatísticas Relativas ao Indicador Comparação da Taxa de Ocupação	
com a Prevista .....	234
Tabela 4.100 – Frequências Relativas do Indicador Comparação da Taxa de Ocupação	
com a Prevista .....	235
Tabela 4.101 – Estatísticas Relativas ao Indicador Taxa de Produtividade do Pessoal.....	235
Tabela 4.102 – Frequências Relativas do Indicador Taxa de Produtividade do Pessoal ...	236
Tabela 4.103 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as	
Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Pestana Hotéis & Resorts	
(Perspectiva Interna).....	237
Tabela 4.104 – Estatísticas Relativas ao Indicador Avaliação Interna da Qualidade	
– Serviço .....	237
Tabela 4.105 – Frequências Relativas do Indicador Avaliação Interna da Qualidade	
– Serviço .....	238
Tabela 4.106 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as	
Cadeias Tivoli Hotels & Resorts, Hotéis Real e VIP Hotels	
(Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento).....	239
Tabela 4.107 – Estatísticas Relativas ao Indicador Número de Horas de Formação .....	239
Tabela 4.108 – Frequências Relativas do Indicador Número de Horas de Formação .....	240
Tabela 4.109 – Todas as Cadeias (Coeficientes).....	242
Tabela 4.110 – Cadeias que Não Utilizam o <i>Balanced Scorecard</i> (Coeficientes) .....	243
Tabela 4.111 – Tivoli Hotels & Resorts (Coeficientes).....	243
Tabela 4.112 – Confirmação ou Infirmação das Hipóteses Relativas ao	
Objectivo Parcelar 1 .....	244
Tabela 4.113 – Confirmação ou Infirmação das Hipóteses Relativas ao	
Objectivo Parcelar 2 .....	247
Tabela 4.114 – <i>Ranking</i> dos 20 Indicadores mais Referenciados .....	248
Tabela 4.115 – Comparação da Tivoli Hotels & Resorts com as Restantes Cadeias	
Hoteleiras (Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas) .....	252

Tabela 4.116 – Confirmação ou Infirmação das Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 3 .....	255
---	-----

## **Capítulo V – Conclusão**

Tabela 5.1 – Principais Conclusões Relativas ao Objectivo Parcelar 1.....	257
Tabela 5.2 – Principais Conclusões Relativas ao Objectivo Parcelar 2.....	259
Tabela 5.3 – Principais Conclusões Relativas ao Objectivo Parcelar 3.....	260

# Índice de Figuras

## Capítulo I – Introdução

Figura 1.1 – Metodologia de Investigação.....	19
---	----

## Capítulo II – Contextualização Teórica

Figura 2.1 – Traduzindo a Visão em Estratégia: Quatro Perspectivas .....	38
Figura 2.2 – Exemplo de um Mapa Estratégico .....	46
Figura 2.3 – Relação entre Medidas Não Financeiras e Financeiras .....	84
Figura 2.4 – Ligações Causais entre as Componentes de um <i>Balanced Scorecard</i> .....	105

## Capítulo III – Metodologia de Investigação

Figura 3.1 – Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 1 .....	131
Figura 3.2 – Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 2 .....	132
Figura 3.3 – Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 3 .....	133
Figura 3.4 – Encadeamento do Estudo .....	136

## Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados

Figura 4.1 – Número de Hotéis por Categoria .....	149
Figura 4.2 – Distribuição por Segmentos de Mercado .....	150
Figura 4.3 – Capital Social das Unidades Hoteleiras.....	150
Figura 4.4 – Género dos Respondentes .....	150
Figura 4.5 – Habilitações Académicas .....	150
Figura 4.6 – Experiência Profissional em Anos .....	151
Figura 4.7 – Frequência de Utilização das Quatro Perspectivas .....	172
Figura 4.8 – Relações Causais entre as 4 Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	173
Figura 4.9 – Importância Atribuída às Quatro Perspectivas .....	190
Figura 4.10 – Frequências de Utilização dos Indicadores das Quatro Perspectivas por Cadeia Hoteleira.....	201
Figura 4.11 – <i>Ranking</i> dos 20 Indicadores nas Quatro Perspectivas .....	249
Figura 4.12 – Coincidência de Indicadores no <i>Ranking</i> dos 20 nas Quatro Perspectivas..	251

## Lista de Abreviaturas

%	Percentagem
3S	<i>Sun, Sea and Sand</i>
3S (novos)	<i>Sophistication, Specialization, Satisfaction</i>
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
AVGRATE	Taxa Média
BLUE	<i>Best Linear Unbiased Estimator</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
COMPLNTS	Número de Reclamações
COSTPAR	Custos Operacionais por Quarto Disponível
CSTP	Conta Satélite do Turismo de Portugal
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EUA	<i>Estados Unidos da América</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
F&B	<i>Food and Beverage</i>
GOP	<i>Gross Operating Profit</i>
GOPPAR	<i>Gross Operating Profit per Available Room</i>
HACCP	<i>Hazard Analysis of Critical Control Points</i>
KPD	<i>Key Performance Drivers</i>
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
KPO	<i>Key Performance Outcomes</i>
LRETURN	Regresso de Clientes
MMQ	Método dos Mínimos Quadrados
NUTT	Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos.
OCCRATE	Taxa de Ocupação
PAC	Perspectiva de Aprendizagem e crescimento
PC	Perspectiva do Cliente
PENT	Plano Estratégico Nacional de Turismo
PF	Perspectiva Financeira

PG	Práticas de Gestão
PI	Perspectiva Interna
PIB	Produto Interno Bruto
RAI	Resultados antes de Impostos
RCI	Rentabilidade do Capital Investido
RCP	Rentabilidade dos Capitais Próprios
RevPAR	Receita Média por Quarto Disponível
RevPAR	<i>Revenue per Available Room</i>
s. a.	Sem autor
SIC	<i>Standard Industrial Classification</i>
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TREVPAR	Total de Receitas por Quarto Disponível
WLS	<i>White Lodging Services Corporation</i>

## **Capítulo I**

### **Introdução**

## **1.1. Introdução**

Este primeiro capítulo introduz o objecto de estudo e a justificação para a escolha do tema. São apresentados os objectivos da pesquisa e o problema da investigação. No âmbito do referencial teórico utilizado é brevemente analisada a avaliação de desempenho e o contexto do sector do turismo e de hotelaria português, designadamente ao nível dos principais desafios que enfrentam. De seguida são apresentadas a abordagem metodológica e a estrutura de trabalho proposta. Finalmente são explicitados os principais resultados obtidos.

## **1.2. Objecto do Trabalho**

Enquanto instrumento de gestão essencial para uma tomada de decisão informada, a avaliação de desempenho gera informação susceptível de promover uma aprendizagem e melhoria contínua das organizações, melhorar o seu desempenho financeiro e auxiliar a reconfiguração dos formatos de negócio de forma que se ajustem às novas condições concorrenciais resultantes de uma globalização progressiva. Estas potencialidades só se concretizam, contudo, na presença de uma abordagem à avaliação de desempenho enquanto útil e profícuo instrumento de gestão, de alcance bem mais abrangente do que um mero reporte de resultados financeiros.

O reconhecimento do âmbito e alcance da avaliação de desempenho tem vindo a ocorrer de forma gradual e em particular desde o final do século XX, em resultado do esforço de aperfeiçoamento dos modelos de gestão, encetado pelas próprias empresas na sua resposta a um ambiente progressivamente mais concorrencial.

Estes desafios, que preocupam as organizações qualquer que seja o sector de actividade, são igualmente colocados ao sector de hotelaria. No caso das empresas hoteleiras a operar em Portugal, em particular, a resposta a estes desafios assume não apenas uma relevância microeconómica, do ponto de vista do desempenho das diferentes unidades e cadeias hoteleiras, como igualmente macroeconómica, se considerado o seu peso na produção e no emprego, ou os seus impactos nas contas externas.

Neste âmbito, a presente pesquisa endereça a *Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal*, procurando

aferir sobre a tipologia de métricas utilizadas, a importância que lhes é atribuída e a forma como a sua utilização concretiza práticas de gestão associadas às novas propostas de avaliação de desempenho, designadamente o *balanced scorecard*.

### **1.3. Justificação do Tema**

Na Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2007 - que aprova os objectivos e principais linhas de desenvolvimento do Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) - o governo considera o turismo como sector estratégico prioritário para Portugal, apostando num crescimento sustentado superior à média europeia. Os objectivos definidos vão no sentido de garantir, em 2015, um crescimento anual do número de turistas em 5% (número de turistas estrangeiros a ultrapassar os vinte milhões) e das receitas em 9% (ultrapassando os quinze mil milhões de euros), reflectindo, em 2015, um contributo do sector para o Produto Interno Bruto (PIB) superior a 15% e para o emprego de 15%. Assim, face ao potencial e à importância do sector do turismo e hotelaria para a economia portuguesa, torna-se indispensável que os gestores e todos os colaboradores de uma organização ou de uma unidade de negócios tenham ao seu dispor um instrumento de gestão moderno, flexível e actualizado que lhes permita uma tomada de decisões rápida e alinhada com a estratégia.

Compreende-se pois assim a crescente procura de informações relativamente à melhor forma de desenvolver e utilizar a avaliação de desempenho no contexto de unidades hoteleiras, o que justifica, desde logo, a abordagem do tema proposto. Esta informação pressupõe o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho capaz de vincular estratégia, objectivos, estruturas organizacionais e processos de tomada de decisão. Para tal, há que formular métricas adequadas, garantir o seu balanceamento, a sua comunicação construtiva e motivacional, a sua articulação com sistemas de recompensas e incentivos e a sua aplicação na aprendizagem e melhoria contínua da organização. Um sistema que desconsidere estas preocupações e se ocupe mormente de métricas financeiras perderá quase toda a finalidade e potencial de alcance de uma avaliação de desempenho moderna, capaz de fazer convergir a estratégia, os objectivos e os fundamentos motivacionais de todos os níveis hierárquicos, todos eles conducentes a um melhor desempenho financeiro da organização.

Acresce que, não obstante o reconhecimento teórico da relevância da avaliação de desempenho, não são muitos os estudos disponíveis relativos aos sistemas utilizados especificamente em hotelaria, e menos ainda os relativos às práticas ou eventuais potencialidades da aplicação do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996). Esta insuficiência, sendo transversal, aplica-se igualmente ao sector de hotelaria portuguesa, não obstante existirem alguns, poucos, estudos relativos às mudanças no controlo de gestão e necessidade de alterar o *status quo* em termos de *praxis* associadas.

Destaca-se em particular o estudo empírico de Nunes e Machado (2011) sobre a mudança nos sistemas de controlo de gestão verificada nos hotéis de 5 estrelas a operar em Portugal continental, principalmente na última década. Os dados foram recolhidos através de inquérito por questionário, junto a directores financeiros ou, na sua ausência, junto ao director geral ou seus assistentes, e ainda, em hotéis de dimensão mais pequena, junto a contabilistas. As mudanças ocorridas prenderam-se com as necessidades sentidas pelos gestores e preocupações ao nível da melhoria de eficiência e produtividade. Os resultados indicam que a maioria dos hotéis inquiridos (79%) assinala uma mudança substancial ocorrida nos sistemas de controlo de gestão, e 21% uma mudança muito substancial. Tomando em devida consideração o período de aplicação do estudo, salienta-se que as autoras não encontram nenhum factor considerado como importante ou muito importante para a inibição da mudança de *praxis*. Paralelamente, os factores de importância média apontados prendem-se com o facto de os inquiridos se sentirem satisfeitos com os sistemas em utilização, bem como com o facto de a mudança ser incompatível com outros sistemas e práticas já adoptados. Adicionalmente, encontram-se relações estatisticamente significativas no que concerne à dimensão dos hotéis (medida por número de trabalhadores) e à existência daquelas mudanças.

Também Costa (1997) se pronuncia quanto aos métodos utilizados para avaliar o desempenho de hotéis, destacando como prática comum a análise dos resultados e a sua comparação com os do ano anterior e com os orçamentados. O desempenho do sector, a análise da informação contabilística e a monitorização das reservas (taxa de ocupação) são igualmente práticas comuns. Costa (1997) constata ainda que as cadeias de hotéis identificadas como tendo a formalização da estratégia como prática de gestão (os planeadores formais), incluem informação sobre clientes nas avaliações de desempenho, o que sugere outras preocupações para além dos dados contabilísticos, estes últimos constituindo informação de eleição por parte dos planeadores informais.

As necessidades de desenvolvimento de pesquisa nesta área são, assim, manifestas, desde logo ao nível da aferição das tipologias de sistemas de desempenho praticadas actualmente em Portugal, ponto de partida para uma eventual transição para um *balanced scorecard* enquanto sistema de gestão estratégica, que rompa com as anteriores estruturas de poder e modos puramente financeiros de gerir.

A importância da utilização do *balanced scorecard* em hotelaria é inclusivamente justificada pelas suas próprias características, comuns às das empresas de serviços, de intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade do serviço. Destaca-se, em particular, o peso dos activos intangíveis, a sua focalização nos recursos humanos, as dificuldades associadas ao fornecimento consistente de serviços e a tipologia de actividades que integra (alojamento, produtos alimentares e bebidas) com estruturas de custos distintas. Este conjunto de características, por si só, sugere o interesse em averiguar o benefício da utilização de métricas de avaliação de desempenho de diferentes perspectivas, tal como o *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996) possibilita.

A opção pelo tratamento deste tema justifica-se, por último, por todo um trabalho anterior realizado pela autora, ao nível da gestão financeira e controlo orçamental, quer a nível empresarial quer académico, e que agora se consubstancia na abordagem à avaliação de desempenho no sector da hotelaria em Portugal.

#### **1.4. Problema e Objectivos da Investigação**

Este trabalho endereça o seguinte *problema de investigação*:

*Qual o sistema de avaliação de desempenho utilizado em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal?*

O *objectivo principal* concretiza-se na identificação das práticas de avaliação de desempenho utilizadas em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal.

Enquanto *objectivos parcelares* pretende-se: (1) identificar a tipologia de métricas de avaliação de desempenho que são actualmente utilizadas; (2) aferir sobre a importância atribuída às métricas utilizadas na avaliação de desempenho enquanto ferramenta sistematizada de apoio à tomada de decisões; (3) aferir se a avaliação de desempenho identificada concretiza as práticas de gestão associadas ao *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996). De forma a possibilitar uma análise mais focalizada, estes objectivos parcelares são desdobrados em objectivos específicos que se apresentam de forma detalhada no Capítulo III.

Partindo de uma revisão bibliográfica relativa à avaliação de desempenho e estudos relacionados com o sector de hotelaria, com explicitação dos conceitos operacionais de avaliação de desempenho e de *balanced scorecard*, a pesquisa concretiza-se numa sondagem aplicada aos directores dos hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal e analisa a tipologia de métricas utilizadas na avaliação de desempenho, a importância que aqueles lhe atribuem e a forma como a avaliação de desempenho concretiza as práticas de gestão associadas ao *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996).

## **1.5. Referencial Teórico**

O referencial teórico que sustenta este trabalho parte de uma revisão da literatura relativa à conceptualização de avaliação de desempenho, com identificação das diferentes métricas, sobretudo financeiras, utilizadas na era industrial, e justificação para o esforço das organizações em definirem e operacionalizarem um modelo capaz de orientar, controlar e desenvolver estratégias competitivas. Esta conceptualização é complementada com uma justificação da relevância económica do sector do turismo e hotelaria, particularmente perceptível ao nível do contributo do sector para a criação de produto, de emprego e de receita externa na economia portuguesa.

### **1.5.1. Avaliação de Desempenho**

É no contexto da transição para a idade do conhecimento, face às mudanças substantivas nas determinantes da competitividade, que se percebe a incapacidade dos modelos tradicionais de avaliação de desempenho em abarcarem a intangibilidade intrínseca às novas vantagens competitivas. Esta insuficiência, reconhecida e pesquisada

por diversos autores, possibilita o entendimento da alteração da abordagem aos sistemas de avaliação de desempenho, designadamente no final do século XX, a adaptação das métricas utilizadas, o sentido evolutivamente estratégico da sua utilização e dificuldades inerentes ao seu desenho e, sobretudo, à sua implementação com enfoque estratégico.

Entre estes autores, com abordagens e enfoques diversos, encontram-se Eccles (1991), Fitzgerald et al. (1991), Kaplan e Norton (1992; 1996; 1996a; 1996b; 1996c; 2000; 2000a; 2004), Newing (1995), Ghalayini e Noble (1996), Lingle e Schiemann (1996), Walsh (1996), Epstein e Manzoni (1998), Stivers et al. (1998), Kimura et al. (1999), Atkinson e Epstein (2000), Clark (2000), Neely e Bourne (2000), Kiyam (2001), Miranda e Silva (2002), Neely et al. (2002), Ittner e Larcker (2003), Neves (2003), Nørreklit (2000), Wongrassamee et al. (2003), Carter e Lamotte (2004), Bessire e Baker (2005), Mihiotis et al. (2006) e Frigo (2012).

No contexto destes contributos teóricos e empíricos, o referencial teórico deste trabalho centra-se em particular no *balanced scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1992; 1996) na década de noventa do século XX, desenhado e operacionalizado enquanto instrumento de gestão capaz de direccionar, avaliar e monitorizar objectivos estratégicos, com o envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização, e através do balanceamento de quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de aprendizagem e crescimento.

No âmbito da avaliação de desempenho em hotelaria, em particular, são revistos diversos dos trabalhos desenvolvidos na literatura por Geller (1985), Brown e McDonnell (1995), Huckestein e Duboff (1999), Denton e White (2000), Atkinson e Brown (2001), Harris e Mongiello (2001), Doran et al. (2002), Banker et al. (2005), Evans (2005), Haktanir e Harris (2005), Phillips e Louvieris (2005), Sainaghi (2010) e Wadongo et al. (2010).

Assinala-se que a designação das perspectivas do *balanced scorecard* são terminologicamente diferentes consoante os autores revistos, tendo-se optado pelo respeito pela terminologia usada nos artigos originais de Kaplan e Norton (1992; 1996), a saber: perspectiva financeira, do cliente, interna e de aprendizagem e crescimento. Destaca-se igualmente que, no âmbito da medida na avaliação de desempenho, os termos ‘indicadores’ e ‘métricas’ são usados indistintamente.

É de notar ainda que se optou por organizar a apresentação da revisão de literatura considerando em simultâneo as seguintes diferentes dimensões: objectivo do estudo, localização geográfica e ordem cronológica dos trabalhos revistos.

### **1.5.2. Caracterização do Sector do Turismo**

Em Portugal, não obstante a Classificação Portuguesa de Actividades Económicas, Revisão 3, aprovada pelo Decreto-Lei nº 381/2007, definir a classificação de todas as actividades económicas, o sector do turismo não assume ou surge com uma posição definida, face à complexa combinação de serviços que o integram, resultantes de várias e diferentes actividades como os transportes, alojamento, restauração, serviços recreativos e culturais, entre outras. É precisamente tendo em atenção esta abrangência de actividades e de produtos, com impactos transversais na economia, que a Conta Satélite do Turismo de Portugal<sup>1</sup> (CSTP), ao invés de tratar o sector na sua acepção terminológica tradicional, antes estabelece uma mensuração integrada, directa e indirecta, da criação de valor, de emprego e de receitas resultantes ou induzidas pelas suas diferentes dimensões produtivas (Neto, 2013). De forma relacionada, a complexidade de actividades que o turismo abrange tem igualmente conduzido a um prolongado debate quanto ao seu enquadramento no âmbito da indústria ou do comércio. Neste trabalho, adopta-se pela sua classificação como uma indústria, à semelhança da maioria dos países e de acordo, aliás, com a *Standard Industrial Classification* (SIC) que define indústria como “(...) um conjunto de empresas, que têm uma actividade principal comum e são estatisticamente significativas em dimensão.” (SIC *cit. in* Sarmiento, 2003, p. 25).

Conforme assinala Morrison (*cit. in* Costa et al. 2004), a indústria do turismo apresenta características semelhantes às de outras empresas de serviços, mas exhibe também características específicas. Em comum com outras empresas de serviços destacam-se as características de intangibilidade, de produção no local de consumo e de não armazenamento. A intangibilidade prende-se com o facto de o produto turístico não poder ser observado nem testado antes do acto de consumo, determinando, tal como referem Costa et al., (2004, p. 9) que “Em turismo, testar implica consumir.”

---

<sup>1</sup> A CSTP utiliza como metodologia de referência o Manual de Implementação da Conta Satélite do Turismo, do Eurostat e o documento “Conta Satélite do Turismo: Quadro de Referência Metodológica”, das Nações Unidas.

Relativamente à produção se efectuar no mesmo local e momento do consumo, os mesmos autores destacam as dificuldades daí resultantes ao nível da standardização, tendo em atenção as fortes e distintas interacções que se estabelecem entre produtor e consumidor. Em simultâneo, o facto do produto turístico não ser armazenável (no sentido de não ser passível de constituir *stocks*) obriga a um ajustamento dos níveis de produção às oscilações da procura. Do ponto de vista prático, tal como assinalam Costa et al. (2004), esta característica determina a impossibilidade de transferir a capacidade de produção não utilizada na época baixa (em que a procura é menor), para a época alta (em que a procura é maior), com consequências ao nível da eficiência e da rentabilidade.

Sendo estas as principais características comuns face às empresas de serviços, a indústria do turismo apresenta igualmente características específicas. Morrison (*cit. in* Costa et al. 2004) assinalam, designadamente, a reduzida e intensa exposição aos serviços, o maior grau de emoção e de irracionalidade no acto da compra, o local de consumo distante, a importância dos canais de distribuição e a maior dependência dos serviços complementares.

Considera-se que a exposição aos serviços é reduzida e intensa na medida em que se verifica uma avaliação permanente do produto, não obstante a duração das viagens ser curta e particularizada. Em simultâneo, a tomada de decisão quanto ao produto turístico a seleccionar não é exclusivamente racional, na medida em que se associa às próprias atitudes, interesses e opiniões do consumidor, imbuindo o acto de compra de emoção que afasta a tomada de decisão da racionalidade económica. Relativamente ao local de consumo, distante do domicílio e correspondendo muitas vezes a uma primeira deslocação a esse destino, verifica-se que o consumidor tem que confiar nas informações obtidas, já que não é viável uma viagem prévia para se certificar que aquele é de facto o destino desejado. Adicionalmente, os canais de distribuição assumem particular importância, dado que muitas vezes a compra é feita a muitos quilómetros do local do consumo, sem a intervenção directa do produtor. Acresce ainda que os operadores turísticos se transformaram em produtores quando criaram *packages* englobando vários serviços, nomeadamente o transporte, o alojamento e a alimentação, entre outros. O grau de satisfação final de uma viagem está ligado, assim, à intervenção de várias entidades e encontra-se na maior dependência de serviços complementares,

estes últimos, muitas vezes, apresentando um elevado grau de fragmentação. O controlo da qualidade global de uma viagem é, por isso, bastante difícil de efectuar.

No âmbito desta conceptualização de turismo, importa reconhecer a sua evolução e relevância na economia portuguesa. Em particular, no contexto do presente estudo, há que considerar dois períodos diferenciados na evolução recente do turismo em Portugal, correspondentes às décadas 1990-2000 e 2000-2010.

Como assinala Neto (2013), os anos noventa corresponderam a uma década de crescimento do turismo, quer em Portugal quer a nível mundial, tendo o sector português demonstrado ser capaz de responder aos desafios dos seus concorrentes mais directos, tal como o comprova o crescimento médio anual de turistas de 4,2%. Por outro lado, na década 2000-2010, vive-se um período de estagnação, passando Portugal a figurar como o único país do Sul da Europa e Norte de África em que o turismo não cresceu. Com efeito, mesmo considerando a crise a partir de 2008/09, constata-se um crescimento global dos concorrentes do turismo português e uma estagnação/quebra em Portugal, evolução que é interpretada por Neto (2013) como resultando da incapacidade dos responsáveis do sector em reconhecerem um fim de ciclo e a simultânea emergência de um novo contexto (novas realidades, novos produtos, novos mercados), que exigia a redefinição de objectivos para o futuro, de forma ambiciosa mas também realista e apoiada em meios para os concretizar.

A relevância económica desta recente evolução negativa é tanto mais manifesta quando se reconhece o contributo inegável do turismo para a economia portuguesa, ao nível do produto (e investimento e alavancagem de outras actividades), do emprego e das contas externas. Conforme assinala Neto (2013), para o período 2000 a 2010, o peso do turismo na economia nacional, quando avaliado pelo indicador Consumo do Turismo no Território Económico oscilou entre 9,1% e 9,2% do PIB; a representatividade do Valor Acrescentado Bruto Gerado pelo Turismo (que considera os efeitos directos e indirectos do turismo no total economia) no Valor Acrescentado Bruto total da economia foi de 4,1% em 2010; o peso do turismo representa cerca de 8% do total do emprego no país; e corresponde ao principal sector exportador de bens e serviços da economia portuguesa, tendo justificado cerca de 14% das exportações em 2010. Relativamente às contas externas, em particular, assinala-se que, em 2012, sem o contributo da balança turística, o saldo negativo da balança corrente teria atingido os 8,2 mil milhões de euros;

considerando o seu contributo de 5,7 mil milhões de euros, esse saldo negativo situou-se em 2,6 mil milhões (Turismo de Portugal, 2012).

No âmbito do contributo inegável do turismo para a economia portuguesa, salienta-se a sua função de alavancagem do produto e do emprego. Tratando-se de uma indústria trabalho-intensiva, o turismo gera trabalho directo (mão-de-obra que trabalha directamente nas empresas turísticas), indirecto (trabalho gerado em empresas relacionadas) e induzido (trabalho que beneficia da procura de bens e serviços fora do âmbito directo da indústria do turismo)<sup>2</sup>. Esta relevância ao nível do emprego é, contudo, concomitante com baixas qualificações no sector, com prejuízo da qualidade de resposta a desafios progressivamente mais concorrenciais e globais (Sarmiento, 2003).

Estas insuficiências são particularmente visíveis quando consideradas as disfuncionalidades resultantes do peso da oferta turística não registada, sendo de considerar não apenas a concorrência desleal que é introduzida no sector (relações laborais ilegais e fuga aos impostos), como a deficiente ausência de garantias de qualidade com que o produto chega ao consumidor (Sarmiento, 2003). Como assinala a autora em referência, a própria sazonalidade que é característica do sector tem repercussões negativas a este nível que devem ser valorizadas. Com efeito, da sazonalidade resulta uma ineficiente utilização de recursos na época baixa, com perdas de rentabilidade associadas a quebras de produção, a subutilização de equipamentos e a subocupação; ao invés, na época alta verifica-se a saturação turística, associada à necessidade de utilização de pessoal não qualificado, com conseqüente baixa de qualidade de serviços prestados por pessoal inexperiente. Ora, o prejuízo em termos de qualidade repercute-se nos agregados relacionados com o nível da criação de riqueza, emprego e contas externas.

É assim importante aumentar a quota de produtos turísticos que diminuam a sazonalidade do sector, desde logo promovendo o turismo ambiental (turismo rural, agro-turismo e turismo de habitação), turismo cultural, turismo desportivo (golfe, náutico e caça), turismo religioso e turismo de negócios (relacionado com negócios,

---

<sup>2</sup> No Reino Unido é criado um emprego indirecto por cada nove empregos criados directamente pelo turismo (McEniff *cit. in* Sarmiento, 2003).

congressos e grandes eventos) (Sarmiento, 2003). Estas alterações conflituam, contudo, com o que continua a caracterizar a tipologia de oferta turística portuguesa, centrada, desde a década de 60 do século XX<sup>3</sup>, em um único produto, “Sol e Mar”, enfoque terminologicamente referenciado pelos 3S – *Sun, Sea and Sand*. A própria sazonalidade que caracteriza intrinsecamente o sector, expressa nas diferentes dimensões de “(...) número de visitantes, despesa dos visitantes, tráfego nas auto-estradas e outras formas de transporte, emprego e entradas em atracções turísticas” Butler (1994, p. 332), revela e acentua a sua ainda significativa dependência desse binómio, ao traduzir-se numa maior procura (aferida por exemplo pelo número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros) nos meses mais quentes do ano (Julho, Setembro e sobretudo Agosto).

Actualmente, tendo em atenção a concorrência acrescida neste produto sol-mar, constata-se uma progressiva necessidade de diversificação da oferta, endereçando vectores particulares como valores pessoais dos turistas, fortalecimento da cultura e preservação do património. Cunha (2006) resume estes vectores na designação de Novo Turismo, caracterizado pelos novos 3S – *Sophistication, Specialization, Satisfaction*. O mesmo é reconhecido pelo PENT<sup>4</sup>, desde logo quando propõe o desenvolvimento de novos polos de atracção turística (Açores, Alqueva, Douro, Litoral Alentejano, Oeste, Porto Santo e Serra da Estrela), seleccionando para isso outros produtos (para além dos tradicionais sol-mar), que podem ser desenvolvidos e oferecidos por estas regiões (Gastronomia e Vinhos, *Touring* Cultural e Paisagístico, Saúde e Bem-Estar, Turismo de Natureza, Turismo de Negócios, Turismo Residencial, *City/Short breaks*, Golfe e Turismo Náutico).

Uma nova tipologia de oferta com enfoque nos 3S possibilitará, espera-se, a captação de novos turistas, relançando o sector através da expansão e entrada em novos mercados. A este respeito, a análise das receitas geradas pelo turismo na última década confirma o

---

<sup>3</sup> É a partir do início da década de 60 do século XX que o turismo cresce significativamente. Em Portugal, esta evolução sofre um revês em 1974/75 face à história política do país, em 1992/93 face à excessiva concentração da oferta e crescente concorrência, e em 2000-03 face ao 11 de Setembro e adopção do euro em Portugal (Daniel, 2010).

<sup>4</sup> A revisão do PENT, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 24/2013, actualiza a estratégia para o desenvolvimento turístico nacional para 2013-2015, definindo objectivos que procuram responder aos novos desafios da evolução económica global, mas igualmente propondo uma acção proactiva por parte dos agentes do sector, organizada em 8 programas e 40 projectos. À Comissão de Orientação Estratégica para o Turismo, criada através da mesma Resolução, cabe a coordenação de políticas públicas relacionadas com o turismo, de forma que se pretende que garanta uma concertação estratégica e desenvolvimento sustentável.

peso incontornável dos principais países emissores – Reino Unido, França, Espanha, Alemanha e Holanda – bem como destaca um peso crescente de Angola e Brasil, e ainda dos Estados Unidos, Irlanda e Itália. Em 2012, em particular, França surge como principal mercado emissor, seguindo-se o Reino Unido, Espanha, Alemanha e Angola. Destes, salienta-se Angola com 5,6% de quota, apresentando o maior aumento de receitas entre 2011-2012 de entre os 5 maiores mercados emissores (Neto, 2013).

Assinala-se que a observação e compreensão da evolução do peso dos mercados emissores de outros continentes, sujeitos a condicionantes particularmente sensíveis como os transportes, é particularmente relevante para a definição de uma estratégia sustentada para o turismo. Desde logo, como observa Neto (2013), as estatísticas apresentadas podem traduzir realidades tão distintas como um incremento de fluxo de turistas ou meramente fluxos relacionados com portugueses residentes no exterior, cujas viagens a Portugal, ao abrigo do critério de residência económica, são contabilizadas na balança de pagamentos como receitas turísticas. O entendimento exacto das realidades que estes números transmitem é, assim, crucial para uma definição de mercados-alvo e prioridades no âmbito de uma estratégia de turismo.

A definição desta estratégia é sobretudo importante, sobretudo quando se consideram as previsões da Organização Mundial de Turismo, de acordo com as quais, em 2020, Portugal atingirá os 18,3 milhões de entradas de turistas estrangeiros (Daniel, 2010). Na sua definição, conforme propõe Neto (2013), deverão ser considerados quatro objectivos orientadores: a consolidação da imagem e credibilização turística do país, a consolidação do crescimento do turismo (interno e de estrangeiros), a aposta no crescimento do turismo em todas as regiões mas no respeito pelos seus ritmos próprios e a consolidação do crescimento do turismo específico do Algarve, Lisboa e Madeira.

A análise ou debate da estratégia proposta e/ou a rever para o sector turístico português não constitui objecto deste trabalho. Cabe contudo reconhecer que a concretização de quaisquer alterações, no sentido da promoção da consolidação e da qualidade da oferta turística portuguesa, produzirão impactos bem além do sector em si. Com efeito, como bem afirma Sarmiento (2003, p. 27), “O Turismo é (...) um agente dinâmico de mudança (...) capaz de produzir efeitos tangíveis e estruturais significativos com reflexo na criação de produto e receita, na geração de emprego e nas contas externas.”

### 1.5.3. Caracterização do Sector de Hotelaria em Portugal

O sector de hotelaria em Portugal é constituído por 1.508 empreendimentos turísticos, integrando 118.731 unidades de alojamento (número de quartos e/ou apartamentos), com uma capacidade de 259.114 camas. O número de unidades de alojamento integradas em cadeias hoteleiras e/ou entidades de *management* corresponde a 75.090 (63,3%) e 43.641 (36,7%) respeitam a unidades independentes (Deloitte, 2012).

Relativamente à tipologia de empreendimentos turísticos, verifica-se que os hotéis dominam o sector com um peso de 67% (1.019), seguindo-se os apartamentos turísticos com 13% (192). Os restantes 20% (297) da estrutura hoteleira compreendem hotéis-apartamento (10%), hotéis rurais (4%), aldeamentos turísticos (3%) e pousadas (3%). É de salientar que em termos de unidades de alojamento a representatividade dos hotéis é ainda mais expressiva, com 84.537 unidades a corresponderem a 71% da oferta; seguem-se os hotéis-apartamento, representando 13% (14.993 unidades); e os apartamentos turísticos (10%), os aldeamentos turísticos (4%), as pousadas (1%) e os hotéis rurais (1%) representam no seu conjunto 16% do total da oferta (Deloitte, 2012).

Os empreendimentos turísticos que predominam no sector (75%), correspondem às categorias de 3 e 4 estrelas (40% e 35%, respectivamente), seguindo-se a categoria de 2 estrelas (13%), de 5 estrelas (7%), as pousadas (3%) e os empreendimentos de 1 estrela (2%). Em termos de unidades de alojamento verifica-se igualmente uma predominância dos empreendimentos turísticos de 3 e 4 estrelas (77%), estes últimos com uma oferta (46%) superior aos primeiros (31%). É igualmente de salientar a inversão de posições entre os empreendimentos de 2 estrelas (7%) e os de 5 estrelas (15%) quando comparado com o número de empreendimentos turísticos (Deloitte, 2012).

Dos 1.508 empreendimentos turísticos existentes, 27% localizam-se no Algarve, 20% na região Norte, 18% na região Centro, 15% na região de Lisboa, 8% no Alentejo, 8% na Madeira e 4% nos Açores. A oferta em termos de unidades de alojamento não acompanha esta distribuição, verificando-se que o Algarve conta com 40.478 (34%), Lisboa com 24.147 (21%), a região Norte com 16.641 (14%), a região Centro com 15.831 (13%), a Madeira com 12.949 (11%), o Alentejo com 4.846 (4%) e os Açores com 3.815 (3%). Assim, a maior oferta localiza-se no Algarve e em Lisboa, representando esta mais de metade da oferta total (Deloitte, 2012).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a  
Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Dos 1.508 empreendimentos turísticos existentes, 262 (17,4%) integram as vinte maiores cadeias. No seu conjunto dispõem de 36.434 unidades de alojamento (30,7% do total), correspondente a 75.134 camas (29% do total da oferta nacional que se cifra em 259.104). Se forem consideradas apenas as dez maiores cadeias, constata-se uma capacidade em termos de unidades de alojamento de 25.140 (21,2%) (Deloitte, 2012).

O *ranking* que reúne as cadeias hoteleiras por ordem decrescente de unidades de alojamento apresenta-se de seguida (Tabela 1.1).

Tabela 1.1 – *Ranking* dos Grupos Hoteleiros/Entidades Management em Portugal  
(Número de Unidades de Alojamento)

#	Grupo hoteleiro / Entidade de <i>management</i>	Empreendimentos Turísticos		Unidades de Alojamento		Camas	
		Número	% do Total	Número	% do Total	Número	% do Total
1	Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas	65	4,3	6.483	5,5	13.095	5,1
2	Vila Galé Hotéis	17	1,1	3.808	3,2	7.714	3,0
3	Accor Hotels	28	1,9	2.890	2,4	5.331	2,1
4	Tivoli Hotels & Resorts	12	0,8	2.453	2,1	5.050	1,9
5	VIP Hotels	15	1,0	2.312	1,9	4.696	1,8
6	Hoti Hotéis	14	0,9	1.860	1,6	3.707	1,4
7	Dom Pedro Hotels	7	0,5	1.399	1,2	2.915	1,1
8	Sana Hotels	10	0,7	1.363	1,1	2.663	1,0
9	Continental Group	11	0,7	1.288	1,1	2.621	1,0
10	Starwood Hotels & Resorts	6	0,4	1.284	1,1	2.662	1,0
11	Iberotel / Yellow Hotels	4	0,3	1.261	1,1	3.636	1,4
12	Hotéis Real	8	0,5	1.231	1,0	2.561	1,0
13	Hotéis Fénix	7	0,5	1.210	1,0	2.636	1,0
14	Riu Hotels & Resorts	3	0,2	1.172	1,0	2.389	0,9
15	Marriott	5	0,3	1.161	1,0	2.270	0,9
16	Porto Bay Hotels & Resorts	6	0,4	1.099	0,9	2.221	0,9
17	Bensaude Turismo	8	0,5	1.058	0,9	2.112	0,8
18	Inatel Turismo	16	1,1	1.052	0,9	2.245	0,9
19	Barata Hotels & Resorts	9	0,6	1.051	0,9	2.112	0,8
20	Turim Hotéis	11	0,7	999	0,8	2.498	1,0
	Subtotal	262	17,4	36.434	30,7	75.134	29,0
	Outros Grupos Hoteleiros / Entidades de Management	381	25,3	38.656	32,6	84.217	32,5
	Independentes	865	57,3	43.641	36,7	99.753	38,5
	Total	1.508	100,0	118.731	100,0	259.104	100,0

Fonte: Adaptado de Deloitte (2012)

Das vinte maiores cadeias existentes, constata-se que doze têm presença internacional, e das dez maiores, apenas uma tem todos os seus empreendimentos sediados em Portugal – a Hoti Hotéis.

Relativamente ao *ranking* das dez maiores cadeias realça-se o caso da cadeia Sana Hotels que passou a integrar este grupo (8º lugar) em 2012. De igual forma assinala-se o caso da Inatel Turismo e da cadeia Barata Hotels & Resorts que passaram a integrar o *ranking* das vinte maiores cadeias em 2012, situando-se em 18º e 19º lugar.

O *ranking* das cinco maiores cadeias é liderado pela Pestana Hotéis & Resorts/Pousadas desde 2007, seguida pela Vila Galé Hotéis, Accor Hotels, Tivoli Hotels & Resorts e pela VIP Hotels.

É de salientar que desde o ano de 2008 não se verificam alterações nesta hierarquização, o que traduz a própria situação do mercado português ao nível da ausência de dinâmicas significativas do ponto de vista de aquisições e fusões no sector. Marrão (2012) justifica esta estagnação através da escassez de liquidez dos mercados financeiros e do mais recente Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica que, nos últimos dois anos, distanciou alguns investidores internacionais da economia portuguesa. É de destacar, ainda assim, a fusão da cadeia Alexandre de Almeida com a Lágrimas Hotels & Emotions no início do ano de 2012, passando a operar sob a designação (marca) Thema Hotels & Resorts.

A ausência generalizada de aquisições e fusões não é coerente, contudo, com o aumento de concorrência, pressão sobre preços e deterioração de margem que tem vindo a afectar o sector de hotelaria. De tal forma assim é que Marrão (2012) considera expectáveis concentrações no sector no futuro próximo, seja através de aquisições, ou de contractos de arrendamento ou de gestão. Igualmente, Marrão (2012) destaca a inovação na abordagem ao mercado e a diferenciação no produto, particularmente no produto sol e mar, enquanto formas de evitar a concorrência directa de preços que tem vindo a exercer forte pressão sobre a indústria hoteleira.

Relativamente ao número de hóspedes, verifica-se que os empreendimentos turísticos sedeados em Portugal receberam 13,9 milhões de hóspedes durante o ano de 2012, dos quais 7,7 milhões estrangeiros (56%) e destes, 1,3 milhões (17%) oriundos do Reino Unido, 1,2 milhões (16%) de Espanha, 812,8 mil (11%) da Alemanha, 741,3 mil (10%) de França e 497,9 mil (7%) do Brasil (Turismo de Portugal, 2012).

Conjuntamente, os empreendimentos turísticos das regiões do Algarve, Lisboa e Norte receberam o maior número (9,8 milhões) de hóspedes, correspondente a 71% do total – Lisboa acolheu 4,1 milhões (30%), o Algarve 3,1 milhões (22%) e a região Norte 2,6 milhões (19%). Em relação às outras regiões, surge a região Centro com 2,1 milhões de hóspedes (15%), o Alentejo com 651 mil (5%), a Madeira 996 mil (7%) e os Açores 327 mil (2%) (Turismo de Portugal, 2012).

Em termos de tipologia e categorias dos empreendimentos turísticos, verifica-se que os hotéis e os hotéis-apartamentos albergaram, em conjunto, cerca de 11,3 milhões de hóspedes (81%), com destaque para os primeiros que receberam 9,8 Milhões (71%). No seu âmbito, evidencia-se a categoria de 4 estrelas, que acolheu cerca de 4,4 milhões (40%), seguindo-se a categoria de 3 estrelas com 2,6 milhões (18,8%) e a categoria de 5 estrelas com 1,5 milhões (10,9%) (Turismo de Portugal, 2012).

No que respeita a número de dormidas, registaram-se 39,8 milhões durante o ano 2012, 12,5 milhões das quais efectuadas por nacionais (31%) e 27,3 milhões por estrangeiros (69%) (Turismo de Portugal, 2012).

Relativamente ao número de dormidas de estrangeiros, verifica-se uma alteração no *ranking* em 2012, com uma troca de posições entre Alemanha e Espanha (passando esta para terceiro lugar) e o posicionamento da Holanda em 5º lugar ao invés do Brasil. Assim, ocupam os primeiros lugares do *ranking*, o Reino Unido com 6,4 milhões de dormidas (23%), a Alemanha com 3,7 milhões (14%), Espanha com 3,1 milhões (11%), França com 2,2 milhões (8%) e a Holanda com 2,1 milhões (8%) (Turismo de Portugal, 2012).

Quanto à distribuição do número de dormidas por região verifica-se que, em 2012, a maior parte das dormidas foram registadas no conjunto das regiões do Algarve, Lisboa e Madeira – 29,3 milhões de dormidas (74%), das quais se registaram no Algarve 14,3 milhões (36%), em Lisboa 9,5 milhões (24%) e na Madeira 5,5 milhões (14%). Complementarmente, na região Norte registaram-se 4,5 milhões de dormidas (11%), na região Centro 3,8 milhões (10%), no Alentejo 1,2 milhões (3%) e nos Açores 1 milhão (2%) (Turismo de Portugal, 2012).

É igualmente de destacar que do total das dormidas registadas durante o ano de 2012, a maioria, 30,8 milhões (77%), tiveram lugar em hotéis e hotéis-apartamentos, com destaque para os primeiros, que acolheram 24,3 milhões (61%). No seu âmbito, evidencia-se a categoria de 4 estrelas com 12 milhões (30%) de dormidas registadas, seguindo-se a categoria de 3 estrelas com 5,7 milhões (14%) e a de 5 estrelas com 4,3 milhões (11%) (Turismo de Portugal, 2012).

Assinala-se por fim o comportamento do indicador relativo à taxa de ocupação (média de ocupação-cama), que assume um valor de 41,3% em 2012, dos quais 29% dizem respeito a turistas estrangeiros e 12,3% a nacionais. A região onde se registou a taxa de ocupação-cama mais elevada foi a Madeira com 55,4%, seguindo-se Lisboa com 48,1%, Algarve com 40,8%, a região Norte com 35,9%, os Açores com 33,6%, a região Centro com 29,8% e o Alentejo com 27,9% (Turismo de Portugal, 2012).

O presente estudo reconhece a relevância e peso do sector do turismo e hotelaria na economia portuguesa, procurando identificar os formatos da avaliação de desempenho que são correntemente utilizados em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal e, a partir daí, contribuir para uma utilização desta ferramenta de gestão mais próxima da plenitude do seu alcance estratégico, conducente a uma maior eficiência e êxito na resposta ao aumento de concorrência, pressão sobre preços e deterioração de margem que tem vindo a afectar o sector de hotelaria.

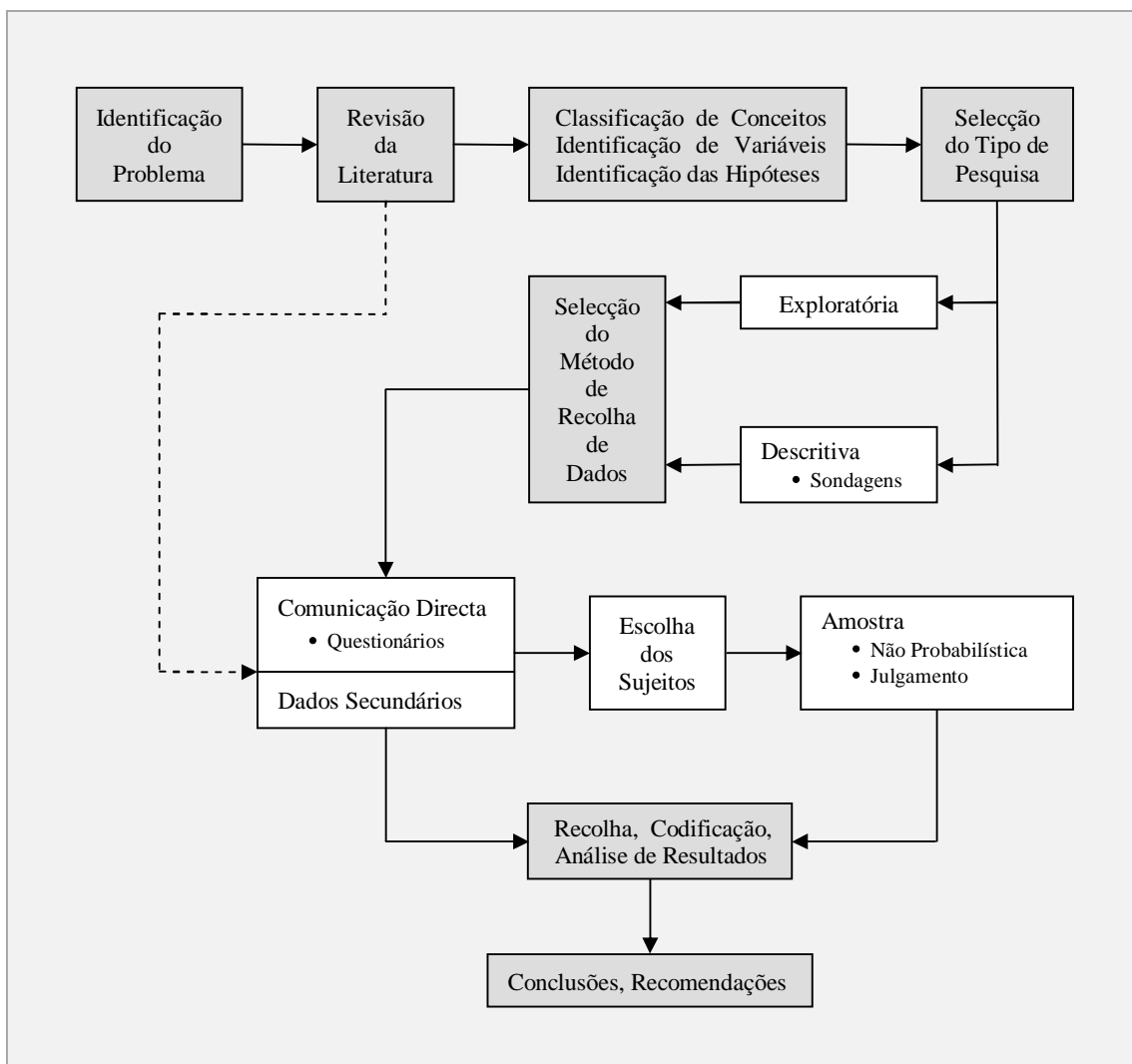
## **1.6. Abordagem Metodológica**

A Figura 1.1 que se apresenta na página seguinte sintetiza a metodologia de investigação utilizada. Identificado o problema, procedeu-se a uma extensa revisão bibliográfica relativa à avaliação de desempenho e avaliação de desempenho em hotelaria, o que possibilitou a clarificação de conceitos, variáveis e hipóteses. De forma a operacionalizar o estudo optou-se por dois tipos de *design* de pesquisa – um exploratório e um descritivo.

Numa fase inicial, realizou-se uma pesquisa exploratória junto a directores de hotéis, directores de operações e consultores, com vasta experiência no sector, recorrendo-se à técnica do inquérito por entrevista. Os resultados obtidos auxiliaram a formatação de um inquérito por questionário, que suporta a pesquisa descritiva relativa às práticas de

avaliação de desempenho em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal. O método de recolha de dados seleccionado correspondeu à aplicação de uma sondagem a uma amostra não aleatória definida por julgamento. Numa fase posterior recorreu-se ao *software* de análise estatística IBM SPSS na versão 19 (*Statistical Package for the Social Sciences*) que serviu de suporte para o tratamento de dados ao nível da estatística descritiva e da inferência estatística.

Figura 1.1 – Metodologia de Investigação



Fonte: Adaptado de Pizam (1994)

Não obstante esta breve apresentação da abordagem metodológica, detalhe pormenorizado sobre o problema de investigação, a natureza do estudo, os conceitos operacionais, as variáveis e hipóteses, o *design de pesquisa*, os métodos e técnicas de

recolha dos dados e a forma posterior de tratamento dos mesmos, são apresentados no Capítulo III.

### **1.7. Estrutura do Trabalho**

O desenvolvimento do trabalho inicia com a revisão dos principais contributos teóricos no âmbito da avaliação de desempenho, em geral, e da avaliação de desempenho em hotelaria, em particular (Capítulo II). Explicita-se de seguida detalhadamente a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo (Capítulo III), procedendo-se depois à apresentação e tratamento da informação recolhida e explicitação dos resultados por referência às hipóteses levantadas (Capítulo IV). As principais conclusões, recomendações e propostas de linhas orientadoras para trabalhos futuros são apresentadas na Conclusão (Capítulo V).

### **1.8. Resultados do Trabalho**

Os resultados obtidos indicaram que embora as unidades de 4 e 5 estrelas de cadeias hoteleiras a operar em Portugal utilizem sistemas de avaliação de desempenho, a maioria não conhece, não reconhece e/ou não utiliza directamente o *balanced scorecard*, perdendo o alcance da avaliação de desempenho enquanto instrumento de gestão capaz de fazer convergir objectivos, estratégia e resultados, o que favoreceria um melhor desempenho financeiro.

No âmbito dos sistemas de avaliação de desempenho analisados verificou-se uma utilização balanceada das quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1992; 1996), a existência de uma correlação linear positiva entre as mesmas e um contributo das perspectivas do cliente, interna e de aprendizagem e crescimento para o desempenho financeiro das organizações. Os mesmos resultados foram constatados ao nível das importâncias atribuídas. Verificou-se igualmente a utilização de práticas de gestão próximas do *balanced scorecard*, muito embora de forma não consciente e, como tal, não formalizada.

Com referência à distinção entre cadeias que utilizam ou não o *balanced scorecard*, verificou-se a existência de diferenças de médias estatisticamente significativas na frequência de utilização de alguns indicadores. No seu conjunto, estas diferenças

evidenciaram um maior alinhamento e actividade de monitorização por parte dos directores de hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts, a única identificada como utilizando o *balanced scorecard*. As restantes cadeias evidenciaram uma avaliação de desempenho que apenas se aproxima daquele instrumento de gestão, designadamente no que respeita ao nível de utilização e importância atribuída aos indicadores das quatro perspectivas que o integram, do seu balanceamento e da importância atribuída às práticas de gestão que lhe estão associadas. Não foi possível confirmar, contudo, o seu alinhamento estratégico, elemento essencial implícito ao *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996).

Do conjunto destes resultados, percebe-se a possibilidade da aplicação desta ferramenta de gestão estratégica nos hotéis pesquisados.

## **Capítulo II**

### **Contextualização Teórica**

## 2.1. Introdução

Este capítulo introduz teoricamente o tema em estudo, passando em revista os principais contributos da literatura sobre avaliação de desempenho e, em particular, sobre a avaliação de desempenho em hotelaria.

O capítulo inicia com uma conceptualização de avaliação de desempenho, apresentando os limites das medidas tradicionais e as condicionantes conducentes à adopção de novos modelos, capazes de endereçar os desafios emergentes de uma sociedade moderna e progressivamente concorrencial. O estudo prossegue com a análise da avaliação de desempenho enquanto sistema estratégico concretizado na filosofia do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996), apresentando os princípios de uma organização focalizada na estratégia e identificando os principais factores que podem conduzir ao insucesso na implementação de sistemas de avaliação de desempenho. De entre os vários contributos nesta área, é dado particular enfoque ao *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996), uma vez que este instrumento de gestão serve como pano de fundo à maioria dos estudos empíricos sobre avaliação de desempenho em hotelaria.

Concluída a conceptualização e revisão dos principais contributos teóricos ao nível da avaliação de desempenho, o capítulo observa os principais estudos empíricos aplicados ao sector da hotelaria. Opta-se por uma organização destes contributos considerando diferentes dimensões: o seu objectivo e enfoque de estudo; a localização geográfica da sua aplicação; e a ordem cronológica com que surgem na literatura. Uma sistematização dos principais trabalhos revistos é apresentada no final do capítulo, assim se procurando uma facilitação na consulta dos pontos mais relevantes assinalados por cada autor.

## 2.2. Sistemas de Avaliação de Desempenho

Tomando por base a revisão da literatura, apresentam-se de seguida os principais contributos sobre avaliação de desempenho, explicitando-se a evolução do seu uso enquanto ferramenta auxiliar de tomada de decisões e intrinsecamente ligada à estratégia empresarial.

### 2.2.1. Conceptualização de Avaliação de Desempenho

Avaliar significa determinar o valor de, compreender, apreciar. Desempenho relaciona-se com o cumprimento real face a uma expectativa ou padrão. No caso de uma organização, avaliação de desempenho corresponde, assim, a uma apreciação crítica do cumprimento de determinados objectivos, face a uma expectativa previamente definida. É a sua efectivação, ao nível da recolha de informação, monitorização e avaliação da eficiência na alocação dos recursos, que possibilita um controlo de gestão capaz de responder às exigências dos *stakeholders*. A avaliação de desempenho constitui, assim, um elemento essencial da gestão, na medida em que proporciona aos gestores a informação necessária (e espera-se que adequada) para o diagnóstico de desempenho e correspondente tomada de decisões.

Assim, medir o desempenho consiste em quantificar todas as funções de um negócio, designadamente ao nível de produtos, serviços e processos, e expressar essa quantificação na forma de indicadores. O termo indicador é aqui mais abrangente do que o de medição, já que também possibilita medir indirectamente um atributo que não seja mensurável (a satisfação dos clientes é disto mesmo exemplo, já que, não sendo directamente mensurável, pode ser avaliada através do número de reclamações). No âmbito desta medição de desempenho, os sistemas tradicionais incluem indicadores financeiros e de produtividade, eminentemente quantitativos, ao que os novos sistemas de avaliação acrescentam indicadores relativos a todas as actividades operacionais, ao ambiente interno e externo das empresas (Mihiotis et al., 2006).

Segundo a terminologia de Walsh (1996), os indicadores eleitos como os mais relevantes para a avaliação do desempenho de uma organização, são designados por *key performance indicators* (KPI), devendo ser decompostos em dois tipos: os *key performance outcomes* (resultados chave de desempenho – KPO) e *key performance drivers* (condutores chave de desempenho – KPD). Os KPO permitem avaliar em que medida os objectivos da organização estão a ser atingidos, enquanto que os KPD, exercendo uma influência directa sobre os KPO, fornecem medições relativas ao processo. Esta influência leva Walsh (1996) a propor que os esforços para a melhoria de desempenho (KPI) devem ser canalizados para a melhoria dos indicadores KPD (e não dos KPO). De salientar que o que liga estes dois tipos de indicadores são os processos do negócio, pelo que cada empresa terá os seus próprios KPI.

Quaisquer que sejam os indicadores seleccionados, é fundamental uma recolha de informação fiável, que permita a comparação entre valores efectivos e valores planeados, a compreensão de desvios e o diagnóstico de estrangulamentos e/ou potenciais de transformação e melhoria (Kimura et al., 1999). Para tal, a escolha do que medir e a qualidade da informação (dos indicadores) recolhida é sobremaneira importante, possuindo valor útil apenas se for capaz de suportar um adequado acompanhamento dos objectivos e da estratégia (a todos os níveis) da organização e se contribuir com algum valor preditivo para a tomada de decisões.

O processo de avaliação de desempenho exige, assim, e de acordo com Miranda e Silva (2002), conformidade entre as razões que justificam o esforço dessa mensuração (por que medir? – fixação dos objectivos da avaliação de desempenho), o objectivo dessa medida (o que medir? – definição dos indicadores de desempenho que irão ser utilizados) e a forma como a mensuração deve ser estabelecida (como medir? – definição das medidas que irão ser utilizadas). Devidamente definido e operacionalizado, o sistema de avaliação de desempenho permitirá, de acordo com os mesmos autores, controlar as actividades operacionais, controlar o planeamento, orientar o sistema de incentivos, criar, implementar e conduzir estratégias competitivas, identificar problemas e verificar se a missão da empresa está a ser cumprida.

Entenda-se como a avaliação de desempenho vai muito além da planificação e do controlo face aos objectivos. Cumulativamente, ao ser estabelecida, a avaliação de desempenho possibilita uma contínua adaptação às mudanças ambientais e dessa forma constitui um elemento estratégico de acompanhamento dos negócios e de uma concorrência cada vez mais maior.

Por outras palavras, como refere Kiyon (2001, p. 1), a avaliação de desempenho serve “(...) como suporte para a aprendizagem organizacional (...) [e os] indicadores podem ser empregados para verificar se as suposições que estão por trás da estratégia são válidas ou não”. Com efeito, ao ser estabelecida, a avaliação de desempenho possibilita a identificação de problemas e ineficiências, orientando a partir daí a implementação de medidas operacionais e estratégicas que possibilitem a maximização do desempenho dos processos.

Sendo um elemento de gestão essencial para uma tomada de decisões informada, a avaliação de desempenho é um instrumento complexo que deve contemplar factores internos e externos à empresa. Como assinala Kiyon (2001), no âmbito interno da empresa a avaliação de desempenho deverá contemplar funcionários, clientes, consumos intermédios, produtos, serviços, actividades, processos, modelos de gestão e unidades de negócio, entre tantos outros; de forma semelhante, no âmbito externo, a avaliação de desempenho deve atender ao produto, clientes e fornecedores, marca, concorrentes, concorrência entre empresas do mesmo sector, entre outros.

A consideração de factores internos e externos possibilita uma análise ampla de eventuais *gaps* de desempenho entre o ideal e o real, e o reconhecimento crítico do eventual desfasamento existente possibilita a sua correcção, designadamente se existir um *feedback* dos resultados da aferição estabelecida, possibilidade de consenso entre avaliador e avaliado, e estímulos dirigidos ao empenho na concretização de melhores resultados. A importância da motivação contínua quanto à obtenção de resultados é muito relevante e pressupõe uma comunicação continuada orientada pela identificação dos insucessos quanto às metas programadas, porém estabelecida sem enfoque punitivo, mas antes na redefinição envolvida de novas orientações, compromissos e eventuais acções correctivas. Dito de outra forma, a avaliação de desempenho deverá ser sistemática e continuada, com uma atribuição de importância aos resultados que não deve ser minimizada nem sobrestimada, face aos comportamentos e processos que conduziram à sua obtenção Kiyon (2001).

Uma avaliação de desempenho bem delineada e sucedida ocorrerá se os seus resultados forem de facto utilizados para a aprendizagem e melhoria contínua do *output* da organização, enquadrando as diferentes *performances* interna e externa. Neste âmbito, o correto delinear metodológico da avaliação de desempenho é, de antemão, crucial, devendo ser sensível às alterações contínuas do contexto de negócio e capaz de actualizar as métricas em utilização a este devir permanente. Disto mesmo se ocuparão os pontos seguintes deste trabalho, perspectivando a evolução dos sistemas de avaliação de desempenho ao longo do século XX e início do século XXI, a adaptação das métricas utilizadas, o sentido evolutivamente estratégico da sua utilização e, por fim, as dificuldades inerentes ao seu desenho e, sobretudo, à sua implementação com enfoque estratégico.

### 2.2.2. Da Idade Industrial à Idade do Conhecimento

No contexto da era industrial a fonte de sucesso de muitas empresas assentava no aproveitamento de economias de escala, beneficiando de uma associação de novas tecnologias aos activos fixos, que possibilitava uma produção em massa, padronizada e eficiente (Kaplan e Norton, 1996). De forma consonante, o cerne da avaliação de desempenho situava-se na monitorização da alocação do capital físico e financeiro, sendo que um único indicador, como o retorno do capital investido, conseguia informar sobre se a respectiva alocação de recursos potenciava a maximização da riqueza dos accionistas. Neste âmbito, o modelo de controlo financeiro por excelência corresponde ao da empresa DuPont, desenvolvido em 1915 e posteriormente adoptado e adaptado por tantas empresas, já que possibilita uma explicação para a evolução do retorno do capital investido (próprio e alheio) tendo em conta a área operacional, a estrutura financeira adoptada pela empresa e o custo do capital (Kaplan e Norton, 1996; Neves, 2003).

A transição de uma era industrial para uma era do conhecimento altera este contexto, ao integrar mudanças substantivas do conceito económico de tempo e de espaço, da organização de actividades, da respectiva formatação de relações sociais, das determinantes da vantagem competitiva e tantos outros. Neste novo contexto, menos industrial e mais do conhecimento, promovido por lógicas simultâneas de globalização e glocalização, as empresas enfrentam uma concorrência acrescida e adaptam progressivamente os seus formatos de negócio, de regulação interna e de relacionamento com os diferentes *stakeholders*.

Para a determinação da vantagem competitiva passa a ter superior destaque a capacidade tecnológica e os processos de conhecimento, para os quais contribui a convergência da computação, da comunicação e dos conteúdos. Tal como referem Kaplan e Norton (1996), na era do conhecimento as empresas já não conseguem obter vantagens competitivas meramente através de rápidas alocações de tangíveis e de uma gestão eficaz de activos e passivos. É agora necessário ser capaz de criar, reter e explorar os intangíveis, designadamente clientes fiéis e satisfeitos, produtos e serviços de alta qualidade, processos internos eficientes e trabalhadores motivados e competentes.

Seria de esperar, assim, que a avaliação de desempenho das organizações sofresse igualmente alterações, já que, conforme assinalam Kaplan e Norton (1996, p. 7), “(...) será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas medidas financeiras do desempenho passado.” Contudo, nos últimos oitenta anos do século XX, período em que se aceleram estas alterações, a medição do desempenho das empresas não sofreu praticamente qualquer evolução. Com efeito, até ao início da década de 90 do século XX, os indicadores financeiros e o controlo orçamental, designadamente aqueles desenvolvidos pelas empresas DuPont e General Motors, tal como já assinalado, permaneceram em utilização em larga escala, com poucas alterações e persistência no enfoque financeiro.

A insuficiência e incapacidade destes modelos tradicionais em abarcar a intangibilidade intrínseca às novas determinantes das vantagens competitivas tornavam-se contudo, incontornáveis. O aumento da concorrência que resulta de uma globalização acelerada, a proliferação de produtos e serviços, as alterações permanentes no meio envolvente, obrigam a uma melhoria contínua do desempenho, que se torna, progressivamente, uma exigência estratégica e competitiva (Wongrassamee et al., 2003).

Neste contexto, partindo do reconhecimento da importância das medidas de desempenho para as empresas controlarem os negócios e as suas vantagens competitivas, alguns autores como Eccles (1991), Fitzgerald et al. (1991), Kaplan e Norton (1992), Ghalayini e Noble (1996), Epstein e Manzoni (1998) e Neely et al. (2002), entre outros, apontam o carácter inadequado das medidas de desempenho tradicionais. Em particular, salientam o seu enfoque em indicadores de natureza financeira, insuficientes de *per si* para uma tomada de decisões capaz de promover um crescimento sustentado das organizações. Mais, criticam a sua sustentação em sistemas de custeio tradicionais, o facto de não emergirem da estratégia da empresa, o seu desprezo pelas necessidades dos clientes, a sua falta de sintonia com as necessidades de melhoria contínua e ausência da sua interligação (Ghalayini e Noble, 1996).

Este carácter desadequado das medidas de desempenho tradicionais, baseadas nos sistemas contabilísticos de gestão, é corroborado por estudos desenvolvidos na década de 90 do século XX. Ghalayini e Noble (1996), por exemplo, identificam oito limitações gerais das medidas de desempenho tradicionais, a saber: baseiam-se num sistema de gestão de custos tradicional; utilizam métricas ultrapassadas; não estão

incorporadas na estratégia; são difíceis de implementar; tendem a ser inflexíveis; são fragmentadas; contrariam o pensamento de melhoria contínua; e desprezam as necessidades do cliente. Os mesmos autores identificam igualmente algumas limitações relacionadas com a gestão tradicional da produção e o seu forte enfoque na produtividade crescente, reduzindo preços e aumentando o lucro, o que pode diminuir a atenção sobre activos intangíveis, como a qualidade, fiabilidade e tempos de entrega.

Eccles (1991), em particular, não só explicita que as medidas financeiras tradicionais não são suficientes para servirem de base para a medição de desempenho, como sugere que as mesmas devem fazer parte de um sistema mais amplo, que integre igualmente medidas não financeiras. Mais salienta que o facto de muitas empresas utilizarem há anos medidas não financeiras, por exemplo relacionadas com a qualidade, quota de mercado, satisfação do cliente e recursos humanos, não significa que as mesmas sejam tidas em consideração e com igual preponderância face às medidas financeiras, em particular quando se trata de definir a estratégia, promoções e recompensas. Como bem exprime Ray Stata (*cit. in* Eccles 1991, p. 131), administrador da Analog Devices, “(...) Quando surgem conflitos, as considerações financeiras vencem.”

Segundo Eccles (1991), a insatisfação com as medidas financeiras para avaliação de desempenho percebe-se pela natureza e intensidade das críticas formuladas por académicos e profissionais ao sistema de contabilidade tradicional, focalizado em abordagens de curto prazo que respondiam à filosofia instituída nas empresas americanas à época. A justificação para este *status quo* pode ser encontrada em dois sentidos: por um lado, os investidores pressionavam os gestores para a obtenção de lucros trimestrais crescentes no âmbito dos seus curtos mandatos enquanto gestores; por outro lado, estes últimos abdicavam de investimentos importantes e renunciavam à persecução de objectivos estratégicos, na medida em que entendiam que os mesmos podiam fazer perigar o objectivo de curto prazo – lucros trimestrais crescentes. Acresce que, focando-se os gestores nas expectativas de curto prazo dos investidores, passava a existir um forte incentivo para a manipulação dos relatos financeiros, colocando em causa as medidas utilizadas pelo mercado para determinar o preço das acções. Aliás, como assinala Eccles (1991), não é por acaso que cada vez mais os gestores e analistas financeiros elegem o *cash flow*, em detrimento do lucro, como medida para avaliação da situação económico-financeira das empresas. Como refere (Brilman, 2000, p. 64), “O *cash* é um facto, o lucro é uma opinião.”

Face ao contexto exposto, Eccles (1991) defende que não é suficiente ou sequer interessante as empresas integrarem medidas não financeiras nos seus sistemas de avaliação de desempenho tradicionais (baseados em dados contabilísticos). Com efeito, o aumento da competitividade só é de facto conseguido se o novo sistema de medição resultar de uma resposta coerente e inter-relacionada a três perguntas fundamentais: para uma dada estratégia quais são as medidas de desempenho mais importantes; como se relacionam essas medidas entre si e quais efectivamente prevêm sucesso financeiro a longo prazo.

Desta forma, Eccles (1991) argumenta que para mudar um sistema (tradicional) existente ou implementar um novo sistema de medição de desempenho, uma empresa deve levar a cabo, necessariamente, cinco actividades, que incluam o desenvolvimento de uma arquitectura de informação, uma tecnologia de suporte a essa arquitectura, o alinhamento de incentivos com o novo sistema, a atracção de recursos externos e a projecção de um processo interno para o funcionamento das quatro actividades anteriores. Em suma, um sistema de avaliação de desempenho deve incluir medidas que permitam monitorar os objectivos estratégicos, devem ser estabelecidas relações de causa e efeito entre as mesmas e devem ser identificadas aquelas que prevêm o sucesso financeiro futuro.

De forma relacionada, o modelo desenvolvido por Fitzgerald et al. (1991) tem por objectivo proporcionar um *framework* para avaliação de desempenho em empresas de serviços. O modelo proposto por estes autores encontra-se baseado em seis dimensões chave (competitividade, desempenho financeiro, qualidade de serviço, flexibilidade, utilização de recursos e inovação), medidas financeiras e não financeiras, medidas de resultados e determinantes, e propõe um balanceamento entre as perspectivas interna e externa. Saliente-se que as medidas de resultados (competitividade e desempenho financeiro) permitem uma avaliação do êxito da estratégia adoptada pela empresa, representando os resultados de acções. Paralelamente, as medidas determinantes (qualidade do serviço, flexibilidade, utilização de recursos e inovação) permitem uma avaliação daquelas actividades que contribuem e possibilitam que os objectivos estratégicos sejam atingidos, representando assim as próprias acções (Tabela 2.1).

Tabela 2.1 – Modelo de Resultados e Determinantes

	<b>Dimensões de Desempenho</b>	<b>Tipos de Medidas</b>
<b>RESULTADOS</b>	Competitividade	Quota de Mercado Relativa e Posição Crescimento das Vendas Indicadores Relativos a Clientes
	Desempenho Financeiro	Rentabilidade Liquidez Estrutura de Capitais Rácios de Mercado
<b>DETERMINANTES</b>	Qualidade de Serviço	Fiabilidade, Capacidade de Resposta Estética e Aparência Limpeza, Arrumação e Conforto Afabilidade, Comunicação Cortesia, Competência e Acessibilidade Disponibilidade Segurança
	Flexibilidade	Flexibilidade na Entrega Flexibilidade na Especificação
	Utilização de Recursos	Produtividade Eficiência
	Inovação	Desempenho do Processo de Inovação Desempenho do Pessoal Inovador

Fonte: Adaptado de Fitzgerald et al. (1991)

Estes contributos respondem de alguma forma ao interesse que os gestores das empresas começam a manifestar por novas medidas que complementem as métricas financeiras já em utilização. Em particular, como assinalam Neely e Bourne (2000), os gestores procuram agora medidas relacionadas com criação de valor para o accionista, satisfação dos clientes e do pessoal, *performance* das operações internas e activos intangíveis, entre outras. Assim, no início da década noventa do século XX, as atenções focalizam-se não meramente em medidas de desempenho financeiro, mas em modelos de avaliação, com uma metodologia e técnicas próprias de obtenção, classificação, organização e comunicação da informação (Carter e Lamotte, 2004).

Os novos sistemas de medição que foram surgindo, tal como sugere Wongrassamee et al. (2003), podem ser agrupados, essencialmente, em duas categorias: os que apresentam enquanto cerne a auto-avaliação e aqueles outros que objectivam auxiliar os gestores a mensurar e melhorar os processos do negócio. No primeiro grupo enquadra-

se, por exemplo, o Modelo de Excelência EFQM da *European Foundation for Quality Management*, enquanto no segundo, se insere o *Balanced Scorecard*, que se irá desenvolver em detalhe no ponto 2.2.3. Como característica comum assinala-se que estes modelos de avaliação de desempenho utilizam métricas não financeiras, intimamente ligadas com a estratégia da empresa e com uma visão de longo prazo.

A definição e partilha da visão, estratégia e os objectivos da organização é fundamental ao desempenho das organizações, determinando seja a necessidade de os gestores utilizarem uma linguagem muito explícita (por forma a que todos os colaboradores a entendam), seja uma particular atenção quanto à decisão prévia sobre o que medir. Assim, como exemplificam Neely e Bourne (2000), quando os gestores de uma empresa afirmam que querem clientes satisfeitos, não sendo essa afirmação suficiente para se decidir sobre como se vai medir essa satisfação, torna-se necessária a especificação do que se entende por clientes satisfeitos.

Decorre do exposto que as métricas, quando definidas com clareza, constituem um modo excelente de se promover um alinhamento organizacional em relação à estratégia e aos objectivos definidos, mais se demonstrando, como assinalam Neely e Bourne (2000), a importância dos sistemas de medição enquanto meio de comunicação e auxiliar na definição da estratégia das empresas. De forma relacionada, Charan e Colvin (*cit. in* Kaplan e Norton 2000) analisam os fracassos de importantes gestores e concluem que os mesmos se relacionam, maioritariamente (cerca de 70%), com o seu entendimento redutor de que a definição correcta de uma visão e estratégia são as condições fundamentais para o sucesso, secundarizando o verdadeiro problema que se encontra ao nível da implementação da estratégia. Acresce, como assinalam Kaplan e Norton (2000) que muitas empresas continuam a implementar e controlar a estratégia de uma forma centralizada, através de uma gestão de topo e utilizando um controlo de gestão tático (como é o caso do orçamento), que conduz a reacções lentas e inadequadas à rapidez de transformação do meio envolvente.

A questão que deve ser colocada consiste, assim, em saber por que é que as organizações com estratégias bem formuladas apresentam dificuldades na sua implementação. Um dos problemas apontados por Kaplan e Norton (2000) prende-se com o facto de as estratégias se transmutarem sem que esse processo seja acompanhado por alterações nos sistemas de avaliação de desempenho.

Com efeito, observa-se uma deslocação da criação de valor a partir da gestão de activos tangíveis para a gestão de activos intangíveis, designadamente ao nível do relacionamento com clientes e fornecedores, sistemas de informação, trabalhadores bem formados e motivados e uma cultura organizacional que estimula a inovação e melhoria contínuas. Esta deslocação da criação de valor encontra-se sustentada por estudos que indicam que, no início da década de oitenta do século XX, o valor contabilístico dos activos tangíveis das empresas industriais representava 62% do seu valor de mercado, passando a corresponder apenas a 38% no início da década de noventa e entre 10% e 15% no início do século XXI (Kaplan e Norton 2000).

Enquanto verificada a predominância dos activos tangíveis, os dados financeiros, materializados no balanço e na demonstração dos resultados, mostram-se adequados à avaliação de desempenho, uma vez que permitem analisar e monitorizar a situação patrimonial das empresas e os seus investimentos naquele tipo de activos, bem como os gastos associados à sua utilização e os lucros por eles gerados.

Contudo, com a progressiva importância que vem a ser assumida pelos activos intangíveis, as métricas financeiras provam-se insuficientes para descrevê-los, comprometendo os resultados futuros das empresas, já que, como assinalam Kaplan e Norton (2000, p. 12) “(...) não se consegue gerir aquilo que não se consegue medir.” Neste contexto, as empresas são obrigadas a mudar o enfoque da sua gestão dos activos tangíveis para os intangíveis, em particular para o relacionamento com clientes e fornecedores, os processos internos inovadores e de qualidade que potenciem novos produtos e serviços, a preparação de trabalhadores e a adequação de sistemas de tecnologia adequados. Esta mudança, contudo, nem sempre redundará em êxito, designadamente quando falha a mensuração dos activos intangíveis.

É de notar como a complexidade da avaliação dos activos intangíveis e a forma como estes contribuem para a criação de valor se relaciona com as suas próprias características, das quais se destacam, em particular, o facto de o seu valor ser indirecto, contextual e potencial, com a sua capacidade para a formação de conjuntos, e com o facto de, na maioria das vezes, não possuírem valor intrínseco (Kaplan e Norton, 2000; 2004).

Assim, na maioria das vezes, é impossível medir de forma directa o impacto que os activos intangíveis produzem nos resultados financeiros. A melhoria dos primeiros afecta os segundos através de uma cadeia de relações de causa e efeito, determinando uma criação de valor por parte dos activos intangíveis reconhecidamente indirecta, com resultados financeiros que se separam dos activos intangíveis em termos causais e temporais. Recorrendo a um exemplo de Kaplan e Norton (2000; 2004), o investimento efectuado na formação dos trabalhadores implica melhor qualidade de serviços, conduzindo a uma maior satisfação dos clientes, à sua maior fidelização e, a partir daí, a um maior montante de proveitos e margens.

O valor dos activos intangíveis é também contextual na medida em que depende da estratégia, da organização e dos activos complementares em que se inserem. Assim, por exemplo, um gestor de investimentos a trabalhar numa empresa de gestão de patrimónios, em que as capacidades de criação de valor se centram na gestão do relacionamento com os clientes, não representaria um grande valor numa empresa focalizada na eficiência operacional, baixo custo e negociações baseadas em tecnologia Kaplan e Norton (2000; 2004).

A valorização dos activos intangíveis é igualmente potencial, sendo grosseira qualquer aproximação a um valor de mercado, inexistente, através de um referencial de custos (por exemplo, custos com acções de formação do pessoal). Correctamente, como referem Kaplan e Norton (2000; 2004) são necessários processos internos para transformar o valor potencial dos activos intangíveis em valor tangível, sendo ainda necessário que aqueles estejam alinhados com a proposição de valor para os clientes ou com maiores ganhos financeiros.

Acresce que os activos intangíveis raramente têm valor intrínseco (excepção feita a marcas e propriedade industrial), antes formam conjuntos com outros activos tangíveis e intangíveis, que devem estar alinhados com a estratégia para criarem valor. Assim, a título de exemplo, uma nova estratégia para aumento das vendas pode arrastar algumas exigências, como a recolha de informação sobre clientes, novas bases de dados, novos sistemas de informação e nova formação para os vendedores. Se a empresa cumprir apenas uma destas exigências ou todas menos uma, tal pode conduzir ao insucesso da nova estratégia (Kaplan e Norton, 2000; 2004).

Qualquer uma destas características intrínsecas aos activos intangíveis explica a incapacidade de serem valorizados no seu desempenho ao nível da criação de valor pelos sistemas tradicionais. Como se irá explicitar no ponto seguinte, a avaliação de desempenho proposta pelo *balanced scorecard* e mais concretamente os mapas de estratégia, não incorrem no erro de ignorar ou atribuir um valor monetário aos activos intangíveis. Antes recorrem a cadeias de relações de causa e efeito para evidenciar a forma como se combinam com outros activos (tangíveis ou intangíveis), formando conjuntos que contribuem para a criação de valor para os clientes e para os resultados financeiros previstos (Kaplan e Norton, 2000; 2004).

### **2.2.3. Avaliação de Desempenho Enquanto Sistema Estratégico – O *Balanced Scorecard***

Nos inícios da década de noventa do século XX várias empresas industriais, de serviços e alta tecnologia, com o patrocínio do Instituto Nolan Norton, departamento de investigação da KPMG, encetaram um estudo durante um ano, liderado por David Norton, seu principal executivo, e por Robert Kaplan, como consultor académico, no sentido de desenvolver um novo modelo de avaliação de desempenho. Esta iniciativa resultou da convicção de que a tomada de decisão com base em medidas de desempenho financeiras estava a prejudicar a criação de valor futuro para as empresas (Kaplan e Norton, 1992).

A multiplicidade de aspectos considerados desde a primeira fase do estudo, como o valor para os accionistas, planos de compensação e medidas de produtividade e qualidade, cedo conduziu a um consenso quanto à elaboração de um *scorecard* multidimensional. Esta conceptualização conduziria ao desenvolvimento do hoje designado *balanced scorecard* apresentando as características de um modelo em sentido lato, na acepção de Carter e Lamotte (2004, p. 16), com base no reconhecimento dos “(...) seus meios singulares de classificação e organização da informação, como um processo e uma abordagem à gestão de desempenho.”

O *balanced scorecard* surge dependente do contexto, é prescritivo e focalizado, subjectivo e virado para as hipóteses, prospectivo quanto ao futuro da empresa, apresenta relações de causa e efeito explícitas, e trata as variáveis externas de forma sistemática. Inclui um conjunto de indicadores que traduzem a visão, a estratégia e os

objectivos de uma organização, sendo por isso específico e desenhado à medida de cada realidade empresarial (Carter e Lamotte, 2004). Em simultâneo, é organizado em quatro eixos balanceados, cada um reflectindo uma perspectiva de negócio – financeira, do cliente, interna e de aprendizagem e crescimento. Aliás, conforme explicitam Kaplan e Norton (1996, p. VIII), a designação *balanced scorecard* advém precisamente do “(...) equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores (...) *leading* e (...) *lagging* e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.”

A proposta do *balanced scorecard* consiste, assim, em incluir um conjunto abrangente de indicadores de desempenho (envolvendo as quatro perspectivas), susceptíveis de traduzir a missão e a estratégia através de um sistema de medição organizacional e de gestão estratégica. A ênfase dos indicadores financeiros (*lagging*) permanece mas é agora estendida também a indicadores capazes de medir os indutores de resultados (*leading*). É de notar ainda que estes indicadores não são estereotipados na medida em que dependem da estratégia de cada empresa, bem como das características do sector em que a mesma se integra.

É de salientar que, desde a data em que foi criado, o *balanced scorecard* tem vindo a ser aplicado por organizações em todo o mundo como um instrumento de avaliação de desempenho em que os indicadores utilizados devem ser definidos tendo como base a visão e os objectivos estratégicos das organizações. Sendo os indicadores que o constituem agrupados segundo quatro perspectivas, há que ter em conta, tal como refere Newing (1995, p. 23), que essas perspectivas, “(...) ainda que correctamente implementadas, não conduzirão automaticamente à melhoria da situação financeira se a estratégia global da empresa não for uma estratégia fundamentalmente rentável.”

Da aplicação do *balanced scorecard* durante a década de noventa do século XX, resultou o aperfeiçoamento das características estratégicas deste instrumento de gestão, percebendo-se que bastariam entre 20 a 25 indicadores relacionados com as quatro perspectivas para comunicar e implementar a estratégia, desde que emergissem da mesma e se interligassem através de relações de causa e efeito (Kaplan e Norton, 1996). Progressivamente, o *balanced scorecard* deixou de ser um simples sistema de medição do desempenho, para se transformar num importante sistema de gestão.

Algumas empresas<sup>5</sup> utilizam o *balanced scorecard*, não somente para comunicar a estratégia, mas também para a gerir. Também existem evidências que os gestores de topo utilizam o *balanced scorecard* nos processos de definição de objectivos de equipa e individuais, de remunerações, de planeamento e orçamental, de alocação de recursos, de *feedback* e de aprendizagem estratégica (Kaplan e Norton, 1996). Em suma, para além de permitir o acompanhamento do desempenho financeiro, o *balanced scorecard* permite a monitorização simultânea do desenvolvimento de capacidades e de activos intangíveis imprescindíveis a um crescimento futuro sustentado (Kaplan e Norton, 1996).

Com efeito, o ambiente competitivo em que actualmente as empresas estão inseridas leva a que as medidas tradicionais de carácter eminentemente financeiro, nomeadamente a Rentabilidade dos Capitais Investidos e o Lucro por Acção, possam dar sinais enganadores sobre a melhoria da situação das empresas.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1992) conduzem o projecto de investigação anteriormente mencionado, englobando doze empresas identificadas como estando no topo em termos de utilização de medidas de *performance*<sup>6</sup>. O seu trabalho resulta na concepção do *balanced scorecard*, que se consubstancia não apenas num modelo de avaliação do desempenho das organizações, mas igualmente num instrumento de gestão que possibilita aos gestores de topo uma visão rápida e mais compreensiva do negócio, pela reunião que estabelece de um conjunto de indicadores relevantes. Tal como especificam Carter e Lamotte (2004), o *balanced scorecard* é concebido para comunicar e avaliar o desempenho estratégico, identificando as medidas financeiras e não financeiras, articulando os objectivos estratégicos de médio e longo prazo com os de curto prazo e recorrendo à medição permanente dos resultados, com o objectivo de gerir o desempenho das organizações de uma forma proactiva e capaz de impulsionar continuamente a sua melhoria.

---

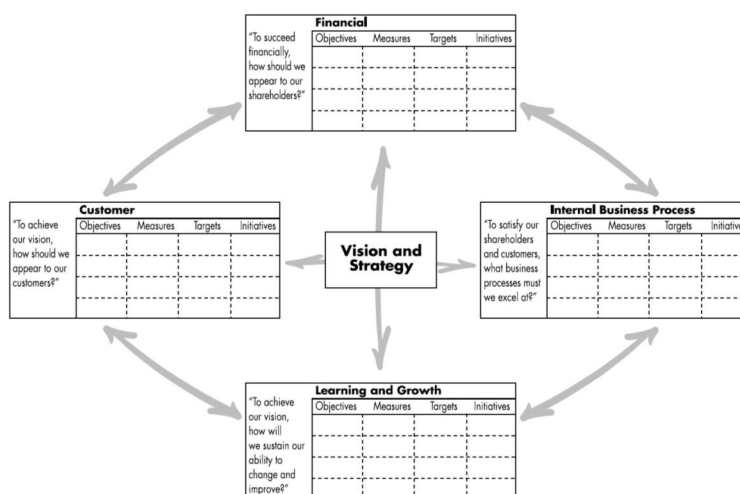
<sup>5</sup> Brown & Root Energy e Services e FMC e ainda a Metro Bank, National Insurance, Kenyon Stores e Pioneer Petroleum (para manter a confidencialidade Kaplan e Norton (1996) alteraram o nome a estas últimas).

<sup>6</sup> De entre as empresas analisadas destacam-se a Advanced Micro Devices, a American Standard, a Apple Computer, a Bell South, a Cigna, a Conner Peripherals, a Cray Research, a DuPont, a Electronic Data Systems, a General Electric, a Hewlett-Packard e a Shell Canada.

O *balanced scorecard* inclui indicadores financeiros que apresentam os resultados das medidas que já foram tomadas e complementa-os com indicadores operacionais sobre a satisfação do cliente, os processos internos e os relacionados com as actividades de aprendizagem e crescimento, enquanto motores de futuros desempenhos financeiros e equilibrando objectivos de curto e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros, indicadores *lagging* e *leading* e entre as perspectivas de desempenho interno e externo (Kaplan e Norton, 1992; 1996). Na mesma linha de argumentação, Atkinson e Epstein (2000, p. 28) salientam como um dos aspectos mais importantes do *balanced scorecard* a forma como possibilita a ligação entre resultados, actividades operacionais e características que conduzem a esses resultados, mas igualmente “(...)medir essas relações, comunicá-las aos gestores operativos e providenciar o suporte para a aprendizagem das organizações sobre essas relações.”

À semelhança de qualquer sistema de avaliação de desempenho que, como refere Clark (2000), deve ter origem numa definição precisa da missão, dos objectivos e da estratégia da organização, o *balanced scorecard* inclui um conjunto de indicadores que devem traduzir a visão, a estratégia e os objectivos da empresa. Conforme anteriormente assinalado, estes indicadores são agrupados de forma balanceada segundo quatro perspectivas - financeira, do cliente, interna e de aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1996a) – interligadas da forma que se apresenta na Figura 2.1.

Figura 2.1 – Traduzindo a Visão em Estratégia: Quatro Perspectivas



Fonte: Kaplan e Norton (1996a, p. 76)

Como explicitam Kaplan e Norton (1992), os indicadores de desempenho ao nível das quatro perspectivas são seleccionados de forma a responder a quatro questões fundamentais: para obter êxito como devemos aparecer perante os accionistas? (perspectiva financeira – como nos vêem os accionistas?); para alcançar a nossa visão como devemos apresentar-nos perante os clientes? (perspectiva do cliente – como é que os clientes nos vêem?); para satisfazer os accionistas e clientes, em que processos internos precisamos melhorar? (perspectiva interna – em que é que temos de ser excelentes?); para alcançar a nossa visão como poderemos sustentar a nossa capacidade para a mudança e melhoria permanente? (perspectiva da aprendizagem e crescimento – como continuar a melhorar e criar valor?)

A ligação entre a estratégia da empresa e o seu *balanced scorecard* é estabelecida através de três princípios básicos que, como assinalam Kaplan e Norton (1996), tornam este modelo diferente dos tradicionais modelos de avaliação de desempenho: as relações de causa e efeito, os resultados e os indutores de resultados e a ligação aos objectivos financeiros. Assim, o desenho do *balanced scorecard* deve evidenciar uma sequência de relações de causa e efeito ao nível das quatro perspectivas apresentadas, bem como as relações de causa e efeito entre os indicadores dos resultados e os seus indutores.

Desta forma, um *balanced scorecard* integra dois tipos de indicadores: os indicadores de resultados (*lagging indicators*) – que permitem avaliar se os objectivos estratégicos foram atingidos – e os indutores desses resultados (*leading indicators*) - que reflectem os pontos específicos de cada unidade de negócios. Contudo, tal como referem Epstein e Manzoni (1998), conceitos *lagging* e *leading* devem ser vistos como um processo dinâmico e interligado. Assim, um mesmo indicador pode ser *lagging* em relação a uma determinada variável ou perspectiva e ser simultaneamente *leading* em relação a outra. Por exemplo, o prazo de entrega é *lagging* em termos de qualidade e duração dos processos e simultaneamente *leading* em termos de fidelização de clientes.

Um bom desenho do *balanced scorecard* deverá espelhar claramente a estratégia da empresa, nomeadamente os objectivos estratégicos a longo prazo e a forma como os alcançar, através dos dois tipos de indicadores assinalados e suas interligações. Assim, como referem Kaplan e Norton (1996, p. 149), cada um dos indicadores seleccionados para integrar o *balanced scorecard* “(...) deverá ser um elemento da cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da unidade de negócio à

organização.” Acresce que essas relações de causa e efeito devem surgir sempre ligadas aos objectivos financeiros já que todos os indicadores “(...) deveriam eventualmente estar ligados à obtenção de um excelente desempenho financeiro actual e futuro.” (Kaplan e Norton, 1996c, p. 22).

Assim, cada uma das quatro perspectivas deve ter associado um conjunto de indicadores específicos e estes devem estar intimamente ligados aos objectivos definidos para a organização. Acresce que cada indicador definido para qualquer uma das perspectivas deve apresentar um elo de relações de causa e efeito, determinantes de uma melhoria do desempenho financeiro.

No que concerne à perspectiva financeira, centrada na defesa dos interesses dos accionistas, podem e são incluídos muitos dos indicadores financeiros tradicionais. Como assinala Clark (2000), estes são *lagging indicators*, na medida em que a filosofia do *balanced scorecard* reconhece que o desempenho financeiro futuro é consequência do desempenho das outras três perspectivas, essas sim, com uma mensuração de desempenho estabelecida através de *leading indicators*. Assim, os objectivos e indicadores financeiros representam um duplo papel no *balanced scorecard*, já que definem (e medem) os resultados financeiros que se espera obter para uma determinada estratégia, mas constituem simultaneamente o propósito final dos objectivos e indicadores definidos para as outras perspectivas.

Atendendo a que as estratégias a adoptar são diferentes em função das fases do ciclo de vida das empresas, torna-se necessário adaptar os indicadores a cada uma delas.

Segundo Kaplan e Norton (1996b), na fase de crescimento existem necessidades de investimento, muitas vezes elevadas, no sentido de criar ou expandir os meios de produção, criar os canais de distribuição e estabelecer contactos e relações com os clientes. Assim, não se pode esperar que durante esta fase as empresas estabeleçam objectivos relacionados com *cash flow* ou retorno do capital investido. Correctamente, como referem Kaplan e Norton (1996b), os indicadores devem aqui ser definidos ao nível do crescimento das vendas, conquista de novos mercados e novos clientes, bem como outros que se relacionem com a contenção de despesas, uma vez que há necessidade de desenvolver sistemas, processos e competências ao nível dos trabalhadores.

Na fase de manutenção, as empresas devem concentrar-se na conservação e, se possível, no aumento anual da quota de mercado, bem como continuar a efectuar investimentos, embora com menor expressão em relação à fase anterior, que tenham como objectivo o aumento da capacidade instalada e a melhoria contínua dos processos. Sendo o principal objectivo nesta fase a obtenção de retorno do capital investido, os indicadores financeiros mais aconselháveis, tal como apontados por Kaplan e Norton (1996b), são a rentabilidade dos capitais próprios, a rentabilidade do investimento, os resultados operacionais e a margem bruta. Devem ainda ser utilizados o *Economic Value Added* (EVA<sup>7</sup>) e o valor para o accionista.

Na fase de maturidade, em que as empresas não têm já necessidade de efectuar investimentos, seja em investigação seja em expansão da capacidade instalada, o objectivo e métrica financeira por excelência deve ser a geração de *cash flow*.

A perspectiva do cliente, por sua vez, atenta na satisfação das necessidades dos clientes enquanto uma das prioridades das empresas, percebendo-a como única forma de garantir uma rentabilidade sustentada a longo prazo. Assim, como afirmam Kaplan e Norton (1996), a garantia de um desempenho financeiro de excelência no longo prazo para as organizações obriga a uma prestação de produtos e/ou serviços que sejam valorizados pelos seus clientes e garantam, por isso, a sua satisfação.

Em termos de métricas desta perspectiva, o *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1996; 1996b; 2000) propõe a utilização de dois conjuntos de indicadores: o primeiro, designado por *core measurement group* (indicadores principais), deve ser constituído por indicadores genéricos dos resultados que a empresa pretende obter face à estratégia definida - dos mais usuais destacam-se os relativos à quota de mercado e à retenção, aquisição, satisfação e rentabilidade dos clientes; e o segundo, designado por *customer value propositions* (ofertas de valor ao cliente), prende-se essencialmente com o atributo dos produtos e serviços e a relação que a empresa estabelece com os clientes - capacidade da empresa perceber as necessidades destes e, conseqüentemente, agir

---

<sup>7</sup> Esta sigla encontra-se registada pela sociedade de consultores americana Stern Stewart. O EVA é uma medida que permite aferir o valor que uma empresa gera para os accionistas e é calculada da seguinte forma:  $EVA = \text{Lucro Operacional} - (\text{Custo do Capital} \times \text{Capital})$ . O custo do capital deve ponderar o custo do capital próprio e alheio. Se este valor for positivo significa que a empresa está a criar valor, caso seja negativo está a destruir valor (Brilman, 2000).

em função dessa percepção - e ainda com a imagem e reputação da marca/empresa. É de notar que, como assinalam Kaplan e Norton (2000a), a compreensão da oferta de valor permite explicitar os indutores do *core measurement group*, determinando assim a forma como a organização pode atrair, reter e aprofundar as relações com os clientes alvo e diferenciar-se da concorrência.

A preocupação com a medição dos aspectos relacionados com estes dois conjuntos de indicadores deve estar sempre presente, mesmo reconhecendo, como o fazem Kaplan e Norton (1996; 1996b), que as características de diferentes sectores de actividade e de cada organização implicam diferentes ofertas de valor e, conseqüentemente, a definição de indicadores próprios para avaliação da satisfação do cliente.

Relativamente à perspectiva interna, Kaplan e Norton (1992; 1996) defendem que são os processos internos que permitem criar valor para o cliente e, conseqüentemente, para os accionistas. Assim, os indicadores a utilizar nesta perspectiva devem relacionar-se com aqueles factores que afectam a duração do ciclo operacional, a qualidade, as capacidades dos trabalhadores e a produtividade.

É de notar que a perspectiva interna do *balanced scorecard* distingue-se dos modelos tradicionais em dois aspectos fundamentais (Kaplan e Norton, 1996b). Por um lado, os métodos tradicionais de avaliação do desempenho procuram controlar e melhorar os processos existentes enquanto a abordagem do *balanced scorecard* vai mais além, no sentido de identificar novos processos que permitam à empresa obter vantagens competitivas. Por outro lado, as abordagens tradicionais centram-se nos processos de entrega dos produtos existentes aos actuais clientes, tentando controlá-los e melhorá-los, enquanto a filosofia do *balanced scorecard* vai mais longe ao propor a introdução de objectivos e, conseqüentemente, indicadores que monitorizem as necessidades emergentes dos actuais e futuros clientes, apresentando deste forma uma perspectiva de inovação em termos de médio e longo prazo.

Como explicitam Kaplan e Norton (1996b), no primeiro caso as empresas estão a promover uma onda curta de criação de valor (*short wave of value creation*) e no segundo caso uma onda longa de criação de valor (*long wave of value creation*), a qual se revela, em muitas empresas, um instrumento mais poderoso do desempenho futuro do que o ciclo operacional de curto prazo. É de notar, ainda assim, que embora cada

empresa tenha um conjunto específico de actividades de criação de valor, todas elas devem, na perspectiva interna do *balanced scorecard*, contemplar três processos, designadamente de inovação, operacional e serviço pós-venda.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento parte do reconhecimento de que as empresas que querem atingir objectivos de crescimento financeiro a médio e longo prazo não se podem limitar a efectuar investimentos nas áreas tradicionais, nomeadamente em imobilizações, investigação e desenvolvimento. Pelo contrário, como propõem Kaplan e Norton (1996), devem igualmente investir nas suas infra-estruturas: pessoas, sistemas de informação e procedimentos organizacionais. Assim, nesta perspectiva, os objectivos definidos são, intrinsecamente, “(...) os indutores para alcançar excelentes resultados nas três primeiras perspectivas do *scorecard*” (Kaplan e Norton, 1996, p. 126).

Kaplan e Norton (1992; 1996) consideram que a implementação do *balanced scorecard*, tal como anteriormente exposto, conduz a uma melhoria de desempenho financeiro das organizações, aliás, tal como o comprovam os múltiplos exemplos que mencionam no conjunto das suas publicações relacionadas com o tema (Frigo, 2012).

Contudo, o *balanced scorecard* não é isento de críticas. Nørreklit (2003) aponta algumas limitações à sua abordagem, designadamente ao nível das relações causa-efeito e do modelo de controlo. Por um lado, assinala que o modelo se centra em indicadores de resultados e indicadores indutores de resultados, interligados através de relações de causa e efeito, mas não se verificam essas relações entre algumas das áreas mensuradas. Por outro lado, evidencia que o modelo de controlo é hierarquicamente *top-down*, ao invés de surgir enraizado no ambiente e na organização, dessa forma sendo questionável o seu valor enquanto ferramenta de gestão. Este método de controlo *top-down* contraria, aliás, o próprio entendimento de Kaplan e Norton (1992; 1996) quanto ao interesse em promover um processo de aprendizagem interactivo e em *double-loop*.

Acresce, como assinala Nørreklit (2003), que Kaplan e Norton (1992; 1996) privilegiam os interesses dos *stakeholders*, accionistas e clientes, deixando de fora outros que podem ser igualmente relevantes (como por exemplo, fornecedores e autoridades públicas) e que deveriam ser também contemplados no *balanced scorecard*. Na mesma linha de pensamento Neely et al. (2002) criticam a minimização

de importância atribuída aos fornecedores, parceiros de negócio e colaboradores enquanto *stakeholders*, propondo como alternativa um modelo de avaliação de desempenho que designam por *Performance Prism*<sup>8</sup>, centrado na satisfação e na contribuição de todos os *stakeholders*.

As insuficiências do *balanced scorecard* enquanto ferramenta de gestão são igualmente assinaladas por Bessire e Baker (2005). Estes autores analisam criticamente o *balanced scorecard* designadamente quanto às insuficiências do seu corpo teórico de base ao nível da estratégia e quanto ao tratamento ambíguo na escolha das quatro perspectivas e indicadores que as integram. Tendo em atenção estas inconsistências, Bessire e Baker (2005) concluem que os contributos efectivos do *balanced scorecard* se encontram não na sua utilização enquanto ferramenta de gestão, mas antes na atenção que colocam nos processos de aprendizagem da organização e na relação entre objectivos e estratégia. A este propósito, Neely et al. (2002) sublinham a falácia em se assumir que a avaliação de desempenho deve começar pela definição da estratégia, antes propondo que o ponto de partida deve ser a identificação das necessidades e desejos dos *stakeholders*, amplamente considerados.

#### **2.2.4. Princípios de uma Organização Focalizada na Estratégia**

Mais difícil do que definir uma estratégia, como referem Kaplan e Norton (2000), é implementá-la e executá-la, uma vez que o seu sucesso depende, na sua essência, da focalização e alinhamento de todos os recursos da organização em torno da mesma. A utilização do *balanced scorecard* como um sistema de gestão estratégica pode ajudar a eliminar dificuldades nesse processo. Nesse sentido, Kaplan e Norton (2000) identificam cinco princípios de uma organização focalizada na estratégia, que foram seguidos por empresas com reconhecido êxito na implementação do *balanced scorecard*:

---

<sup>8</sup> O modelo *Performance Prism* apresentado por Neely et al. (2002) pretende ser uma resposta às insuficiências que apontam ao *balanced scorecard*. As faces do prisma representam cinco perspectivas associadas a cinco questões-chave: no topo e na base, encontram-se a satisfação e os contributos dos *stakeholders*, respectivamente; e nas faces laterais encontram-se as estratégias necessárias para responder aos interesses dos *stakeholders*, os processos necessários à sua implementação e as capacidades organizacionais exigidas (ao nível de recursos humanos, tecnologia e outros) para levar a cabo esses processos de forma eficiente.

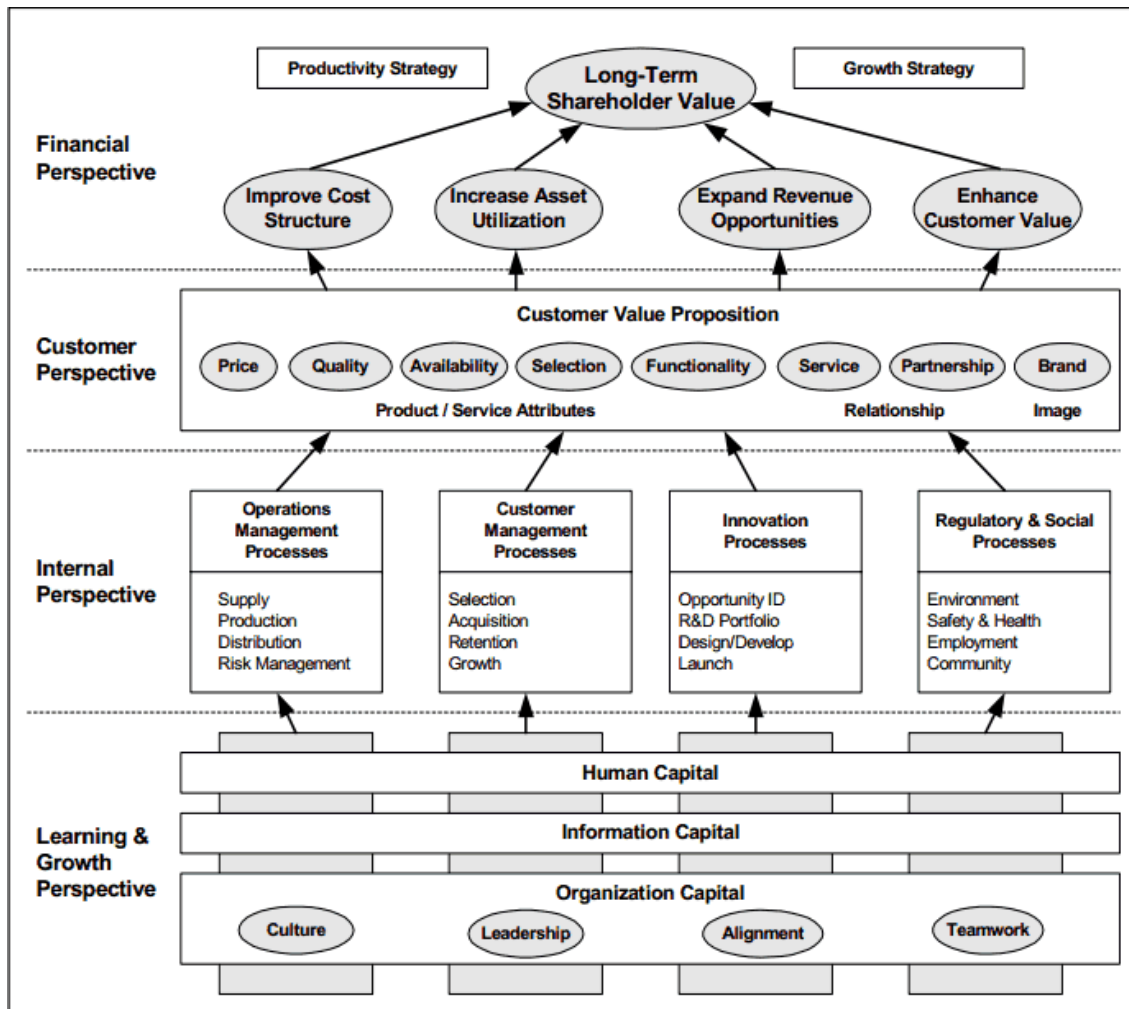
- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhamento estratégico da organização com a finalidade de criar sinergias;
- Tornar a estratégia um trabalho diário de todos;
- Fazer da estratégia um trabalho contínuo;
- Mobilizar a mudança através de uma liderança executiva.

O primeiro princípio, que determina traduzir a estratégia em termos operacionais, assenta no reconhecimento de que a criação de um processo de gestão para a implementar pressupõe um desenho prévio, fiável e consistente que a descreva. Com efeito, como afirmam Kaplan e Norton (2000, pp. 65-66) “A estratégia não pode ser executada se não for entendida, contudo, ela não pode ser entendida se não for descrita.”

Sendo a estratégia a pedra angular da elaboração do *balanced scorecard* torna-se incontornável descrevê-la. É fundamental para o sucesso a longo prazo que a visão e a missão sejam perfeitamente conhecidas por todos os elementos da organização, de forma que facilite a sua motivação e participação contínuas. Importa ainda que a estratégia seja transposta correctamente para o nível operacional, ou seja, que os objectivos e medidas reflectam os factores críticos de sucesso. Tal é conseguido aquando da elaboração do mapa estratégico, onde são definidas as relações de causa e efeito entre os resultados e os vectores de desempenho, tal como se exemplifica na figura da página seguinte (Figura 2.2).

A tarefa de definição das relações de causa e efeito implícitas no mapa estratégico revela-se, contudo, complexa. Com efeito, se ao nível da área financeira é fácil descrever o planeamento e o desempenho financeiro através de modelos padronizados – balanços, demonstrações dos resultados e outras demonstrações financeiras – o mesmo não acontece em relação à estratégia, uma vez que para a sua descrição, não existindo modelos únicos, esta pode ser efectuada das mais variadas formas (Kaplan e Norton, 2000).

Figura 2.2 – Exemplo de um Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

A utilização do mapa estratégico é, contudo, muito benéfica, na medida em que adiciona alguns detalhes que ilustram a dinâmica temporal da estratégia e um nível de pormenor maior. Acresce que, para além da descrição da criação de valor (modelo simples das quatro perspectivas) com a utilização de uma linguagem comum para as equipas executivas, o mapa estratégico permite observar os indicadores de desempenho de cada uma delas, individualmente, mas também o conjunto de relações de causa e efeito entre os objectivos e as quatro perspectivas (Kaplan e Norton 2000; 2004).

Em particular, como assinalam Kaplan e Norton (2004), as relações de causa e efeito evidenciadas nos mapas estratégicos mostram como os activos intangíveis dão origem a

resultados, ou seja, explicitam a forma como melhorias nos processos internos alavancam a criação de valor para todos os *stakeholders*, nomeadamente clientes e accionistas. Ademais, ao verterem a estratégia na arquitectura lógica do mapa estratégico e do *balanced scorecard*, as empresas tornam estes dois instrumentos num referencial comum e compreensível para todos os elementos da organização (Kaplan e Norton 2000; 2004).

O segundo princípio de uma organização focalizada na estratégia, tal como identificado por Kaplan e Norton (2000), corresponde ao alinhamento estratégico da organização com a finalidade de criar sinergias – benefícios adicionais que não poderiam ser obtidos pelas unidades de negócio a trabalhar individualmente. Esta criação de sinergias pode ser promovida através da utilização coordenada de *balanced scorecards* das diferentes unidades da organização. Mesmo que as unidades de negócio actuem em diferentes sectores e tenham estratégias diferentes, os gestores devem coordená-las por forma a que o todo seja maior do que a soma das partes. É de notar que, tradicionalmente, as empresas encontram-se organizadas por áreas funcionais – produção, aprovisionamento, comercial e financeira, entre outras – possuindo cada uma delas uma cultura e linguagem próprias, o que, como referem Kaplan e Norton (2000), pode constituir um entrave à implementação da estratégia. A filosofia do *balanced scorecard* permite ultrapassar esta dificuldade ao substituir a estrutura dos relatórios formais por temas e prioridades estratégicos, transmitindo uma mensagem consistente e promovendo a adopção de um conjunto de prioridades coerentes, quer para as diferentes áreas funcionais, quer para as diferentes unidades de negócio.

O terceiro princípio identificado corresponde a envolver todos os elementos da organização na estratégia, para que possam efectuar diariamente as suas tarefas com o sentido de contribuir para o êxito da sua implementação. Uma das condições *sine qua non* para que este processo ocorra consiste, desde logo, no próprio conhecimento e comunicação da estratégia, o que implica uma transmissão de objectivos não através das hierarquias mas de uma forma *top down* (do geral para o específico). De assinalar que o estudo efectuado por Kaplan e Norton (2000) contraria a ideia de que os trabalhadores nos diferentes níveis hierárquicos não conseguiriam absorver conceitos tecnicamente avançados contidos no *balanced scorecard*. Pelo contrário, as conclusões do estudo evidenciam o oposto, em resultado do esforço realizado pelas empresas ao nível da

formação de funcionários. Adicionalmente, o mesmo estudo identifica trabalhadores que se mostram capazes de contribuir para além da sua área funcional.

Existem ainda evidências de que empresas em que a implementação do *balanced scorecard* foi bem-sucedida alteraram os seus planos de remunerações por incentivos, indexando-os aos indicadores deste instrumento de gestão e com enfoque em equipas (ao invés de individualizados), determinando maior interesse dos trabalhadores em obterem informações e conhecimentos adicionais sobre o *balanced scorecard*. Assim, o facto de todos os elementos da organização conhecerem e compreenderem a estratégia da empresa, promove a motivação e transforma a implementação da estratégia numa tarefa comum e quotidiana.

Este processo relaciona-se (embora não se esgote) com o quarto princípio identificado em organizações focalizadas na estratégia, a saber, fazer da estratégia um trabalho contínuo. Kaplan e Norton (2000) consideram que os aspectos relacionados com o orçamento e plano operacional – análise de desvios entre o orçamentado e o real e medidas a tomar para ultrapassar situações relevantes – são aspectos imprescindíveis da gestão táctica de uma organização. Contudo, a periodicidade em que são estabelecidos (habitualmente mensal), conduz a reacções lentas e incompatíveis com o proposto para a monitorização dos indicadores do *balanced scorecard* e respectivo controlo da execução da estratégia. De forma relacionada, Kaplan e Norton (2000) referem existirem evidências de que as empresas de sucesso na implementação do *balanced scorecard* utilizam um processo de *double-loop* que contempla a gestão táctica – com base no orçamento e controlo mensal – mas igualmente a gestão estratégica com recurso a um processo contínuo, compatível com as permanentes mudanças do meio envolvente. De salientar ainda que ao nível de *feedback* dos resultados estes passam a ser transmitidos a todos os elementos da organização, permitindo que todos os trabalhadores conheçam o que é necessário para efectuarem o seu trabalho (Kaplan e Norton, 2000).

O quinto princípio identificado para que a implementação do *balanced scorecard* tenha sucesso corresponde a mobilizar a mudança através de uma liderança executiva. Este princípio assume primordial importância e exige o envolvimento activo da equipa de executivos, uma vez que a estratégia impõe mudanças praticamente em todos os níveis organizacionais, obrigando a um trabalho permanente e de liderança por parte dos

executivos de topo. A liderança mostra-se de grande importância uma vez que são os líderes que definem e fomentam o alcance da missão, da visão e dos valores que permitem o sucesso a longo prazo; devem actuar como modelos de uma cultura de excelência. É de notar que, como assinala Pires (2004), os líderes devem também estar pessoalmente envolvidos no *design*, implementação e melhoria contínua do sistema de gestão, bem como devem motivar, apoiar e reconhecer as pessoas da organização. Cabe também àqueles desenvolver parcerias com clientes, fornecedores, outros parceiros e representantes da sociedade.

Neste contexto, o primeiro passo para a implementação do *balanced scorecard* consiste no reconhecimento por parte de todos os elementos da organização de que este não é apenas um processo de avaliação de desempenho, mas essencialmente um projecto de mudança de sistema de gestão. Assim, durante a transição para o *balanced scorecard* enquanto sistema de gestão estratégica, devem ser definidos e incutidos estes novos valores culturais na organização, rompendo em simultâneo com as anteriores estruturas de poder. Para o efeito, como sugerem Kaplan e Norton (2000), constituem processos essenciais a existência de uma comunicação aberta, vertical e transversal a toda a organização, a promoção de reuniões colectivas com os trabalhadores e a criação de equipas estratégicas.

### **2.2.5. Factores de Insucesso na Implementação de Sistemas de Avaliação de Desempenho**

Da mesma forma que Kaplan e Norton (2000) identificam princípios básicos conducentes ao sucesso da implementação do *balanced scorecard*, Neely e Bourne (2000) apresentam dois grupos de razões que justificam o insucesso da implementação de muitos dos sistemas de avaliação de desempenho e avançam algumas sugestões no sentido de evitar tais insucessos.

O primeiro grupo de razões relaciona-se com erros cometidos pelos gestores aquando do processo de decisão sobre o que medir, erros esses que redundam na impraticabilidade ou quase impossibilidade de implementar o sistema. Para evitar estes erros Neely e Bourne (2000) sugerem que o desenho de um bom sistema de medição de desempenho deve iniciar-se com a elaboração do mapa de sucesso da organização (mapa estratégico) ao invés da definição do que deve ser medido. O mapa de sucesso da organização

constitui um diagrama de relações de causa e efeito, que explicam a estratégia da organização e explana a forma como o gestor vê o negócio. Em particular, no referido mapa encontram-se explicitamente evidenciadas as alavancas que os gestores podem accionar para melhorar o desempenho do negócio, bem como o impacto esperado. Apenas depois de desenhado o mapa deve ser iniciada a tarefa de definir as medidas correctas de desempenho, sempre relacionadas com as alavancas previamente definidas.

Como assinalam Neely e Bourne (2000), o erro habitualmente cometido resulta da incompreensão da importância do mapa de sucesso da organização pelos gestores que querem melhorar os seus sistemas de avaliação de desempenho, o que determina a sua discussão e decisão *ad initium* sobre o que medir, e muitas vezes a utilização de medidas já anteriormente utilizadas e dispostas numa desadequada estrutura de avaliação de desempenho. Em resultado do exposto, os *scorecards* implementados por essas empresas não reflectem devidamente a sua estratégia, comprometendo o entendimento dos trabalhadores quanto à razão ou lógica para a utilização das métricas seleccionadas. Assim, os sistemas de medição falham porque as novas medidas aparentemente não têm nexos, não reflectem a estratégia da organização e não ajudam as pessoas a compreender quais os seus verdadeiros objectivos.

O segundo grupo de razões para o insucesso relaciona-se com o processo de implementação do sistema de avaliação de desempenho, com ênfase em questões de política interna, infra-estruturas e enfoque.

Em termos de questões de política interna, Neely e Bourne (2000) realçam o facto de muitos trabalhadores se sentirem ameaçados com a medição, já que existem exemplos de que desta poderá resultar a promoção de uns para cargos superiores, mesmo não tendo competência para os desempenhar, em detrimento de outros que apresentam essas competências. Nas organizações em que esta rejeição se verifica, e particularmente naquelas em que há uma cultura de inculpação, a medição torna-se praticamente impossível de efectuar, já que ninguém quer que os dados fiquem disponíveis, surgindo, muitas vezes, a manipulação de números. Um exemplo clássico do atrás exposto, apresentado por Neely e Bourne (2000), diz respeito aos centros de chamadas, em que o tempo médio para atendimento de uma chamada é usado como uma medida chave de avaliação do desempenho dos operadores. Muitas vezes, em momentos de sobrecarga e de forma a garantir que as chamadas são atendidas no tempo pré-definido, os

trabalhadores fazem a conexão e imediatamente a desconexão de chamadas, sem sequer falarem com a pessoa que fez a ligação.

A falta de infra-estruturas na empresa é outro dos aspectos salientados por Neely e Bourne (2000) para o insucesso na implementação de um sistema de medição de desempenho. Embora em muitos casos existam já os dados necessários para calcular algumas das medidas de desempenho, na maioria das vezes estes encontram-se dispersos e em bases de dados difíceis de interligar. Nestes casos, é frequentemente necessário redesenhar a infra-estrutura do sistema de informação com base no novo sistema de avaliação de desempenho, o que exige tempo, um grande esforço e a afectação de múltiplos recursos.

Uma vez que este trabalho é longo e demorado, não é possível aos gestores percepcionarem de imediato o resultado do seu esforço – definição das medidas de avaliação do desempenho – o que suscita cansaço, frustração e por vezes a sua mudança de atenção e de prioridades para outros aspectos da organização. Esta possível falta de enfoque na criação de infra-estruturas pode conduzir a que o sistema nunca seja implementado.

A afectação de recursos é igualmente importante e a sua falta pode contribuir para o insucesso da implementação. De acordo com um estudo do Hackett Group, uma organização média gasta com sistemas de medição de avaliação de desempenho cerca de 25.000 dias/homem por cada bilião de dólares de vendas, o que, necessariamente e como Neely e Bourne (2000) salientam, levanta questões de eficácia e eficiência.

Para promover maior eficiência dos sistemas de desempenho Neely e Bourne (2000) sugerem a simplicidade e a automação como vectores determinantes, propondo para tal que seja medido somente o que é relevante. Em termos de eficácia, lançam o debate sobre o excessivo enfoque dos gestores no resultado da medição de desempenho, ao invés de se preocuparem em tomar decisões sobre o que fazer de diferente no sentido de melhorar os resultados obtidos. A verdadeira questão para a organização, tal como é colocada por Neely e Bourne (2000), corresponde a ser capaz de extrair o máximo valor dos dados obtidos através do sistema de avaliação de desempenho.

De forma relacionada, Carter e Lamotte (2004) referem a necessidade de existir um empenho incondicional e continuado dos gestores das organizações enquanto elemento promotor do sucesso no longo prazo do sistema de avaliação de desempenho, em particular do *balanced scorecard*. Outros factores incluem o estímulo de um diálogo permanente sobre a melhoria do desempenho, que pode funcionar como instrumento impulsionador da mudança e da acção, a aprendizagem e o *feedback* constantes.

De entre os factores de insucesso na implementação de sistemas de avaliação de desempenho, designadamente do *balanced scorecard*, Lingle e Schiemann (1996), Stivers et al. (1998) e Ittner e Larcker (2003) apontam a inadequada definição e utilização dos indicadores de desempenho. Stivers et al. (1998), em particular, analisando a utilização de indicadores não financeiros em 300 empresas dos Estados Unidos e Canadá, constatam que os indicadores utilizados se encontram essencialmente relacionados com a perspectiva do cliente, não sendo muitos deles efectivamente utilizados na gestão de topo, ou seja, concluem que muitas empresas reúnem informação que não é de facto utilizada pelos gestores nos seus processos de planeamento.

Este tema relativo aos possíveis factores conducentes ao insucesso na implementação de sistemas de avaliação de desempenho será retomado no ponto 2.3.5, aquando da abordagem específica aos factores de insucesso da implementação do *balanced scorecard* no âmbito do sector de hotelaria.

## **2.3. Avaliação de Desempenho em Hotelaria**

Procede-se com uma análise dos principais estudos empíricos relacionados com a avaliação de desempenho em hotelaria, apresentando-se uma sistematização contedística dos trabalhos revistos.

### **2.3.1. Enquadramento da Avaliação de Desempenho em Hotelaria**

Inicialmente, os sistemas de avaliação de desempenho em geral e dirigidos ao sector de hotelaria em particular, utilizam de forma prioritária indicadores financeiros de curto prazo dirigidos para o passado, não holísticos, pouco orientados para o mercado e insuficientes para monitorizar todas as perspectivas do negócio (Sainaghi, 2010).

O descontentamento com estas fragilidades determina, a partir da década de noventa, uma nova abordagem aos sistemas de avaliação de desempenho, impulsionada essencialmente pelos trabalhos de Fitzgerald et al. (1991) – com o desenvolvimento do modelo de resultados e determinantes – e de Kaplan e Norton (1992) – com o desenvolvimento do *balanced scorecard*. O impacto mais relevante resulta, contudo, do *balanced scorecard*, instrumento de gestão que passa a fundamentar a maior parte dos estudos posteriores, sejam estes teóricos ou empíricos.

A aplicação do *balanced scorecard* à hotelaria não é, contudo, um processo imediato. Os primeiros estudos elegem como enfoque empresas pertencentes ao sector industrial, depois o sector de serviços, designadamente bancos e companhias de seguros, e o sector de turismo, em particular da hotelaria, é praticamente negligenciado até à segunda metade da década de noventa (Sainaghi, 2010). É a partir de então, e até aos dias de hoje, que um conjunto amplo de autores, entre os quais Brown e McDonnell (1995), Huckestein e Duboff (1999), Denton e White (2000), Atkinson e Brown (2001), Doran et al. (2002), Evans (2005), Phillips e Louvieris (2005) e Sainaghi (2010), defende que o *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992) pode constituir um instrumento de gestão particularmente importante para as empresas do sector de hotelaria.

Esta adequabilidade é justificada com base em características e práticas já utilizadas no sector da hotelaria e exigidas pelo *balanced scorecard*. Destacam-se por um lado os fortes laços que ligam as unidades hoteleiras aos *stakeholders* (accionistas, clientes, trabalhadores e comunidade local), potenciadores de criação de valor; e por outro lado o uso já tradicional de algumas métricas operacionais (taxas de ocupação e indicadores para a avaliação da satisfação dos clientes) tal como consubstanciadas no *balanced scorecard*. O facto de estes factores serem já intrínsecos ao sector de hotelaria é assim considerado um elemento facilitador da aplicação deste instrumento de gestão, contribuindo para uma melhor compreensão das relações de causa e efeito entre indicadores e perspectivas bem como entre os factores críticos de sucesso, os objectivos e estratégia.

Outros autores, como Brown e Harris (1998) e Harris e Mongiello (2001) acrescentam que as diferentes actividades que integram a hotelaria, cada qual com objectivos específicos e distintos, podem igualmente ser mais bem entendidas pelas perspectivas de um *balanced scorecard*, capaz de as captar e medir de forma particular e

diferenciada. Com efeito, embora os hotéis se configurem genericamente como empresas de serviços, na realidade, os hotéis de serviço completo apresentam uma variedade de actividades que se enquadram seja em serviços (alojamento), como em venda a retalho (bebidas) e fabrico (produtos alimentares), com estruturas de custos diferentes e, de forma subjacente, diferentes orientações de negócio. Assim, o alojamento apresenta uma estrutura de custos com um peso relativamente elevado dos custos fixos no total de custos, rácio este que apresenta valores relativamente baixos nas bebidas e produtos alimentares<sup>9</sup>. Estes aspectos também devem estar reflectidos nos seus sistemas de avaliação de desempenho, o que é conseguido de uma forma competente por um *balanced scorecard* (Brown e Harris 1998; Harris e Mongiello 2001).

Acresce ainda, como assinalam Atkinson e Brown (2001) e Sainaghi (2010), a intensidade em mão de obra destas actividades, exigindo a inclusão de indicadores relacionados com a moral e desempenho dos trabalhadores nos sistemas de avaliação do desempenho, facto facilmente integrado no *balanced scorecard* (perspectiva de aprendizagem e crescimento).

Apesar da adequação do *balanced scorecard* a hotelaria ser justificável, não há, contudo, estudos suficientes que demonstrem que a sua implementação produza benefícios ao nível da rentabilidade e/ou outras melhorias. Acresce que a literatura existente sobre a implementação do *balanced scorecard* em hotelaria não é suficientemente extensa, profunda ou representativa que possibilite generalizações sobre a sua aplicação ao sector, insuficiência aliás assinalada por Evans (2005).

Reconhecendo estas insuficiências de partida, procura-se de seguida estabelecer uma revisão da literatura que reflecta a evolução da avaliação do desempenho em hotelaria, as evidências resultantes da aplicação específica do *balanced scorecard*, e a identificação de factores passíveis de conduzirem ao insucesso da sua implementação.

---

<sup>9</sup> Opta-se pela utilização da tradução “produtos alimentares e bebidas” de acordo com a terminologia utilizada na Classificação Portuguesa das Actividades Económicas, Revisão 3, aprovada pelo Decreto-Lei N° 381/2007 de 14 de Novembro e nas estatísticas temáticas de conjuntura disponibilizadas pelo Gabinete de Estratégia de Estudos do Ministério da Economia (muito embora se assinala a utilização corrente da tradução alternativa “comidas e bebidas” no âmbito do sector hoteleiro).

### 2.3.2. Evolução da Avaliação de Desempenho em Hotelaria

A interrogação quanto aos possíveis benefícios da aplicação do *balanced scorecard* em hotelaria desponta na literatura a partir dos finais da década de oitenta, inícios de noventa do século XX. Não significa isto que, até então, a hotelaria observe a avaliação de desempenho com displicência. Pelo contrário, percebem-se já, em particular nos Estados Unidos da América (EUA), preocupações quanto aos possíveis prejuízos para a rentabilidade futura e sustentada dos hotéis, resultantes de uma preponderância das medidas financeiras na avaliação de desempenho. Esta preocupação determinará um esforço na identificação das métricas utilizadas pelo sector, avaliação da sua adequabilidade, aplicação de indicadores não financeiros e desenvolvimento de estudos aplicando a filosofia do *balanced scorecard*.

O estudo de Geller (1985) encontra-se imbuído destas preocupações e reflecte sobre o estado da arte ao nível da avaliação de desempenho em hotelaria nos EUA. Do seu trabalho empírico, incidindo sobre a década de oitenta do século XX e abrangendo uma ampla série de hotéis nos EUA, resulta a identificação de um conjunto de medidas de desempenho que evidenciam a utilização conjunta de indicadores financeiros e não financeiros, mas com preponderância para estes últimos (Tabela 2.2).

Diferentes indicadores revelam igualmente alguma preocupação com *stakeholders* específicos – accionistas (taxa de retorno do investimento), clientes (cartões de comentário dos clientes) e trabalhadores (pesquisas de opinião dos trabalhadores) – bem como permitem perceber a preocupação em cobrir as várias perspectivas do negócio. Contudo, Geller (1985) não encontra nenhuma evidência de que as medidas utilizadas sejam as adequadas às características do sector de hotelaria e à forte competitividade existente.

Pressupondo a relevância para as empresas de hotelaria em utilizarem sistemas de medição de desempenho eficazes, Geller (1985) propõe que os gestores definam claramente quais as suas necessidades neste âmbito, estabelecendo, em primeiro lugar, os objectivos chave da organização – tendo por base os objectivos e o plano estratégico – e, de seguida, identificando os factores críticos de sucesso da empresa e determinando o caminho a percorrer (medidas a serem tomadas) para que os referidos objectivos sejam atingidos. Esta proposta é retomada por Brown e McDonnell (1995), ao sugerir a

necessidade de um *balanced scorecard* que reflecta adequadamente os objectivos característicos e os factores críticos de sucesso do sector de hotelaria.

Tabela 2.2 – Medidas de Desempenho mais Utilizadas por Empresas de Hotelaria nos EUA

<b>Medida</b>	<b>Hierarquia (Frequência de Uso)</b>	<b>Tipo de Indicador</b>
Taxa de Ocupação	1	NF
Cartões de Comentário dos Clientes	2	NF
Rotatividade do Pessoal	3	NF
Inspecções	4	NF
Taxas Médias	5	NF
Taxa de Promoção Interna	5	NF
Taxa de Repetição de Negócios	6	NF
Taxa de Rentabilidade do Investimento	7	F
Volume de Negócios	8	F
Lucro/Fluxo de Caixa	9	F
Amostragem de Hóspedes	9	NF
Reclamações	10	NF
Lucro Operacional Bruto	11	F
"Comprador" Externo	12	NF
Pesquisas de Opinião do Pessoal	12	NF

Legenda: F – Indicador Financeiro; NF – Indicador Não Financeiro

Fonte: Adaptado de Geller (1985)

Muito embora cada organização apresente objectivos próprios e factores críticos de sucesso específicos, Geller (1985) hierarquiza os mais comumente encontrados na maioria das empresas de hotelaria analisadas, tal como evidenciado nas Tabelas 2.3 e 2.4, respectivamente.

A hierarquia de objectivos evidencia preocupações com a criação de valor para os accionistas (rentabilidade, retorno do investimento, riqueza dos accionistas), para os clientes (satisfação dos clientes, fidelidade à marca) e para os trabalhadores (moral dos trabalhadores). Percebe-se igualmente um equilíbrio entre objectivos de curto prazo e de médio e longo prazo (maximização do fluxo de caixa versus crescimento e estabilidade financeira). Estes objectivos reflectem-se nos factores críticos de sucesso identificados

ao sugerirem a necessidade de um *balanced scorecard* que reflecta adequadamente os objectivos característicos e os factores críticos de sucesso do sector de hotelaria.

Tabela 2.3 – Objectivos da Indústria de  
Hotelaria nos EUA

<b>Objectivo</b>	<b>Hierarquia</b>
Rentabilidade do Investimento	1
Crescimento	2
A Melhor Gestão	3
A Maior Quota de Mercado	4
Satisfação do Cliente	4
Riqueza dos Accionistas	5
Moral do Pessoal	5
Maximizar o Fluxo de Caixa	6
Fidelidade à Marca	6
Estabilidade Financeira	7

Fonte: Adaptado de Geller (1985)

Tabela 2.4 – Factores Críticos de Sucesso na Indústria de  
Hotelaria nos EUA

<b>Factores Críticos de Sucesso</b>	<b>Hierarquia</b>
Atitude do Pessoal	1
Satisfação do Cliente (Serviço)	2
Produto Superior (Físico)	3
Localização Superior	4
Maximizar a Receita	5
Controlo dos Custos	5
Aumentar a Quota de Mercado	6
Aumentar a Percepção Valor-Preço do Cliente	7
Alcançar a Segmentação do Mercado	8

Fonte: Adaptado de Geller (1985)

Com base no estudo de Geller (1985), Brown e McDonnell (1995) desenvolvem uma reflexão sobre o estado da arte da medição de desempenho em hotelaria, constatando que os sistemas de avaliação de desempenho em utilização durante a década de oitenta do século XX nos EUA combinam já medidas financeiras e não financeiras, integrando resultados de eficácia e de comportamento da gestão, medidas de satisfação do cliente e da atitude do pessoal.

Ainda assim, Brown e McDonnell (1995) consideram persistirem motivos de preocupação para o desempenho do sector tendo em consideração que os sistemas de avaliação utilizados raramente são planeados e as medidas tradicionais utilizadas fornecem informação demasiadamente reduzida face às necessidades das empresas de hotelaria (por exemplo, taxas de ocupação, indicadores de lucro e retorno do investimento).

Muito embora reconhecendo que embora exista um aparente interesse crescente por parte dos directores dos hotéis em termos da avaliação dos recursos humanos, satisfação dos clientes, competências de gestão e aspectos relacionados com marketing, Brown e McDonnell (1995) afirmam que, na realidade, os sistemas de medição de desempenho são relativamente fracos na sua mensuração, desde logo em resultado das dificuldades já constatadas em estabelecer a sua mensuração. As autoras alertam ainda para os seguintes pontos, que devem ser tidos em consideração na selecção das medidas de desempenho por cada unidade hoteleira: posição específica no mercado, fase de vida, tipo de gestão, solidez financeira e estratégia competitiva. Deve igualmente ser reconhecida a relevância do desfasamento temporal entre a acção e o efeito, pelo que este hiato deve ser considerado na frequência com que são controlados os indicadores de desempenho.

Neste contexto, Brown e McDonnell (1995) propõem uma aproximação ao *balanced scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), de forma que reflecta adequadamente os objectivos característicos e os factores críticos de sucesso do sector de hotelaria. Consideram, em particular, que o *balanced scorecard* dota os gestores de informação equilibrada quanto a perspectivas diferentes e vitais para as organizações, além do mais minimizando a sobrecarga de informação, já que permitem limitar o número de indicadores a 20 ou 25.

Neste sentido, as referidas autoras efectuam um estudo com a finalidade de desenvolverem um *balanced scorecard* que possa vir a ser adaptado e adoptado por outros hotéis. O estudo piloto é aplicado a um hotel de 5 estrelas de serviço completo, com 131 quartos, sediado no Reino Unido e a opção quanto à técnica de recolha de dados corresponde a inquéritos por entrevista, aplicada junto ao director geral da unidade hoteleira.

No processo específico de construção do *balanced scorecard* a metodologia utilizada é a preconizada por Kaplan e Norton (1992): identificam a visão e os correspondentes objectivos do hotel; face a estes, definem os factores críticos de sucesso e finalmente, seleccionam as medidas de desempenho, de uma forma equilibrada e segundo as quatro perspectivas – financeira, do cliente, interna e de aprendizagem e crescimento.

Os objectivos definidos, em consonância com a visão para a unidade hoteleira, incluem preocupações de ordem financeira (rentabilidade crescente) mas igualmente relacionadas com o marketing (capacidade de resposta rápida às mudanças nos mercados e conhecimento constante da concorrência), com a satisfação dos clientes (melhoria contínua dos serviços, resposta rápida às necessidades dos clientes, serviço distintivo melhorando a relação qualidade-preço) e com a moral e competências dos funcionários (desenvolvimento contínuo de competências e reconhecimento do seu desempenho).

Na sequência da definição dos objectivos, Brown e McDonnell (1995) identificam os factores críticos de sucesso para as quatro perspectivas do *balanced scorecard* e nomeiam algumas das métricas possíveis de serem utilizadas, tal como explicitado nas Tabelas 2.5 a 2.8.

Tabela 2.5 – Factores Críticos de Sucesso e Medidas de Desempenho  
(Perspectiva Financeira)

Factores Críticos de Sucesso	Medidas Possíveis
Rentabilidade do Hotel – em termos absolutos e em relação ao capital investido;	Lucro Operacional Bruto Lucro Operacional Líquido Rentabilidade do Capital Investido
Vendas Realizadas – particular referência ao <i>mix</i> de vendas e ao <i>trade-off</i> volume/taxa;	Vendas Totais <i>Mix</i> de Vendas por Departamento <i>Mix</i> de Vendas por Origem
Gestão do Capital Circulante - especialmente dos <i>stocks</i> e dos devedores;	Taxa Média de Ocupação Tempo Médio de Permanência de <i>Stocks</i> Prazo de Recebimentos
Capacidade de reacção às mudanças nos mercados	Áreas de acção identificadas

Fonte: Adaptado de Brown e McDonnell (1995)

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 2.6 – Factores Críticos de Sucesso e Medidas de Desempenho  
(Perspectiva do Cliente)

Factores Críticos de Sucesso	Medidas Possíveis
<i>Antes da Escolha do Hotel</i>	
Valor do Dinheiro	Inquéritos/Questionários
Gama de Serviços Oferecidos	Inquéritos/Questionários
Qualidade do Contacto/Resposta	Pesquisas por Terceiros
<i>Durante a Estadia no Hotel</i>	
Qualidade de Serviço	Cartões de Comentários dos Clientes Reuniões com Clientes
Resposta às Necessidades dos Hóspedes	Cartas de Clientes Repetição do Negócio

Fonte: Adaptado de Brown e McDonnell (1995)

Tabela 2.7 – Factores Críticos de Sucesso e Medidas de Desempenho  
(Perspectiva Interna)

Factores Críticos de Sucesso	Medidas Possíveis
Trabalho em Equipa e Coordenação	Reuniões Interdependentes (Relatórios) Cursos de Formação Interdependentes
Desenvolvimento do Pessoal	Cursos Concluídos Número de Pessoal Polivalente
Eficiência de Custos	Percentagem de Lucro Bruto Percentagem de Lucro Líquido

Fonte: Adaptado de Brown e McDonnell (1995)

Tabela 2.8 – Factores Críticos de Sucesso e Medidas de Desempenho  
(Perspectiva de Inovação e Aprendizagem)

Factores Críticos de Sucesso	Medidas Possíveis
Novos Mercados Identificados	Novas Áreas/Objectivos Identificados para Acção
Desenvolvimento do Pessoal	Cursos Concluídos Promoções Internas Realizadas
Melhorias de Instalações/Serviços	Áreas de Desenvolvimento Identificadas Novas Instalações/Serviços Introduzidos

Fonte: Adaptado de Brown e McDonnell (1995)

Como pode ser observado nas tabelas anteriores, para cada um destes factores críticos de sucesso, o estudo propõe métricas específicas passíveis de melhor captarem a avaliação de desempenho de acordo com as quatro perspectivas proposta por Kaplan e Norton (1992).

Ao nível da perspectiva financeira os indicadores propostos assentam basicamente no lucro, no retorno sobre o capital investido, vendas e indicadores relacionados com elementos do activo circulante (taxa média de ocupação, tempo médio de permanência de *stocks* em armazém e prazo médio de recebimentos). Relativamente à perspectiva do cliente, ao invés de métricas específicas, a proposta das autoras remete para uma recolha de dados através de cartões de comentários, reuniões e questionários a clientes. No âmbito da perspectiva do negócio interno a ênfase é colocada na formação (número de cursos), aferição do resultado dessa formação (polivalência) e métricas relacionadas com a eficiência dos custos. A perspectiva de inovação e aprendizagem surge em articulação com a perspectiva de negócio interno no que concerne ao desenvolvimento do pessoal enquanto factor crítico de sucesso, sendo que, para a primeira, os indicadores apontados são o número de cursos concluídos e o número de funcionários polivalentes, enquanto que, para a segunda, retoma-se o número de cursos concluídos e acresce o número de promoções internas. Nesta última perspectiva de aprendizagem e crescimento, as autoras identificam igualmente a necessidade de mensuração e de controlo de novas instalações e serviços introduzidos, novos mercados e novas áreas de negócio.

Brown e McDonnell (1995) concluem que o marketing, a satisfação do cliente, a moral e o desenvolvimento do pessoal constituem factores críticos de sucesso vitais para o sector de hotelaria, pelo que os sistemas de avaliação de desempenho a desenvolver devem incluir métricas eficazes e adequadas para a sua aferição. Tendo em atenção a constante mutação do meio ambiente, as autoras concluem ainda sobre a importância de uma revisão periódica do *balanced scorecard*, sem a qual se incorrerá em perda da sua eficácia. Por último, Brown e McDonnell (1995, p. 11) questionam-se sobre a aplicação duradoura do *balanced scorecard* enquanto sistema de medição de desempenho eficaz no sector de hotelaria, interrogando-se sobre se este será um “(...) *short-term guest or long-term resident?*”.

Com objectivos similares de aferição das medidas de desempenho em hotelaria, Atkinson e Brown (2001) e Harris e Mongiello (2001) desenvolvem estudos relativos ao estado da arte no Reino Unido e na Europa, respectivamente. As conclusões de Harris e Mongiello (2001) são, contudo, mais animadoras, já que constataam a existência de sistemas de desempenho mais equilibrados e próximos da filosofia de um *balanced scorecard*.

O estudo desenvolvido por Atkinson e Brown (2001) toma por objectivo a avaliação do estado de arte da medição do desempenho em hotelaria no Reino Unido. Atendendo às características específicas da indústria hoteleira, nomeadamente às referidas no ponto 1.5.3., e ao ambiente cada vez mais competitivo em que os hotéis se inserem, este estudo reconhece a relevância do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992), à semelhança de Brown e McDonnell (1995), e do modelo de resultados e determinantes de Fitzgerald et al. (1991). Em particular, Atkinson e Brown (2001) reconhecem a pertinência em incorporar de uma forma equilibrada métricas financeiras e não financeiras, estabelecer relações de causa e efeito entre medidas relacionadas com actividades operacionais e a estratégia, e garantir um balanceamento entre as perspectivas interna e externa.

Atkinson e Brown (2001) desenvolvem a sua pesquisa através da aplicação de inquéritos por questionários e por entrevistas. Foram enviados 88 questionários a hotéis pertencentes a grandes cadeias hoteleiras internacionais com várias marcas, cadeias de hotéis regionais e ainda hotéis independentes mais pequenos. Obteve-se uma taxa de resposta útil de cerca de 20%, correspondente a 18 das 23 respostas recebidas. O questionário contemplava um conjunto de tópicos no sentido de avaliar o desempenho das diferentes dimensões em análise, a frequência e o nível organizacional a que esse desempenho era reportado e a intensidade de utilização de novos sistemas de avaliação de desempenho.

De forma a esclarecer e aprofundar alguns aspectos que emergiram das respostas ao questionário, foram conduzidas seis entrevistas. Tratou-se de uma amostra não probabilística por julgamento, constituída por três directores seniores de hotéis, pertencentes a cadeias hoteleiras que responderam ao questionário, dois consultores de gestão, colaboradores de empresas de consultoria reconhecidas no sector de hotelaria e um académico que vinha a investigar esta área há oito anos.

Da análise dos dados, Atkinson e Brown (2001) concluem que todas as empresas inquiridas se preocupam com (e controlam) o volume de negócios, os custos e a rentabilidade. Verificam igualmente que a maior relevância é superiormente atribuída à rentabilidade, seguida do volume de negócios e dos custos. De salientar ainda que rácios como a liquidez e o retorno do investimento são igualmente controlados por 94% e 89% dos inquiridos, respectivamente. É de estranhar o facto de o volume de negócios não aparecer como primeiro indicador uma vez que a orientação de negócio do sector de hotelaria é para a receita.

Do estudo resulta igualmente a identificação do conjunto de indicadores não financeiros mais utilizados e a percentagem das empresas que os monitorizam, tal como evidenciado na Tabela 2.9.

Tabela 2.9 – Indicadores Não Financeiros

Indicador	%
Qualidade do Serviço	94
Satisfação do Cliente	89
Crescimento das Vendas	88
Fidelização do Cliente	78
Quota de Mercado	62

Fonte: Adaptado de Atkinson e Brown (2001)

Assinala-se que apesar da qualidade de serviço ser o indicador não financeiro mais utilizado (monitorizado por 94% das empresas inquiridas), Atkinson e Brown (2001) constatarem que lhe é prestada pouca atenção numa base diária ou semanal, enquanto que a satisfação do cliente (89%) é controlada com maior frequência (diária e semanal).

As entrevistas confirmam o enfoque que as empresas do sector de hotelaria do Reino Unido colocam nas medidas financeiras, sendo esta abordagem financeira eminentemente de curto prazo. Destaca-se a utilização cada vez mais frequente do *benchmarking*, o qual é facilitado pela utilização do *Uniform System of Accounts*<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> O *Uniform System of Accounts* é um sistema normalizado, concebido em 1926 nos EUA, que permite registar e analisar dados contabilísticos específicos do sector de hotelaria. Actualmente é utilizado quer por grandes cadeias hoteleiras quer por hotéis independentes, permitindo comparar a posição financeira e o desempenho operacional entre unidades hoteleiras (Kwansa e Schmidgall, 1999).

Atkinson e Brown (2001) justificam o enfoque que os seus sistemas de avaliação de desempenho atribuem às medidas financeiras pela crescente propriedade corporativa das unidades hoteleiras e pela cultura verificada ao nível de hotelaria. Por um lado, ao estabelecerem objectivos financeiros exigentes, os investidores parecem quase ignorar os processos para os atingir. Por outro lado, o facto das carreiras profissionais dos gestores seniores começarem, regra geral, por cargos operacionais, determina que a sua preocupação principal seja o controlo operacional em tempo real e não questões de médio e longo prazo. Acresce a relativa dificuldade e o custo da recolha de dados não financeiros, tanto mais que, à época e genericamente, estes não se encontram incluídos no *software* de *front-office* ou de contabilidade.

Atendendo à elevada consistência dos resultados e considerando a qualidade do grupo dos inquiridos, Atkinson e Brown (2001) concluem que a maioria das cadeias hoteleiras analisadas utiliza quase exclusivamente medidas financeiras na avaliação do seu desempenho. Mesmo quando algumas unidades hoteleiras utilizam medidas de desempenho não financeiras (nomeadamente qualidade e satisfação do cliente), o seu enfoque principal permanece em métricas financeiras de resultados de acções passadas. Assim, com algumas excepções relacionadas com a implementação de um *balanced scorecard*, concluem que os sistemas utilizados não são de modo algum balanceados.

Face ao exposto, Atkinson e Brown (2001) assinalam que as unidades hoteleiras pesquisadas parecem continuar a medir, na maior parte das vezes, as substâncias/conteúdos errados, ignorando aspectos tão importantes como o ambiente competitivo, com possíveis prejuízos graves no futuro.

Estas conclusões não são corroboradas, contudo, pelo estudo de Harris e Mongiello (2001), muito embora o contexto da sua aplicação geográfica seja mais amplo. O estudo que desenvolvem tem como objectivo avaliar quais os indicadores chave utilizados na medição de desempenho em hotelaria na Europa e qual a interpretação e o uso dessa avaliação pelos directores das unidades hoteleiras em sede de tomada de decisões. A investigação incide sobre o contexto da tomada de decisões por parte dos directores de seis cadeias hoteleiras nacionais e internacionais a operar na Europa. A fundamentação teórica utilizada baseia-se no *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992), no conceito de orientação de negócio de Kotas (*cit. in* Harris e Mongiello 2001) e na coerência entre a interpretação e a aplicação dos indicadores.

O ponto de partida de Harris e Mongiello (2001) consiste na observação da evolução do sector do turismo, em particular do aumento do turismo de viagens e de negócios, e suas implicações para o sector da hotelaria. Verificam que o aumento da procura, associado às expectativas dos consumidores quanto aos serviços oferecidos, à qualidade dos mesmos e ao valor do dinheiro, se traduziu, por um lado, num aumento do número de cadeias hoteleiras e, por outro, na segmentação dos serviços oferecidos em económicos, de meia escala e de luxo. Este cenário conduziu a um crescente aumento da concorrência entre as cadeias hoteleiras e, conseqüentemente, a uma crescente necessidade de optimizarem a eficácia da tomada de decisões operacionais e de negócio, com vista a manterem a sua competitividade. Daqui resultou, por sua vez, uma atenção crescente na medição do desempenho, revelando, tal como assinalam Harris e Mongiello (2001), a orientação do negócio e o contexto da indústria é crucial para a definição de um sistema de medição de desempenho de uma empresa.

No âmbito da determinação da orientação do negócio há que considerar o peso dos custos fixos nos custos totais. Com efeito, uma empresa em que os custos fixos apresentem uma elevada percentagem no total de custos – designada por *market oriented*<sup>11</sup> – obriga a que o sistema de medição de desempenho inclua medidas que reflectam esta orientação e que se centrem na gestão das receitas. Contrariamente, nas empresas com um elevado peso dos custos variáveis no total de custos – designadas por *cost oriented* – as métricas de desempenho a utilizar devem estar relacionadas com o produto (Kotas *cit. in* Harris e Mongiello 2001). Assim, na mesma linha de raciocínio de Brown e Harris (1998), Harris e Mongiello (2001) defendem que nas empresas de serviços em geral, e nos hotéis de serviço completo em particular, os sistemas de avaliação de desempenho devem reflectir o seu carácter *market oriented*.

Há contudo que reconhecer que, embora os hotéis se configurem como empresas de serviços, na realidade, os hotéis de serviço completo apresentam uma variedade de actividades, que se enquadram em serviços (alojamento), venda a retalho (bebidas) e fabrico (produtos alimentares), com estruturas de custos diferentes, e como tal, com diferentes orientações de negócio.

---

<sup>11</sup> Esta conceptualização parece não estar conforme com o conceito de *market orientation* proposto na literatura de gestão. Em particular, Narver e Slater (*cit. in* Ramos, 2010) consideram que a orientação para o mercado se baseia em três grandes dimensões: conhecimento do mercado, disseminação deste conhecimento dentro das organizações e capacidade de adequar a sua oferta ao mercado.

Com efeito, o alojamento tem associado uma estrutura de custos com um peso relativamente elevado dos custos fixos nos custos totais, ao passo que nas bebidas e produtos alimentares este rácio é relativamente baixo. Desta forma, como referem Harris e Mongiello (2001), estas diferentes actividades desenvolvidas dentro de uma unidade hoteleira – que implicam diferentes orientações de negócio – devem ser reconhecidas e adequadamente contempladas num sistema de avaliação de desempenho.

Com esta preocupação Harris e Mongiello (2001) averiguam quais os indicadores de desempenho mais importantes utilizados pelos directores na gestão dos seus hotéis; de seguida, identificam qual o significado que estes atribuem a cada indicador seleccionado e por fim, tentam descortinar que tipo de decisões os directores pensam que cada indicador lhes permite tomar.

As hipóteses principais do estudo correspondem, por um lado, a considerar que os directores dos hotéis baseiam as suas decisões principalmente em indicadores financeiros, e por outro, atendendo à orientação para o mercado e ao carácter trabalho-intensivo da indústria hoteleira, supor que os indicadores relacionados com clientes, operações e recursos humanos têm ênfase no processo de decisão.

O estudo piloto, realizado no Reino Unido e em Itália, consistiu na aplicação de questionários e realização de entrevistas a alguns directores de hotéis. A partir deste estudo inicial, seguiu-se uma pesquisa postal aos directores de hotéis de seis cadeias sedeadas na Europa, com envio de 402 questionários e obtenção de uma taxa de resposta de 43,5%.

O questionário apresentava oito indicadores, sendo solicitado aos respondentes que assinalassem aqueles que consideravam mais importantes na tomada de decisões, bem como a frequência (diária, semanal, mensal, entre outras) com que os utilizavam. Era ainda dada a possibilidade de os directores adicionarem outros indicadores-chave; caso novos indicadores fossem propostos e considerados, requeria-se que, no total, não fossem seleccionados mais do que oito. Por fim, era perguntado quais as acções que eram tomadas face ao resultado de cada indicador, designadamente quando o desempenho do indicador se encontrava abaixo das expectativas da gestão.

Os indicadores incluídos no questionário, bem como a sua classificação por perspectiva segundo o *balanced scorecard* adaptado de Kaplan e Norton (1992; 1996), encontram-se assinalados na Tabela 2.10. Na leitura da tabela note-se que Harris e Mongiello (2001) optaram por utilizar as perspectivas financeira, cliente/mercado, operações e recursos humanos, por considerarem ser estas as que espelham melhor o negócio do sector de hotelaria.

Tabela 2.10 – Indicadores que Integram o Inquérito (Europa)

<b>Indicadores</b>	<b>Perspectiva</b>
<i>Benchmarking</i> (Concorrência)	Cliente / Mercado
Prazo de Recebimentos	Financeira
Avaliação da Opinião do Pessoal	Recursos Humanos
Análise <i>Fair Share</i>	Cliente / Mercado
Hóspede Mistério	Operações
Número de Inovações no Serviço	Operações
Percentagem das Remunerações nos Resultados	Financeira
Formação e Desenvolvimento	Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Harris e Mongiello (2001)

Os dez indicadores assinalados como os mais utilizados pelos directores de hotéis (apontados em 84% das respostas ao questionário) são apresentados na Tabela 2.11, sem alguma hierarquização específica.

Tabela 2.11 – Os Dez Indicadores mais Utilizados

<b>Indicadores</b>	<b>Perspectiva</b>
<i>Benchmarking</i> (Concorrência)	Cliente/Mercado
Percentagem das Remunerações na Receita	Financeira
Hóspede Mistério	Operações
Análise <i>Fair Share</i>	Financeira
Prazo de Recebimentos	Financeira
Avaliação da Opinião do Pessoal	Recursos Humanos
Formação e Desenvolvimento	Recursos Humanos
Satisfação do Cliente	Cliente/Mercado
Vendas	Financeira
Lucro Operacional (%)	Financeira

Fonte: Adaptado de Harris e Mongiello (2001)

Entre os dez indicadores assinalados como mais importantes verifica-se a presença de métricas integrantes das quatro perspectivas identificadas como mais adequadas para o sector da hotelaria, aparentemente de uma forma equilibrada. Contudo, ao invés deste balanceamento, Harris e Mongiello (2001) concluem que as perspectivas de recursos humanos, de operações e do cliente/mercado são consideradas como mais importantes pelos directores de hotéis. Esta conclusão advém da análise dos indicadores seleccionados, na medida em que os mesmos dão indicação da consciência dos directores quanto à relevância das pessoas, do ambiente externo e do *feedback* intra-organizacional para o sucesso do negócio.

Relativamente ao impacto desta avaliação ao nível da tomada de decisões, Harris e Mongiello (2001) constataam que as acções tomadas assentam sobretudo em indicadores financeiros e em indicadores relacionados com os clientes. Ainda assim, mesmo no caso em que os indicadores financeiros são os mais frequentemente utilizados, estes não dominam o comportamento dos directores no processo de tomada de decisões. Desta forma, a hipótese de base colocada por Harris e Mongiello (2001), relacionada com uma maior relevância dos indicadores financeiros ao nível da tomada de decisões, não é validada.

As acções mais frequentemente tomadas quando o resultado dos indicadores fica aquém das expectativas são as seguintes:

- Formação do Pessoal;
- Nível do Pessoal;
- Revisão de Preços;
- Desenvolvimento de Produtos e Serviços;
- Revisão de Produtos e Serviços;
- Processo de Pagamento dos Clientes;
- Estratégia de Mercado e Vendas.

Note-se que nenhuma destas acções é de carácter financeiro mas, indirectamente, todas irão afectar os resultados financeiros. Em particular, como assinalam Harris e Mongiello (2001), a melhoria de desempenho do negócio é conseguida, em primeiro lugar, através de acções ao nível dos recursos humanos (formação e nível do pessoal) de seguida ao nível do marketing (revisão de preços, produtos e serviços e estratégia de marketing e vendas) e por fim ao nível das operações (desenvolvimento de produtos e serviços e processo de pagamento de clientes).

O estudo de Evans (2005) sobre o tipo de medição de desempenho e frequência de monitorização de indicadores em unidades hoteleiras do Nordeste do Reino Unido corrobora algumas das conclusões de Harris e Mongiello (2001), designadamente quanto à utilização conjunta de medidas financeiras e não financeiras.

A pesquisa de Evans (2005) assume algumas conclusões importantes da literatura, designadamente: nenhum indicador isolado consegue avaliar totalmente o desempenho de uma empresa (Epstein e Manzoni, 1998); as métricas financeiras, quando utilizadas isoladamente, mostram-se inadequadas para a avaliação da posição competitiva das empresas (Eccles, 1991; Kaplan e Norton, 1992) e o mundo dos negócios é cada vez mais dominado pelo sector dos serviços, que enfrenta exigências crescentes de uma variedade de *stakeholders* e no qual os activos intangíveis assumem uma grande importância. Com este enquadramento, Evans (2005) apresenta a complexidade da medição de desempenho em geral e a particular relevância da utilização do *balanced scorecard* em hotelaria. Esta importância é justificada com base nas características comuns às empresas de serviços – peso dos activos intangíveis, focalização nos recursos humanos e dificuldades associadas ao fornecimento consistente de serviços (produtos) *standard* – e na abrangência de tipos de actividades (alojamento, produtos alimentares e bebidas) com diferentes tipos de estrutura de custos, implicando a necessidade de utilizar diferentes métricas de avaliação de desempenho, o que o *balanced scorecard* pode suportar.

Evans (2005) efectua um estudo exploratório que engloba unidades de 3 e 4 estrelas, seja hotéis independentes com capacidades entre menos de 30 e no máximo 200 quartos, seja hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras do Nordeste do Reino Unido. O estudo recorre a um inquérito por questionário dirigido aos directores dos hotéis referidos, centrando-se a pesquisa nos indicadores individuais seleccionados por cada

um deles para a avaliação de desempenho. O questionário foi igualmente construído por forma a que as suas secções reflectissem as quatro perspectivas do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992). De salientar que dois terços das respostas obtidas respeitam a unidades pertencentes a cadeias de hotéis e um terço a hotéis independentes, tendencialmente com menor capacidade. A taxa de respostas válidas foi de 42%, considerada satisfatória por Evans (2005).

Os indicadores da perspectiva financeira mais utilizados pelos directores dos hotéis, bem como a frequência com que são controlados, são evidenciados na Tabela 2.12.

Tabela 2.12 – Frequência Relativa dos Indicadores mais Utilizados  
(Perspectiva Financeira)

Indicadores	Frequência Relativa					
	Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Anual	Nunca
Receita Operacional Total	82,3	11,8	5,9			
RevPAR	43,7	37,5	12,5			6,3
Custos Reais <i>versus</i> Orçamentados	5,9	58,8	35,3			
Desempenho Financeiro <i>versus</i> Concorrência		5,9	35,3	17,6	5,9	35,3
Desempenho Financeiro <i>versus</i> Hotéis da Mesma Cadeia		33,4	50,0	8,3		8,3

Fonte: Adaptado de Evans (2005)

No conjunto das respostas obtidas percebe-se uma preponderância de um acompanhamento semanal, mensal e diário dos indicadores desempenho financeiro.

Dos directores dos hotéis inquiridos 82,3% controlam diariamente a receita operacional total; em relação ao RevPAR, o seu controlo é feito maioritariamente numa base diária (43,7%) e semanal (37,5%) e a comparação dos custos reais com os custos orçamentados é estabelecida maioritariamente numa base semanal (58,8%) e mensal (35,3%).

O indicador relativo à comparação do desempenho financeiro com o da concorrência local revela comportamentos dissemelhantes na medida em que a mesma percentagem (35,3%) surge para um controlo mensal e controlo inexistente. Não sendo verificável através dos dados do estudo, pode aventar-se a possibilidade desta disparidade resultar

da diversidade da capacidade das unidades hoteleiras consideradas, já que, tendencialmente, as unidades mais pequenas e independentes prestam menor atenção à avaliação de desempenho em geral e ao ambiente externo. O próprio Evans (2005) avança que os hotéis pertencentes a cadeias medem o seu desempenho mais formalmente e com recurso a uma gama de indicadores mais variada do que os hotéis independentes e mais pequenos. Contudo, o referido autor não testa estatisticamente esta relação entre capacidade do hotel e medição do desempenho.

Em relação à comparação do desempenho financeiro do seu hotel com o de outros pertencentes à mesma cadeia, 50% dos directores fazem-no numa base mensal e 33,3% numa base semanal.

Na Tabela 2.13 encontram-se os indicadores da perspectiva do cliente mais utilizados bem como a frequência com que são monitorizados.

Tabela 2.13 – Frequência Relativa dos Indicadores mais Utilizados  
(Perspectiva do Cliente)

Indicadores	Frequência Relativa					
	Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Anual	Nunca
Satisfação do Cliente	47,1	23,5	23,5		5,9	
Hóspede Mistério			53,4	13,3		33,3
Quota de Mercado Local			53,4	13,3		33,3
Número de Reclamações	29,4	35,3	29,4	5,9		
Regresso de Hóspedes	5,9	11,8	52,8	5,9		23,6

Fonte: Adaptado de Evans (2005)

O indicador relativo à satisfação do cliente é controlado maioritariamente numa base inferior a mensal pelos directores dos hotéis inquiridos, mas com destaque para um acompanhamento diário (47,1% diário contra 23,5% semanal e mensal). O número de reclamações dos clientes merece igualmente a atenção dos directores numa base inferior a mensal, mas neste caso com destaque para um acompanhamento semanal (35,3% semanal contra 29,4% diário e mensal). É igualmente de assinalar que Evans (2005) adjectiva como surpreendente o facto de um grande número de respondentes não considerarem importantes as medidas de *benchmarking*, tais como a avaliação do hóspede mistério, a quota de mercado local e o número de clientes que regressam ao hotel.

No que concerne à perspectiva interna, os principais indicadores utilizados bem como a frequência com que são controlados, encontram-se apresentados na Tabela 2.14 seguinte.

Tabela 2.14 – Frequência Relativa dos Indicadores mais Utilizados  
(Perspectiva Interna)

Indicadores	Frequência Relativa					
	Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Anual	Nunca
Resposta a Erros de Serviço	40,0	33,3	20,0	6,7		
Resposta a Reclamações	80,0		20,0			
Salários	5,9	64,7	17,6		11,8	
Rotatividade do Pessoal	6,3		75,0	12,4	6,3	
Receita por Segmento	17,7	41,1	35,3			5,9

Fonte: Adaptado de Evans (2005)

Os indicadores mais frequentemente acompanhados na perspectiva interna relacionam-se com a resposta a reclamações (80% de acompanhamento diário e 20% mensal) e a erros de serviço (40% de acompanhamento diário, 33,3% semanal e 20% mensal). Como seria expectável num sector de mão-de-obra intensiva, como é o da hotelaria, os indicadores relativos à rotatividade do pessoal e a vencimentos são igualmente monitorizados com bastante frequência, no primeiro caso em base mensal (75,0%) e no segundo em base semanal (64,7%).

Na perspectiva de inovação e aprendizagem os principais indicadores utilizados bem como a frequência com que são controlados, encontram-se evidenciados na Tabela 2.15.

Tabela 2.15 – Frequência Relativa dos Indicadores mais Utilizados  
(Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento)

Indicadores	Frequência Relativa					
	Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Anual	Nunca
Identificação de Novos Mercados	17,6	29,4	35,4	17,6		
Avaliação do Pessoal	6,3		6,3	31,3	56,1	
Metas para o Pessoal		11,8	17,6	35,4	29,4	5,8
Cursos Concluídos	6,3	6,3	31,3	43,7		12,4
Melhorias Identificadas	12,4	18,9	25,0	43,7		

Fonte: Adaptado de Evans (2005)

Da análise dos dados atrás apresentados ressalta que os respondentes não monitorizam os indicadores desta perspectiva tão frequentemente quanto nas anteriores. Evans (2005) considera que o facto de as respostas relativas à frequência de identificação de novos mercados se situarem maioritariamente numa base mensal (35,4%) e semanal (29,4%) pode não corresponder à realidade, sugerindo posterior e maior verificação. Esta interrogação de Evans (2005) pode estar relacionada com as limitações ao estudo ao nível da escala, amostra e metodologia de pesquisa, que o próprio elenca. Em relação à escala, porque as respostas foram obtidas de uma amostra limitada; em relação à amostra, por terem sido seleccionados apenas hotéis de 3 e 4 estrelas do Nordeste de Inglaterra; e quanto à metodologia de investigação, porque o questionário adoptado trata temas vastos, sugerindo a necessidade de investigação mais detalhada.

No seu estudo, Evans (2005) conclui que 71% dos hotéis inquiridos estão a utilizar e a controlar assiduamente um leque de indicadores que, de alguma forma, se aproxima ao *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992). Contudo, nenhum deles utiliza formalmente este instrumento de gestão e poucos parecem estar a utilizar os indicadores numa forma integrada, pressuposto fundamental deste instrumento. Um outro aspecto enfatizado por Evans (2005) relaciona-se com a monitorização da identificação de melhorias, estabelecida apenas em base trimestral (43,7%).

O questionário utilizado por Evans (2005) incluía ainda algumas perguntas no sentido de avaliar de que forma as medidas utilizadas pelos directores dos hotéis emanam da sede e da estratégia da cadeia de hotéis em que estão inseridos, tendo chegado à conclusão de que, normalmente, os directores têm uma palavra a dizer na escolha das medidas para a avaliação do desempenho. Com excepção de dois, todos os directores inquiridos indicam que o factor determinante para a selecção das medidas apropriadas se prende com a sua indissociável ligação com a estratégia da cadeia hoteleira. Contudo, Evans (2005) assinala que não pode concluir sobre a causalidade desta ligação, ou seja, se as medidas de desempenho conduzem à estratégia ou se a estratégia conduz às medidas de desempenho apropriadas.

O facto de a maior parte dos inquiridos conhecer a aproximação ao *balanced scorecard* leva Evans (2005) a concluir que os directores dos hotéis pesquisados têm consciência da necessidade da utilização de uma estrutura de indicadores equilibrada para a medição do desempenho, que considere seja os seus interesses, seja os dos diferentes

*stakeholders*. Contudo, é necessária mais investigação para avaliar se estes têm verdadeira consciência das relações de causa e efeito entre os indicadores das respectivas perspectivas e destes com os objectivos estratégicos da empresa.

Outra das conclusões retiradas por Evans (2005) vai de encontro às do estudo efectuado por Harris e Mongiello (2001) quando refere que os hotéis inquiridos estão a utilizar uma vasta gama de indicadores de medição de desempenho que se enquadram ou aproximam das quatro perspectivas do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996). As conclusões de ambos os estudos distinguem-se, assim, das de Atkinson e Brown (2001) quando destacam a utilização sobretudo de medidas financeiras de curto prazo. Esta insuficiência assinalada por Atkinson e Brown (2001) é igualmente corroborada pelo estudo de Wadongo et al. (2010) quando concluem que a maioria dos gestores inquiridos monitoriza quase exclusivamente indicadores de resultados financeiros e de competitividade, prestando pouca atenção a métricas não financeiras.

O estudo de Wadongo et al. (2010) tem por objectivo identificar as principais métricas utilizadas para a avaliação de desempenho por dez hotéis de 5 estrelas sediados no Quênia, mais concretamente em Mombaça e Nairobi. A escolha recaiu em hotéis de 5 estrelas por terem estruturas organizacionais bem definidas e possibilitarem uma amostragem relativamente homogénea, permitindo assim uma generalização dos resultados sem margem de erro significativa. O estudo recorre a inquéritos por questionário a 160 gestores de unidades hoteleiras.

Tomando por base uma adaptação do modelo de resultados e determinantes de Fitzgerald et al. (1991), tal como explanado no ponto 2.2.2., Wadongo et al. (2010) identificam os principais indicadores de desempenho utilizados. De salientar que estes autores acrescentam mais duas perspectivas ao modelo de Fitzgerald et al. (1991), apontadas como importantes por Kennerley e Neely (2002): desempenho dos fornecedores e óptica ambiental e comunitária. De forma consentânea, são acrescentadas as respectivas métricas de desempenho.

Os dados foram recolhidos através de um questionário administrado pelos autores do estudo, sendo solicitado aos inquiridos que, para cada um dos indicadores de desempenho apresentados, indicassem o nível de importância que lhes atribuíam e a frequência da sua utilização. Estas medições foram feitas com recurso a escalas de

Likert de cinco pontos (no caso da importância dos indicadores 1= Nenhuma importância e 5 = Essencial e no caso da frequência da sua utilização 1= Nunca e 5 = Totalmente). Qualquer indicador chave com média superior a 4,0 na escala de Likert utilizada foi considerado significativo para o estudo.

A taxa de respostas obtida foi de 84% sendo 77,5% consideradas respostas úteis. Destas, 67,7% pertenciam a hotéis de cidade e o restante a hotéis de férias. De assinalar que, como Wadongo et al. (2010) salientam, no Quénia existem mais hotéis de 5 estrelas de cidade do que de férias.

Para verificar se os indicadores incluídos no questionário, evidenciados na Tabela 2.16, constituíram medidas fiáveis e consistentes das respectivas dimensões de desempenho, Wadongo et al. (2010) aplicaram o teste de alfa de Cronbach tendo encontrado alfas superiores a 0,70 para todas as dimensões, com excepção da dimensão flexibilidade.

Tabela 2.16 – Indicadores que Integram o Inquérito (Quénia)

Dimensões de Desempenho	Indicadores de Desempenho
Competitividade	Quota de Mercado
	Crescimento das Vendas
	Monitorização do Desempenho da Concorrência por Inquérito às suas Taxas de Ocupação
	Questionários de Satisfação do Cliente
Desempenho Financeiro	Lucro Bruto
	Lucro Líquido
	Rotação de Lugares
	Rotação de Quartos
	Rotação de Inventários
	Activos Correntes <i>versus</i> Passivos Correntes
	Gastos com o Pessoal
	Capital Social e Suprimentos
	Ocupação Diária de Quartos
	Total dos Receitas
	Vendas Totais
	Pagamento Atempado aos Fornecedores e Credores
	Custos Operacionais Totais ou do Departamento
	Vendas de Produtos Alimentares e Bebidas
	Custo dos Produtos Alimentares
Média Diária do Preço de Refeições	
Média Diária do Preço do Quarto	

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Dimensões de Desempenho	Indicadores de Desempenho
Qualidade do Serviço	Manter a Classificação de 5 estrelas Avaliações pelos Hóspedes da Atitude, Comportamento e Competência dos Trabalhadores Avaliações pelos Hóspedes da Renovação e Manutenção das Instalações Avaliações pelos Hóspedes dos Benefícios Obtidos (Relaxamento, Exercício e Repouso)
Flexibilidade	Capacidade de Ajustamento às Necessidades e Desejos dos Hóspedes Capacidade de Satisfazer Solicitações dos Hóspedes Atempadamente Fornecimento Atempado de Produtos e Serviços aos Hóspedes
Utilização de Recursos	Frequência de Avarias nos Equipamentos Número de Programas de Formação e Desenvolvimento do Pessoal
Inovação	Monitorização dos Factores Inovadores pelo Pessoal Número de Produtos e Serviços Inovados por Ano
Desempenho dos Fornecedores	Cumprimento dos Prazos de Entrega Cumprimento das Especificações <i>Standard</i> de Compra a Fornecedores
Perspectiva Comunitária / Ambiental	Número de Projectos de Serviço Comunitário Número de Patrocínios Corporativos Participação em Projectos de Conservação Ambiental Número de Projectos Ambientais Desenvolvidos pelo Hotel

Fonte: Adaptado de Wadongo et al. (2010)

Do estudo emerge um *ranking* de quinze indicadores que os gestores mais utilizam e valorizam (Tabela 2.17).

Os resultados obtidos pela investigação empírica levam Wadongo et al. (2010) a concluir que a maioria dos gestores inquiridos, com algumas excepções, monitoriza quase exclusivamente indicadores de resultados – competitividade e desempenho financeiro – prestando pouca atenção aos indicadores determinantes, nomeadamente os relacionados com a utilização de recursos, a inovação, o desempenho de fornecedores e o ambiente e comunidade. De salientar ainda que os dois indicadores não-financeiros mais valorizados e utilizados pelos directores inquiridos, ligados à medição da competitividade, são o crescimento das vendas e a satisfação do cliente. Estes resultados, ao evidenciarem um enfoque em medidas financeiras e relacionadas com acções passadas, ao invés de se focalizarem em factores determinantes de sucesso no futuro, demonstram não existir equilíbrio de métricas na avaliação de desempenho no sector de hotelaria no Quénia. Em suma, à semelhança de Atkinson e Brown (2001), Wadongo et al. (2010) preocupam-se com o facto de, não obstante existir, a avaliação de desempenho estar a ser realizada de forma desadequada e distante dos factores determinantes para o êxito futuro e sustentado das empresas do sector de hoteleira.

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 2.17 – *Ranking* dos Indicadores de Desempenho (Quénia)

<b>Ranking</b>	<b>Indicador de Desempenho</b>	<b>Dimensões de Desempenho</b>
1	Total de Receitas	Desempenho Financeiro
2	Rácios de Rentabilidade	Desempenho Financeiro
3	Vendas de Produtos Alimentares e Bebidas	Desempenho Financeiro
4	Total dos Custos Operacionais	Desempenho Financeiro
5	Vendas – Alojamento	Desempenho Financeiro
6	Crescimento das Vendas	Competitividade
7	Inquéritos de Satisfação do Cliente	Competitividade
8	Classificação do Hotel como 5 Estrelas	Qualidade do Serviço
9	Qualidade da Interação com os Clientes	Qualidade do Serviço
10	Posição e Quota de Mercado	Competitividade
11	Capacidade de Satisfazer as Solicitações dos Hóspedes Atempadamente	Flexibilidade
12	Taxa de Ocupação	Desempenho Financeiro
13	Capacidade de Ajustamento às Necessidades e Desejos dos Hóspedes	Flexibilidade
14	Fornecimento Atempado de Produtos e Serviços aos Hóspedes	Flexibilidade
15	Custos dos Produtos Alimentares	Desempenho Financeiro

Fonte: Adaptado de Wadongo et al. (2010)

### **2.3.3. Evidências da Aplicação Específica do *Balanced Scorecard***

A recessão no início dos anos noventa do século XX e a turbulência emergente da primeira Guerra do Golfo, cumulativamente com um excesso de construção de unidades hoteleiras na década de oitenta e, conseqüentemente, um excesso de capacidade, conjugam-se na explicação da diminuição das taxas de ocupação, RevPAR e lucros das unidades hoteleiras (Huckestein e Duboff, 1999).

Adicionalmente, as cadeias hoteleiras sentem cada vez mais dificuldade em garantir a diferenciação dos seus produtos e serviços uma vez que, o surgimento de novas marcas leva a uma segmentação mais estreita do mercado, ampliando a escolha dos consumidores e tornando a satisfação das expectativas dos clientes cada vez mais difícil de controlar.

À época, os responsáveis da cadeia de hotéis Hilton<sup>12</sup> constataam a existência de desempenhos díspares nos hotéis que a compõem. Assumem, então, uma estratégia de crescimento agressiva e decidem pela implementação do “Hilton Balanced Scorecard” que, através do alinhamento de processos, pessoas e tecnologias, potenciaria uma maior consistência no desempenho das suas unidades. Na implementação do *balanced scorecard*, Huckestein e Duboff (1999), responsáveis pela sua concretização<sup>13</sup>, partem do reconhecimento da necessidade de identificar os condutores essenciais de valor da Hilton (elementos que criam valor para os *stakeholders*), considerando que a única forma de responder às dificuldades do sector se encontraria na promoção de uma oferta que os utilizasse de forma consistente.

Os condutores de valor, a estratégia de negócios, os processos e o *balanced scorecard* são os quatro componentes que se encontram no centro da cadeia de valor da Hilton, encontrando-se unidos através desta de forma a satisfazer os interesses dos *stakeholders* – nomeadamente clientes, funcionários, proprietários e accionistas, parceiros estratégicos, vendedores e a comunidade envolvente.

Huckestein e Duboff (1999) identificam quatro condutores de valor na Hilton, a saber, a gestão da marca, a maximização da receita, a eficácia operacional e a proposição de valor. A gestão da marca passa pela promoção e manutenção da coerência na prestação de serviços indo ao encontro das expectativas dos clientes; a maximização da receita é conseguida através da implementação de um preço flexível; a eficácia operacional prende-se com a maximização de retorno face aos recursos aplicados, o que é conseguido através de processos de melhoria contínua; e a proposição de valor tem subjacente a determinação da Hilton em garantir a lealdade dos clientes e dos funcionários.

---

<sup>12</sup> A cadeia Hilton teve a sua origem em 1919, quando Conrad N. Hilton comprou um pequeno hotel com 40 quartos – *The Mobley* – na cidade de Cisco, no Estado do Texas. Contudo, só em 1925 abriu o primeiro hotel com o nome Hilton – Dallas Hilton – considerado como pedra base para a sua expansão. Actualmente a cadeia Hilton opera com 10 marcas, detém 3.900 unidades hoteleiras com uma capacidade total de 650.000 quartos e encontra-se sedada em 90 países (Hilton W, 2013). A partir deste ponto do texto, a cadeia de hotéis Hilton será designada apenas por Hilton.

<sup>13</sup> À época, Huckestein era presidente de operações da Hilton e Duboff vice-presidente da Mercer Management Consulting, apresentando por isso um conhecimento e interesse particular no êxito futuro e sustentado da Hilton.

Relativamente à estratégia da Hilton, Huckestein e Duboff (1999) assinalam que assenta em três pilares, que devem estar reflectidos no *balanced scorecard*: a pesquisa, a educação e formação, e os *standards* da marca. Relativamente à pesquisa, a Hilton conduz investigações extensivas para determinar quais os aspectos importantes para os seus clientes, medindo o desempenho dos hotéis quanto a esta área (dados históricos de cada unidade hoteleira, das unidades hoteleiras da cadeia e a comparação com dados da concorrência). Em relação à educação e formação, a Hilton promove os *standards* da marca junto dos seus funcionários bem como usa e desenvolve os conhecimentos dos mesmos. O reconhecimento da importância dos *standards* da marca está patente no facto da Hilton dar formação não só ao seu pessoal mas também a vendedores exteriores que lhe prestam serviços e fornecem produtos.

O princípio base da Hilton consiste em medir tudo o que é valorizado, de forma a garantir a eficiência na sua oferta. Tal obriga, como referem Kaplan e Norton (1992; 1996), a que o *balanced scorecard* inclua medidas financeiras e não financeiras, pois só assim permite avaliar se a estratégia está a resultar. Assim, face aos condutores de valor definidos, a Hilton adopta oito indicadores – *lag indicators* (permitem medir os resultados da estratégia adoptada) e *lead indicators* (permitem avaliar o desempenho no sentido de potenciar resultados futuros) – que se apresentam na Tabela 2.18.

Huckestein e Duboff (1999) consideram que utilizar o *balanced scorecard* é uma forma diferente de medir o desempenho desde logo porque envolve todos os colaboradores da unidade hoteleira, em qualquer nível hierárquico. Desde a definição dos objectivos, à medição e comunicação da avaliação de desempenho, todo o *staff* é envolvido.

Todos os colaboradores são expostos recorrentemente à estratégia operacional, por exemplo, através da utilização de um programa informático que descreve a realidade de cada unidade hoteleira e que difunde uma mensagem com informação actualizada sobre a cadeia. Em consonância com este envolvimento, os resultados são amplamente comunicados através de pontuações numéricas e de um sistema de cores que simplifica a sua leitura. Cada indicador tem associada uma de três cores: verde, amarelo e vermelho. O verde significa que os objectivos estão a ser cumpridos, o amarelo que o indicador está ligeiramente abaixo do previsto e o vermelho assinala um desempenho muito abaixo do previsto.

O sistema de cores ajuda qualquer colaborador a avaliar, de uma forma rápida, qual o desempenho da unidade hoteleira. Acresce que os resultados são apresentados em gráficos e afixados nas zonas de entrada dos colaboradores e em áreas interiores do hotel, sendo que alguns hotéis da Hilton utilizam luzes coloridas para enfatizar os resultados (Huckestein e Duboff, 1999).

Tabela 2.18 – Indicadores para os Condutores de Valor da Hilton

<b>Condutor de Valor</b>	<b>Medida</b>
Maximização de Receita	RevPAR (Receita por Quarto Disponível) Índice de RevPAR (RevPAR <i>versus</i> concorrentes no mercado local)
Eficácia Operacional	EBITDA (Lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações)
Proposição de Valor	Cartões de Comentários do Hóspede (Pontuação da satisfação global através dos cartões preenchidos pelos clientes) Estudo da Satisfação do Cliente (Pontuação da satisfação global através de uma amostra de hóspedes entrevistados via telefone) Pesquisa ao Pessoal (Pontuação da satisfação global através de uma pesquisa abrangente ao pessoal do hotel) Hóspede Mistério (Pontuação média resultante de visitas aleatórias por um auditor externo)
Gestão da Marca	Concordância com <i>Standards</i> (Medição baseada na concordância de um hotel com os <i>standards</i> da marca)

Fonte: Adaptado de Huckestein e Duboff (1999, p. 31)

A eficácia da aplicação do *balanced scorecard* da Hilton está bem patente na evolução dos resultados financeiros observados ao longo dos três primeiros anos da sua utilização (final de 1995 até final de 1998), nomeadamente quanto à melhoria verificada no RevPAR dos hotéis da cadeia sedeados nos EUA face à concorrência. As medidas não financeiras também evoluíram positivamente, designadamente ao nível da lealdade do cliente (indicadores relacionados com a satisfação do cliente, a probabilidade de recomendar os hotéis Hilton e a probabilidade do seu regresso). Outro aspecto positivo consistiu no reforço da cultura institucional, factor considerado de importância relevante atendendo ao número de unidades hoteleiras distintas e à volatilidade do pessoal.

Das entrevistas efectuadas a todos os directores de hotéis da Hilton sobre a utilização do *balanced scorecard*, Huckestein e Duboff (1999) retiram um conjunto de conclusões relevantes. Desde logo, concluem que a utilização do *balanced scorecard* consciencializou os directores das implicações que as suas acções no presente produzem no longo prazo, de tal forma que começaram a lidar simultaneamente com a melhoria do serviço e com o desempenho financeiro. Adicionalmente, atendendo a que o sistema de recompensas está ligado aos resultados fornecidos pelo *balanced scorecard*, os directores passaram a preocupar-se também com objectivos não financeiros. Em suma, a utilização do *balanced scorecard* conduziu os directores das unidades hoteleiras a concentrarem-se nos condutores de sucesso, de curto ou de longo prazo.

Considerando que a avaliação de desempenho é conduzida sobre o hotel como um todo, a utilização do *balanced scorecard* cultiva e recompensa o trabalho de equipa. A Hilton reestruturou o seu sistema de recompensas no sentido de estimular o trabalho em equipa e a inovação de processos internos. Desta forma o *balanced scorecard* tornou-se também num instrumento de motivação.

Por fim, sendo o *balanced scorecard* um sistema de avaliação de desempenho uniforme e global da cadeia, a sua implementação estimula os directores das diferentes unidades hoteleiras a compartilharem as melhores práticas, servindo ainda para comunicar a todos a forma como a Hilton cria valor.

De forma semelhante ao estudo de Huckestein e Duboff (1999), quanto à implementação do *balanced scorecard* na cadeia Hilton, Denton e White (2000) descrevem os contornos e as motivações subjacentes à implementação e utilização do *balanced scorecard* pela White Lodging Services Corporation (WLS)<sup>14</sup>, empresa que gere hotéis de serviço limitado *franchisees* da Marriott<sup>15</sup>, nomeadamente os Courtyard, Fairfield Inn e Residence Inn.

---

<sup>14</sup> No início de 1997 a WLS geria 38 hotéis e motéis com um volume de negócios de 140 milhões de US\$ e apresentava como objectivo para 2000 gerir 65 hotéis e atingir um volume de negócios de 225 milhões de US\$. Em 2012, o seu volume de negócios cifrava-se em 1 bilião de dólares, gerindo 162 unidades hoteleiras e prevendo atingir as 210 no ano de 2015 (White Lodging, 2012).

<sup>15</sup> A Marriott International, Inc. é uma empresa de hotelaria líder em todo o mundo. Começou a sua actividade com um pequeno quiosque de refrescos em Washington DC, aberto em 1927 por J. Willard e Alice S. Marriott. Actualmente, possui mais de 3.400 propriedades de alojamento localizadas em 68 países e opera e franchisa sob as

Para além de pretender avaliar a eficácia da gestão, com a implementação do *balanced scorecard* a WLS pretendia também alinhar os interesses dos proprietários com os dos gestores. Esta necessidade resulta do reconhecimento de que os resultados financeiros, tradicionalmente utilizados para medir a eficácia da gestão, podem ter leituras diferentes por parte de gestores e de detentores do capital. Com efeito, sendo a criação de valor para os accionistas (proprietários) um dos objectivos das empresas, a sua eficácia pode ser condicionada pelos designados conflitos de agência, tal como se explicita de seguida.

Contestando a ideia de que na empresa existe uma verdadeira convergência de interesses de accionistas (proprietários) e gestores na prossecução de um objectivo único – o aumento da riqueza dos primeiros – na última metade da década de setenta do século XX surge uma corrente que conceptualiza a empresa como um conjunto de agentes económicos com interesses não convergentes, podendo mesmo ser antagónicos. A empresa passa, então, a ser definida como um conjunto de agentes económicos com interesses próprios – sempre relacionados com a sua sobrevivência e desempenho – que estabelecem relações contratuais, implícita ou explicitamente, consubstanciadas no recurso que um determinado agente económico (o principal) faz a outro (o agente) para que este cumpra uma determinada tarefa ou função em nome e por conta do primeiro. Este tipo de relações são designadas de agência por Jensen e Meckling (1976) que, conjuntamente com Black (1976), Myers (1977) e Fama (1980), contribuem para o derrube da hipótese da convergência de interesses e aceitação da hipótese de entrincheiramento.

Às relações de agência vêm associados o risco moral e a selecção adversa. Por um lado o principal não consegue saber se os resultados obtidos são fruto de factores ou acções alheias ao agente ou se advêm do seu esforço na prossecução dos objectivos do principal; por outro lado, face à assimetria de informação entre o principal e o agente, o principal tem dificuldade em avaliar se as tomadas de decisão do agente são as mais adequadas para atingir os seus objectivos (Quintart e Zisswiller, 1994). Assim, os

---

seguintes marcas: Marriott, JW Marriott, The Ritz-Carlton, Renaissance, Residence Inn, Courtyard, TownePlace Suites, Fairfield Inn, SpringHill Suites, Hilton Garden, Homewood Suites, Embassy Suites, Hampton Inn, Sheraton da Starwood, Weston & aloft, HYATT, House and Hyatt Palace, Preferred Hotel Group, Radisson Hotels, Hotel Groups Holiday Inn and Holiday Inn Express & Suites, Starbuscks and TGI Fridays e Bulgari, entre outras. Em 2009 o seu volume de negócios situou-se em 11 biliões de dólares (Marriott, 2012)

principais incorrem em custos para garantirem que os agentes decidem com vista à maximização da sua riqueza, e os agentes esforçam-se para mostrar aos principais que actuam nesse mesmo sentido. Estes custos são designados de custos de agência e podem ser divididos em quatro grupos: custos de controlo, custos de contratação ou de estruturação, custos de informação e custos de oportunidade ou residuais (Pacheco, 1999).

No caso específico da hotelaria, tendo em atenção a globalização e a evolução dos negócios, assiste-se cada vez mais a uma separação entre propriedade e gestão, pelo que os accionistas (proprietários) ou proprietários delegam a tomada de decisões de gestão em gestores profissionais ou em empresas *franchisees*, ou seja, nomeiam-nos como agentes, admitindo à partida que a sua tomada de decisões está em perfeita consonância com os seus interesses. Contudo, de acordo com a teoria da agência acima referida, muitas vezes tal não se verifica, acarretando custos de agência que podem fazer diminuir o valor da empresa<sup>16</sup>.

Reconhecendo a existência de conflitos de agência entre proprietários e gestores, com a implementação do *balanced scorecard* na WLS, Denton e White (2000)<sup>17</sup> objectivam não apenas a avaliação da eficácia da gestão, mas também alinhar os interesses aparentemente conflitantes destes dois grupos. Adicionalmente, com o *balanced scorecard* que desenvolvem procuram controlar a qualificação dos trabalhadores e o processo de aquisição de activos intangíveis fundamentais para o seu crescimento.

Duas ideias principais presidiram à construção do *balanced scorecard* na WLS: implementação a todos os níveis organizacionais e inclusão apenas de indicadores chave respeitantes a cada uma das perspectivas, tal como preconizado por Kaplan e Norton

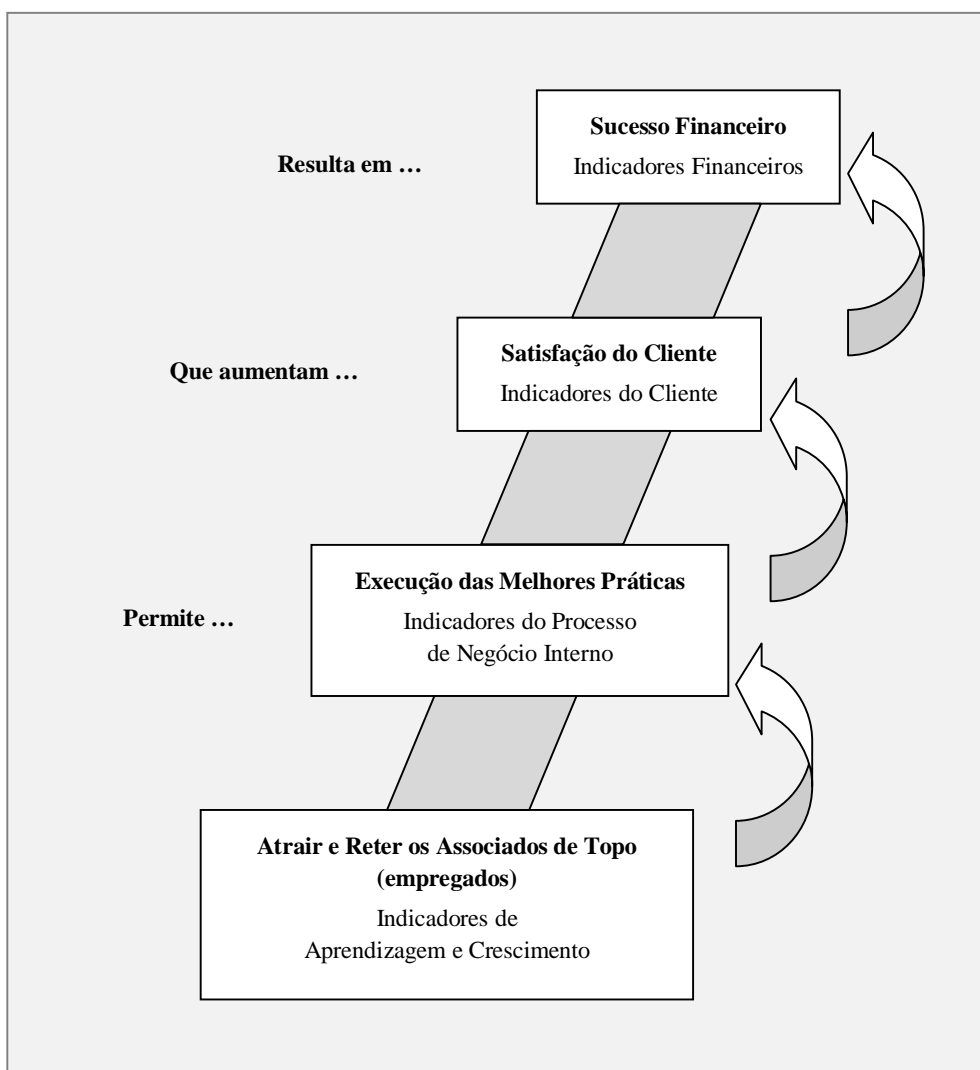
---

<sup>16</sup> O caso da Marriott Corporation em 1992 é utilizado por Lease et al. (1999) para exemplificar este tipo de conflito de interesses entre accionistas e credores e/ou outras entidades com interesses semelhantes. Procurando agilizar e melhorar a gestão dos seus hotéis, a Marriott Corporation tentou criar uma empresa autónoma com o capital social dividido pelos accionistas da Marriott Corporation a título de dividendos especiais. Contudo, vendo os seus direitos diminuídos, os credores e accionistas preferenciais recorreram à justiça para que esta impedisse os gestores/accionistas de levarem para diante esta operação. Assim, a Marriott Corporation só pôde avançar com a operação prevista depois de indemnizar os credores e os accionistas preferenciais pela diminuição da segurança dos seus direitos.

<sup>17</sup> Bruce White era, à época, *Chief Executive Officer* da WLS.

(1992) e tendo particular atenção às relações de causa e efeito entre os indicadores e os objectivos, e as métricas financeiras e não financeiras (Figura 2.3).

Figura 2.3 – Relação entre Medidas Não Financeiras e Financeiras



Fonte: Adaptado de Denton e White (2000).

Por forma a facilitar a análise dos resultados da avaliação do desempenho das unidades hoteleiras por parte dos accionistas (proprietários), bem como permitir aos gestores controlar o seu desempenho de forma simples, acessível e rápida, e ainda potenciar a competitividade (e progressivo alinhamento) entre os diferentes hotéis integrantes da cadeia, a WLS optou pela utilização de um sistema de pontuação e um esquema de cinco cores, para cada métrica do *balanced scorecard*, aliás à semelhança do referido

por Huckestein e Duboff (1999) em relação à Hilton. Esse sistema de pontuação vem evidenciado na Tabela 2.19.

Tabela 2.19 – Sistema de Pontuação para os Indicadores do *Balanced Scorecard* da WLS

Desempenho	<i>Ranking</i> de Cores	Pontos
Superior	Platina	10
Acima das Expectativas	Ouro	7,5
Em Linha com as Expectativas	Verde	5
Abaixo das Expectativas	Amarelo	2,5
Inaceitável	Vermelho	0

Fonte: Adaptado de Denton e White (2000)

Com o esquema atrás apresentado, a WLS consegue obter uma pontuação para cada unidade hoteleira e, a partir dela, criar *rankings* de desempenho globais, aumentando desta forma a competitividade entre as unidades. Uma vez definido o sistema de pontuação, a WLS identifica os indicadores possíveis (mais utilizados) para cada uma das perspectivas do *balanced scorecard*, tal como apresentados na Tabela 2.20.

Tabela 2.20 – Indicadores mais Utilizados e Indicadores Seleccionados pela WLS

Indicadores Mais Utilizados	Indicadores Seleccionados
Perspectiva Financeira	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rendimento Operacional</li> <li>▪ Retorno do Investimento</li> <li>▪ Crescimento de Receita</li> <li>▪ Receita <i>versus</i> Orçamento</li> <li>▪ Receita <i>versus</i> Receita em Propriedades Comparáveis</li> <li>▪ Receita Comparada com a Média da Marca</li> <li>▪ <i>Mix</i> de Vendas</li> <li>▪ Eficácia dos Preços e da <i>Rack-Rate</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RevPAR/RevPAR Médio da Concorrência</li> <li>▪ RevPAR/RevPAR Médio da Marca Marriott</li> <li>▪ Crescimento do RevPAR/Crescimento do RevPAR da Concorrência</li> <li>▪ Crescimento do RevPAR/Crescimento Médio do RevPAR da Marca Marriott</li> <li>▪ Modelo <i>Flowtrough</i></li> </ul>

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Indicadores Mais Utilizados	Indicadores Seleccionados
Perspectiva do Cliente	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfação do Cliente</li> <li>▪ Retenção do Cliente e Lealdade</li> <li>▪ Aquisição de Novos Clientes</li> <li>▪ Segmentação de Mercado</li> <li>▪ Quota de Mercado</li> <li>▪ Rentabilidade do Cliente</li> <li>▪ Capacidade de Resposta</li> <li>▪ Conhecimento dos Diferentes Níveis de Serviço</li> <li>▪ Avaliação do Hóspede Mistério</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pontuações da Satisfação do Cliente</li> </ul>
Perspectiva Interna	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taxas de Produtividade</li> <li>▪ Erros de Serviço e Taxa de Insucesso</li> <li>▪ Reconhecimento da Marca</li> <li>▪ Manutenção dos Activos Físicos</li> <li>▪ Eficiência de Despesas de Capital</li> <li>▪ Contabilidade e Práticas de Controlo Interno</li> <li>▪ Cumprimento de Regras de Segurança</li> <li>▪ <i>Cross Selling</i></li> <li>▪ Qualidade da Quota de Mercado e Rentabilidade por Segmento</li> <li>▪ Tempo Necessário para Concluir Processos e Tarefas Chave (p. ex., <i>check-in</i>, chamadas de manutenção, sentar ao pequeno almoço e servir).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auditoria</li> </ul>
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprendizagem Continuada do Pessoal</li> <li>▪ Níveis Internos de Promoção</li> <li>▪ Satisfação do Pessoal</li> <li>▪ Retenção do Pessoal</li> <li>▪ Delegação de Poder</li> <li>▪ Capacidades Estratégicas do Pessoal, Gestores, e da Organização</li> <li>▪ Programas Cíclicos de Formação</li> <li>▪ Formação Cruzada de Pessoal e Gestores de Linha</li> <li>▪ Nível de Uso de Tecnologia de Informação</li> <li>▪ Acesso a Informação Estratégica</li> <li>▪ Novas Iniciativas Exploradas ou Implementadas</li> <li>▪ Participação da Comunidade e Conhecimento Exibido pelos Directores Gerais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taxa de Rotatividade do Pessoal</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Denton e White (2000)

No que concerne à perspectiva financeira, a WLS elege os indicadores RevPAR e o modelo *flowthrough*. Os objectivos associados ao RevPAR vão no sentido de cada unidade hoteleira obter um crescimento deste indicador superior à média da concorrência bem como à média de todos os hotéis da marca Marriott. O modelo *flowthrough*, desenvolvido especificamente para a WLS, pretende garantir uma gestão financeira rigorosa, atingir objectivos quantificáveis no orçamento, ultrapassar a rentabilidade média da marca e conseguir o controlo dos gastos. A sua utilização tem como objectivo garantir retornos elevados para os investidores.

Na prática, o *flowthrough* corresponde a um modelo de desempenho operacional tendo subjacente um orçamento flexível, que possibilita a redefinição das previsões de rentabilidade com base no desempenho corrente. O pressuposto de base é considerar que alterações quantificáveis no volume de negócios irão fluir ao longo da cadeia, desde que os custos sejam controlados. Assim, o indicador de rendimento de linha de topo (*top-line yield indicator*) é um índice de rendimento operacional que tem como finalidade o controlo dos custos operacionais (considerando apenas os que são directamente controláveis pelos directores dos hotéis) e ajusta o desempenho esperado (orçamentado) face às variações no volume de negócios (ocupação). Em cada período em que qualquer componente da ocupação (quartos disponíveis, quartos ocupados e tarifa média) se desvia do previsto, todas as rubricas (receitas e gastos) relacionadas são recalculadas com base na ocupação efectiva. Este novo cenário vai ter influência na contribuição para o lucro de itens do *flowthrough* – diferença entre receitas e gastos operacionais controláveis pelo director do hotel. Com base neste indicador de rendimento são atribuídas classificações ao desempenho dos hotéis face ao lucro obtido com relação ao orçamentado, bem como identificadas as contribuições dos itens do modelo *flowthrough* para a obtenção desses resultados (Tabela 2.21). Esta identificação constitui um instrumento de gestão muito relevante na medida em que expõe itens que podem ser melhorados, possibilitando assim acções correctivas.

Em relação à perspectiva do cliente, atendendo aos elevados níveis percebidos da sua satisfação, os responsáveis da WLS optam por eleger como único indicador as pontuações de satisfação do cliente. Os objectivos associados a este indicador consistem em garantir que o desempenho do portfólio consolidado esteja no último quintil das médias das marcas e que nenhuma unidade hoteleira se encontra abaixo da média da marca (Denton e White, 2000).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 2.21 – Avaliações de Desempenho através do *Flowthrough*

<i>Ranking</i>	<b>Modelo Base (Lucro entre 90% e 105% do orçamento)</b>	<b>Com Alto Desempenho (Lucro acima de 105% do orçamento)</b>	<b>Com Baixo Desempenho (Lucro abaixo de 90% do orçamento)</b>
Platina	< 104,0%	< 102,0%	106,0%
Ouro	< 102,0%	< 100,0%	104,0%
Verde	< 99,0%	< 97,5%	102,0%
Amarelo	< 97,5%	< 95,0%	99,0%
Vermelho	< 97,5%	< 95,0%	< 99,0%

Fonte: Adaptado de Denton e White (2000)

Nesta perspectiva, as unidades hoteleiras têm duas formas de atingir determinada pontuação: através do seu desempenho no *ranking* da marca ou através da melhoria do seu desempenho em relação ao ano anterior, tal como evidenciado na Tabela 2.22. Assim, por exemplo, para uma unidade alcançar a classificação de platina em termos da satisfação do cliente, ou obtém uma pontuação que lhe permita ficar dentro dos melhores 10% da marca ou melhora o seu desempenho em 80% em relação ao ano anterior.

Tabela 2.22 – Avaliações de Desempenho  
(Perspectiva do Cliente)

<i>Ranking</i>	<b>Ranking de Pontuação do Hóspede (Desempenho para a Marca)</b>	<b>Melhoria em Relação ao Ano Anterior</b>
Platina	Os melhores 10% da marca	Melhorou em 80%
Ouro	Os melhores 20% da marca	Melhorou em 60%
Verde	Os melhores 30% da marca	Melhorou em 40%
Amarelo	Os melhores 40% da marca	Melhorou em 20%
Vermelho	Abaixo dos melhores 40%	Melhorou < 20%

Fonte: Adaptado de Denton e White (2000)

Denton e White (2000) apresentam ainda evidências (embora estatisticamente pouco robustas) de que existe uma correlação forte entre os níveis de satisfação dos clientes e o retorno do investimento.

Na perspectiva de negócio interno, atendendo a que a WLS gere essencialmente hotéis de serviço limitado através de contractos de *franchising* (pelo que os directores dos hotéis não têm grande controlo sobre acções de marketing e reconhecimento da marca), e considerando ainda o facto do modelo *flowthrough* já incluir indicadores de

produtividade e eficiência, os responsáveis da empresa desenvolveram um processo de auditoria como medida apropriada para esta perspectiva.

As linhas gerais deste processo prendem-se com a avaliação do que são consideradas as melhores práticas ao nível de recursos humanos e de manutenção conducentes à melhoria do hotel (Denton e White, 2000). As auditorias são executadas por um auditor interno e a pontuação dos aspectos auditados totaliza 100 pontos. Na Tabela 2.23 encontram-se as pontuações consideradas apropriadas no processo de auditoria face aos objectivos estabelecidos.

Tabela 2.23 – Avaliações de Desempenho  
(Processo de Negócio Interno)

<b>Ranking</b>	<b>Pontuação do Processo de Auditoria</b>
Platina	Pelo menos 97,5%
Ouro	Pelo menos 95,0%
Verde	Pelo menos 92,5%
Amarelo	Pelo menos 90,0%
Vermelho	Abaixo de 90,0%

Fonte: Adaptado de Denton e White (2000)

A perspectiva de aprendizagem e crescimento é considerada a mais crítica das quatro por Denton e White (2000), uma vez que é nesta que devem ser identificadas as necessidades que permitem o crescimento futuro da organização, em termos das capacidades das pessoas, sistemas de informação e processos.

Sendo a rotatividade do pessoal um problema transversal à indústria de hotelaria – acarretando gastos de recrutamento e de formação, bem como conduzindo à insatisfação dos clientes quando os serviços são prestados por trabalhadores inexperientes – a WLS não constitui excepção quando, em 1995, apresenta uma taxa de rotatividade do pessoal da ordem dos 88,3%. Assim, os responsáveis da WLS consideram não valer a pena eger outras métricas possíveis para esta perspectiva, sem terem uma base sustentada de trabalhadores a longo prazo. Neste contexto, o indicador eleito para integrar o *balanced scorecard* é a taxa de rotatividade do pessoal, com o objectivo subjacente de a reduzir (Denton e White, 2000).

Como se pode observar na Tabela 2.24 e à semelhança do que se verifica em relação às outras perspectivas, as unidades hoteleiras têm duas formas de atingir uma determinada posição no *ranking* relativo à rotatividade do pessoal: ou mantendo uma rotatividade baixa, se já a tinham, ou apresentando melhorias significativas de um ano para outro. Assim, por exemplo, para uma unidade hoteleira se posicionar no topo do *ranking* (platina) tem de apresentar uma taxa de rotatividade anual igual ou inferior a 30% ou a mesma deverá ter sofrido uma redução de 75% em relação ao ano anterior.

Tabela 2.24 – Avaliação de Desempenho  
(Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento)

<i>Ranking</i>	Taxa de Rotatividade Anual dos Associado	Melhoria em Relação ao Ano Anterior
Platina	30% ou abaixo	Reduzido em 75%
Ouro	40% ou abaixo	Reduzido em 50%
Verde	50% ou abaixo	Reduzido em 40%
Amarelo	60% ou abaixo	Reduzido em 30%
Vermelho	Maior do que 60%	Reduzido em menos de 30%

Fonte: Adaptado de Denton e White (2000)

Saliente-se que um estudo efectuado por Denton e White (2000) para a WLS permite concluir que, entre 1996 e 1998, se verifica uma correlação entre o nível de rentabilidade dos hotéis e a taxa de rotatividade do pessoal, ou seja, hotéis com uma taxa inferior a 100% apresentam lucros e crescimentos do RevPAR mais elevados do que aqueles que apresentam taxas superiores a 100%.

Após dois anos da implementação do *balanced scorecard*, a WLS verificou melhorias significativas no seu desempenho (Denton e White, 2000). Verifica-se uma taxa média de crescimento de 8,9% do RevPAR de 1996 para 1997 e de 6,6% de 1997 para 1998, correspondendo a um valor 1,5 e 2 vezes superior relativamente às médias da concorrência, respectivamente. Verifica-se igualmente que os rendimentos consolidados dos hotéis geridos pela WLS no final dos três anos superaram a média dos rendimentos da marca. É de salientar que, em 1996, somente os hotéis Courtyard apresentam uma taxa de rendimento superior à da marca (114,3% contra 112,2%), não se verificando o mesmo no caso dos hotéis Fairfield Inn e Residence Inn. Face ao exposto, Denton e White (2000) concluem que o rendimento do conjunto de hotéis geridos pela WLS

supera os rendimentos médios da marca e da concorrência, pelo que o objectivo estabelecido pela WLS foi atingido.

Em relação à pontuação dos hóspedes, a utilização do *balanced scorecard* também se revela pertinente uma vez que as unidades hoteleiras geridas pela WLS não melhoraram em relação às médias das marcas da Marriott. Pelo contrário, enquanto estas diminuem ligeiramente ou se mantêm constantes, as relativas aos hotéis geridos pela WLS descem e, em alguns casos, como o dos Fairfield Inn, essa descida é acentuada (caindo de 94% em 1996 para 86,3% em 1998). Esta observação permite identificar esta área como uma possível ameaça do desempenho futuro. De forma consequente, durante o ano de 1999 a WLS afectou-lhe mais recursos, passando o indicador da satisfação do cliente a apresentar valores significativamente melhores.

A pontuação média das auditorias, que em 1997 se situava em 88,3%, passou para 95,3% em 1998. Esta melhoria deve-se a alterações na forma de comunicação de processos, a treino específico e ao *follow-up* fornecido aos gestores operacionais. A definição de objectivos é também relevante como forma de motivação destes e dos gestores corporativos, no sentido do treino e da alocação dos recursos necessários para que aqueles fossem atingidos.

As melhorias verificadas no indicador da rotatividade do pessoal – 85,4% em 1996, 69,9% em 1997 e 61,3% em 1998 – foram consideradas notáveis pelos executivos da WLS, tanto mais que coincidiram com uma diminuição do desemprego (que se esperaria associar a um aumento de rotatividade).

Para além das melhorias verificadas durante os dois primeiros anos de funcionamento do *balanced scorecard* ao nível das receitas e da rentabilidade na WLS, Denton e White (2000) destacam ainda um maior alinhamento de objectivos entre gestores e proprietários, passando os primeiros a ter maior consciência dos objectivos de médio e longo prazo e os segundos a obter um maior *feedback* em relação aos recursos e processos necessários à sua obtenção. Acresce que a ligação da medição de desempenho aos objectivos contemplados no *balanced scorecard*, conduz os proprietários a não se centrarem apenas em medidas financeiras e os gestores a ganharem confiança para as suas recomendação de investimentos de médio e longo prazo em áreas estratégicas. Assim, como referem Denton e White (2000), o *balanced scorecard* facilita a

cooperação necessária à criação da infra-estrutura que permite conjugar objectivos de longo prazo (gestores) e de curto prazo (proprietários).

Para além do benefício primordial atrás referido – alinhamento de objectivos entre a propriedade e a gestão – os proprietários e os gestores consideram ainda que o *balanced scorecard* permite diagnosticar tendências negativas logo no seu início, possibilitando a tomada de medidas que contrariem estas situações antes que se verifique a deterioração do desempenho financeiro (vide o caso atrás apresentado da WLS em relação à pontuação menos boa dos clientes). Outro aspecto valorizado pelos proprietários é o facto do *balanced scorecard* fornecer resultados globais para um grande número de hotéis e permitir a focalização rápida nas questões chave da cadeia hoteleira.

As possibilidades de melhorias no desempenho futuro que Denton e White (2000) concluem poder resultar de uma correcta implementação do *balanced scorecard*, são igualmente reconhecidas por Banker et al. (2005). O estudo desenvolvido por estes autores debruça-se, contudo, sobre um aspecto específico da sua implementação, relacionado com o papel de um plano de remunerações por incentivos em sistemas de avaliação de desempenho.

Este trabalho não é pioneiro, no sentido de que, na década de noventa do século XX já algumas cadeias hoteleiras norte-americanas tinham implementado programas de incentivos para os seus directores tendo por base medidas financeiras (nomeadamente o lucro), e não financeiras (designadamente as ligadas à qualidade do alojamento e da comida, à segurança, à satisfação dos clientes e dos trabalhadores). De forma semelhante, Banker et al. (2005) consideram que os incentivos, as recompensas e o *feedback* construtivo devem fazer parte integrante de qualquer sistema de medição de desempenho.

Neste contexto, efectua um estudo centrado numa cadeia de hotéis americana – designada pelos referidos autores como Hotelcorp – com unidades localizadas em toda a parte do mundo. No trabalho desenvolvido, contudo, apenas são estudados os hotéis sedeados nos EUA, muitos dos quais de 4 estrelas, de serviço completo e de 150 a 450 quartos. O seu objectivo é aferir sobre a relevância do plano de remunerações por incentivos em modelos de avaliação de desempenho. Em particular, Banker et al. (2005) pretendem concluir se as medidas de avaliação não financeiras são *leading indicators* do

desempenho financeiro e, dessa forma, se uma maior ênfase em medidas não financeiras num plano de remunerações por incentivos pode conduzir a melhorias no desempenho global da organização.

O estudo implementa um novo plano de incentivos na Hotelcorp relacionado com métricas de desempenho financeiras e não financeiras – comuns a todos os gestores – com pesos específicos para cada uma delas. Essas métricas são seleccionadas tendo por base objectivos estratégicos relacionados com a satisfação dos accionistas (lucro) e dos clientes (probabilidade de retorno e número de reclamações). De notar, como assinalam Banker et al. (2005), que o novo plano de incentivos mantém a ênfase já existente no desempenho financeiro actual, mas encoraja igualmente o cumprimento de objectivos não financeiros. É de salientar, em particular, que as duas métricas de desempenho não financeiras seleccionadas para a avaliação da satisfação do cliente (probabilidade de regresso e o número de reclamações) são medidas chave de curto prazo e *leading indicators* do desempenho a longo prazo.

A possibilidade de regresso dos clientes (LRETURN) é determinada tendo por base as respostas obtidas a uma pergunta colocada num questionário aplicado aos clientes e que se consubstancia em saber qual a probabilidade de estes regressarem. Assim, o LRETURN é calculado dividindo o número de respostas com pontuações mais elevadas – 4 e 5 numa escala de 5 – pelo número total de respostas. Em relação ao desempenho medido por este indicador os directores de hotéis podem tomar várias medidas no sentido de o melhorar, nomeadamente ao nível de preços e promoções e ao nível do alojamento, disponibilizando alguns agrados suplementares, como por exemplo a oferta de um cesto de fruta e/ou de uma garrafa de champanhe no dia da chegada. De salientar, como o fazem Banker et al. (2005), que estas acções extra implicam um aumento dos custos operacionais o que pode fazer diminuir os resultados operacionais.

A outra métrica não financeira utilizada no plano de incentivos da Hotelcorp é o número de reclamações dos clientes (COMPLNTS). Esta medida, ao fornecer um *feedback* directo sobre as operações do hotel, pode ser considerada quer uma medida da satisfação do cliente quer de negócio interno, neste caso informando sobre a eficácia das operações. No cálculo de COMPLNTS é considerado o número de reclamações por mil quartos (Banker et al., 2005). A rapidez com que são tomadas medidas correctivas leva à diminuição das reclamações e, cumulativamente, à fidelização dos clientes.

A medida financeira utilizada é o resultado operacional bruto que, por sua vez, é desdobrada em várias outras, cujo significado e forma de cálculo se encontram explicitados na Tabela 2.25.

Tabela 2.25 – Variáveis Relativas ao Desempenho Financeiro

<b>Medidas</b>	<b>Significado</b>	<b>Forma de Cálculo</b>
GOP	Lucro Operacional Bruto	= (Receitas Operacionais – Custos Operacionais)
GOPPAR	Lucro Operacional Bruto por Quarto Disponível	= (TREVPAR – COSTPAR)
TREVPAR	Receita Total por Quarto Disponível	= Receita Total por Quarto Disponível (quarto, alimentação, bebidas, filmes, telefone)
COSTPAR	Custos Operacionais por Quarto Disponível	= (Custos Operacionais / Quarto Disponível)
AVGRATE	Receita Média por Quarto	= (Receita Total / Número de Quartos Ocupados)
OCCRATE	Taxa de Ocupação	= (Número de Quartos Ocupados / Número de Quartos Disponíveis)
RevPAR	Receita Média por Quarto Disponível	= (Receita Total dos Quartos / Quartos Disponíveis)

Fonte: Adaptado de Banker et al. (2005)

Para examinar a relação entre as actuais medidas de desempenho não financeiras e as futuras, Banker et al. (2005) usam séries temporais de dados agrupados de sessenta meses relativos a dezoito hotéis. Neste contexto, os referidos autores concluem que as medidas não financeiras utilizadas – relacionadas com a satisfação do cliente - são medidas indutoras, já que ajudam a prever o desempenho financeiro futuro (nos seis meses seguintes), desempenho este medido pelas receitas operacionais e lucro operacional. Acresce que foi encontrada pouca evidência de que o aumento da satisfação do cliente esteja relacionado com o aumento dos custos operacionais (*de per si*), e que esta relação pode ter a ver com o aumento destes – na sua parte variável – motivado pelo aumento da taxa de ocupação.

Com efeito, após a implementação do novo plano de incentivos incluindo métricas financeiras e não financeiras, Banker et al. (2005) constatam que se verificou um aumento no lucro, quer por via de um aumento das receitas – aumento da taxa de ocupação – quer pela diminuição dos custos – manutenção do esforço ao nível do controlo de custos e contenção do aumento dos gastos face à subida das taxas de ocupação. Para além de a receita ter aumentado após a implementação do novo plano de incentivos, esta aumentou mais do que a da concorrência, o que leva Banker et al.

(2005) a concluírem pela importância da utilização da satisfação do cliente na avaliação de desempenho.

Os referidos autores concluem ainda que as medidas não financeiras, nomeadamente as relacionadas com a satisfação do cliente, estão mais ligadas a lucros a médio e longo prazo do que a lucros imediatos e, como tal, estão relacionadas com o desempenho financeiro futuro, induzindo acções criteriosas por parte dos gestores. Assim, corroborando o pensamento de Kaplan e Norton (1992; 1996), Banker et al. (2005) concluem que o lucro e outras medidas financeiras reflectem o efeito de actividades passadas, ao passo que as medidas não financeiras reflectem o efeito das acções de gestão actuais mas que só se vão fazer repercutir no desempenho após algum tempo. É de notar que, tal como Banker et al. (2005) assinalam, os resultados obtidos – aumento da receita e do número de hotéis *franchisees* como consequência da implementação do plano de incentivos – devem ser lidos de uma forma cautelosa, uma vez que para este facto podem ter contribuído externalidades que os referidos autores não mediram.

Também o trabalho desenvolvido por Haktanir e Harris (2005), aplicado a uma análise de um hotel independente, corrobora a relação entre medidas não financeiras e a indução do desempenho financeiro futuro. O âmbito e enfoque do estudo é contudo diferente do produzido por Banker et al. (2005), já que procura aferir sobre as práticas de medição de desempenho e a utilização de indicadores por quem tem que tomar decisões, no contexto de um hotel independente de 5 estrelas de serviço completo, com 392 quartos e 190 funcionários, localizado no Norte de Chipre. O estudo contemplou três níveis de tomada de decisão, designadamente levadas a cabo por trabalhadores, directores e executivo regional.

A recolha de dados foi efectuada através de questionários, entrevistas e observação directa. Da recolha e tratamento dos dados, Haktanir e Harris (2005) identificaram seis aspectos relacionados com a medição de desempenho: dinâmica de negócio, métricas globais de desempenho, medidas relacionadas com o desempenho dos trabalhadores, medidas de satisfação do cliente, medidas de desempenho financeiro e medidas inovadoras.

Ao nível da dinâmica de negócio o enfoque do estudo situa-se no processo de tomada de decisão e no fluxo de informação entre os diferentes departamentos. No que concerne ao

primeiro aspecto, Haktanir e Harris (2005) identificam duas formas de tomada de decisão: aquelas que têm de ser tomadas em tempo real, no caso de terem que ocorrer em simultâneo ou imediatamente a seguir a um determinado acontecimento – por exemplo uma solicitação ou reclamação de um cliente – e outras, que não têm carácter tão imediato como, por exemplo, aspectos táticos relacionados com preços. O departamento de relações com o cliente constitui um exemplo em que o director toma os dois tipos de decisões. As funções do director, neste caso, centram-se nos problemas, exigências e sugestões dos clientes, o que, como assinalam Haktanir e Harris (2005, p. 44) implica um papel de relevo “(...) na identificação e transmissão de problemas correntes e de longo prazo para a gestão, a fim de se poder desenvolver novos e melhores métodos e estratégias que satisfaçam os clientes.”

Ao nível das métricas globais de desempenho, Haktanir e Harris (2005) identificam os principais indicadores utilizados pelos departamentos operacionais, pelo director geral e pelo executivo regional, para avaliarem o sucesso do hotel como um todo. Estes indicadores encontram-se evidenciados na Tabela 2.26. De salientar que os departamentos operacionais considerados incluem o *Front Office*, *Housekeeping*, *Food and Beverage* (F&B) e o departamento de contabilidade.

Tabela 2.26 –Indicadores mais Utilizados

Indicador	Departamentos Operacionais	Director Geral	Executivo Regional
Satisfação do Cliente	✓		
Estandarização do Serviço	✓		✓
Qualidade do Serviço	✓	✓	✓
Satisfação do Pessoal	✓		
Taxa de Ocupação	✓	✓	
Taxa de Ocupação <i>versus</i> Prevista			✓
Rentabilidade			✓
Custos	✓		
Quota de Mercado	✓	✓	
Margem de Contribuição		✓	
<i>Payback</i>	✓	✓	
Preço do Quarto <i>versus</i> Qualidade		✓	
Preço do Quarto <i>versus</i> Ocupação	✓		✓

Fonte: Adaptado de Haktanir e Harris (2005)

Ressalta da observação da Tabela 2.26 que as medidas consideradas mais importantes para a avaliação do desempenho pelos directores dos departamentos são as de carácter operacional, nomeadamente a satisfação do cliente, os custos e a satisfação dos funcionários. Paralelamente, quer o director geral, quer o executivo regional reputam o nível de qualidade de serviços como determinante para a satisfação do cliente e de um sucesso sustentável a longo prazo. É ainda de salientar ainda que estes consideram a ocupação média do hotel, o preço do quarto *versus* qualidade e ocupação, e a quota de mercado como indicadores importantes de desempenho.

As medidas de desempenho dos trabalhadores assumem relevância em qualquer empresa de serviços e, particularmente nas unidades do sector de hotelaria, já que os recursos humanos desempenham aqui um papel fundamental na prestação de serviços, sejam eles de F&B, alojamento ou lazer. Neste contexto, embora o hotel forneça uma variedade de serviços e produtos, o que é verdadeiramente importante é a percepção global que o cliente tem da sua estadia. Assim, Haktanir e Harris (2005) assinalam como imprescindível a interajuda e apoio interdepartamental na criação de uma percepção global positiva pelo cliente, ao invés de apreciações isoladas de cada serviço.

Na Tabela 2.27 encontram-se evidenciados os métodos e medidas de avaliação do desempenho dos trabalhadores utilizados, quer pelos responsáveis dos departamentos operacionais, quer pelo director geral.

Tabela 2.27 – Métodos e Indicadores de Avaliação de Desempenho do Pessoal

Métodos e Indicadores de Avaliação de Desempenho	Departamentos Operacionais	Director Geral
Avaliação por Observação	✓	
Avaliação através dos Cartões de Comentários dos Clientes	✓	✓
Rotatividade do Pessoal		✓
Mapas Diários do Pessoal		✓
Reclamações dos Trabalhadores/ <i>Feedback</i>	✓	✓

Fonte: Adaptado de Haktanir e Harris (2005)

É de notar que o método de eleição dos responsáveis dos departamentos operacionais é a observação. A avaliação do desempenho dos trabalhadores é formalizada numa periodicidade mensal, tendo como base os resultados emergentes dos cartões de comentários dos clientes. Para estabelecer e manter um fluxo de informações aos

diferentes níveis hierárquicos, a recepção dos problemas operacionais e/ou pessoais, o *feedback* e as ideias são comunicadas *face-to-face*.

As medidas de satisfação do cliente permitem compreender as suas necessidades e, conseqüentemente, desenvolver sistemas adequados à sua satisfação. Assim, o departamento de relações com o cliente, para além de ser responsável pela recolha dos cartões de comentários (80 a 100 por semana), privilegia a recolha de informações através do contacto do pessoal deste departamento com os clientes, enquanto os diferentes serviços estão a ser prestados. Como assinalam Haktanir e Harris (2005), este contacto em tempo real é considerado fundamental quer pelos directores operacionais quer pelo director geral, uma vez que permite assegurar que os problemas dos clientes são resolvidos durante a sua estadia, minimizando a probabilidade de saída do hotel de clientes insatisfeitos. De forma a cumprir este objectivo, o director geral estimula uma abordagem comunicativa (proactiva e reactiva) aos diferentes níveis hierárquicos da organização (trabalhadores e responsáveis pelos departamentos operacionais).

Outro indicador importante da satisfação do cliente é dado fornecido pelo seu *feedback* após a visita, podendo este ser obtido através de *fax* ou de carta. Estas informações, juntamente com aquelas obtidas durante a estadia dos clientes, fornecem pistas importantes sobre aquelas áreas que necessitam de melhoria tendo em vista a sua fidelização.

Ao nível da avaliação do desempenho financeiro, Haktanir e Harris (2005) identificam as métricas aplicadas, os níveis hierárquicos que as utilizam e as motivações para a sua utilização. Ao serviço deste processo, encontra-se disponível, em qualquer momento e para todos os directores de departamento, um sistema integrado que lhes permite aceder a um conjunto de informações chave como, por exemplo, informação relativa à taxa de ocupação por tipo de quarto, à receita global e por departamentos (alojamento, bares, restaurantes e outros) e ainda relativa ao número de funcionários que se encontram a trabalhar. Os principais destinatários dos relatórios financeiros são os elementos da gestão de topo, nomeadamente o assistente do director geral, o director geral e o executivo regional. De salientar ainda que o chefe de departamento de F&B tem acesso ao relatório de custos deste departamento. As principais medidas financeiras utilizadas encontram-se detalhadas na Tabela 2.28.

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Tabela 2.28 – Medidas Financeiras Relatadas e Utilizadas

Medidas Financeiras	Chefe de F&B	Director Geral e Assistente	Director Regional
Custos F&B <i>versus</i> Orçamentados	✓	✓	✓
Receita F&B	✓		
Despesas F&B	✓		
Receita de Custeio Padrão	✓		
Taxa de Ocupação <i>versus</i> Prevista		✓	✓
Receitas por Departamento <i>versus</i> Orçamentadas		✓	
Despesas <i>versus</i> Despesas Orçamentadas		✓	✓
Receita por Hóspede		✓	✓
Receita Média (por Quarto) por Hóspede		✓	✓
Outras Receitas (Extra)		✓	
Despesas com Pessoal (Total e por Departamento)			✓
Receita Líquida			✓

Fonte: Adaptado de Haktanir e Harris (2005)

Tal como se encontra evidenciado na tabela anterior, a atenção do responsável pelo F&B centra-se na monitorização de indicadores relacionados com os custos e receitas deste departamento, enquanto os três decisores de topo elegem indicadores relacionados com a ocupação de quartos, desvios em relação ao orçamento no respeitante a custos e receitas, receitas *per capita*, por quarto, por departamento e outras receitas extra. Para além do desempenho financeiro, esta informação permite-lhes avaliar o sucesso das actividades inovadoras. É de notar que os custos com o pessoal e o lucro líquido são indicadores considerados importantes apenas pelo director regional. É igualmente de salientar, tal como referem Haktanir e Harris (2005), que a observação dos indicadores relativos ao retorno do investimento e ao período de recuperação (*payback*) recebem a atenção particular do director geral, já que aferem sobre decisões de médio e longo prazo relativas a investimentos em activos fixos tangíveis, que se encontram sob a sua alçada.

Haktanir e Harris (2005) consideram igualmente de extrema relevância a medição das actividades inovadoras. Estas materializam-se em novas actividades, novos produtos e formas diferentes de prestação de serviços aos clientes, nomeadamente no que concerne ao departamento F&B, com vista a atrair clientes locais e a aumentar a receita obtida com os hóspedes. Face ao exposto, os referidos autores consideram que as duas formas

principais de medir o sucesso das actividades inovadoras são através do crescimento da receita e do número de clientes adicionais.

Em suma, como referem Haktanir e Harris (2005), os indicadores relacionados com a satisfação do cliente são os indicadores chave ao nível dos departamentos operacionais, enquanto as medidas financeiras são-no para os gestores de topo, já que reflectem os esforços feitos pelo conjunto dos departamentos.

Assim, se é um facto que a avaliação do desempenho operacional do hotel é efectuada de uma forma sistemática, as métricas financeiras são utilizadas pelos três decisores de topo para a avaliação global do desempenho do hotel, com ênfase para os desvios entre os valores reais e orçamentados no que respeita a despesas e receitas. No âmbito do curto prazo, em particular, a rentabilidade e a taxa de ocupação são os melhores indicadores para a avaliação do desempenho.

#### **2.3.4. Propostas de *Balanced Scorecard* para Hotelaria**

Tendo em atenção as evidências do sucesso da implementação do *balanced scorecard* na Hilton (Huckestein e Duboff, 1999) e na WLS (Denton e White, 2000), Doran et al. (2002) entrevistaram os directores gerais de cinco hotéis da zona de San Diego – EUA, com experiência profissional superior a vinte anos, com o objectivo fundamental de concluírem de uma forma mais generalizada quanto à importância do *balanced scorecard* para o sector de hotelaria.

O grupo de trabalho observou que a implementação do *balanced scorecard* de cada empresa deve emergir da sua estratégia e dos seus objectivos, mas identificou objectivos e métricas para as quatro perspectivas enunciadas por Kaplan e Norton (1992) que podem servir de referência para uma qualquer unidade hoteleira, tal como se encontra detalhado nas Tabelas 2.29 a 2.32.

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 2.29 – Indicadores de Referência  
(Perspectiva Financeira)

Objectivos	Medidas
Garantir Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento das Vendas ano após ano</li> <li>▪ Crescimento do GOP ano após ano</li> </ul>
Receitas Aumentadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento da Receita</li> <li>▪ Crescimento em Círculos de Golfe</li> <li>▪ Crescimento do RevPAR</li> <li>▪ Fluxo de caixa</li> </ul>
Melhoria da Eficiência de Custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento do GOP</li> </ul>
Aumento do GOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crescimento do GOP ano após ano</li> </ul>
Incremento de Ideias Inovadoras para Geração de Receita	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de ideias inovadoras para geração de receita</li> <li>▪ Fluxo de Caixa das Ideias</li> </ul>
Melhoria da Gestão de Receitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendências de Evolução da Receita</li> <li>▪ Taxa de Não Ocupação</li> <li>▪ Número de Novas Oportunidades para Gerar Receitas</li> </ul>
Incremento de Formas Criativos para Controlo de Perdas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fluxo de Caixa</li> <li>▪ Margens de Receita</li> <li>▪ Previsões</li> </ul>
Orçamentos mais Realistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percentagem Atingível do Orçamento</li> </ul>
Níveis de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pontuações Reais <i>versus</i> Concorrentes</li> <li>▪ Avaliações de Serviço</li> </ul>
GOP <i>versus</i> GOP Orçamentado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GOP Real <i>versus</i> GOP Orçamentado</li> </ul>
Objectivos Financeiros Específicos por Departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de Departamentos com Objectivos, Quotas de Vendas, entre outros</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Doran et al. (2002)

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 2.30 – Indicadores de Referência  
(Perspectiva do Cliente)

<b>Objectivos</b>	<b>Medidas</b>
Satisfação do Hóspede	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisa de Hóspede</li> <li>▪ Número de Clientes que Repetem</li> <li>▪ Cartões de Comentários</li> <li>▪ Medição da Repetição de Negócio</li> <li>▪ Número de Clientes que Escolhem Sempre o Hotel</li> </ul>
Satisfação do Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pontuação da Pesquisa de Opinião do Pessoal</li> <li>▪ Avaliação da Rotatividade do Pessoal</li> <li>▪ Pesquisas Semestrais ao Pessoal</li> <li>▪ Avaliações do Pessoal quanto ao Local de Trabalho <i>versus</i> Outras Empresas</li> </ul>
Tornar-se um <i>Resort</i> Competitivo de 4 Estrelas Serviço de Alta Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhorias da Cadeia no Mercado</li> <li>▪ Indicações do Cliente</li> <li>▪ <i>Ratings</i> através de Medições</li> <li>▪ Número de Reclamações</li> <li>▪ Resposta a Necessidades/Expectativas do Hóspede</li> <li>▪ Inquéritos aos Hóspedes sobre a Qualidade do Serviço</li> </ul>
Pontuações de Produto Elevadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Ratings</i></li> <li>▪ Preço/Valor</li> <li>▪ Inquéritos aos Hóspedes sobre o Produto</li> </ul>
Intenção de Repetir	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percentagem de Retorno dos Hóspedes</li> <li>▪ Taxa de Ocupação</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Doran et al. (2002)

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 2.31 – Indicadores de Referência  
(Perspectiva Interna)

<b>Objectivos</b>	<b>Medidas</b>
Serviço de Excelência	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação pelos Hóspedes</li> <li>▪ Hóspedes que Repetem</li> <li>▪ Número de Reclamações</li> <li>▪ Número de Acções de Formação</li> <li>▪ Recrutamento Consistente</li> <li>▪ Facilidade em Fazer Negócios</li> <li>▪ Oferta de Serviços Complementares</li> <li>▪ Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço</li> <li>▪ Programas de Melhoria Contínua para Satisfazer as Expectativas dos Hóspedes</li> <li>▪ Motivação do Pessoal para dar Resposta ao Cliente</li> </ul>
Instalações Físicas de Alta Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação pelos Hóspedes</li> </ul>
Valor Percebido para o Preço Pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação pelos Hóspedes</li> <li>▪ Número de Hóspedes que Repetem</li> <li>▪ Crescimento do RevPAR</li> </ul>
Atrair e Conservar Trabalhadores de Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quadro de Pessoal</li> </ul>
Formação Trimestral para Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provas Trimestrais de Aferição da Informação Transmitida</li> </ul>
Satisfação do Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação do Pessoal no Capital Social</li> </ul>
Alojamentos Superiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação pelos Hóspedes – Alojamento</li> <li>▪ Número de Pedidos de Serviços de Manutenção</li> </ul>
Retenção do Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diminuição da Rotatividade de Pessoal</li> <li>▪ Avaliação pelos Hóspedes – Pessoal</li> </ul>
Pessoal Bem Treinado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação pelos Hóspedes – Qualidade do Atendimento</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Doran et al. (2002)

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 2.32 – Indicadores de Referência  
(Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento)

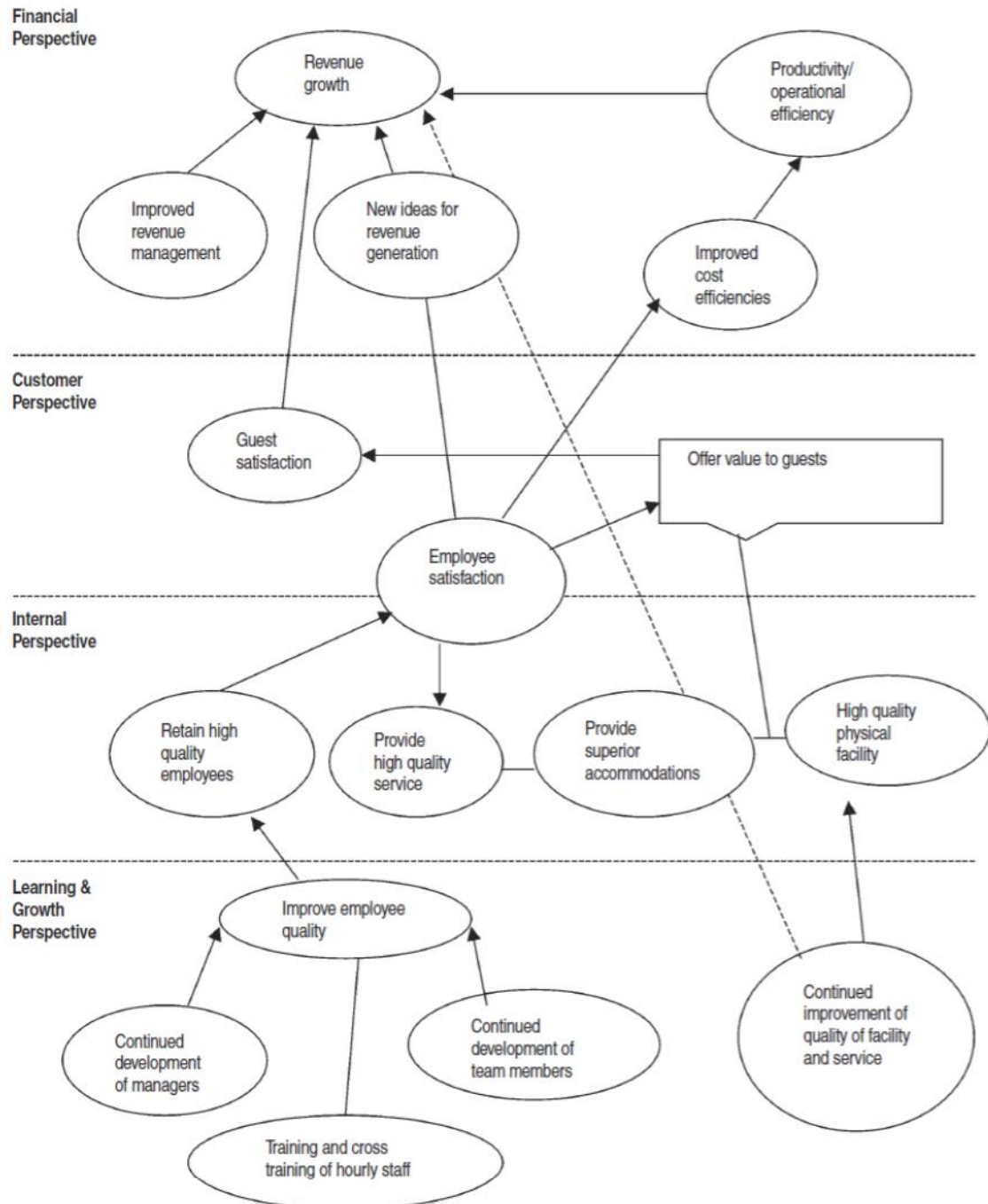
Objectivos	Medidas
Desenvolvimento Contínuo do Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de Programas Regulares de Formação e Desenvolvimento</li> <li>▪ Número de Promoções Internas</li> </ul>
Melhoria Continuada do Serviço e das Instalações	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento do Capital Investido na Melhoria da Experiência Hóspede/Pessoal</li> </ul>
Aumento do Número de Gestores que podem ser promovidos em 3 Anos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de Gestores Inscritos no Programa de Formação para a sua Progressão na Carreira</li> </ul>
Qualificação dos Gestores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de Gestores que Assistem a um Curso de Desenvolvimento e Aprendizagem por Ano</li> </ul>
Formação do Pessoal Temporário	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelência de Serviço</li> <li>▪ Pessoal Temporário capaz de Trabalhar em pelo menos uma Outra Área do Hotel</li> </ul>
“Elevar a Fasquia” do Desempenho do Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de Serviços (Demasiados <i>versus</i> Demasiado Poucos)</li> <li>▪ Número de Programas Internos para o Pessoal</li> <li>▪ Oportunidades para Progressão na Carreira</li> <li>▪ Grau de Fluência em Inglês na Interacção com os Hóspedes</li> </ul>
Novos e Melhores Serviços do Hotel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de Novos Serviços Oferecidos</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Doran et al. (2002)

Depois de elencados alguns indicadores que podem fazer parte de um *balanced scorecard* de uma unidade hoteleira, Doran et al. (2002) reforçam a ideia de Kaplan e Norton (1992; 1996) quanto à necessidade de existência de uma relação causal entre os objectivos e as medidas para cada uma das suas perspectivas, bem como entre cada uma delas, de forma a garantir a sua eficácia. Assim, embora a utilização dos *outputs* seja importante, o processo também o é (definição dos objectivos emergentes da estratégia e a definição das relações causais), não devendo ser negligenciado.

Relembrando o exemplo de relações causais estabelecidas pela WLS aquando da implementação do seu *balanced scorecard* (elaborado por Denton e White (2000) e apresentado anteriormente no ponto 2.3.3), Doran et al. (2002) fornecem um exemplo de um *balanced scorecard* para uma unidade hoteleira, onde se encontra evidenciada a forma como os objectivos e as medidas estão relacionadas através das suas quatro perspectivas (Figura 2.4).

Figura 2.4 – Ligações Causais entre as Componentes de um *Balanced Scorecard*



Fonte: Doran et al. (2002, p. 39).

Não obstante o reconhecimento do potencial do *balanced scorecard* para as empresas do sector de hotelaria, Doran et al. (2002) assinalam potenciais factores conducentes ao insucesso que podem ocorrer durante as quatro etapas da sua implementação (tal como será explicitado no ponto 2.3.5.). Assinalam igualmente a insuficiente existência de estudos de caso específicos sobre a implementação do *balanced scorecard*, designadamente com enfoque em aspectos particulares dessa implementação.

Da mesma forma que o estudo de Doran et al. (2002) afere sobre a relevância do *balanced scorecard* em hotelaria nos EUA, o estudo de Phillips e Louvieris (2005) analisa a medição de desempenho nas 10 organizações com melhores práticas no Reino Unido, procurando assim dar resposta às preocupações do governo quanto a melhorar o desempenho das pequenas e médias empresas do sector de hotelaria. O enquadramento teórico utilizado é o *balanced scorecard* de Norton e Kaplan (1992; 1996).

Phillips e Louvieris (2005) identificam os factores críticos de sucesso e os indicadores associados com vista à elaboração de um *balanced scorecard* para o sector de hotelaria, tal como evidenciado na Tabela 2.33.

Os quatro factores chave que emergem do estudo efectuado incluem: a utilização do controlo orçamental para aumentar a receita total, a gestão das relações com os clientes para melhorar a qualidade de serviço e garantir a sua fidelização, a aplicação da gestão estratégica nos processos de negócio interno e a colaboração entre os diferentes departamentos e com o exterior. É de notar que estes factores prioritários são, tal como assinalam Phillips e Louvieris (2005), ligeiramente diferentes das perspectivas de Kaplan e Norton (1992), o que acresce às dificuldades das PME quando tentam implementar ferramentas de gestão desenvolvidas em grandes empresas.

No sentido de desenvolverem um verdadeiro sistema de avaliação de desempenho, Phillips e Louvieris (2005) recomendam aos gestores melhores sistemas integrados de informação, pessoal bem treinado e uma aproximação holística a todo o processo. Note-se ainda que estes autores, à semelhança dos estudos aqui revistos, consideram que as medidas financeiras por si só são inadequadas para a avaliação do desempenho no sector dos serviços, em particular em hotelaria.

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 2.33 – Factores Críticos de Sucesso e Indicadores para um *Balanced Scorecard* em Hotelaria

<b>Categoria</b>	<b>Factor Crítico de Sucesso</b>	<b>Indicador de Desempenho</b>
Financeira	Rentabilidade	Lucro Operacional Bruto Lucro Operacional Líquido Vendas
	Controlo Orçamental	Aderência ao Orçamento Cumprimento de Metas Financeiras Alcançar Taxas de Quarto e de Ocupação Previstas Receita por Quarto Disponível Fluxo de Caixa
Relacionada com o Cliente	Qualidade de Serviço	Avaliação pelos Hóspedes Hóspede Mistério Participação em Esquemas de Classificação
	Gestão da Relação com o Cliente	<i>Feedback</i> através do Pessoal Níveis de Satisfação do Cliente Gasto Médio do Cliente
	Perfil do Cliente	Níveis de Satisfação do Cliente Taxa de Retenção de Clientes
Negócio Interno	Ter Objectivos Claros	Cumprimento de Metas Financeiras
	Perseguir Objectivos	Auditoria Interna Conclusão de Projectos Importantes
	Investir no Pessoal	Inquéritos de Satisfação do Pessoal Análise do Desenvolvimento do Pessoal Taxa de Retenção do Pessoal
Inovação/Aprendizagem	Produtividade	Salários para Atingir o Volume de Negócios Esquemas de Incentivos ao Pessoal
	Pessoal como Impulsionador de Inovação	Novos Produtos/Serviços Iniciativas de Melhoria de Processos
	Comparação Intersectores	Relações em Rede Membro de Organismos de Comércio/Profissionais
	Encorajar o Trabalho de Grupo	Cursos Concluídos pelo Pessoal Nível de Polivalência Produtividade

Fonte: Adaptado de Phillips e Louvieris (2005)

### **2.3.5. Factores Conducentes ao Insucesso do *Balanced Scorecard***

Os benefícios para a melhoria de desempenho resultantes da utilização do *balanced scorecard* são evidenciados na literatura através, em particular, dos estudos já aqui revistos de Huckestein e Duboff (1999) e de Denton e White (2000).

Huckestein e Duboff (1999) concluem que os benefícios da implementação *balanced scorecard* e do processo de criação de valor ultrapassam em muito o tempo e os recursos necessários para a sua implementação. Contudo, à imagem de Neely e Bourne (2000), que apresentam alguns factos conducentes ao insucesso da implementação de muitos dos sistemas de avaliação de desempenho (erros cometidos pelos gestores aquando do processo de decisão sobre o que medir e questões de política interna, infra-estruturas e enfoque) e que avançam com algumas sugestões no sentido de evitar tais insucessos (ponto 2.2.5.), da mesma forma, Huckestein e Duboff (1999) enumeram alguns aspectos que podem levar ao fracasso da implementação do *balanced scorecard*, tendo por base os desafios que a Hilton teve de enfrentar.

Destacam, designadamente, o esforço significativo que é necessário para a transformação de uma organização com um sistema de medidas estáticas voltadas para o passado, numa outra, com uma perspectiva de negócio abrangente e direccionada para o futuro. Mais assinalam as exigências deste processo ao nível de um compromisso dos gestores seniores e uma comunicação contínua a todos os níveis hierárquicos.

A falta de uma definição clara da estratégia a adoptar pela empresa, de um mapa e instrumentos apropriados e de uma aposta a longo prazo na formação e na melhoria contínua implica o fracasso do projecto. A selecção das medidas a utilizar no *balanced scorecard* assume também relevância, devendo estar intimamente relacionadas com os objectivos, e estes com as características do hotel e o tipo de procura dos clientes, condutores críticos do negócio.

A definição dos objectivos deve ser realista e flexível. Assim, por exemplo, atendendo a que os objectivos de cada unidade hoteleira são específicos, a Hilton personaliza as medições de desempenho para cada hotel, tendo como base o seu desempenho histórico e as condições do mercado local. A flexibilidade também está patente no facto de os directores dos hotéis poderem ajustar os objectivos quando ocorrem factos

extraordinários fora do seu controlo como, por exemplo, danos causados pelo mau tempo. Atendendo à flexibilidade do *balanced scorecard* é ainda possível que estes estabeleçam objectivos cada vez mais exigentes, mas atingíveis, como forma de estimular a melhoria contínua.

Igualmente, uma aproximação de criação de valor deve estar arreigada na cultura corporativa e ser permanentemente apoiada e estimulada pelos responsáveis da gestão através de actividades diárias que estimulem e envolvam todos os funcionários, essencialmente os mais cépticos, em relação à mudança. Assim, a utilização de sistemas de informação integrados que possibilitem a consolidação de dados e acesso à informação relativa a cada hotel é uma aposta da Hilton, capaz de robustecer a experiência colectiva da equipa e, simultaneamente, permitir aos directores dos hotéis explorar todos os aspectos relativos ao processo de criação de valor no sentido de um reforço de melhoria contínua. Desta forma, um melhor planeamento e integração das operações de todos os hotéis permite que a Hilton preste serviços de maior valor com um custo mais baixo.

Huckestein e Duboff (1999) consideram igualmente que os incentivos, as recompensas e o *feedback* construtivo devem fazer parte integrante de qualquer sistema de medição de desempenho e que a publicação de relatórios periódicos permite que as pessoas saibam qual está a ser o seu desempenho, potenciando a partilha das melhores práticas e um processo de aprendizagem contínuo.

Em particular, os trabalhadores, nos diferentes níveis hierárquicos, devem ser avaliados apenas ao nível do cumprimento dos objectivos sobre os quais tenham controlo. Assim, e na mesma linha de Eccles (1991), que considera que o alinhamento de bónus e outros incentivos com o sistema de avaliação de desempenho é essencial para o seu sucesso, Huckestein e Duboff (1999) defendem que os sistemas de compensações devem estar ligados a medidas do *balanced scorecard*.

Acresce que o sistema de avaliação de desempenho deve ser simples mas abrangente, ou seja, deve ser fácil de compreender (por exemplo o esquema de cores vermelho, amarelo e verde utilizado pela Hilton para transmitir a avaliação) e deve ser comunicado ao longo de todos os níveis organizacionais.

Em suma, como assinalam Huckestein e Duboff (1999), ao incorporar medidas diárias de diagnóstico, o *balanced scorecard* da Hilton permite avaliar a eficácia do desempenho; ao alinhar os esforços de todos os colaboradores de todos os seus hotéis no sentido da melhoria das operações, permite oferecer uma proposta de valor distintiva aos seus clientes; ao fornecer melhor informação à gestão permite que esta identifique investimentos e iniciativas que façam aumentar o valor para os accionistas; ao suportar as operações descentralizadas da Hilton e estimular um espírito empresarial focado nos seus constituintes “(...) mostra que o que é avaliado é entregue” (Huckestein e Duboff, 1999, p. 38). Falhar nestes processos e procedimentos poderá conduzir ao insucesso na implementação do *balanced scorecard*.

Também Doran et al. (2002) analisam a importância do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1996) para o sector de hotelaria (ver ponto 2.3.4.), concluindo sobre as suas potencialidades mas igualmente identificando armadilhas que podem ocorrer durante as quatro etapas da sua implementação (decisão sobre a sua implementação; desenvolvimento; implementação; e avaliação) e propondo soluções para as evitar.

Na primeira etapa relativa à avaliação da relação custo/benefício do *balanced scorecard* para decidir sobre a sua implementação, Doran et al. (2002) identificam duas armadilhas possíveis: a tentativa de adopção de um *balanced scorecard* sem uma visão claramente definida e articulada com a estratégia e uma avaliação incorrecta do que este vai fornecer em termos de *feedback*. Evitá-las exige ter consciência de que, para além de a visão estar claramente definida e articulada com a estratégia, é necessário tempo para disseminar os seus princípios ao longo de toda a hierarquia, por forma a que todos os colaboradores adiram. Este aspecto é tanto mais relevante na medida em que o *balanced scorecard* implica a identificação de objectivos, acções a desenvolver e métricas de desempenho, sendo crucial que todos os colaboradores sintam o compromisso de atingir as metas definidas (Doran et al., 2002). A adopção superficial do *balanced scorecard*, só porque surge como um novo instrumento de gestão, ou quando é simplesmente copiado de outra organização, ou ainda pela mera inclusão de alguns elementos novos no sistema de avaliação de desempenho já existente, são alguns dos aspectos apontados por Doran et al. (2002) como condutores ao insucesso. Atendendo à quantidade de recursos financeiros e de tempo que envolve o desenvolvimento deste instrumento é importante ter a certeza de que os mesmos serão rentabilizados pela informação e pelo *feedback* que a correcta implementação do *balanced scorecard* pode fornecer.

Na fase de desenvolvimento do *balanced scorecard*, as potenciais armadilhas identificadas por Doran et al. (2002) prendem-se com a confusão que se pode estabelecer entre dados e informação, bem como com o não estabelecimento de relações de causa e efeito entre as suas componentes. A confusão entre dados e informação relaciona-se com o facto de haver uma tendência para uma proliferação de métricas, o que conduz a uma tendência para se medir actividades em vez de resultados, dificultando a formulação de prioridades e reduzindo o impacto de todo o sistema de avaliação. Quanto à definição de relações de causa e efeito entre os indicadores das diferentes perspectivas e entre estes e os objectivos definidos, esta é de primordial importância para se poder obter um relatório balanceado. Assim, as métricas seleccionadas não devem ser muitas e devem permitir acompanhar os factores críticos de sucesso de uma organização. Para evitar insucessos futuros estas relações devem ser testadas de forma a verificar que produzem o resultado previsto.

Na fase de implementação é fundamental que os trabalhadores compreendam os princípios subjacentes e objectivos definidos no *balanced scorecard*, bem como o seu carácter prioritário. Para tal, é importante ministrar cursos para motivar os trabalhadores, ajudá-los nesta compreensão e acompanhar de perto a evolução de todo o processo. Doran et al. (2002) propõem igualmente a existência de um sistema de informação acessível a todos os colaboradores, pois assim, ao familiarizarem-se com os objectivos, com os resultados e com as medidas que são tomadas, podem compreender melhor a estratégia global da empresa e a forma como nela se enquadram. A aposta da empresa nos sistemas de tecnologia de informação, integração do sistema e a consolidação de dados, é igualmente importante, sob pena de se incorrer no risco de surgirem problemas relacionados com a fiabilidade da medição.

Na fase de avaliação é importante reconhecer que a utilidade do *balanced scorecard* pode ser prejudicada se existir uma tendência para minimizar resultados negativos. Para evitar esta situação é indispensável compreender as causas que lhe estão subjacentes e corrigi-las. Doran et al. (2002) alertam para este procedimento já que um problema diagnosticado na fase inicial pode evitar problemas mais sérios no futuro. Exemplo desta situação é o caso anteriormente descrito por Denton e White (2000) relativamente à WLS – embora os indicadores financeiros mostrassem uma melhoria do desempenho, os relativos à satisfação do cliente degradavam-se, determinando medidas de gestão para inverter esta tendência e evitar repercussões futuras nos resultados financeiros.

É igualmente importante reconhecer que a forma como os resultados são analisados e divulgados constitui uma maneira de unir toda a estrutura de uma empresa à volta dos objectivos definidos. Assim, os relatórios de resultados devem ser utilizados não de forma persecutória ou sequer para atribuir recompensas, mas para permitir avaliar e melhorar continuamente. É de notar, contudo, que o estudo de Banker et al. (2005), mais tarde, conclui quanto a uma possível melhoria de desempenho resultante de um plano de remunerações por incentivos que incorpore medidas financeiras e não financeiras, com maior ênfase nestas últimas.

Finalmente, ainda na etapa de avaliação, os gestores devem focalizar-se na aprendizagem adquirida nas fases anteriores, de forma que conduza à renovação de objectivos e da estratégia. Se o *balanced scorecard* não for alterado para acompanhar a mutação contínua que se verifica no ambiente de negócios, perderá a sua utilidade. Com efeito, este instrumento de gestão não serve apenas para transmitir informação sobre desempenho, mas deverá antes funcionar como um sistema de melhoria contínua, devendo ser utilizado numa base diária. Este acompanhamento das mudanças do ambiente de negócios e sua transmutação para o *balanced scorecard* poderá conduzir a uma alteração periódica dos indicadores que o compõem, já que alguns deles podem deixar de ser úteis do ponto de vista estratégico ou operacional.

Assim, Doran et al. (2002) advertem que considerar o *balanced scorecard* enquanto um acontecimento estático ao invés de um processo contínuo será o caminho para o fracasso da sua implementação. De forma relacionada, os referidos autores chamam ainda a atenção dos gestores para evitarem focalizar-se excessivamente em questões de desempenho operacional, relegando para segundo plano aspectos muito mais importantes como os relacionados com a revisão da estratégia. A solução para esta potencial armadilha consiste em atribuir uma importância equilibrada às operações e à estratégia.

Em termos de conclusão sobre o potencial do *balanced scorecard* e as armadilhas que podem levar ao seu insucesso, Doran et al. (2002, p. 57) afirmam que o seu desenvolvimento e utilização eficaz “(...) podem ser um processo complexo e longo que requer um sério compromisso de tempo, recursos e suporte, ligação à missão e à estratégia da organização, aprendizagem contínua e ajuste.”

## 2.4. Implicações para o Estudo

Em resultado da revisão de literatura anterior, apresenta-se na página seguinte uma súmula dos principais contributos empíricos relativos à avaliação de desempenho e à aplicação do *balanced scorecard* em hotelaria (Tabela 2.34).

Na linha dos vários estudos revistos, desenvolvidos por autores como Brown e McDonnell (1995), Atkinson e Brown (2001), Harris e Mongiello (2001), Evans (2005), Huckestein e Duboff (1999), Denton e White (1999), Banker et al. (2005), Doran et al. (2002), Phillips e Louvieris (2005) ou Sainaghi (2010), entre outros, reconhece-se que o *balanced scorecard* tem vindo gradualmente a assumir-se como um sistema de medição de desempenho particularmente útil em hotelaria. Esta evolução prende-se, desde logo, com as fortes ligações que as empresas do sector mantêm com os seus *stakeholders* e a correspondente necessidade dos responsáveis de gestão em lhes apresentarem, de uma forma mais objectiva, a aferição do seu desempenho. Acresce o facto de, tradicionalmente e de uma forma mais ou menos ampla, o sector de hotelaria utilizar uma série de indicadores operacionais (taxa de ocupação, preços e índices de satisfação de clientes, entre outros) que se combinam com indicadores financeiros na aferição do desempenho e podem contribuir para a promoção do alinhamento dos indicadores com a estratégia da organização.

Assim, embora não haja qualquer sistema pré-definido, com excepção da cadeia Hilton e da WLS que implementaram o *balanced scorecard*, constata-se a existência de várias tentativas no sentido de definir um sistema de avaliação de desempenho que produza dados representativos, fiáveis e de alcance estratégico, como é o caso daquele instrumento de gestão.

Numa tentativa de sistematizar os vários indicadores utilizados em sistemas de avaliação de desempenho, apresenta-se no Anexo A as 382 métricas revistas e utilizadas ou propostas pelos diferentes autores. Esta informação mostra-se relevante na medida em que constitui o ponto de partida para o desenvolvimento do estudo sobre avaliação de desempenho em unidades de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal.

EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EM HOTELARIA				
AUTOR	OBJECTIVO E AMBITO	TIPO, CORPO TEÓRICO e TÉCNICAS DE PESQUISA	RESULTADOS	PROPOSTAS/CONTRIBUTOS
Geller (1985)	Identificação das medidas de desempenho financeiras e não financeiras mais utilizadas em empresas de hotelaria dos EUA, com referência à década de 80, século XX.	Empírico - Estudo aplicado a hotéis nos EUA.	Define objectivos e factores críticos de sucesso para a indústria de hotelaria nos EUA. Verifica a utilização de indicadores financeiros e não financeiros. Não há evidência de uma utilização de indicadores não financeiros adequados às características do sector hoteleiro.	Necessidade de adequação da medição de desempenho aos objectivos chave da organização e factores críticos de sucesso.
Brown e McDonnell (1995)	Rever o estado da arte da medição de desempenho em hotelaria com referência aos estudos empíricos efectuados nos EUA.	Empírico - Estudo piloto aplicado a um hotel de 5 estrelas do Reino Unido; Metodologia proposta por Kaplan e Norton (1992) para a construção de um <i>balanced scorecard</i> . Entrevistas (com o Director Geral).	Verifica a utilização de medidas financeiras e não financeiras, em particular ao nível de resultados de eficácia e da gestão, satisfação do cliente e atitude dos funcionários. Verifica uma aplicação insuficiente dos sistemas de avaliação de desempenho: • Aplicação não planeada; • Informação limitada das medidas utilizadas; • Fraca medida de indicadores operacionais; Construção de um <i>balanced scorecard</i> articulando a visão e objectivos da empresa e os factores críticos de sucesso, e balanceando as perspectivas de Kaplan e Norton (1992).	Necessidade de articulação entre avaliação de desempenho e contexto interno e externo das empresas. Necessidade de dar relevância à frequência com que são controlados os indicadores de desempenho. Necessidade de balancear as perspectivas identificadas no <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992). Relevância do desenvolvimento de medidas de desempenho adequadas aos factores críticos de sucesso. Identificação do <i>marketing</i> , satisfação do cliente, moral e desenvolvimento do pessoal como factores críticos de sucesso para a hotelaria. Identificação/propostas de medidas de desempenho possíveis para as perspectivas financeira, do cliente, de negócio interno, de inovação e aprendizagem. Necessidade de uma revisão periódica do <i>balanced scorecard</i> . Interrogação quanto à permanência da aplicação/contributo do <i>balanced scorecard</i> para o sector de hotelaria.

<p><b>Atkinson e Brown (2001)</b></p>	<p>Revisão do estado da arte da medição do desempenho em hotelaria no Reino Unido.</p>	<p>Empírico - Efectuado no Reino Unido; Metodologia proposta por Kaplan e Norton (1992) para a construção de um <i>balanced scorecard</i>. Questionários Entrevistas</p>	<p>Verifica a prevalência dos indicadores financeiros, com destaque para os indicadores relativos ao volume de negócios, custos e rentabilidade. Verifica uma fraca utilização de medidas não financeiras, neste caso com destaque para a qualidade e satisfação do cliente. Enfoque no curto prazo.</p>	<p>Aleria para o perigo de mensuração desadequada do desempenho, ignorando o ambiente competitivo e com possíveis prejuízos no futuro.</p>
<p><b>Harris e Mongiello (2001)</b></p>	<p>Revisão do estado da arte da medição de desempenho em hotelaria na Europa e sua utilização na tomada de decisões.</p>	<p>Empírico - Efectuado junto aos directores de hotéis de seis cadeias hoteleiras a operar na Europa; <i>Balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992); Conceito de orientação de negócio de Kotas (<i>cit. in</i> Harris e Mongiello 2001) Questionários Entrevistas</p>	<p>Verifica a preponderância das perspectivas de recursos humanos, de operações e de cliente. Verifica que a tomada de decisões assenta sobretudo em indicadores financeiros e relacionados com clientes. Verifica a relevância dada ao ambiente externo, ao <i>feedback</i> e às pessoas para a melhoria do desempenho.</p>	<p>A existência de estruturas de custos diferenciadas na hotelaria deve ser reconhecida e adequadamente contemplada no sistema de avaliação de desempenho. Destaque para a ideia de que qualquer acção irá afectar os resultados financeiros. Destaque para a possibilidade de melhoria de desempenho através de acções ao nível dos recursos humanos, <i>marketing</i> e operações.</p>
<p><b>Evans (2005)</b></p>	<p>Identificação do tipo de indicadores usados e da frequência do seu controlo em unidades hoteleiras do Nordeste do Reino Unido</p>	<p><i>Balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992) Questionário</p>	<p>Não verifica a utilização formal da metodologia do <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992). Verifica um controlo extenso, assíduo mas não integrado de um leque de indicadores aproximados do <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992). Não permite concluir sobre a causalidade entre estratégia e medidas de desempenho.</p>	<p>Necessidade de maior pesquisa com garantias de representatividade de amostra.</p>

<p>Wadongo et al. (2010)</p>	<p>Identificação dos principais indicadores de avaliação de desempenho usados no sector de hotelaria no Quênia.</p>	<p>Empírico - Estudo aplicado a dez hotéis de 5 estrelas no Quênia. Modelo de resultados e determinantes (Fitzgerald et al. 1991). Questionário</p>	<p>Monitorização quase exclusivamente de indicadores de resultados (competitividade e desempenho financeiro). Verifica uma fraca utilização de indicadores determinantes (relacionados com a utilização de recursos, com a inovação, com o desempenho de fornecedores e com o ambiente e comunidade) Enfoque no curto prazo.</p>	<p>Preocupação com o facto da avaliação de desempenho estar a ser realizada de forma desadequada e distante dos factores determinantes para o êxito futuro e sustentado das empresas do sector de hotelaria.</p>
ESTUDOS DE APLICAÇÃO ESPECÍFICA DO BALANCED SCORECARD				
AUTOR	OBJECTIVO E ÂMBITO	TIPO, CORPO TEÓRICO e TÉCNICAS DE PESQUISA	RESULTADOS	PROPOSTAS/CONTRIBUTOS
<p>Huckestein e Duboff (1999)</p>	<p>Aplicação de <i>balanced scorecard</i> na cadeia de Hotéis Hilton</p>	<p>Estudo de caso Identificação dos condutores de valor (gestão da marca, a maximização da receita, a eficácia operacional e a proposição de valor) e sua articulação com a estratégia de negócios, os processos e o <i>balanced scorecard</i>. Entrevistas a todos os Directores de hotéis da cadeia Hilton</p>	<p>Construção de oito indicadores (<i>lag e lead indicators</i>) para os quatro condutores de valor identificados (gestão da marca, maximização da receita; eficácia operacional; proposição de valor).</p>	<p>Evidência do sucesso da aplicação do <i>balanced scorecard</i> através da evolução dos resultados financeiros e não financeiros, ao longo dos três primeiros anos de utilização.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorias verificadas no RevPAR dos hotéis da cadeia sedeados nos EUA em relação à concorrência;</li> <li>• Êxito, em particular, quanto à lealdade do cliente;</li> <li>• Concentração de esforços nos condutores de valor de curto e longo prazo.</li> <li>• Resultados enquanto instrumento de motivação.</li> <li>• Disseminação das melhores práticas por toda a cadeia e promoção da criação de valor para além da sua aplicação.</li> </ul> <p>Sistema de avaliação deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser facilmente compreendido, abrangente e comunicado ao longo de toda a hierarquia. Cultura corporativa deve ser permanentemente estimulada.</li> <li>• Flexível, possibilitando o ajustamento de objectivos, progressivamente mais exigentes e sempre atingíveis.</li> <li>• Traduzir-se em relatórios periódicos que informem os colaboradores do seu desempenho.</li> </ul> <p>Sistema de incentivos deve ser parte integrante do sistema de avaliação de desempenho. Utilização de sistemas de informação integrados favorece os resultados positivos.</p>

<p><b>Denton e White (1999)</b></p>	<p>Aplicação do <i>balanced scorecard</i> pela White Lodging Services Corporation com o objectivo de avaliar a eficácia de gestão e alinhar os interesses dos proprietários com os dos gestores.</p>	<p>Estudo de caso – aplicado ao grupo WLS. Teoria da agência (Jensen e Meckling, 1976). Metodologia proposta por Kaplan e Norton (1992) para a construção de um <i>balanced scorecard</i>.</p>	<p>Construção de um <i>balanced scorecard</i> baseado em indicadores chave das perspectivas financeira, de clientes, de negócios internos e de aprendizagem e crescimento. Utilização de um sistema de pontuação e esquema de cinco cores para cada métrica. Criação de rankings de desempenho globais.</p>	<p>Criação do modelo <i>flowthrough</i> no âmbito da métrica financeira. Evidência do sucesso da aplicação do <i>balanced scorecard</i> através da evolução dos resultados financeiros e não financeiros, bem como pela utilização dos seus resultados na correção e inversão de tendências negativas. <i>Balanced scorecard</i> possibilita a compatibilização de objectivos de longo prazo e objectivos dos accionistas.</p>
<p><b>Banker et al. (2005)</b></p>	<p>Averiguação do carácter de <i>leading indicator</i> de medidas de avaliação não financeiras, através da aferição do contributo de um plano de remuneração por incentivos para um modelo de desempenho.</p>	<p>Empírico - Estudo aplicado a uma cadeia de hotéis americana (Hotelcorp) <i>Balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992)</p>	<p>Desenvolvimento e aplicação de um novo plano de incentivos assente em medidas de desempenho financeiras e não financeiras (satisfação do cliente)</p>	<p>Medidas não financeiras relacionadas como a satisfação do cliente são indutoras do desempenho financeiro no futuro. Implementação do novo plano de incentivos melhora o desempenho (aumento do lucro, quer por via de um aumento das receitas, quer pela diminuição dos custos). Medidas financeiras reflectem o efeito de actividades passadas e medidas não financeiras repercutem-se no desempenho futuro.</p>
<p><b>Hakramir e Harris (2005)</b></p>	<p>Estudo das práticas de medição do desempenho e utilização de indicadores na tomada de decisões</p>	<p>Estudo de caso - Estudo aplicado a hotel de 5 estrelas em Chipre Questionários, entrevistas e observação directa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de seis aspectos relacionados com a medição de desempenho;</li> <li>• Dinâmica de negócio;</li> <li>• Métricas globais de desempenho;</li> <li>• Medidas relacionadas com o desempenho dos trabalhadores;</li> <li>• Medidas de satisfação do cliente;</li> <li>• Medidas de desempenho financeiro;</li> <li>• Medidas inovadoras.</li> </ul>	<p>A avaliação do desempenho operacional do hotel é efectuada de uma forma sistemática; as métricas financeiras são utilizadas pelos três decisores de topo para a avaliação global do desempenho do hotel.</p>

PROPOSTAS DE BALANCED SCORECARD PARA HOTELARIA				
AUTOR	OBJECTIVO E ÂMBITO	TIPO, CORPO TEÓRICO e TÉCNICAS DE PESQUISA	RESULTADOS	PROPOSTAS/CONTRIBUTOS
Doran et al. (2002)	Aferição da relevância do <i>balanced scorecard</i> em hotelaria nos EUA.	Empírico. Metodologia proposta por Kaplan e Norton (1992) para a construção de um <i>balanced scorecard</i> . Entrevistas.	Definição de objectivos e métricas para cada uma das perspectivas do <i>balanced scorecard</i> .	Exemplo de um <i>balanced scorecard</i> para uma unidade hoteleira.
Phillips Louvieris (2005)	Estudo exploratório de medição do desempenho e desenvolvimento de um <i>balanced scorecard</i> para as pequenas e médias empresas do sector de hotelaria no Reino Unido	Estudo Empírico Aproximação da Metodologia proposta por Kaplan e Norton (1992) para a construção de um <i>balanced scorecard</i> . Entrevistas	Identificação dos factores críticos de sucesso e indicadores associados tendo em vista a elaboração de um <i>balanced scorecard</i> .	Recomendações aos gestores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores sistemas integrados de informação;</li> <li>• Pessoal bem treinado;</li> <li>• Aproximação holística a todo o processo.</li> </ul>
FACTORES PRECIPITADORES DE INSUCESSO DO BALANCED SCORECARD				
AUTOR	ESTUDO	PRECIPITADORES DE INSUCESSO	AÇÕES PARA EVITAR ARMADILHAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	
Huckestein e Duboff (1999)	Aplicação do <i>balanced scorecard</i> na cadeia de Hotéis Hilton	Falta de uma definição clara da estratégia. Utilização de medidas de desempenho estáticas. Seleção de medidas de desempenho desligadas dos objectivos e condutores de valor. Avaliação de desempenho relacionada com objectivos fora do controlo do avaliado. Sistema de compensações desligado do sistema da avaliação de desempenho. Insuficiente aposta de longo prazo na formação.		

Eccles (1991)		Sistema de incentivos inexistente ou desligado do sistema da avaliação de desempenho.	
Doran et al. (2002)	Aferição da relevância do <i>balanced scorecard</i> por directores de 5 hotéis de S. Diego	<p>Decisão sobre a implementação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopção de um <i>balanced scorecard</i> sem uma prévia visão definida e articulada com a estratégia;</li> <li>• Avaliação incorrecta dos <i>feedback</i>;</li> <li>• Adopção superficial, parcial ou por mera cópia de um <i>balanced scorecard</i>.</li> </ul> <p>Desenvolvimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desajuste entre objectivos e indicadores;</li> <li>• Proliferação de métricas.</li> </ul> <p>Implementação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimização dos resultados negativos.</li> </ul> <p>Avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização estática do <i>balanced scorecard</i>;</li> <li>• Focalização em indicadores de desempenho operacional menorizando a revisão da estratégia.</li> </ul>	<p>Articulação entre missão, estratégia e avaliação de desempenho.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação extensiva do <i>balanced scorecard</i>.</li> <li>• Limitar o número de métricas seleccionadas.</li> <li>• Seleccionar métricas de acordo com os factores críticos de sucesso.</li> <li>• Desenvolver acções que explicitem e motivem para a dinâmica do <i>balanced scorecard</i>.</li> <li>• Avaliar continuamente os resultados de forma construtiva.</li> <li>• Desenvolver acções para corrigir os desempenhos negativos.</li> <li>• Integrar o <i>balanced scorecard</i> no sistema de informação da empresa.</li> <li>• Atribuir uma importância equilibrada às operações e à estratégia.</li> <li>• Continuar verificação da adequabilidade das métricas do <i>balanced scorecard</i> às mudanças no ambiente de negócios.</li> </ul>

## **Capítulo III**

### **Metodologia de Investigação**

### 3.1. Introdução

Este capítulo apresenta a abordagem metodológica utilizada no curso da investigação. É recordado o problema de investigação inicial e os objectivos principal e parcelares definidos para o estudo, são declarados os objectivos específicos e elencadas as hipóteses respectivas. É explicitada a natureza do estudo, e são identificados e clarificados os conceitos operacionais, sendo a sua adopção teoricamente fundamentada. De seguida, é apresentado o *design* da investigação empírica, explicitando-se a sequência de passos pensados para a confirmação ou infirmação das hipóteses consideradas. Por fim, é detalhado o processo de amostragem e de recolha de dados estabelecida, bem como os métodos de análise utilizados.

### 3.2. Problema de Investigação

A formulação de um problema de investigação, que faculta uma orientação para todo o estudo, é seguramente uma das tarefas mais importantes e difíceis de concretizar. Nesta formulação, como assinala Pizam (1994), devem ser tidos em consideração aspectos sociais, metodológicos e pessoais. No que respeita às considerações sociais o estudo deve ser original, contribuir para o corpo de conhecimento da área em questão, e apresentar, em simultâneo, valor prático para investigadores e profissionais. Em termos metodológicos, o problema deve expressar uma relação entre duas ou mais variáveis, podendo ser clara e inequivocamente definido na forma de uma questão. Por último, no que respeita a factores pessoais, é importante que o investigador possua conhecimentos, capacidades, recursos (financeiros e tempo) e acesso aos dados necessários para estudar, sem preconceitos, o problema.

Do ponto de vista prático, a formulação do problema exige, como assinala Selltiz et al. (1976), uma imersão sistemática no objecto de estudo, o conhecimento da literatura existente e o diálogo com sujeitos com experiência na área. Ainda assim, a tarefa de formulação do problema permanece desafiadora. Gil (1991) identifica algumas regras práticas para auxiliar este processo. Desde logo, o problema pode ser formulado como uma pergunta (questão-problema), que identifique o objecto da investigação de forma que discirna o essencial do supérfluo e assim actue como um vector orientador do caminho e métodos a serem utilizados no decorrer do trabalho. A formulação da pergunta deve ser estruturada de forma clara (estabelecendo o que se pretende

investigar) e precisa (identificando os elementos e instrumentos que serão utilizados). O problema deve ser estruturado de forma empírica, no sentido em que não deve envolver valores, julgamentos morais e considerações subjectivas, o que invalidaria a pesquisa científica, mas antes possibilitar a identificação das formas como será estabelecido o processo de recolha, estudo e análise dos dados. O problema formulado deve igualmente ser susceptível de solução, o que pressupõe a existência de recursos tecnológicos, instrumentos e técnicas apropriadas para o seu estudo. É igualmente necessário que o problema identifique uma dimensão viável a ser investigada e devidamente caracterizada, de forma a possibilitar uma clara relação dos meios de investigação a serem utilizados.

Em suma, como afirmam Lakatos e Marconi (1991, p. 126), enunciar o problema corresponde a “(...) determinar o objectivo central da indagação (...)”, tornando-o explícito, compreensível e operacional, limitando o seu campo e apresentando as suas características, ou, no dizer de Rudio (*cit. in* Lakatos e Marconi 1991, p. 127), tornando-o “(...) individualizado, específico, inconfundível (...)”.

No caso da presente investigação, atendendo ao objectivo do estudo – *Identificar as práticas de avaliação de desempenho utilizadas em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal* – e com base na revisão prévia de literatura, recorda-se que a formulação do problema de investigação corresponde ao seguinte enunciado, tal como explicitado no Capítulo I:

*Qual o sistema de avaliação de desempenho utilizado em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal?*

Igualmente, recordam-se os seguintes objectivos parcelares: (1) identificar as métricas de desempenho que são actualmente utilizadas; (2) aferir sobre a importância das métricas de desempenho enquanto ferramenta sistematizada de apoio à tomada de decisões e (3) aferir se a avaliação de desempenho identificada concretiza as práticas de gestão propostas por Kaplan e Norton (1992; 1996) para a implementação de um *balanced scorecard*.

### 3.3. Natureza do Estudo

A investigação recorre a uma combinação de métodos. Na fase exploratória procede-se à aplicação de entrevistas aos directores de hotéis da amostra considerada, numa vertente qualitativa. A segunda fase recorre à recolha de dados quantitativas, de forma a averiguar as hipóteses identificadas.

O processo de investigação delineado segue a teorização proposta por Pizam (1994), dando cumprimento às fases de investigação que se apresentam de seguida: formulação do problema; revisão de investigações relacionadas; definição de conceitos, variáveis e hipóteses; selecção do *design* de investigação; selecção da técnica de recolha de dados; selecção dos sujeitos; recolha, codificação e análise dos dados; conclusões e recomendações.

### 3.4. Definição de Conceitos, Variáveis e Hipóteses

Conforme assinala Pizam (1994), os conceitos e variáveis constituem componentes básicas da teoria. Os conceitos correspondem aos termos que caracterizam situações, acontecimentos, grupos e sujeitos em estudo, e que, sendo submetidos a teste empírico, exigem a sua definição operacional. Variáveis correspondem aos conceitos que são operacionalizados, transformados em unidades relacionais de análise, no curso da investigação.

No caso da investigação, importa a identificação e explicitação conceptual de avaliação de desempenho enquanto conceito operacional. Este estudo retoma a aceção detalhada no Capítulo II, de acordo com a qual a avaliação de desempenho corresponde a um processo de recolha de informação que permite a comparação de valores efectivos e previstos, a análise de desvios e o diagnóstico de estrangulamentos e/ou potenciais de transformação, de forma a contribuir com algum valor preditivo para a tomada de decisões. Esta conceptualização de avaliação de desempenho pretende evitar a vinculação a uma medida específica financeira, seja esta associada a uma concepção ortodoxa ou associada a conceptualizações modernas, designadamente próximas da metodologia do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996).

De forma relacionada, as variáveis utilizadas na presente investigação consubstanciam-se num extenso conjunto de indicadores, emergentes da revisão da literatura, designadamente a relativa à avaliação de desempenho no sector de hotelaria. Este conjunto de variáveis é apresentado na Tabela 3.1. A sua apresentação procura obedecer a uma ordenação pelas quatro perspectivas do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996), integrando igualmente variáveis relacionadas com as práticas de gestão que lhe estão associadas.

Tabela 3.1 – Variáveis Utilizadas no Estudo

Perspectivas	Variáveis
F	Total de Custos
F	Custos Operacionais
F	Custos Operacionais por Departamento
F	Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior
F	Comparação dos Custos com os Orçamentados
F	Volume de Negócios
F	Volume de Negócios por Departamento
F	Volume de Negócios por Segmento
F	Volume de Negócios por Cliente
F	Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior
F	Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado
F	Quota de Mercado Local
F	GOP
F	GOP/Volume de Negócios (%)
F	GOPPAR
F	EBITDA
F	Resultados Antes de Impostos
F	Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior
F	Comparação do GOP com o Orçamentado
F	RevPAR
F	Evolução do RevPAR
F	Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>
F	Margem Operacional Global
F	Margem Operacional por Departamento
F	Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior
F	Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas
F	Fluxo de Caixa
F	Prazo Médio de Recebimentos
F	Prazo Médio de Pagamentos
F	Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém
F	Rentabilidade Bruta das Vendas
F	Rentabilidade Operacional das Vendas
F	Rentabilidade do Capital Investido

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Perspectivas	Variáveis
F	Rentabilidade dos Capitais Próprios
F	<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação
F	<i>Benchmarking</i> – RevPAR
F	<i>Benchmarking</i> – Margens
F	<i>Benchmarking</i> – Receitas
C	<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente
C	Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço
C	Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos
C	Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal
C	Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto
C	Notoriedade da Marca
C	Número de Clientes que Voltam
C	Número de Clientes que Pensam Voltar
C	Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros
C	Número de Reclamações
I	Taxa de Produtividade do Pessoal
I	Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal
I	Taxa Média de Rotatividade do Pessoal
I	Taxa de Ocupação
I	Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista
I	Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função
I	Avaliação Interna da Qualidade – Serviço
I	Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos
I	Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal
I	Auditoria Interna
I	Auditoria ao Sistema de Qualidade
I	HACCP
I	Concordância com Standards
AC	Número de Horas de Formação
AC	Número de Promoções dentro do Hotel
AC	Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira
AC	Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas)
AC	Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais
AC	Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos
AC	Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente
AC	Novos Mercados Identificados
AC	Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço
AC	Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos
AC	Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário
AC	Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos
PG	Disseminação da estratégia a todos os níveis hierárquicos

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

<b>Perspectivas</b>	<b>Variáveis</b>
PG	Definição clara dos objectivos a todos os níveis hierárquicos
PG	Controlo da realização dos objectivos de forma participada por todos os níveis hierárquicos
PG	Disseminação da informação a todos os níveis hierárquicos de forma adequada
PG	Existência de sistemas de incentivos para todos os níveis hierárquicos
PG	Efectiva delegação de poder ao longo da pirâmide hierárquica
PG	Importância atribuída à Avaliação do Desempenho para o sucesso da empresa
	Posicionamento face ao <i>Balanced Scorecard</i>

F = Financeira; C = Cliente; I = Interna; A = Aprendizagem e Crescimento; PG = Prática de Gestão

Uma vez formulado o problema, bem assim como definidos os conceitos e variáveis, cabe ao investigador propor suposições provisórias e preditivas, que sejam susceptíveis de comprovação ou de infirmação, e que sirvam de orientação para o trabalho a desenvolver.

A elaboração dessas hipóteses, que deverá cumprir requisitos de cientificidade, pode encontrar origem em diversas fontes. De acordo com Lakatos e Marconi (1991) podem ser encontradas as seguintes oito fontes fundamentais: conhecimento familiar de situações vivenciadas, observação dos factos ou da correlação existente entre os mesmos, averiguações resultantes de outros estudos, dedução lógica de uma teoria, cultura geral na qual a ciência se desenvolve, analogias do quadro de referência de outra ciência, experiência pessoal e idiossincrática, ou ainda, casos discrepantes na própria teoria.

Por recurso a esta listagem de Lakatos e Marconi (1991) e no caso da presente investigação assinalam-se duas fontes primordiais utilizadas para a elaboração do conjunto de hipóteses: a observação de averiguações estabelecidas em estudos relativos à avaliação de desempenho em hotelaria, em particular quanto à tipologia de indicadores utilizados, suas interconexões e alcance estratégico da sua aplicação e o recurso ao enquadramento teórico proposto por Kaplan e Norton (1992; 1996) no âmbito da conceptualização e desenvolvimento de um *balanced scorecard* para avaliação de desempenho das organizações.

Procurou-se que as hipóteses formuladas, tal como se apresentam ao longo das páginas seguintes, cumprissem as onze características e/ou critérios tipificados por Lakatos e Marconi (1991) como sendo necessários e indispensáveis para garantir a sua validade, a

saber: consistência lógica, verificabilidade, simplicidade, relevância, apoio teórico, especificidade, plausibilidade, clareza, profundidade, fertilidade e, por fim, originalidade.

Ademais, estabelece-se a identificação do conjunto de hipóteses de acordo com a classificação proposta por Selltiz, Jahoda, Deutsch e Cook (Selltiz et al., 1976), delineando-as em relação à frequência (quando se referem à frequência de acontecimentos ou à frequência da ligação entre variáveis) e em relação à ligação causal (quando afirmam que um acontecimento ou característica específica determina outra característica ou acontecimento)<sup>18</sup>.

Por fim, na apresentação das hipóteses consideradas estabelece-se igualmente a sua correspondência com os objectivos parcelares e específicos de investigação que, conjuntamente, auxiliam o objectivo principal de responder ao problema de investigação enunciado.

Na tabela seguinte apresenta-se o conjunto das hipóteses delineadas que endereçam o primeiro objectivo parcelar, relativo à identificação das métricas de desempenho actualmente utilizadas em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal. A sua investigação possibilitará caracterizar a avaliação de desempenho praticada nos hotéis da amostra, ao aferir sobre a frequência de utilização e combinação de métricas financeiras e não financeiras, a sua integração nas quatro perspectivas de Kaplan e Norton (1992; 1996), o seu balanceamento e o seu contributo para um melhor desempenho financeiro das organizações através de melhorias contínuas de processos, de inovação e de retenção/aumento do número de clientes (Tabela 3.2).

---

<sup>18</sup> A classificação de Selltiz, Jahoda, Deutsch e Cook (Selltiz et al., 1976) integra igualmente uma categorização em relação à universalidade (quando enunciadas de forma universal), que não cabe, contudo, neste exercício.

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Tabela 3.2 – Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 1

<b>Objectivo Principal</b>	
Identificar as práticas de avaliação de desempenho utilizadas em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal.	
<b>Objectivo Parcelar 1</b>	
Identificar a tipologia de métricas utilizada na avaliação de desempenho praticada em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal.	
Objectivos Específicos	Hipóteses
<b>O1</b> Determinar se os respondentes utilizam métricas financeiras e não financeiras na avaliação de desempenho.	<b>H1</b> A avaliação de desempenho complementa indicadores financeiros com indicadores não financeiros.
<b>O2</b> Determinar se a avaliação de desempenho incorpora métricas que reflectem as quatro perspectivas do <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992; 1996).	<b>H2</b> Os indicadores utilizados incorporam métricas de desempenho financeiro, da satisfação do cliente, do desempenho dos processos internos e das dinâmicas de aprendizagem e crescimento.
<b>O3</b> Determinar se a avaliação de desempenho reflecte a perspectiva financeira.	<b>H3</b> Os indicadores da perspectiva financeira reflectem os interesses dos accionistas.
<b>O4</b> Determinar se a avaliação de desempenho reflecte a perspectiva do cliente.	<b>H4</b> Os indicadores da perspectiva do cliente reflectem os interesses do cliente.
<b>O5</b> Determinar se a avaliação de desempenho reflecte a perspectiva interna.	<b>H5</b> Os indicadores da perspectiva interna reflectem os factores que impulsionam a criação de valor para os clientes e accionistas.
<b>O6</b> Determinar se a avaliação de desempenho reflecte a perspectiva de aprendizagem e crescimento.	<b>H6</b> Os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento monitorizam os investimentos efectuados nas infra-estruturas da organização.
<b>O7</b> Determinar se a avaliação de desempenho reflecte de forma balanceada as perspectivas do <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992; 1996).	<b>H7</b> As perspectivas de avaliação de desempenho (financeira, do cliente, interna e de aprendizagem e crescimento) são utilizadas de forma balanceada.
<b>O8</b> Determinar se a dimensão de aprendizagem e crescimento potencia o desempenho da organização.	<b>H8</b> A perspectiva de aprendizagem e crescimento contribui para a melhoria do desempenho da organização.
<b>O9</b> Determinar se a dimensão interna potencia o desempenho da organização.	<b>H9</b> A perspectiva interna contribui para a melhoria do desempenho da organização.
<b>O10</b> Determinar se a dimensão do cliente potencia o desempenho da organização.	<b>H10</b> A perspectiva do cliente contribui para a melhoria do desempenho da organização.
<b>O11</b> Determinar se a avaliação de desempenho evidencia relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas do <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992; 1996).	<b>H11</b> A avaliação de desempenho evidencia uma relação de causa e efeito entre desempenho financeiro e as quatro perspectivas.
<b>O12</b> Determinar se existem diferenças estatisticamente significativas na frequência de utilização dos indicadores de desempenho pelos hotéis que utilizam o <i>balanced scorecard</i> .	<b>H12</b> Hotéis que utilizam o <i>balanced scorecard</i> apresentam diferenças de médias estatisticamente significativas na frequência com que utilizam os indicadores de desempenho.

O segundo objectivo parcelar pretende aferir sobre a importância da avaliação de desempenho enquanto ferramenta sistematizada de apoio à tomada de decisões pelos hotéis da amostra.

O conjunto de hipóteses delineadas averigua sobre a importância que os directores de hotéis atribuem às quatro perspectivas do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996), à sua mensuração de forma balanceada, e às relações de causa e efeito entre a avaliação de desempenho, as referidas quatro perspectivas do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996) e o desempenho financeiro clientes (Tabela 3.3).

Tabela 3.3 – Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 2

<b>Objectivo Principal</b>	
Identificar as práticas de avaliação de desempenho utilizadas em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal.	
<b>Objectivo Parcelar 2</b>	
Aferir sobre a importância atribuída às diferentes métricas utilizadas na avaliação de desempenho enquanto ferramenta sistematizada de apoio à tomada de decisões em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal.	
<b>Objectivos Específicos</b>	<b>Hipóteses</b>
<b>O13</b> Determinar a relevância percebida pelos directores de hotéis relativamente a métricas relacionadas com a perspectiva financeira.	<b>H13</b> Os directores de hotéis atribuem importância aos indicadores utilizados na perspectiva financeira.
<b>O14</b> Determinar a relevância percebida pelos directores de hotéis relativamente a métricas da perspectiva do cliente.	<b>H14</b> Os directores de hotéis atribuem importância aos indicadores utilizados na perspectiva do cliente.
<b>O15</b> Determinar a relevância percebida pelos directores de hotéis relativamente a métricas da perspectiva interna.	<b>H15</b> Os directores de hotéis atribuem importância aos indicadores utilizados na perspectiva interna.
<b>O16</b> Determinar a relevância percebida pelos directores de hotéis relativamente a métricas da perspectiva de aprendizagem e crescimento.	<b>H16</b> Os directores de hotéis atribuem importância aos indicadores utilizados na perspectiva de aprendizagem e crescimento.
<b>O17</b> Determinar se a utilização balanceada das perspectivas do <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992; 1996) são percebidas como relevantes pelos directores de hotéis.	<b>H17</b> A utilização balanceada das perspectivas de avaliação de desempenho é percebida como relevante pelos directores de hotéis.
<b>O18</b> Determinar se a dimensão de aprendizagem e crescimento é percebida como relevante para o desempenho da organização.	<b>H18</b> A perspectiva de aprendizagem e crescimento é percebida como contribuindo para a melhoria do desempenho da organização.
<b>O19</b> Determinar se a dimensão interna é percebida como relevante para o desempenho da organização.	<b>H19</b> A perspectiva interna é percebida como contribuindo para a melhoria do desempenho da organização.
<b>O20</b> Determinar se a dimensão do cliente é percebida como relevante para o desempenho da organização.	<b>H20</b> A perspectiva do cliente é percebida como contribuindo para a melhoria do desempenho da organização.
<b>O21</b> Determinar se a relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas do <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992; 1996) e o desempenho financeiro medido através da Rentabilidade dos Capitais Próprios ou do Capital Investido é percebida como relevante pelos directores de hotéis.	<b>H21</b> As relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas do <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992; 1996) e o desempenho financeiro medido através da Rentabilidade dos Capitais Próprios ou do Capital Investido é percebida como relevante pelos directores de hotéis.

O terceiro objectivo parcelar determina se a avaliação de desempenho concretiza as práticas de gestão associadas ao *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996). É testada a percepção dos directores de hotéis quanto à disseminação da estratégia por toda a organização, clareza na transmissão de informação, sua adequabilidade e comunicação a todos os níveis hierárquicos, controlo da realização de objectivos de forma participada, existência de plano de incentivos, delegação de poder, utilização do *balanced scorecard* e relevância atribuída à avaliação de desempenho (Tabela 3.4).

Tabela 3.4 – Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 3

<b>Objectivo Principal</b>	
Identificar as práticas de avaliação de desempenho utilizadas em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal.	
<b>Objectivo Parcelar 3</b>	
Aferir se a avaliação de desempenho identificada em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal concretiza as práticas de gestão associadas ao <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992; 1996).	
Objectivos Específicos	Hipóteses
<b>O22</b> Determinar se a avaliação de desempenho faz da estratégia um trabalho comum.	<b>H22</b> A avaliação de desempenho torna a estratégia num trabalho de todos.
<b>O23</b> Determinar a percepção dos directores de hotéis quanto à clareza na transmissão dos objectivos.	<b>H23</b> Os objectivos transmitidos a todos os níveis hierárquicos são percebidos como claros.
<b>O24</b> Determinar a percepção dos directores de hotéis quanto à comunicação dos resultados da avaliação de desempenho aos diferentes níveis hierárquicos.	<b>H24</b> O controlo da realização dos objectivos é feito de forma participada.
<b>O25</b> Determinar a percepção dos directores de hotéis quanto à adequabilidade da informação transmitida.	<b>H25</b> A informação disseminada a todos os níveis hierárquicos é percebida como adequada.
<b>O26</b> Determinar a percepção dos directores de hotéis quanto à existência de incentivos para o cumprimento de objectivos pelos diferentes níveis hierárquicos.	<b>H26</b> Existem incentivos para todos os níveis hierárquicos.
<b>O27</b> Determinar a percepção dos directores de hotéis quanto à delegação de poderes.	<b>H27</b> A delegação de poderes ao longo da pirâmide hierárquica é percebida como efectiva.
<b>O28</b> Determinar a percepção dos directores de hotéis quanto à relevância da avaliação de desempenho.	<b>H28</b> O resultado da avaliação de desempenho é percebido como sendo de relevância para o sucesso da empresa.
<b>O29</b> Determinar a percepção dos directores de hotéis quanto à correlação das práticas de gestão caracterizadoras do <i>balanced scorecard</i> .	<b>H29</b> As práticas de gestão associadas ao <i>balanced scorecard</i> são percebidas como um sistema integrado pelos directores de hotéis.
<b>O30</b> Aferir sobre a utilização do <i>balanced scorecard</i> pelos hotéis.	<b>H30</b> Os hotéis utilizam o <i>balanced scorecard</i> .

O conjunto de hipóteses colocadas percorre o caminho de investigação apresentado nas figuras seguintes (Figura 3.1 a 3.3).

Figura 3.1 – Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 1

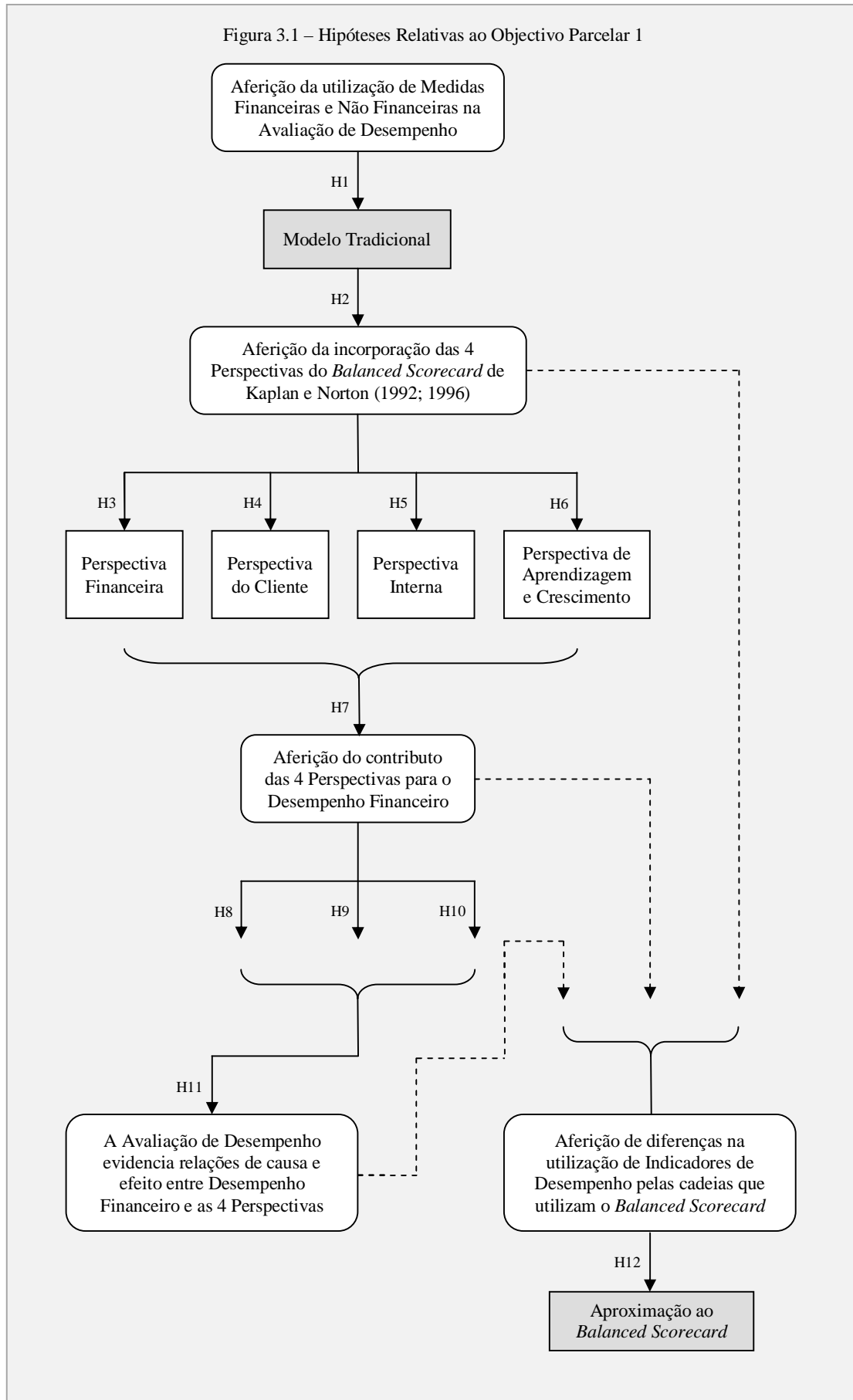


Figura 3.2 – Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 2

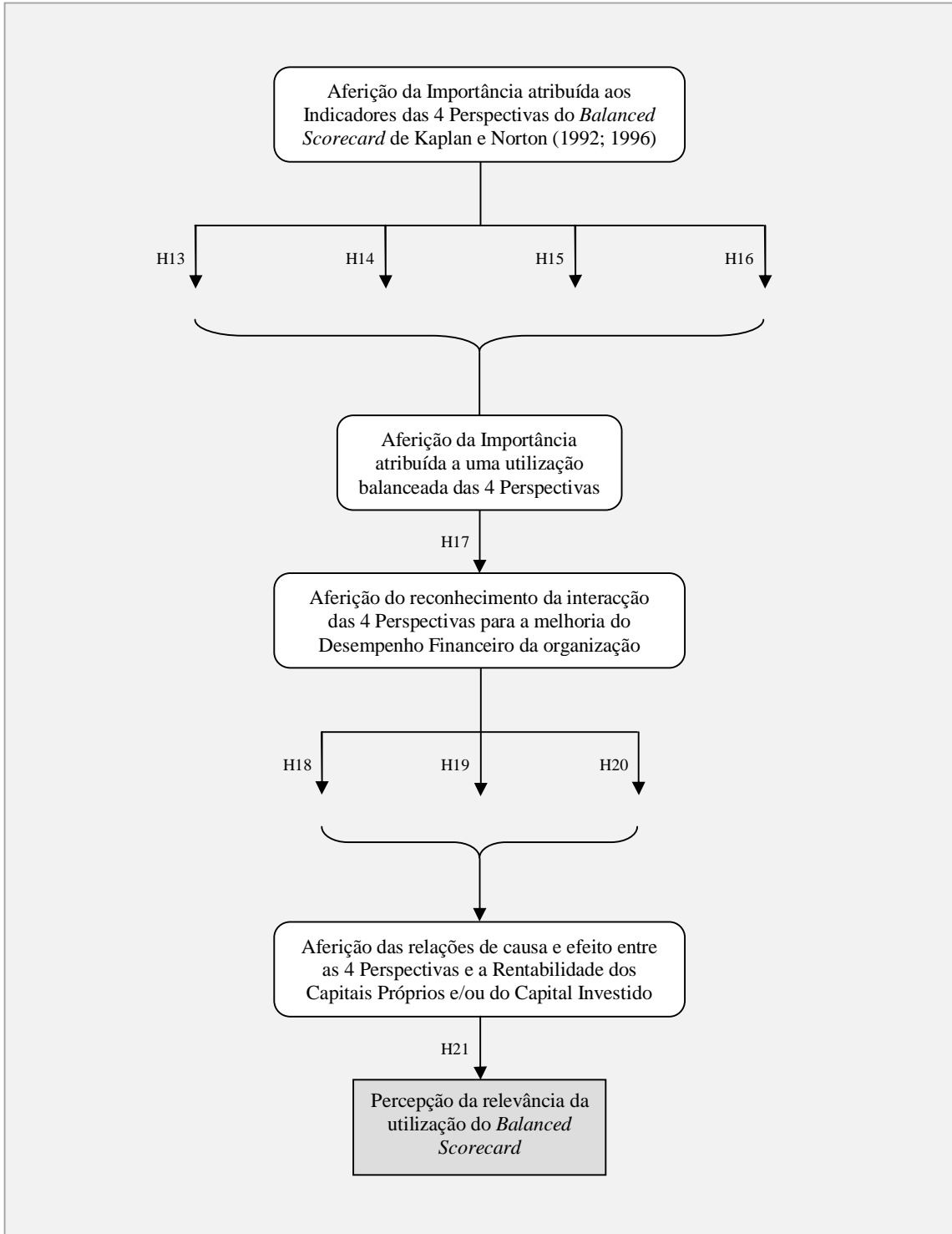
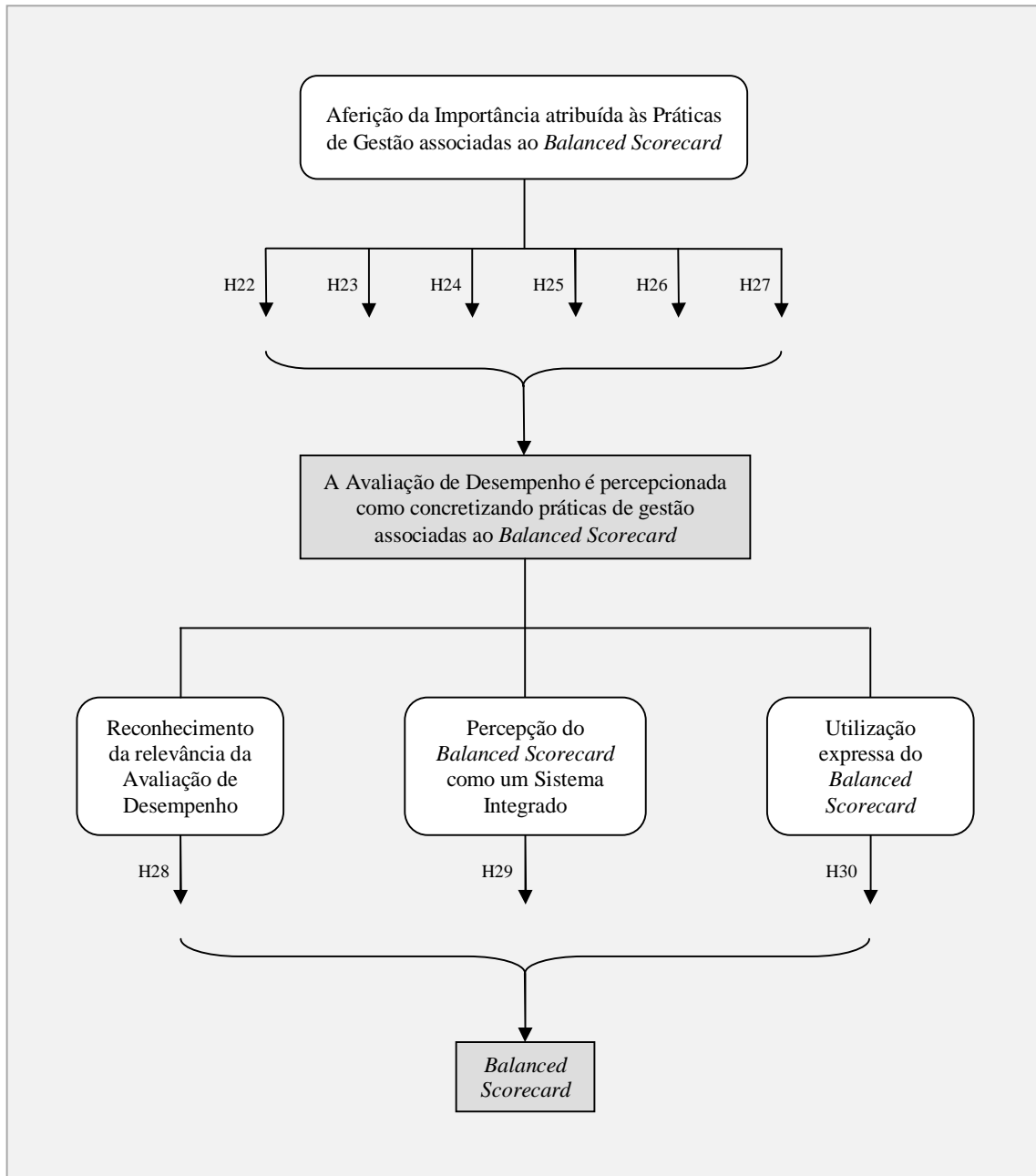


Figura 3.3 – Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 3



Seguindo a sugestão de Hill e Hill (2012) assinalam-se desde já as análises estatísticas utilizadas no teste das hipóteses, remetendo-se para o Capítulo IV uma descrição mais detalhada: estatística descritiva (frequências, valores médios, medianas e coeficientes de variação) e testes de inferência estatística (coeficientes de correlação, *Analysis of Variance* (ANOVA), teste de Bonferroni, teste *t* de Student e teste F).

### 3.5. *Design* da Investigação

Yin (1994) define *design* da investigação enquanto “(...) sequência lógica que relaciona os dados empíricos às perguntas iniciais de pesquisa e às conclusões.” O *design* da investigação corresponde à definição de um plano orientador da recolha e análise de dados podendo traduzir-se numa investigação exploratória, descritiva ou causal (Churchil, 1995). A adopção por um destes tipos de investigação em particular, encontra-se intimamente ligada ao tipo de problema a estudar e às suas características.

As investigações exploratórias surgem nos casos em que o investigador toma contacto com o problema, formulando-o e levantando hipóteses para estudos posteriores. Neste caso, a familiarização com o problema e a clarificação de conceitos assumem particular destaque, pelo que o investigador procura novas formas de clarificação conceptual, de problematização, identificação de oportunidades ou caminhos alternativos que constituem um ponto de partida para outros exercícios de investigação (Pizam, 1994).

A investigação descritiva, particularmente aplicável em estudos sociais, analisa a frequência de ocorrências ou relacionamento de variáveis, possibilitando a caracterização de uma população e a realização de previsões. O investigador não tem qualquer influência sobre as variáveis, já que as mesmas fazem parte do passado e são não manipuláveis (Pizam, 1994). Os principais métodos de recolha de dados são, neste caso, as sondagens, o estudo de caso, os estudos históricos e a análise de arquivos (Yin, 1994). As sondagens permitem estudar populações através da selecção de uma amostra, procurando descobrir a incidência, distribuição e inter-relações entre variáveis; o estudo de caso é aplicado na investigação em profundidade de uma unidade social, captando uma sua imagem completa e bem organizada; os estudos históricos possibilitam estabelecer relações entre factos históricos utilizando para isso documentos, artefactos, entrevistas e a observação; e a análise de arquivos procura provas em documentos que foram guardados com outra finalidade (Yin, 1994).

Por fim, a investigação causal permite inferir sobre o relação causa-efeito entre variáveis, em particular através da experimentação. Aplica-se nos casos em que o investigador tem controlo sobre as variáveis independentes e sobre o ambiente em que a experiência se desenrola, já que esta é a base para o estabelecimento de relações de

causa e efeito entre uma ou mais variáveis independentes e uma ou mais variáveis dependentes (Pizam, 1994).

Definidos os diferentes tipos de investigação releva a definição de estratégias possíveis para a sua concretização. Estas emergem de três condições, nomeadamente o tipo de pergunta que é colocada, a extensão do controlo que o investigador tem sobre o comportamento dos acontecimentos e o facto de estes serem ou não contemporâneos. Interrelacionando estas três condicionantes e partindo do tipo de pergunta que é colocada, Yin (1994) identifica cinco tipos de estratégia de investigação (Tabela 3.5).

Tabela 3.5 – Tipos de Estratégia de Investigação

Estratégia	Forma da Pergunta da Pesquisa	Necessidade de Controlo sobre os Acontecimentos	Acontecimentos Contemporâneos
Experiência	<i>Como? Porquê?</i>	Sim	Sim
Sondagem	<i>Quem? O quê? Onde? Quantos? Quanto?</i>	Não	Não
Análise de Arquivos	<i>Quem? O quê? Onde? Quantos? Quanto?</i>	Não	Sim/Não
Estudo Histórico	<i>Como? Porquê?</i>	Não	Não
Estudo de um Caso	<i>Como? Porquê?</i>	Não	Sim

Fonte: Adaptado de Yin, 1994

Para as situações de investigação em que a pergunta é *Como?* e *Porquê?*, Yin (1994) sugere três tipos de estratégia distintos – a experiência, o estudo histórico e o estudo de caso. Se o investigador necessita de controlar o comportamento dos acontecimentos, a estratégia a seguir é a experimental; caso contrário, a estratégia a adoptar é a do estudo de caso ou a do estudo histórico, conforme os acontecimentos a estudar sejam contemporâneos ou não. Nas situações de investigação em que a pergunta é *Quem? O quê? Onde? Quantos? Quanto*, o autor sugere a estratégia de investigação por sondagem ou por análise de arquivos, em consonância com os objectivos do estudo.

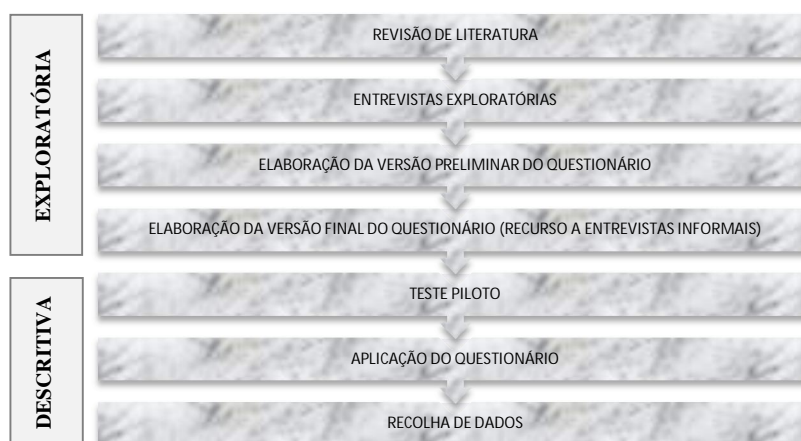
O presente estudo concretiza dois dos três tipos de investigação atrás enunciados, designadamente exploratória e descritiva.

Numa fase inicial, recorreu-se a uma investigação exploratória, por recurso a entrevistas abertas padronizadas, complementares da informação resultante da revisão da literatura em avaliação de desempenho e estudos relacionados com hotelaria.

Esta investigação exploratória auxiliou a elaboração de um questionário preliminar, que assim recebeu o *input* de directores de hotéis com experiência profissional na área e habilitados para sugerir ajustamentos capazes de melhor reflectir a realidade do sector em Portugal e garantir a melhor apreensão das questões pelos respondentes, designadamente ao nível da terminologia. Por recurso ao questionário preliminar, e de forma a validar o seu conteúdo, foi aplicado um teste piloto junto a três directores de hotéis, com experiência extensa e internacional, recolhendo-se outras sugestões de melhoria relativamente ao *design*, tempo de preenchimento, pertinência dos indicadores utilizados, do seu reagrupamento ou da incorporação de outras métricas. O detalhe destes ajustamentos é explicitado no ponto seguinte relativo à recolha de dados.

Numa segunda fase do trabalho optou-se por uma investigação descritiva, analisando a frequência de ocorrências e/ou relacionamento de variáveis. A estratégia de investigação utilizada corresponde a uma sondagem desenvolvida junto a hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal. Os dados foram recolhidos através da aplicação da versão final do questionário desenvolvido na fase de investigação exploratória, por recurso à *internet*, possibilitando uma recolha de informação rápida, facilitada e com menor margem de erro. De forma sintetizada, apresenta-se na Figura 3.4 o encadeamento das fases de investigação exploratória e descritiva, tal como se cumpriram nesta investigação.

Figura 3.4 – Encadeamento do Estudo



### 3.6. Selecção da Técnica de Recolha de Dados

De acordo com Carmo e Ferreira (1998, p. 175), técnicas de recolha de dados correspondem a procedimentos “(...) rigorosos, bem definidos, transmissíveis, susceptíveis de serem novamente aplicados nas mesmas condições, adaptados aos tipos de problemas e aos fenómenos em causa”.

No caso presente e conforme explicitado no ponto anterior, na sequência da revisão da literatura foi estabelecido um estudo exploratório recorrendo a um inquérito por entrevista aberta padronizada, dirigido a três directores de hotéis de cadeias de 4 e 5 estrelas a operar em Portugal. Tratou-se de uma amostra não probabilística, com um processo de amostragem por julgamento, não sendo por isso representativa da população. O objectivo da condução das entrevistas consistiu na captação de linhas orientadoras e identificação de aspectos críticos e relevantes para a temática em estudo e do sector. A opção por uma amostra por julgamento resultou do reconhecimento da experiência e conhecimento específico dos entrevistados, designadamente o seu exercício da função de directores de hotéis em várias cadeias durante um período superior a dez anos. Acresce que um dos entrevistados possuía uma experiência internacional de trinta anos, mais acumulando, à época, as funções de director de dois hotéis com as de director de operações.

Na fase de planeamento das entrevistas foi preparado um guião aberto, com identificação dos principais tópicos a serem abordados, mas possibilitando aos respondentes exprimirem-se na sua própria linguagem e manifestarem-se de forma não condicionada. Em particular, procurou-se informação relativa às práticas de avaliação de desempenho, métricas utilizadas, periodicidade e utilização consciente de um *balanced scorecard* (Anexo B).

Na fase de aplicação das entrevistas, o âmbito e objectivos da investigação foi explicitado junto dos entrevistados. Foi igualmente solicitada autorização para a utilização dos dados recolhidos no âmbito exclusivo desta investigação. A possibilidade de salvaguarda de anonimato (se solicitada) foi igualmente abordada, tendo sido afastada por qualquer um dos entrevistados.

Das entrevistas exploratórias resultou um conhecimento genérico dos diferentes formatos utilizados na avaliação de desempenho nas cadeias inquiridas, percebendo-se configurações distintas, concretizadas, num caso, na utilização explícita do *balanced scorecard* e, nos restantes dois, no enfoque na execução orçamental (e desconhecimento do *balanced scorecard*). Esta informação, combinada com a revisão da literatura, serviu de base para o desenho preliminar do questionário.

O questionário preliminar desenvolvido foi dividido em duas partes – uma introdutória e outra de recolha de dados. Na introdução foram apresentados o objectivo do estudo e as indicações para o seu preenchimento. Na segunda parte foram elencados um conjunto de indicadores, em relação aos quais era solicitado que indicassem a importância atribuída e a frequência de utilização no processo de tomada de decisões. A recolha de informação foi estabelecida através de escalas codificadas de 1 a 7 (1 – Nenhuma Importância a 7 – Extrema Importância) e de 1 a 8 pontos (1 – Diariamente a 8 – Nunca), relativamente à importância e à frequência, respectivamente.

Conforme assinalado anteriormente, o questionário preliminar foi construído recolhendo os contributos das entrevistas exploratórias e com base nos indicadores emergentes da literatura, garantindo-se assim a sua validade: Geller (1985); Kaplan e Norton (1992; 1996), Brown e McDonnell (1995); Huckestein e Duboff (1999); Denton e White (2000); Atkinson e Brown (2001); Harris e Mongiello (2001); Doran et al. (2002); Banker et al. (2005); Evans (2005); Haktanir e Harris (2005); Phillips e Louvieris (2005); Wadongo et al. (2010).

Da revisão da literatura resultou o reconhecimento de que, por vezes, os mesmos indicadores são utilizados no que respeita ao seu conceito e finalidade, mas são-lhes atribuídas designações diferentes (por exemplo, em vez do nome do indicador é utilizada a forma de recolha dos dados, como é o caso de indicadores de satisfação dos clientes *versus* cartões de comentários de clientes). Noutros casos, os indicadores utilizados não surgem enquadrados segundo as perspectivas do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996), apesar das perspectivas estarem presentes. Neste contexto, a formulação das questões que integram o questionário exigiu uma uniformização de designações, eliminação de duplicações, junção de alguns indicadores (receitas relativas a produtos alimentares e bebidas, a dormidas e outras foram

substituídas por receitas por departamento) e o seu enquadramento nas referidas perspectivas.

Respeitando estas preocupações e partindo-se dos itens emergentes da literatura (Capítulo II), foi elaborado um questionário com 98 indicadores (Anexo C). Embora de forma não explícita, estes itens foram organizados e apresentados segundo as quatro perspectivas do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996), mais se incluindo variáveis relacionadas com o âmbito e alcance da utilização deste modelo de avaliação de desempenho.

Por recurso ao questionário preliminar foi efectuado um teste piloto junto a três directores de hotéis com experiência profissional superior a vinte anos, possuindo dois deles experiência como directores de operações de cadeias hoteleiras. O teste desenvolveu-se em duas fases, uma primeira no sentido de validar o conteúdo do questionário e uma segunda relativa ao *design* e tempo de preenchimento do mesmo, tal como é proposto por Malhotra (2002). Os participantes foram convenientemente seleccionados para obter indicadores que permitissem prosseguir o estudo.

Na primeira fase foram efectuadas reuniões com os participantes referidos no sentido de se concluir sobre a importância e a pertinência dos itens apresentados, e recolher sugestões sobre a necessidade de incorporar outros que não estivessem contemplados. Prosseguiu-se a validação do questionário com a análise da necessidade de agrupamento de alguns dos itens emergentes da literatura e/ou a eliminação de outros.

Uma das conclusões mais importantes que resultaram das reuniões efectuadas consistiu na decisão de utilizar designações mais próximas das usadas no sector de hotelaria, designadamente no âmbito dos indicadores da perspectiva financeira. Na fase da elaboração da versão preliminar do questionário havia já prevalecido o cuidado de, aquando das traduções terminológicas, utilizar as designações técnicas em vigor em Portugal<sup>19</sup>, designadamente no respeitante aos indicadores ou grupo de indicadores

---

<sup>19</sup> Com a entrada em vigor em 1 de Janeiro de 2010 do Sistema de Normalização Contabilística (SNC), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 158/2009 de 13 de Julho, verificou-se uma alteração na designação técnica de alguns conceitos que, de alguma forma, não estão em sintonia com o léxico português. Esta alteração advém do facto do SNC ser uma

dessa perspectiva. Contudo, essas designações não apenas se distanciam do léxico português, como se afastam ainda mais do uso corrente em hotelaria.

Apresenta-se a título de exemplo o caso dos custos, que passaram a designar-se por gastos, e dos proveitos, que passaram a designar-se por rendimentos. A esta mudança acresce ainda o facto de, em hotelaria, para designar proveitos ou rendimentos, mais concretamente, vendas e prestações de serviços, também ser utilizado o termo receitas<sup>20</sup>. Assim, de forma a clarificar a comunicação, optou-se pela utilização do termo custo e volume de negócios, uma vez que estes indicadores respeitam à área operacional.

Ainda como resultado das reuniões referidas, e tal como mencionado anteriormente, foi estabelecido o reagrupamento de alguns indicadores, garantindo-se que esse exercício não se traduzia em perda de informação.

Realizadas as alterações decorrentes do teste piloto, obteve-se uma lista final de 80 itens, distribuídos da seguinte forma: 38 pertencentes à perspectiva financeira; 10 pertencentes à perspectiva do cliente; 13 pertencentes à perspectiva interna e 12 pertencentes à perspectiva de aprendizagem e crescimento; 7 relacionados com práticas de gestão.

Assim, o inquérito (elaborado sob a forma de escala) é composto por cinco subescalas, avaliadas nas seguintes componentes:

- Componente de frequência: respostas numa escala de valores de 1 – frequência diária (valor máximo de utilização) a 8 – nenhuma utilização (valor mínimo de utilização);

---

transposição das normas internacionais de contabilidade emanadas pelo *International Accounting Standards Board* e adoptadas pela União Europeia e como tal haver uma influência das designações anglo-saxónicas.

<sup>20</sup> Rendimentos são, segundo o §69 da Estrutura Conceptual do SNC, aumentos “(...) nos benefícios económicos durante o período contabilístico na forma de influxos ou aumentos de activos ou diminuições de passivos que resultem em aumentos de capital próprio, que não sejam os relacionados com as contribuições dos participantes no capital próprio”. Do ponto de vista técnico, receita é o direito a receber de um terceiro, que pode ter sido originado pela realização de um proveito (rendimento), como seja a venda de bens ou a prestação de serviços.

- Componente de importância: resposta numa escala de valores de 1 – nenhuma importância e 7 – extrema importância.

Assinala-se que a subescala relativa às práticas de gestão foi analisada exclusivamente na componente de importância.

Os itens de cada subescala e o respectivo coeficiente alfa de Cronbach (consistência interna) são apresentados na Tabela 3.6.

Tabela 3.6 – Análise da Consistência Interna nas Componentes do Inquérito

Perspectivas	Sigla Tabela 3.1	Total de Item	Alfa de Cronbach	
			Frequência	Importância
Financeira	F	38	0,930	0,949
Cliente	C	10	0,896	0,875
Interna	I	13	0,848	0,867
Aprendizagem e Crescimento	AC	12	0,856	0,915
Práticas de Gestão	PG	7	–	0,873

A análise da tabela permite verificar a fiabilidade através da consistência interna determinada através do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach, que classifica como boa (alfa entre 0,8 e 0,9) e excelente (superior a 0,9) (Hill e Hill, 2008).

Na medida em que se pretendia obter o maior número possível de respostas, mas igualmente se reconhecia a extensão do questionário, optou-se pela sua aplicação através da *internet*, atendendo às vantagens que apresenta face a outras formas de aplicação, em particular ao nível da rapidez, da possibilidade de personalização dos *e-mails* a convidar os inquiridos a responderem, da facilidade em voltar a contactá-los lembrando a espera da resposta, dos menores custos e do facto de não haver necessidade de transcrição dos dados (eliminando eventuais erros neste processo já que o questionário era submetido digitalmente). Acresce que a aplicação de questionários via *internet* é particularmente indicada quando é conhecido que todos os respondentes a utilizam, como era o caso (Freitas et al., 2011). Também à semelhança do proposto por estes autores a qualidade da base de endereços electrónicos foi testada de antemão.

O inquérito foi desenvolvido digitalmente utilizando uma aplicação de recolha de dados baseada na Web da WorldAPP, disponível em [www.keysurvey.com](http://www.keysurvey.com), sendo o acesso controlado por um *link* que foi enviado por *e-mail* para os inquiridos, e ficando os dados recolhidos armazenados no servidor da referida empresa<sup>21</sup>. O acesso a estes dados foi controlado por identificador e *password* que só a autora dispunha.

Foram desenvolvidos vários *designs* para o questionário, tendo sido adoptado o que se apresenta no Anexo D, por se entender ser o mais apelativo e também por ser aquele que recebeu maior aceitação por parte dos participantes no teste piloto.

À semelhança da versão preliminar, a versão final do questionário é composta por duas partes. A Introdução descreve a finalidade do estudo e a forma de tratamento dos dados e apresenta instruções sobre o preenchimento do mesmo. A segunda parte, relativa à recolha de dados, é segmentada da seguinte forma: em primeiro lugar são apresentados os diferentes indicadores e é pedida a opinião sobre a frequência da utilização destes e sobre a importância que lhes é atribuída; segue-se a recolha de informações sobre as práticas de gestão utilizadas e a importância que lhes é atribuída; e termina-se com a recolha de dados caracterizadores do hotel e informação sociodemográfica dos directores dos hotéis. Todos os campos eram de preenchimento obrigatório.

De salientar que a recolha de informação sobre as práticas de gestão ao longo da pirâmide hierárquica (disseminação da estratégia; definição clara dos objectivos; controlo da sua realização de forma participada; disseminação da informação e sua adequabilidade; existência de sistemas de incentivos; existência de uma efectiva delegação de poder) pretende aferir quanto à utilização destas práticas de forma inter-relacionada, característica que é apontada na revisão da literatura como indissociável do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996). Embora todo o questionário tenha subjacente as perspectivas e características deste instrumento de gestão, à imagem do estudo efectuado por Evans (2005), apenas a última questão indaga sobre o posicionamento dos directores de hotéis relativamente ao seu conhecimento e/ou utilização.

---

<sup>21</sup> A política de privacidade da empresa encontra-se disponível em [www.keysurvey.com/legal/privacy.jsp](http://www.keysurvey.com/legal/privacy.jsp).

Em relação à última parte do questionário, e para o tornar mais personalizado, alguns dos campos já iam preenchidos (nomeadamente o nome da cadeia hoteleira, nome da unidade, categoria, nome do respondente, seu endereço de *e-mail* e género), embora com a possibilidade de serem alterados.

Previamente à aplicação do inquérito por questionário recolheu-se a autorização da Comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa, datada de 19 Abril 2011.

A recolha de dados decorreu durante cerca de quatro meses (os questionários foram lançados no dia 18 de Maio de 2011 e o processo foi encerrado a 13 de Setembro). Ao longo deste período foram enviados lembretes semanais e estabelecidos contactos telefónicos recorrentes no sentido de, dentro do possível, acelerar o processo de captação de dados.

### **3.7. Processo de Amostragem**

O processo de amostragem recorreu ao método não probabilístico, por julgamento. A amostra é composta por hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal, opção que partiu do reconhecimento de que estas categorias de hotéis possuem estruturas organizacionais bem definidas que possibilitam, por isso, a obtenção de uma amostra relativamente homogénea (Wadongo, 2010).

A selecção foi feita partindo do Mapa do Turismo Português 2010, o qual apresenta os principais grupos de turismo nacionais, conjuntamente com o *Tourism Hotel Guide* 2010, e engloba também cadeias hoteleiras estrangeiras a operar em Portugal. Partindo desta informação e para efeitos de revalidação foi efectuada uma pesquisa exaustiva na Internet aos *sites* das cadeias, verificando se existiam novas unidades, a classificação de cada um dos hotéis, o nome de cada director e o seu endereço de correio electrónico. Estas últimas informações pretendiam igualmente a personalização dos questionários.

Como assinalam Ghiglione e Matalon (1997) relativamente aos enviesamentos na realização da amostra, a qualidade das conclusões que podem ser retiradas de um inquérito está directamente dependente da sua composição.

No caso presente, das 37 cadeias hoteleiras que constituem a população (incorporando 200 hotéis de 4 e 5 estrelas), integram a amostra 34 cadeias hoteleiras (agregando 167 hotéis de 4 e 5 estrelas). Os hotéis pertencentes às três cadeias hoteleiras restantes, não participaram no estudo por sua opção (não tendo respondido aos questionários enviados).

A taxa de respostas obtidas foi, assim, de 83,5%, valor considerado muito positivo, designadamente face ao obtido em estudos semelhantes, tal como identificados no Capítulo II. Assinalam-se, em particular, o estudo desenvolvido por Evans (2005) no Nordeste do Reino Unido, com uma taxa de respostas de 42% considerada como satisfatória pelo referido autor e o de Harris e Mongiolo (2001) com uma taxa de respostas de 43,5%.

Relembra-se que o presente estudo dá indicações quanto à avaliação de desempenho em hotelaria em Portugal, não sendo contudo possível uma generalização de resultados.

### **3.8. Métodos de Análise de Dados**

A análise de dados recorreu ao *software* de análise estatística IBM SPSS (Marôco, 2011; Pereira, 2008; Pallant, 2010) tendo sido desenvolvida uma análise no âmbito da estatística descritiva e da inferência estatística.

Ao nível de análise descritiva, procedeu-se ao estudo das frequências, dos indicadores de tendência central e de dispersão. Em termos de inferência estatística, procedeu-se à avaliação da existência de eventuais correlações recorrendo-se ao cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson e à estimação de um conjunto de regressões lineares por recurso ao método dos mínimos quadrados (Reis, 2008; Murteira et al., 2010). Foram igualmente usadas as distribuições densidade probabilidade da *t*-Student e F na avaliação da significância estatística em termos individuais e global dos modelos de regressão, respectivamente. A tabela ANOVA e o teste de Bonferroni foram outras das funcionalidades da inferência estatística utilizadas.

### 3.9. Conclusão

De forma a *Identificar as práticas de avaliação de desempenho utilizadas em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal*, objectivo que ocupa a presente pesquisa, enunciou-se o seguinte problema de investigação: *Qual o sistema de avaliação de desempenho utilizado em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal?* De forma a responder ao problema formulado, que endereça o objectivo principal do estudo, foram definidos objectivos parcelares e específicos, e delineadas hipóteses que testam proposições relativas a cada um deles.

O estudo parte de um conjunto axiomático e conceitos operacionais relativos à avaliação de desempenho que emergem da revisão da literatura. Sem prejuízo de uma fase exploratória que possibilitou tomar contacto com o problema e aprimorar a recolha de dados, a investigação conduzida é fundamentalmente descritiva, analisando-se a frequência de ocorrências e/ou relacionamento de variáveis. Recorre-se a uma estratégia de investigação que corresponde a uma sondagem desenvolvida junto a hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal.

Concluída a descrição e justificada a abordagem metodológica, no próximo capítulo analisam-se e discutem-se os resultados dos dados recolhidos através dos questionários aplicados aos directores dos hotéis que compõem a amostra.

## **Capítulo IV**

### **Análise e Discussão dos Resultados**

## 4.1. Introdução

Este capítulo analisa os dados recolhidos através da sondagem aplicada em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal. Para o tratamento de dados recorreu-se ao *software* de análise estatística IBM SPSS versão 19 (Marôco, 2011; Pereira, 2008; Pallant, 2010).

Os resultados apresentados emergem da análise estatística descritiva (frequências, indicadores de tendência central e de dispersão) e recurso à inferência estatística, tendo-se procedido, neste âmbito, à avaliação da existência de eventuais correlações, recorrendo ao cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson e à estimação de um conjunto de regressões lineares através do método dos mínimos quadrados. Foram igualmente usadas as distribuições densidade probabilidade de *t*-Student e F na avaliação da significância estatística em termos individuais e global dos modelos de regressão, respectivamente. A ANOVA e o teste de Bonferroni foram outras das funcionalidades da inferência estatística utilizadas.

De forma a contextualizar os dados recolhidos, o capítulo inicia com a caracterização da amostra. De seguida, analisa-se a tipologia de métricas utilizadas na avaliação de desempenho aferida, em primeiro lugar, através da frequência de utilização dos diferentes indicadores e relações de causa e efeito entre as diferentes perspectivas e, depois, através das importâncias atribuídas às diferentes métricas e percepção quanto a relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas consideradas. Prossegue-se com a aferição sobre a consonância das práticas de gestão associadas ao *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996), para, por fim, se estabelecer uma comparação entre os resultados obtidos para a cadeia Tivoli Hotels & Resorts, a única identificada como utilizando um *balanced scorecard*, e as restantes cadeias hoteleiras. Os principais resultados são elencados nas conclusões do capítulo.

## 4.2. Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por 167 hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal. A identificação das cadeias analisadas é apresentada na Tabela 4.1 com identificação do número de hotéis de 4 e 5 estrelas e a capacidade total correspondente.

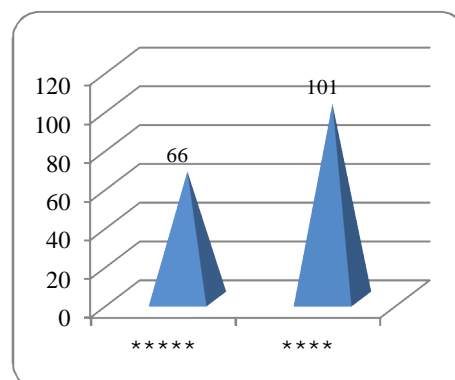
**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Tabela 4.1 – Caracterização das Cadeias Hoteleiras

Código	Cadeia	Nº de Unidades			Nº de Quartos
		Total	*****	****	
01	Accor Hotels	6	1	5	868
02	Altis Hotels	6	5	1	840
03	Amazónia Hotéis	1		1	40
04	Amorim Turismo	2	2		316
05	Axis Hotéis & Golf	4		4	631
06	Barata Hotels	2		2	100
07	Bensaúde Turismo Hotels	5		5	616
08	Ciprotur	2		2	141
09	Continental Hotels	5		5	739
10	CS Hotels & Resorts	12	12		1.576
11	Dom Pedro Hotels	4	2	2	821
12	Hotéis Alexandre de Almeida	4	1	3	379
13	Hotéis do Bom Jesus	3		3	230
14	Hotéis Fenix	5	5		919
15	Hotéis Real	5	4	1	568
16	Hoti Hotéis	7	2	5	1.066
17	Lágrimas Hotels & Emotions	3	1	2	146
18	Lena Hotéis & Turismo	1		1	101
19	Marriott Hotels & Resorts	4	2	2	1.076
20	Olisippo Hotels	4	1	3	479
21	Pestana Hotéis & Resorts	19	9	10	3.265
22	Porto Bay Hotels & Resorts	6	1	5	1.099
23	Riu Hotels & Resorts	2		2	676
24	SANA Hotels	1		1	185
25	Savoi Hotels & Resorts	3	3		467
26	Solverde	3	2	1	460
27	Sonae Turismo	2		2	632
28	Starwood Hotels & Resorts	6	6		1.191
29	TD Hotels	2		2	224
30	Tivoli Hotels & Resorts	10	5	5	2.107
31	Vila Galé Hotéis	15		15	3.529
32	VIP Hotels	6	1	5	1.026
33	World Rest Hotels	4		4	568
34	Yellow Hotels	3	1	2	739
<b>Total</b>		167	66	101	27.820

Figura 4.1 – Número de Hotéis por Categoria

Das 167 respostas obtidas, 39,5% dizem respeito a unidades de 5 estrelas (66 hotéis) e 60,5% a unidades de 4 estrelas (101 hotéis). Atendendo à forma como foi operacionalizada a aplicação do questionário, explanada no ponto 3.6, todas as respostas foram consideradas válidas para a análise.



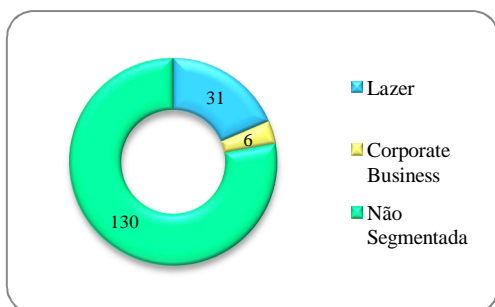
O número de hotéis por cadeia hoteleira que participaram no estudo varia entre 1 e 19, facto que resulta não apenas do número diferenciado de unidades de cada cadeia, mas também do número de respostas que cada uma submeteu.

Na Tabela 4.2 apresenta-se o número de unidades hoteleiras – por região e categoria – que integram a amostra. O maior número de hotéis situa-se nas regiões de Lisboa e Vale do Tejo (32,9%) e Algarve (26,3%). De salientar que as regiões consideradas são as estabelecidas no Decreto-Lei nº 67/2008 que define as áreas regionais utilizadas para fins estatísticos ao nível das NUTS II.

Tabela 4.2 – Unidades Hoteleiras por Regiões e Categoria

Regiões	Categoria		Total	
	*****	****	Nº	%
Norte	15	11	26	15,6
Centro	11	1	12	7,2
Lisboa e Vale do Tejo	33	22	55	32,9
Alentejo		2	2	1,2
Algarve	25	19	44	26,3
Madeira	11	11	22	13,2
Açores	6		6	3,6
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>66</b>	<b>167</b>	<b>100,0</b>

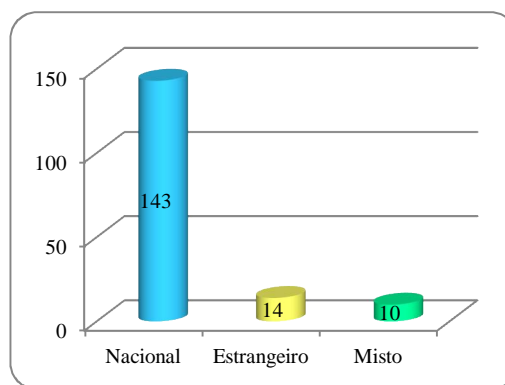
Figura 4.2 – Distribuição por Segmentos de Mercado



A Figura 4.2 evidencia que a maioria dos hotéis que constituem a amostra operam de uma forma não segmentada (130), com apenas 31 a operar no segmento de lazer e somente 6 no segmento de *corporate business*.

O capital social da maioria das unidades hoteleiras que fazem parte da amostra (143) é detido por entidades nacionais (85,6%). Apenas 10 (6%) são detidas por entidades nacionais e estrangeiras e 14 (8,4%) por entidades estrangeiras (Figura 4.3).

Figura 4.3 – Capital Social das Unidades Hoteleiras



Relativamente aos dados sociodemográficos dos respondentes, 139 (83,2%) são do género masculino e 28 (16,8%) do género feminino, e apresentam uma idade média de 44 anos (Figura 4.4). Ao nível de habilitações literárias a maioria dos respondentes, 124 (60,5%), possui uma formação académica ao nível do ensino superior: 13 (7,8%) são mestres, 88 (52,7%) são licenciados e 23 (13,8%) bacharéis (Figura 4.5).

Figura 4.4 – Género dos Respondentes

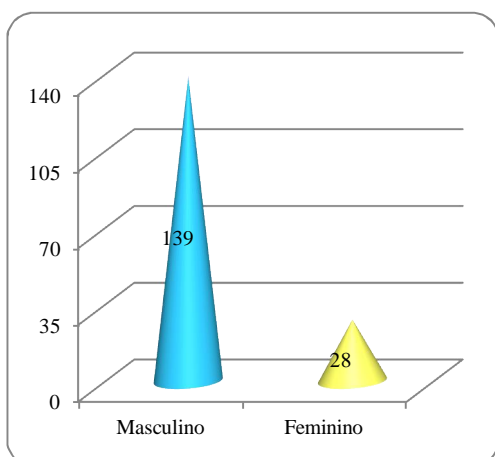
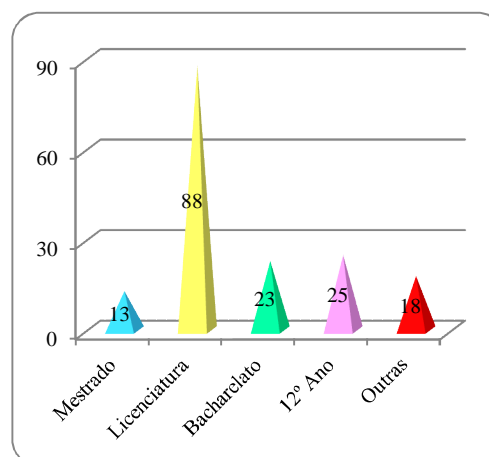


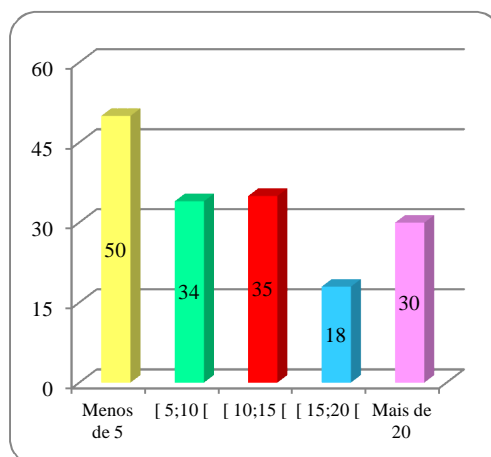
Figura 4.5 – Habilitações Académicas



Relativamente ao número de anos em que os respondentes se encontram no hotel no cargo de director, a maioria dos inquiridos fazem-no há menos de cinco anos (Figura 4.6).

Em suma, a amostra é constituída por 167 hotéis de 4 e 5 estrelas a operar em Portugal, na sua maioria situados nas regiões de Lisboa e Vale do Tejo e Algarve, operando de uma forma não segmentada e sendo detidos por entidades nacionais. Os respondentes são maioritariamente do género masculino, com uma idade média de 44 anos, formação académica ao nível do ensino superior e com uma experiência profissional no sector hoteleiro inferior a cinco anos.

Figura 4.6 – Experiência Profissional em Anos



### 4.3. Tipologia e Frequência de Utilização de Métricas de Desempenho

Apresenta-se de seguida os resultados relativos à identificação da tipologia das métricas de desempenho utilizadas, bem como a frequência da sua utilização.

#### 4.3.1. Tipologia de Métricas Aferidas pela Frequência de Utilização

Apesar de não explicitado no questionário, as métricas apresentadas aos respondentes integram-se nas quatro perspectivas do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996). Assim, partindo do agrupamento dos indicadores por perspectiva (tal como foi identificado no ponto 3.6 relativo à elaboração do questionário), calculou-se o peso de cada uma delas no conjunto da avaliação de desempenho, quanto à frequência com que os seus indicadores são utilizados com vista à tomada de decisões (Tabela 4.3).

Tabela 4.3 – Peso por Perspectiva (Frequência de Utilização)

Perspectiva	Média	Peso
Cliente	5,52	28,8%
Interna	5,08	26,5%
Financeira	5,04	26,3%
Aprendizagem e Crescimento	3,52	18,4%

Ao nível da frequência de utilização das métricas de desempenho destacam-se aquelas que integram a perspectiva do cliente (28,8%) e interna (26,5%), seguindo-se os indicadores das perspectivas financeira (26,3%) e de aprendizagem e crescimento (18,4%).

Note-se que estes resultados corroboram desde logo a hipótese H1, de acordo com a qual a avaliação de desempenho complementa indicadores financeiros com indicadores não financeiros. O enunciado da hipótese H2, relativo à incorporação de métricas relativas às quatro perspectivas do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996), vem igualmente corroborado. A justificação para este comportamento vai de seguida ser procurada na análise, por perspectiva, da frequência de utilização com que as diferentes unidades hoteleiras utilizam cada indicador enquanto auxiliar da tomada de decisões.

#### 4.3.2. Frequência de Utilização dos Indicadores da Perspectiva Financeira

De acordo com Kaplan e Norton (1992; 1996), a perspectiva financeira encontra-se intimamente ligada aos interesses do accionistas, devendo a avaliação de desempenho aferir sobre o seu cumprimento. Relembra-se que para além de medirem os resultados financeiros, os indicadores desta perspectiva possibilitam igualmente uma mensuração do desempenho das restantes perspectivas (que contribuem conjuntamente para o resultados financeiros da organização).

Tomando por base os dados apresentados na Tabela 4.4 relativos à distribuição das respostas por periodicidade de utilização dos indicadores (Anexo E) constata-se que, dos 38 indicadores financeiros apresentados, 34 são utilizados prioritariamente numa base mensal pela maioria dos respondentes (59,3%), seguindo-se a opção por um controlo diária (11,9%). Práticas de monitorização mais espaçadas explicam 10% do comportamento das unidades respondentes e 7,9% não efectua qualquer monitorização.

Tabela 4.4 – Frequências Relativas por Periodicidade de Utilização (Perspectiva Financeira)

Periodicidade	Frequência	
	Relativa	Acumulada
Diária	11,9%	11,9%
Semanal	7,4%	19,3%
Quinzenal	3,5%	22,8%
Mensal	59,3%	82,1%
Trimestral	4,8%	86,9%
Semestral	2,2%	89,1%
Anual	3,0%	92,1%
Nunca	7,9%	100,0%

Fonte: Anexo E

Como resulta da observação da Tabela 4.5, os (apenas) quatro indicadores financeiros não submetidos a uma monitorização prioritariamente mensal são o Volume de Negócios e o Volume de Negócios por Departamento (controlo prioritariamente diário, correspondente a 56,3% e 58,1% dos respondentes, respectivamente) e a Rentabilidade do Capital Investido e a Rentabilidade dos Capitais Próprios (respectivamente, 26,9% e 29,9% dos inquiridos não estabelecem qualquer monitorização destes indicadores, percentagem semelhante aos 24% e 24,6% que estabelecem uma monitorização anual).

Tabela 4.5 – Frequências Relativas dos Indicadores com Utilização Prioritária Diária, Anual ou Nunca

Indicador	D	S	Q	M	T	SM	A	N
Volume de Negócios	94 (56,3%)	22	7	38	2	1	0	3
Volume de Negócios por Departamento	97 (58,1%)	26	5	33	2	0	0	4
Rentabilidade do Capital Investido	2	0	0	38	21	21	40 (24,0%)	45 (26,9%)
Rentabilidade dos Capitais Próprios	2	0	0	38	18	18	41 (24,6%)	50 (29,9%)

Legenda: D = Diária; S = Semanal; Q = Quinzenal; M = Mensal; T = Trimestral; SM = Semestral; A = Anual; N = Nunca

Fonte: Anexo F

A prática verificada ao nível do acompanhamento do Volume de Negócios e do Volume de Negócios por Departamento, vai ao encontro das conclusões do estudo de Atkinson e Brown (2001), de acordo com o qual o volume de negócios surge em primeiro lugar no *ranking* dos indicadores mais utilizados. De igual forma, corrobora os resultados do estudo de Evans (2005) que verifica um controlo diário da receita operacional total por parte de 82,3% dos seus inquiridos.

Relativamente à Rentabilidade do Capital Investido e, conseqüentemente, dos Capitais Próprios, indicadores apontados na literatura para melhor aferir sobre os interesses dos accionistas e, como tal, sobre a perspectiva financeira, os resultados encontrados evidenciam um certo distanciamento em relação ao *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996), já que 26,9% e 29,9% dos inquiridos, respectivamente, nunca monitorizam estes indicadores, sendo esta, além do mais, a opção mais assinalada.

Tomando por base o referencial mensal e um número de respostas superior a 50%, a Tabela 4.6 elenca os indicadores financeiros que respeitam estas duas condições.

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 4.6 – Indicadores da Perspectiva Financeira Utilizados com Periodicidade Mensal e por mais de 50% dos Inquiridos

Indicador	Nº de Casos	%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	141	84,4%
Margem Operacional Global	141	84,4%
Margem Operacional por Departamento	141	84,4%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	139	83,2%
GOP	138	82,6%
GOP/Volume de Negócios (%)	137	82,0%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	135	80,8%
Comparação do GOP com o Orçamentado	133	79,6%
Rentabilidade Bruta das Vendas	133	79,6%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	131	78,4%
Rentabilidade Operacional das Vendas	130	77,8%
GOPPAR	127	76,0%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	124	74,3%
Resultados Antes de Impostos	120	71,9%
EBITDA	117	70,1%
Quota de Mercado Local	116	69,5%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	110	65,9%
Volume de Negócios por Cliente	105	62,9%
Total de Custos	101	60,5%
Custos Operacionais por Departamento	93	55,7%
Prazo Médio de Pagamentos	88	52,7%
Custos Operacionais	87	52,1%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	87	52,1%

Fonte: Anexo F

A observação dos dados permite notar a ausência de indicadores relacionados com as receitas por quarto disponível – tão característicos do sector de hotelaria – nomeadamente do RevPAR, da sua evolução e o relativo ao *benchmarking*. A justificação para tal prende-se essencialmente com a dispersão de dados relativos ao controlo diário, semanal, quinzenal e mensal. Apesar dos referidos indicadores não serem monitorizados por mais de 50% dos inquiridos em nenhuma das periodicidades de *per si*, atingem este valor quando considerado o conjunto de periodicidades inferiores a um mês inclusive (Tabela 4.7).

Saliente-se que os dados obtidos em relação ao RevPAR são semelhantes aos encontrados pelo estudo de Evans (2005), de acordo com o qual este indicador é controlado com uma periodicidade inferior a um mês (inclusive) por 93,7% dos seus inquiridos.

Tabela 4.7 – Frequências Relativas dos Indicadores Relacionados com o RevPAR

Indicador	Frequência de Utilização				
	Diário	Semanal	Quinzenal	Mensal	Total
RevPAR	38,3%	7,8%	3,6%	46,1%	95,8%
Evolução do RevPAR	25,7%	15,0%	3,6%	46,7%	91,0%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	19,8%	12,6%	7,2%	48,5%	88,1%

Fonte: Anexo F

As conclusões da análise realizada anteriormente são corroboradas pelas estatísticas de cada um dos indicadores da perspectiva financeira apresentadas na página seguinte na Tabela 4.8 (média, mediana, moda, desvio padrão e coeficiente de variação).

As médias dos diferentes indicadores apresentam valores entre 4,02 e 6,98, com excepção para a da Rentabilidade do Capital Investido e da Rentabilidade dos Capitais Próprios que assumem valores de 2,86 e 2,78, respectivamente.

Em relação às medianas e modas assinala-se que todas assumem valores de 5 (periodicidade mensal), com excepção dos atrás assinalados – Rentabilidade do Capital Investido (2 e 1, respectivamente) e Rentabilidade dos Capitais Próprios (2 e 1, respectivamente) – e do Volume de Negócios (8) e Volume de Negócios por Departamento (8). Dos dados apresentados ressaltam os elevados valores assumidos pelos coeficientes de variação, indiciando uma dispersão de dados.

Tendo em atenção os resultados apresentados, não obstante a utilização activa de indicadores financeiros, conclui-se pela infirmação da hipótese H3, de acordo com a qual os indicadores da perspectiva financeira reflectem os interesses dos accionistas.

### **4.3.3. Frequência de Utilização dos Indicadores da Perspectiva do Cliente**

De acordo com Kaplan e Norton (1992; 1996), a perspectiva do cliente deve focalizar-se na satisfação do cliente já que esta é a única forma estruturante de garantir uma rentabilidade financeira no longo prazo. Os indicadores aqui analisados aferem sobre as diferentes dimensões desta satisfação do cliente.

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Tabela 4.8 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva Financeira  
(Frequência de Utilização)

Indicadores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Volume de Negócios por Departamento	6,98	8,00	8	1,544	22,1%
Volume de Negócios	6,90	8,00	8	1,539	22,3%
RevPAR	6,20	5,00	5	1,705	27,5%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	5,92	5,00	5	1,737	29,4%
Evolução do RevPAR	5,92	5,00	5	1,644	27,8%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	5,84	5,00	5	1,707	29,2%
Custos Operacionais	5,77	5,00	5	1,516	26,3%
Volume de Negócios por Segmento	5,74	5,00	5	1,644	28,7%
Custos Operacionais por Departamento	5,72	5,00	5	1,409	24,6%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	5,71	5,00	5	1,828	32,0%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	5,58	5,00	5	1,791	32,1%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	5,26	5,00	5	1,075	20,5%
Total de Custos	5,23	5,00	5	1,512	28,9%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	5,20	5,00	5	1,442	27,7%
Fluxo de Caixa	5,17	5,00	5	2,203	42,6%
Prazo Médio de Recebimentos	5,14	5,00	5	1,661	32,3%
Volume de Negócios por Cliente	5,10	5,00	5	1,565	30,7%
GOP/Volume de Negócios em %	4,92	5,00	5	0,982	19,9%
Margem Operacional por Departamento	4,90	5,00	5	0,965	19,7%
GOP	4,86	5,00	5	0,981	20,2%
Margem Operacional Global	4,85	5,00	5	1,028	21,2%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	4,83	5,00	5	1,556	32,2%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	4,78	5,00	5	0,984	20,6%
Prazo Médio de Pagamentos	4,75	5,00	5	1,699	35,7%
Rentabilidade Bruta das Vendas	4,75	5,00	5	1,139	24,0%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	4,74	5,00	5	0,898	18,9%
Rentabilidade Operacional das Vendas	4,72	5,00	5	1,217	25,8%
GOPPAR	4,66	5,00	5	1,236	26,5%
Quota de Mercado Local	4,65	5,00	5	1,461	31,4%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	4,63	5,00	5	1,148	24,8%
Resultados Antes de Impostos	4,62	5,00	5	1,347	29,1%
Comparação do GOP com o Orçamentado	4,62	5,00	5	1,139	24,7%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	4,55	5,00	5	2,205	48,5%
EBITDA	4,28	5,00	5	1,392	32,5%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	4,26	5,00	5	2,499	58,6%
<i>Benchmarking</i> – Margens	4,02	5,00	5	2,239	55,6%
Rentabilidade do Capital Investido	2,86	2,00	1	1,628	56,9%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	2,78	2,00	1	1,652	59,4%

Com base nos dados relativos à distribuição das respostas por periodicidade de utilização dos indicadores da perspectiva do cliente (Anexo G) constata-se que estes são controlados prioritariamente numa base mensal por 41,6% dos inquiridos, 24,5% fazem-no numa base diária e apenas 17,4% com periodicidade superior ao mês (Tabela 4.9).

Tabela 4.9 – Frequências Relativas por Periodicidade de Utilização (Perspectiva do Cliente)

Periodicidade	Frequência	
	Relativa	Acumulada
Diária	24,5%	24,5%
Semanal	11,3%	35,8%
Quinzenal	5,2%	41,0%
Mensal	41,6%	82,6%
Trimestral	4,8%	87,4%
Semestral	2,1%	89,5%
Anual	2,1%	91,6%
Nunca	8,4%	100,0%

Fonte: Anexo G

Dos dez indicadores apresentados para a perspectiva do cliente, todos são utilizados prioritariamente com uma periodicidade mensal, com exceção do número de reclamações que é controlado prioritariamente numa base diária por 43,7% dos hotéis (Anexo H).

Como se pode observar na Tabela 4.10, os indicadores utilizados com uma periodicidade mensal por mais de 50% dos respondentes estão intimamente ligados com as perspectivas futuras de negócio, tendo por base a fidelização de clientes (caso dos indicadores relativos ao Número de Clientes que Pensam Voltar e Número de Clientes que Voltam) e a captação de novos clientes (caso do indicador Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros).

Tabela 4.10 – Indicadores da Perspectiva do Cliente Utilizados com Periodicidade Mensal e por mais de 50% dos Inquiridos

Indicador	Nº de Casos	%
Número de Clientes que Pensam Voltar	85	50,9%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	85	50,9%
Número de Clientes que Voltam	84	50,3%

Fonte: Anexo H

No respeitante às restantes periodicidades, nenhum indicador é utilizado por mais de 50% dos respondentes, inclusive o Número de Reclamações, indicador que é utilizado prioritariamente com periodicidade diária, tal como referenciado anteriormente (Anexo H).

Atendendo a que 82,6% dos directores dos hotéis utilizam os indicadores da perspectiva do cliente com uma periodicidade igual ou inferior a mensal, analisa-se de seguida a frequência de utilização acumulada para os períodos diário, semanal, quinzenal e mensal (Tabela 4.11).

Tabela 4.11 – Frequências Acumuladas de Utilização dos Indicadores da Perspectiva do Cliente com Periodicidades Diária a Mensal

Indicador	Nº de Casos	%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	161	96,4%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	157	94,0%
Número de Reclamações	156	93,4%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	154	92,2%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	153	91,6%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	140	83,8%
Número de Clientes que Têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	130	77,8%
Número de Clientes que Pensam Voltar	117	70,1%
Número de Clientes que Voltam	112	67,1%
Notoriedade da Marca	99	59,3%

Fonte: Anexo H

Todos os indicadores desta perspectiva são controlados com uma periodicidade igual ou inferior a mensal por mais de 50% dos inquiridos. Aqueles utilizados por um maior número de directores de hotéis (acima dos 90%) encontram-se relacionados com a satisfação do cliente (instalações e equipamentos, serviço, pessoal e reclamações).

Quanto aos indicadores relacionados com a manutenção ou captação de clientes parece existir um maior número de directores de hotéis a monitorizar a captação de clientela sinalizando uma prioridade atribuída à expansão face à manutenção de clientes já existentes.

Na sequência da análise atrás efectuada apresentam-se de seguida as estatísticas relativas aos indicadores da perspectiva do cliente (Tabela 4.12). As médias situam-se acima de 5, com excepção dos indicadores relativos ao Número de Clientes que Voltam (4,67), Número de Clientes que Pensam Voltar (4,63) e Notoriedade da Marca (4,47). A mediana situa-se entre 7 e 5, o que é consistente com o facto de todos os indicadores serem monitorizados por mais de 50% dos inquiridos com uma periodicidade igual ou inferior a mensal. As conclusões são corroboradas pelos valores assumidos pela moda

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

dos indicadores, que assume sempre o valor de 5 (periodicidade mensal) com exceção do Número de Reclamações que assume o valor 8 (periodicidade diária).

Tabela 4.12 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva do Cliente (Frequência de Utilização)

Indicadores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Número de Reclamações	6,36	7,00	8	1,841	28,9%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	6,33	7,00	5	1,535	24,2%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	6,19	6,00	5	1,706	27,6%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	6,17	6,00	5	1,639	26,5%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	5,98	6,00	5	1,846	30,9%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	5,40	5,00	5	2,021	37,5%
Número de Clientes que Têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	5,02	5,00	5	1,959	39,0%
Número de Clientes que Voltam	4,67	5,00	5	1,893	40,5%
Número de Clientes que Pensam Voltar	4,63	5,00	5	2,034	43,9%
Notoriedade da Marca	4,47	5,00	5	2,361	52,8%

À imagem do que se verifica em relação aos indicadores da perspectiva financeira, os valores assumidos pelos coeficientes de variação são em alguns casos moderados e noutros elevados<sup>22</sup>. Para um melhor entendimento da dispersão dos dados analisam-se de seguida os casos dos indicadores com um coeficiente de variação superior a 30% (Tabela 4.13).

Tabela 4.13 – Indicadores da Perspectiva do Cliente com Coeficiente de Variação Superior a 30%

Indicadores	Média	Coefficiente de Variação	% Respondentes
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	5,98	30,9%	92,2%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	5,40	37,5%	83,8%
Número de Clientes que Têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	5,02	39,0%	77,8%
Número de Clientes que Voltam	4,67	40,5%	67,1%
Número de Clientes que Pensam Voltar	4,63	43,9%	70,1%
Notoriedade da Marca	4,47	52,8%	59,3%

Fonte: Anexo H

<sup>22</sup> A classificação da dispersão dos dados é feita segundo a proposta de Reis (2008): considera-se a dispersão baixa se o coeficiente de variação for igual ou inferior a 10%, moderada se entre 10% e 30% e elevada se superior a 30%.

Da observação da Tabela 4.13 constata-se que quanto menor é a média e o número de respondentes que utilizam estes indicadores com uma periodicidade inferior a mensal, maior é o coeficiente de variação. Este facto parece indiciar que quanto menor é o número de respondentes que utilizam estes indicadores com aquela periodicidade, maior é a dispersão dos dados. Contudo, atendendo a que a periodicidade até um mês inclui a diária, a semanal e a quinzenal, a dispersão pode ser enquadrada dentro do espaço temporal de um mês.

Em relação ao indicador Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto (com um coeficiente de variação 30,9%), atendendo ao valor da média (5,98) e à percentagem de respondentes que o monitorizam com uma periodicidade igual ou inferior a mensal (92,2%), conclui-se que a dispersão dos dados se verifica entre o diário, o semanal, o quinzenal e o mensal. Assim, embora não exista uma prática comum, *stricto sensu*, em termos de periodicidade de monitorização deste indicador, pode afirmar-se *lato sensu*, que o mesmo é monitorizado activamente (em períodos inferior a mensal).

A justificação para os valores assumidos pelos coeficientes de variação dos indicadores relativos ao *Benchmarking* – Satisfação do Cliente (37,5%) e ao Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros (39,0%) é a mesma anteriormente apresentada para o caso do indicador Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto. Assim, constata-se que a dispersão dos dados se verifica ao nível das periodicidades diária, semanal e quinzenal e verifica-se simultaneamente que 12% e 11,4% dos respondentes, respectivamente, nunca utilizam estes indicadores (Anexo H).

Os indicadores relativos ao Número de Clientes que Voltam, Número de Clientes que Pensam Voltar e Notoriedade da Marca são aqueles que, para além de apresentarem médias inferiores a 5 (periodicidade mensal), apresentam coeficientes de variação de 40,5%, 43,9% e 52,8%, respectivamente. A justificação para estes valores encontra-se, novamente, na dispersão dos dados entre, essencialmente, as periodicidades diária e mensal (desta vez com menor intensidade) bem como no facto de 10,8%, 16,8% e 16,2% dos respondentes, respectivamente, nunca utilizarem estes indicadores. Saliente-se igualmente que o indicador relativo ao Número de Clientes que Pensam Voltar é o indicador desta perspectiva nunca utilizado por um maior número de respondentes (Anexo H).

Em relação aos indicadores relativos ao Número de Clientes que Voltam e ao Número de Clientes que Pensam Voltar, para além do atrás referido relativamente à dispersão de dados, assinala-se que se verifica uma periodicidade de utilização superior à mensal, com principal relevo para a trimestral. De salientar por fim, em relação ao indicador relativo à Notoriedade da Marca, que este é controlado por 13,2% dos inquiridos com base numa periodicidade anual (Anexo H).

Tendo em atenção os dados expostos, conclui-se que os resultados apresentados confirmam a hipótese H4, de acordo com a qual os indicadores da perspectiva do cliente reflectem os interesses do cliente.

#### 4.3.4. Frequência de Utilização dos Indicadores da Perspectiva Interna

De acordo com Kaplan e Norton (1992; 1996) os processos internos contribuem para a criação de maior valor para o cliente e, a partir daí, para o accionista. Assim, medir o desempenho da perspectiva interna exige a monitorização do ciclo operacional da qualidade, das capacidades dos trabalhadores e da sua produtividade. Os indicadores aqui analisados reflectem estes factores condicionantes da criação de valor.

À imagem dos indicadores das perspectivas anteriormente referidas, o controlo dos indicadores da perspectiva interna (Anexos E e F) é realizado prioritariamente a nível mensal e diário por 36,5% e por 21,7% dos respondentes, respectivamente (Tabela 4.14).

A utilização prioritária dos 13 indicadores desta perspectiva é mensal, com excepção dos indicadores Taxa de Ocupação e Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista, ambos monitorizados numa base diária, por 81,4% e 61,1% dos respondentes, respectivamente.

Tabela 4.14 – Frequências Relativas por Periodicidade de Utilização (Perspectiva Interna)

Periodicidade	Frequência	
	Relativa	Acumulada
Diária	21,7%	21,7%
Semanal	9,0%	30,7%
Quinzenal	2,4%	33,1%
Mensal	36,5%	69,6%
Trimestral	8,7%	78,3%
Semestral	5,3%	83,6%
Anual	7,2%	90,8%
Nunca	9,2%	100,0%

Fonte: Anexo I

De salientar ainda que os Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função são controlados, prioritariamente, numa base semanal por 31,1% dos responsáveis das unidades hoteleiras (Anexo J).

Embora 10 dos 13 indicadores desta perspectiva sejam monitorizados prioritariamente com uma periodicidade mensal, somente 3 o são por mais de 50% dos directores dos hotéis (Tabela 4.15).

Tabela 4.15 – Indicadores da Perspectiva Interna Utilizados com Periodicidade Mensal e por Mais de 50% dos Inquiridos

Indicador	Nº de Casos	%
Taxa de Produtividade do Pessoal	102	61,1%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	102	61,1%
HACCP	97	58,1%

Fonte: Anexo J

De salientar que, com excepção da periodicidade diária para o caso dos indicadores relativos à Taxa de Ocupação e à Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista, em nenhuma outra situação um indicador é controlado por mais de 50% dos inquiridos (Anexo J).

Contrariamente às outras perspectivas, em que a periodicidade mensal é a mais escolhida pela maior parte dos directores dos hotéis na monitorização da maioria dos indicadores (o que acontece apenas para 3 dos 13 indicadores), analisam-se de seguida as frequências acumuladas para as periodicidades diária a mensal (Tabela 4.16).

Como se pode verificar, com excepção dos indicadores da Auditoria do Sistema de Qualidade, da Taxa Média da Rotatividade do Pessoal e da Auditoria Interna, todos os outros são monitorizados numa periodicidade igual ou inferior a mensal por mais de 50% dos directores dos hotéis.

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Tabela 4.16 – Frequências Acumuladas de Utilização dos Indicadores da Perspectiva Interna com Periodicidades Diária a Mensal

Indicador	Nº de Casos	%
Taxa de Ocupação	164	98,2%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	161	96,4%
HACCP	131	78,4%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	130	77,8%
Taxa de Produtividade do Pessoal	128	76,6%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	121	72,5%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	120	71,9%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	119	71,3%
Concordância com <i>Standards</i>	110	65,9%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	108	64,7%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	74	44,3%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	73	43,7%
Auditoria Interna	73	43,7%

Fonte: Anexo J

Em relação à monitorização dos indicadores identificados como excepção, e conforme se pode constatar na Tabela 4.17, assinala-se que a periodicidade com que são monitorizados (designadamente a Auditoria ao Sistema de Qualidade e Auditoria Interna) é maior do que a dos restantes indicadores. Não é possível concluir que os directores dos hotéis prestem menor atenção a estas métricas uma vez que, pelas suas características, estes indicadores podem permanecer estáticos durante um período mais longo do que os restantes, já que só podem sofrer alterações em função da periodicidade com que são feitas as auditorias.

Tabela 4.17 – Frequências Relativas de Utilização dos Indicadores da Perspectiva Interna com Periodicidades Superior a Mensal

Indicador	D	S	Q	M	T	SM	A	N
Auditoria ao Sistema de Qualidade	1,8%	5,4%	1,8%	35,2%	17,4%	10,2%	10,2%	18,0%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	1,8%	0,6%	0,0%	41,2%	12,0%	7,8%	21,6%	15,0%
Auditoria Interna	1,8%	6,0%	5,4%	30,4%	19,8%	12,0%	15,0%	9,6%

Legenda: D = Diária; S = Semanal; Q = Quinzenal; M = Mensal; T = Trimestral; SM = Semestral; A = Anual; N = Nunca

Fonte: Anexo J

De salientar ainda que 18% dos inquiridos nunca controlam o indicador relativo à Auditoria ao Sistema de Qualidade. Assim, ou essas unidades hoteleiras não têm como

prática este tipo de auditorias ou entendem que dos seus resultados não emerge qualquer informação necessária ou útil para a tomada de decisões, caso em que se posicionam/sentem como *outsiders*.

Os valores assumidos pela Taxa Média de Rotatividade do Pessoal (21,6% dos inquiridos monitorizam anualmente este indicador e 15,0% nunca o fazem) parecem contrariar uma das características e também uma das preocupações dos gestores do sector, tal como apontadas na revisão de literatura (Denton e White, 2000). No estudo efectuado por Evans (2005) o indicador relativo à rotatividade do pessoal é monitorizado prioritariamente numa base mensal por 75,5% dos inquiridos.

Com efeito, sendo a rotatividade do pessoal um problema transversal à indústria de hotelaria – acarretando gastos de recrutamento e formação e insatisfação dos clientes por serviços prestados por pessoal inexperiente – este parece não ser um problema que preocupa os directores dos hotéis. Pelo contrário, os valores referidos indiciam que este indicador é olhado, não como um aspecto que exige tomada de decisões preventivas, mas antes como um balanço de um ano que acaba. Uma justificação possível para esta situação pode ser encontrada no facto de existirem hotéis em que este problema não se verifique, atendendo à estabilidade do seu quadro de pessoal.

Uma vez concluída a análise com base nas frequências, são passadas em revista as principais estatísticas relativas aos indicadores da perspectiva interna (Tabela 4.18).

As médias dos indicadores situam-se entre 3,54 e 7,45 sendo que a maioria deles apresenta valores superiores a 5 (com excepção para os atrás referidos que apresentam valores mais baixos). A moda de todos os indicadores da perspectiva interna é igual a 5 (periodicidade mensal) com excepção dos casos da Taxa de Ocupação e Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista – iguais a 8 (periodicidade diária) – e Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função – igual a 7 (periodicidade semanal).

Os valores das medianas, situam-se entre 4 e 7, e são iguais aos apresentados para a moda, com excepção dos relativos à Auditoria Interna, Auditoria do Sistema de Qualidade e Taxa Média de Rotatividade do Pessoal, que apresentam um valor de 4.

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Tabela 4.18 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva Interna (Frequência de Utilização)

Indicadores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Taxa de Ocupação	7,45	8,00	8	1,334	17,9%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	7,08	8,00	8	1,588	22,4%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	5,25	7,00	7	2,638	50,3%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	5,23	5,00	5	2,214	42,3%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	5,20	5,00	5	2,014	38,7%
HACCP	5,14	5,00	5	1,379	26,8%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	4,96	5,00	5	2,077	41,8%
Concordância com <i>Standards</i>	4,96	5,00	5	2,165	43,6%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	4,81	5,00	5	1,783	37,1%
Taxa de Produtividade do Pessoal	4,66	5,00	5	1,839	39,5%
Auditoria Interna	3,95	4,00	5	1,708	43,3%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	3,78	4,00	5	1,815	48,0%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	3,54	4,00	5	1,689	47,6%

Tal como se verifica em relação aos indicadores das perspectivas financeira e do cliente, mas com maior ênfase, para 10 dos 13 indicadores da perspectiva interna os dados apresentam uma dispersão elevada – para quase todos os indicadores os coeficientes de variação situam-se acima de 30% (entre 37,1% e 50,2%), com excepção dos relativos à Taxa de Ocupação (17,9%), Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista (22,4%) e ao HACCP (26,8%), que apresentam uma dispersão moderada (Tabela 4.18). Para um melhor entendimento desta dispersão de dados analisam-se as frequências acumuladas dos indicadores com um coeficiente de variação superior a 30% para as periodicidades diária a mensal (Tabela 4.19).

Tabela 4.19 – Indicadores da Perspectiva Interna com Coeficiente de Variação Superior a 30% e com Periodicidades de Diária a Mensal

Indicadores	Média	Coefficiente de Variação	% Respondentes
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	5,25	50,2%	71,9%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	5,23	42,3%	71,3%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	5,20	38,7%	72,5%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	4,96	41,9%	64,7%
Concordância com <i>Standards</i>	4,96	43,6%	65,9%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	4,81	37,1%	77,8%
Taxa de Produtividade do Pessoal	4,66	39,5%	76,6%
Auditoria Interna	3,95	43,3%	43,7%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	3,78	48,0%	44,3%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	3,54	47,7%	43,7%

Fonte: Anexo J

Dos dados ressalta que não há um comportamento idêntico nos valores das médias dos indicadores e na percentagem de respondentes que os monitorizam com periodicidades até mensal. Deste modo, não se pode afirmar que, mesmo para os indicadores cuja média é igual ou superior a 5, a dispersão dos dados se verifique apenas pelas periodicidades diária, semanal, quinzenal e mensal. Importa assim analisar cada uma das situações para encontrar justificação para a referida dispersão.

Se é verdade que 71,9 % dos inquiridos monitoriza os Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função (indicador que apresenta o coeficiente de variação mais elevado – 50,2%) com periodicidades iguais ou menores a mensal, é igualmente verdade que 22,8% dos respondentes nunca utiliza este indicador (Anexo J), pelo que se pode concluir que a eficiência na aplicação dos recursos é um aspecto que a maioria dos directores dos hotéis controla.

Para os indicadores relativos à Avaliação Interna da Qualidade – Serviço, Instalações e Equipamentos e Pessoal – verifica-se uma monitorização com periodicidade igual ou inferior a mensal por parte de mais de 50% dos inquiridos como evidenciado na Tabela 4.20.

Tabela 4.20 – Frequências dos Indicadores Relativos à Avaliação Interna da Qualidade  
(Serviços/Instalações e Equipamentos/Pessoal)

Indicador	D	S	Q	M	T	SM	A	N
Serviços	22,8%	12,6%	4,8%	31,0%	6,0%	6,6%	8,4%	7,8%
Instalações e Equipamentos	21,6%	8,4%	3,0%	39,4%	9,0%	4,8%	10,2%	3,6%
Pessoal	20,4%	7,2%	1,2%	35,8%	8,4%	12,0%	11,4%	3,6%

Legenda: D = Diária; S = Semanal; Q = Quinzenal; M = Mensal; T = Trimestral; SM = Semestral; A = Anual; N = Nunca

Fonte: Anexo J

A Taxa de Produtividade do Pessoal, muito embora controlada com uma periodicidade igual ou menor a mensal por 76,7% dos inquiridos, apresenta uma média de 4,66, o que encontra justificação no facto de 13,8% dos inquiridos nunca utilizarem este indicador (Anexo J). Estes valores parecem consentâneos com as respostas obtidas em relação aos Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função (71,9%), o que permite reforçar o facto de a maioria dos respondentes monitorizarem de perto a eficiência da aplicação dos recursos.

Os indicadores relativos à Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal e à Taxa Média de Rotatividade do Pessoal são monitorizados por 77,8% e 43,6% dos respondentes numa base menor ou igual a mensal, apresentando médias de 4,81 e 3,54 respectivamente (ver Tabela 4.19). Estes resultados parecem um pouco dissonantes pelo que se procura encontrar as suas causas na análise das frequências de utilização relativas destes indicadores (Tabela 4.21).

Tabela 4.21 – Frequências Relativas da Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal e da Taxa Média de Rotatividade do Pessoal

Indicador	D	S	Q	M	T	SM	A	N
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	9,6%	6,6%	0,6%	61,0%	6,0%	2,4%	4,2%	9,6%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	1,8%	0,6%	0,0%	41,2%	12,0%	7,8%	21,6%	15,0%
Legenda: D = Diária; S = Semanal; Q = Quinzenal; M = Mensal; T = Trimestral; SM = Semestral; A = Anual; N = Nunca								

Fonte: Anexo J

Da análise dos dados da tabela anterior conclui-se que os inquiridos divergem na periodicidade com que controlam estes dois indicadores. Embora a periodicidade prioritária para ambos seja a mensal, a Taxa Média de Rotatividade do Pessoal é monitorizada mensalmente por menos respondentes (cerca de 20 pontos percentuais), mas sempre por um maior número de inquiridos quando se trata de periodicidades menos frequentes, em particular a anual. De salientar ainda que 9,6% e 15% dos inquiridos nunca monitorizam qualquer um destes indicadores.

Este comportamento carece de explicitação uma vez que, numa primeira abordagem, aqueles indicadores aparentam ser as duas faces da mesma moeda, isto é, a maior ou menor percentagem de Pessoal Temporário no Total do Pessoal pode indiciar uma maior ou menor Rotatividade de Pessoal. Acresce ainda que não é possível descortinar através dos dados, que é saber se a utilização de mão-de-obra temporária é estabelecida com recurso sempre às mesmas pessoas ou a pessoas diferentes, já que, se este último cenário se verificar, a Taxa de Rotatividade do Pessoal *lato sensu* virá ainda mais aumentada.

Assim, a maioria dos respondentes parece encarar a Percentagem de Pessoal Temporário no Total do Pessoal como um indicador que merece uma atenção continuada no tempo, o que não acontece com a monitorização da Rotatividade do

Pessoal. Este cenário pode fazer algum sentido se a interpretação de rotatividade não estiver relacionada com os trabalhadores temporários, caso contrário torna-se difícil entender a diferença de comportamento. Outra razão que pode justificar esta diferença prende-se com o facto de a utilização de trabalho temporário ser um aspecto que os directores de hotéis podem controlar, ao passo que a rotatividade se relaciona mais especificamente com a política de recursos humanos adoptada, emanada centralmente para todas as unidades da cadeia.

Considerando o conjunto dos dados expostos, os resultados apresentados confirmam a hipótese H5, de acordo com a qual os indicadores da perspectiva interna reflectem os factores que impulsionam a criação de valor para os clientes e accionistas.

#### **4.3.5. Frequência de Utilização dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

De acordo com Kaplan e Norton (1992; 1996), os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento devem permitir monitorizar os investimentos efectuados nas infra-estruturas da empresa, nomeadamente ao nível de processos, sistemas de informação e procedimentos organizacionais. Os indicadores aqui analisados reflectem este propósito.

Da observação dos dados resulta que o controlo dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento (Anexo K e H) é realizado por 65,0% dos respondentes com uma periodicidade superior a mensal, prioritariamente numa base anual (27,2%), mensal (22,6%) e semanal (15,2%), sendo que 13,4% dos respondentes nunca monitoriza estes indicadores (Tabela 4.22).

Tabela 4.22 – Frequências Relativas por Periodicidade de Utilização (Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento)

Periodicidade	Frequência	
	Relativa	Acumulada
Diária	5,5%	5,5%
Semanal	4,6%	10,1%
Quinzenal	1,6%	11,7%
Mensal	22,6%	34,3%
Trimestral	9,9%	44,2%
Semestral	15,2%	59,4%
Anual	27,2%	86,6%
Nunca	13,4%	100,0%

Fonte: Anexo K

Dos 12 indicadores pertencentes a esta perspectiva, a maioria é monitorizada prioritariamente numa base anual, com excepção dos indicadores relacionados com

Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente, Novos Mercados Identificados, Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço e Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos, os quais são monitorizados, prioritariamente, com uma periodicidade mensal por 49,7%, 40,1%, 26,3% e 24%, respectivamente dos inquiridos (Anexos G e H). Nenhum dos indicadores é monitorizado por mais de 50% dos respondentes em qualquer periodicidade, sendo que o referente a Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente é aquele que apresenta uma frequência relativa mais elevada (49,7%).

Estes resultados indiciam uma dispersão dos dados pelas diferentes periodicidades pelo que se analisam de seguida as frequências acumuladas iguais ou inferiores a mensal (ver Tabela 4.23).

Tabela 4.23 – Frequências Acumuladas de Utilização dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento com Periodicidades Diária a Mensal

Indicador	Nº de Casos	%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	118	70,7%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	99	59,3%
Novos Mercados Identificados	92	55,1%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	63	37,6%

Fonte: Anexo L

Os dados evidenciados na Tabela 4.23 demonstram que os indicadores atrás referidos são maioritariamente controlados com periodicidade inferior ou igual a mensal por mais de 50% dos inquiridos, com exceção do Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos, que é monitorizado numa base diária a mensal apenas por 37,6% dos respondentes. Esta informação pode ser analisada mais detalhadamente através da observação das frequências dos quatro indicadores referidos (Tabela 4.24).

Um primeiro aspecto que ressalta da observação da Tabela 4.24 é o facto de o indicador referente ao Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos nunca ser controlado por 15,6% dos respondentes, sendo monitorizado por 46,8% dos inquiridos com periodicidade trimestral, semestral e anual, mas com destaque para a semestral. De salientar ainda que o indicador relativo ao Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço nunca é controlado por 12% dos inquiridos. Assim, pode

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

concluir-se que, dos 12 indicadores apresentados, 9 são monitorizados por mais de 50% dos respondentes com uma periodicidade superior a mensal.

Tabela 4.24 – Frequências Relativas de Utilização dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento Controlados com uma Periodicidade Inferior ou Igual a Mensal

Indicador	D	S	Q	M	T	SM	A	N
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	12,0%	4,8%	4,2%	49,6%	10,2%	8,4%	6,0%	4,8%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	10,2%	17,4%	5,4%	26,2%	19,2%	6,6%	3,0%	12,0%
Novos Mercados Identificados	6,6%	6,0%	2,4%	40,0%	11,4%	15,6%	9,6%	8,4%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	3,6%	7,8%	2,4%	23,8%	15,0%	18,0%	13,8%	15,6%

Legenda: D = Diária; S = Semanal; Q = Quinzenal; M = Mensal; T = Trimestral; SM = Semestral; A = Anual; N = Nunca

Fonte: Anexo L

Uma vez concluída a análise com base nas frequências, são passadas em revista as principais estatísticas relativas aos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento (Tabela 4.25).

Tabela 4.25 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento (Frequência de Utilização)

Indicadores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	4,86	5,00	5	1,747	36,0%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	4,82	5,00	5	2,072	43,0%
Novos Mercados Identificados	4,28	5,00	5	1,817	42,4%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	3,73	4,00	5	1,915	51,3%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	3,34	3,00	2	1,833	54,8%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	3,28	3,00	2	1,966	60,0%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	3,22	3,00	2	1,886	58,6%
Número de Horas de Formação	3,18	3,00	2	1,445	45,4%
Número de Promoções Dentro do Hotel	3,06	2,00	2	1,803	58,9%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	2,89	2,00	2	1,581	54,8%
Número de Promoções Dentro da Cadeia Hoteleira	2,84	2,00	2	1,912	67,4%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	2,70	2,00	1	1,727	63,9%

A observação dos valores das médias permite verificar que estes se situam entre 4,86 e 2,7, valores inferiores às das outras três perspectivas. Este facto indicia, tal como já foi

demonstrado anteriormente, que os indicadores desta perspectiva são monitorizados com uma frequência menor do que os das outras perspectivas. É de salientar que somente os indicadores relativos a Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente, Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço e Novos Mercados Identificados apresentam valores médios acima de 4. Nestes casos verifica-se igualmente que a média é igual à moda, sendo os valores destas iguais a 5. Com base nos valores assumidos pelos respectivos coeficientes de variação, que para todos os indicadores se situam acima de 30% (entre 36% e 67,4%), conclui-se que em relação aos 12 indicadores desta perspectiva os dados apresentam uma dispersão elevada.

Contrariamente às outras perspectivas, os valores da moda situam-se entre 5 (4 indicadores) e 1 (1 indicador), com ênfase para o número de indicadores (7) em que assume o valor 2. A mediana dos indicadores desta perspectiva situa-se entre 5 e 2 e também contrariamente às outras perspectivas (em que, na maioria dos casos, coincide com a moda) apresenta estatísticas diferentes da moda em metade dos indicadores analisados.

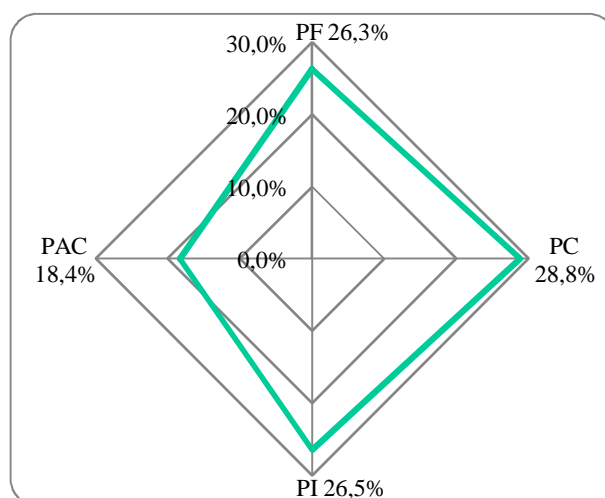
Face aos dados expostos, embora reconhecendo alguma fragilidade na abordagem dos directores de hotéis face aos processos de aprendizagem e crescimento enquanto vectores de melhoria e alavancagem de desempenho da organização, conclui-se pela confirmação da hipótese H6, de acordo com a qual os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento monitorizam os investimentos efectuados nas infra-estruturas da organização.

#### **4.3.6. Relações de Causa e Efeito entre Perspectivas – Análise das Frequências de Utilização**

Verificada a utilização de indicadores respeitantes às quatro perspectivas do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996) e analisada a frequência de utilização dos indicadores que integram cada uma delas, de seguida procura-se constatar o balanceamento (ou não) da sua utilização.

Pela observação da Figura 4.7 constata-se um significativo equilíbrio entre as diferentes perspectivas consideradas.

Figura 4.7 – Frequência de Utilização das Quatro Perspectivas



Assinala-se que apesar de a perspectiva de aprendizagem e crescimento (18,4%) se distanciar ligeiramente das restantes, designadamente em relação à perspectiva do cliente (28,8%), o enviesamento identificado não é considerado significativo, atendendo ao balanceamento que se verifica face às restantes três perspectivas. Assim, o enunciado da hipótese H7,

relativo ao balanceamento com que são utilizados os indicadores que compõe cada perspectiva do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996) é corroborado.

É de notar, contudo, que o balanceamento verificado não é suficiente para concluir quanto à utilização do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996), cumprindo-se apenas um dos requisitos a esta abordagem da avaliação de desempenho. Com efeito, de acordo com Kaplan e

Tabela 4.26 – Coeficientes de Correlação Linear de Pearson (Frequências)

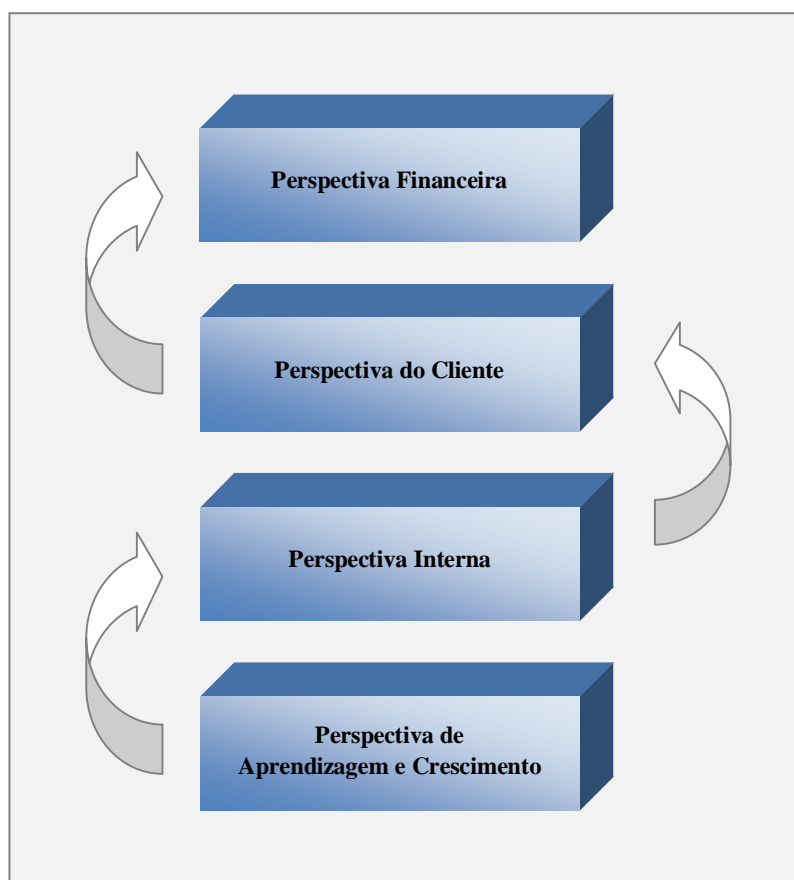
	PF	PC	PI	PAC
PF				
PC	0,507			
PI	0,555	0,697		
PAC	0,320	0,418	0,600	

PF – Perspectiva Financeira;  
 PC – Perspectiva do Cliente;  
 PI – Perspectiva Interna;  
 PAC – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Norton (1992;1996), na utilização do *balanced scorecard* deve verificar-se a existência de relações de causa e efeito entre as diferentes perspectivas. Assim, torna-se relevante a avaliação do grau de correlação entre as mesmas através do cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson entre as médias de cada perspectiva (Tabela 4.26).

Verificadas as correlações entre as diferentes perspectivas, torna-se relevante perceber a relação de causalidade entre as mesmas, desde logo testando o sentido dessa relação, tal como surge subjacente ao *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996), ou seja, considerando uma estratificação em que a base corresponde à perspectiva de aprendizagem e crescimento, seguida da perspectiva interna, da perspectiva do cliente e, no topo, da perspectiva financeira (Figura 4.8).

Figura 4.8 – Relações Causais entre as 4 Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Esta opção sustenta-se no procedimento econométrico para a construção de um modelo, que remete para uma escolha das variáveis explicativas sustentada em teoria ou anteriores descobertas econométricas (Johnston e DiNardo, 2001). Adicionalmente, a opção pela estimação de um conjunto de regressões lineares simples, alternativamente à consideração de uma regressão linear múltipla que considerasse em simultâneo o conjunto das variáveis explicativas (média das frequências de utilização de cada uma das restantes perspectivas), permite ultrapassar a utilização de um modelo de regressão múltipla com presença de multicolinearidade (Tabela 4.26 anteriormente apresentada).

Relembra-se que a multicolinearidade perfeita se traduz pela correlação linear perfeita entre as variáveis explicativas do modelo e impossibilita a estimação dos parâmetros do modelo estimados pelo método dos mínimos quadrados (MMQ). Pela observação da Tabela 4.26 verifica-se que a correlação linear não é perfeita mas alta ou moderada. Tal facto pode levar à suspeita da presença de multicolinearidade imperfeita, o que

viabilizaria a obtenção das estimativas para os parâmetros do modelo e conduziriam a estimadores BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*), porém com desvios-padrão para os estimadores bastante elevados. Se o  $R^2$  for elevado (o que usualmente ocorre na presença de multicolinearidade imperfeita), mesmo com coeficientes individuais estatisticamente não significativos, a multicolinearidade não coloca em causa a possibilidade de efectuar uma boa previsão, se for esse o propósito da construção do modelo.

Pelo exposto, optou-se por estimar um conjunto de regressões que consideraram cada perspectiva enquanto variável explicativa das restantes, situadas nos níveis superiores da estratificação. Assim, é apresentado um conjunto de regressões tomando a perspectiva de aprendizagem e crescimento (PAC) como variável explicativa das perspectivas interna (PI), do cliente (PC) e financeira (PF); um segundo conjunto tomando a perspectiva interna como variável explicativa das perspectivas do cliente e financeira; e, por fim, uma regressão tomando a perspectiva do cliente como variável explicativa da financeira. Os resultados da estimação apresentam-se na Tabela 4.27.

Tabela 4.27 – Resultados do Conjunto de Regressões Estimadas pelo MMQ (Frequências)

Variável Explicativa	Regressões Lineares Estimadas	
	<b>1º Grupo</b>	
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	$\widehat{PI} = 2,969 + 0,6 \cdot PAC$ ( $\bar{R}^2 = 35,6\%$ )	[1]
	$\widehat{PC} = 3,749 + 0,504 \cdot PAC$ ( $\bar{R}^2 = 16,9\%$ )	[2]
	$\widehat{PF} = 4,222 + 0,232 \cdot PAC$ ( $\bar{R}^2 = 9,7\%$ )	[3]
	<b>2º Grupo</b>	
Perspectiva Interna	$\widehat{PC} = 1,246 + 0,842 \cdot PI$ ( $\bar{R}^2 = 48,3\%$ )	[4]
	$\widehat{PF} = 2,998 + 0,401 \cdot PI$ ( $\bar{R}^2 = 30,4\%$ )	[5]
	<b>3º Grupo</b>	
Perspectiva do Cliente	$\widehat{PF} = 3,360 + 0,304 \cdot PC$ ( $\bar{R}^2 = 25,3\%$ )	[6]

No âmbito do primeiro grupo de regressões estimadas, relativas à frequência de utilização assinalada pelos respondentes, a regressão [1] é aquela que revela um maior poder explicativo ( $\bar{R}^2 = 35,6\%$ ), o que confirma a hierarquia da estratificação. Desta regressão conclui-se que, quando a perspectiva de aprendizagem e crescimento aumenta um ponto na sua escala (1-8) irá provocar um aumento de 0,6 pontos na escala da perspectiva interna (1-8), *ceteris paribus*. Ou seja, a frequência de utilização dos

indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento influencia positivamente a frequência de utilização dos indicadores da perspectiva interna naquele valor. As restantes regressões deste primeiro grupo [2 e 3] apresentam um menor poder explicativo e um impacto da frequência da utilização dos indicadores da perspectiva de aprendizagem na explicação da frequência de utilização dos indicadores da perspectiva financeira de 0,504 e de 0,232 na explicação da frequência de utilização dos indicadores da perspectiva de cliente.

Da análise conjunta do segundo grupo de regressões [4 e 5] conclui-se que a capacidade explicativa da frequência de utilização de indicadores da perspectiva interna é superior para a explicação da frequência de utilização de indicadores da perspectiva do cliente, face à perspectiva financeira ( $\bar{R}^2$  igual a 48,3% e 30,4%, respectivamente). Adicionalmente, o impacto da frequência de utilização de indicadores da perspectiva interna na frequência de utilização que integram a perspectiva do cliente é de 0,842 e de 0,401 na frequência de utilização da perspectiva financeira.

A regressão [6] apresenta um poder explicativo de 25,3%. A frequência de utilização de indicadores da perspectiva do cliente apresenta igualmente um impacto positivo na frequência de utilização de indicadores da perspectiva financeira. A estimativa é de 0,304, revelando que um aumento de um ponto na escala da perspectiva do cliente determina um aumento de dimensão igual no valor dessa estimativa na escala da perspectiva financeira, em termos de frequência de utilização dos respectivos indicadores.

Assim, do conjunto de regressões estimado confirma-se a influência que cada perspectiva tem nas perspectivas que lhe estão acima na estratificação. O enunciado das hipóteses H8 a H11, que admitem que a avaliação de desempenho evidencia uma relação de causa e efeito entre desempenho financeiro e as quatro perspectivas, é assim corroborado. Slienta-se que apesar de se avaliar um efeito positivo estatisticamente significativo, a estimativa obtida não permite fazer uma correspondência da intensidade temporal do efeito, já que esse espaçamento temporal é distinto na escala utilizada.

A abordagem à hipótese H12, relativa à existência de diferenças de médias estatisticamente significativas na frequência de utilização dos indicadores de desempenho pelos hotéis que utilizam o *balanced scorecard*, será estabelecida no ponto

4.6.1., após a aferição de quais as cadeias que evidenciam a utilização deste sistema de avaliação.

#### 4.4. Tipologia e Importância de Utilização de Métricas de Desempenho

Apresenta-se de seguida os resultados relativos à identificação da importância atribuída às métricas de desempenho utilizadas, enquanto ferramenta de apoio à tomada de decisões.

##### 4.4.1. Tipologia de Métricas Aferidas pela Importância de Utilização

A importância que os respondentes atribuem aos indicadores de avaliação de desempenho para a tomada de decisões foi avaliada através de uma escala de importância de 7 pontos (1 – Nenhuma; 7 – Extrema Importância). Como se pode verificar na Tabela 4.28,

Tabela 4.28 – Peso por Perspectiva  
(Importâncias Atribuídas)

Perspectiva	Média	Peso
Cliente	6,30	26,3%
Interna	5,99	25,0%
Financeira	5,98	24,9%
Aprendizagem e Crescimento	5,70	23,8%

a importância atribuída pelos respondentes aos indicadores de cada perspectiva é praticamente igual, com uma pequena preponderância para as perspectivas interna e do cliente face às perspectivas financeira e de aprendizagem e crescimento.

Os dados relativos à importância atribuída aos indicadores que integram as diferentes perspectivas são apresentados na Tabela 4.29.

Tabela 4.29 – Distribuição das Frequências Relativas das Importâncias Atribuídas por Perspectiva

	Financeira		Cliente		Interna		Aprendizagem e Crescimento	
	Frequência		Frequência		Frequência		Frequência	
	Relativa	Acumulada	Relativa	Acumulada	Relativa	Acumulada	Relativa	Acumulada
7	45,8%	45,8%	56,7%	56,7%	44,9%	44,9%	32,2%	32,2%
6	27,7%	73,5%	28,9%	85,6%	30,0%	74,9%	35,9%	68,1%
5	15,9%	89,4%	7,9%	93,5%	14,2%	89,1%	18,8%	86,9%
4	6,0%		4,0%		6,8%		6,6%	
3	1,3%		0,4%		1,1%		0,7%	
2	0,3%		0,1%		0,4%		0,8%	
1	3,0%	100,0%	2,0%	100,0%	2,6%	100,0%	5,0%	100,0%

Relativamente aos indicadores que conjuntamente integram as perspectivas financeira, do cliente e interna, cerca de 90% dos inquiridos atribuem-lhes uma importância igual ou superior a 5 (89,4%, 93,5% e 89,1% respectivamente). No que respeita à perspectiva de aprendizagem e crescimento a importância atribuída é ligeiramente menor (86,9%).

É de salientar que 45,8%, 56,7% e 44,9% dos inquiridos consideram os indicadores das perspectivas financeira, do cliente e interna, respectivamente, como extremamente importantes. Este é, aliás, o grau de importância seleccionado por um maior número de respondentes. O mesmo não se verifica em relação à perspectiva de aprendizagem e crescimento, uma vez que o grau de importância mais seleccionado pelos respondentes foi o 6 (35,9%) numa escala de importância de 1 a 7, tal como referido anteriormente, seguido imediatamente pela extrema importância (apontada por 32,2% dos inquiridos). De salientar ainda que 5% dos inquiridos não atribuem qualquer importância aos indicadores desta perspectiva.

Uma vez observada a importância atribuída à utilização dos indicadores de cada perspectiva no conjunto da avaliação do desempenho de uma forma global, de seguida analisa-se a importância atribuída a cada um dos indicadores que integram cada uma das perspectivas que compõem o *balanced scorecard*.

#### **4.4.2. Importância de Utilização dos Indicadores da Perspectiva Financeira**

A classificação extremamente importante (7) foi a escolhida por um maior número de respondentes para os indicadores da perspectiva financeira. Apresentam-se na Tabela 4.30 os indicadores considerados como extremamente importantes por mais de 50% dos inquiridos.

Tabela 4.30 – Frequências Relativas dos Indicadores da  
Perspectiva Financeira Considerados Extremamente Importantes  
por mais de 50% dos Inquiridos

Indicador	Frequência Relativa
Custos Operacionais	75,4%
Volume de Negócios	71,3%
Custos Operacionais por Departamento	70,7%
Total de Custos	68,9%
GOP	68,9%

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Indicador	Frequência Relativa
GOP/Volume de Negócios (%)	66,5%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	59,9%
Volume de Negócios por Departamento	58,1%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	56,9%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	54,5%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	54,5%
Comparação do GOP com o Orçamentado	53,9%
RevPAR	52,7%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	52,1%
Evolução do RevPAR	50,9%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	50,9%

Fonte: Anexo M

Relativamente aos restantes indicadores, classificados de 1 a 6 na escala de importância, verifica-se que nenhum é considerado em nenhum ponto por mais de 38,3% dos inquiridos (Anexo N). Por este motivo, não se procederá à sua análise mais detalhada. A Tabela 4.31 informa sobre quais os indicadores que mais se destacam no âmbito de cada um dos pontos da escala de importância.

Tabela 4.31 – Indicadores com Maior Frequência Relativa por Pontuação na Escala de Importância

Indicadores	Frequência Relativa	Escala de Importância
Custos Operacionais	75,4%	7
Margem Operacional por Departamento	38,3%	6
Volume de Negócios por Cliente	31,1%	5
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	15,0%	4
	4,2%	3
	3,0%	2
	22,8%	1

Fonte: Anexo N

É de notar que o indicador que apresenta uma maior frequência para o valor mais baixo da escala de importância (nenhuma importância) é o relativo à Comparação do Preço do Quarto com a *Rack-Rate* – o maior número de inquiridos (22,8%) não lhe atribuiu nenhuma importância. Na Tabela 4.32 apresenta-se a distribuição das frequências relativas deste indicador.

Tabela 4.32 – Frequências Relativas do Indicador  
Comparação do Preço do Quarto com a *Rack-Rate*

Escala de Importância	7	6	5	4	3	2	1
Frequência Relativa	15,6%	19,7%	19,7%	15,0%	4,2%	3,0%	22,8%

Fonte: Anexo N

Denota-se uma falta de consenso quanto ao grau de importância deste indicador, como se pode verificar pelo confronto entre o valor da frequência para o valor mais baixo da escala (22,8%) e com a frequência acumulada para os três valores mais elevados da escala (55,0%). As estatísticas relativas aos indicadores que integram a perspectiva financeira encontram-se na página seguinte na Tabela 4.33.

Como se pode verificar, com exceção do caso do indicador Comparação do Preço do Quarto com a *Rack-Rate*, já analisado, a média dos diferentes indicadores que integram a perspectiva financeira se situa entre 6,55 e 5,10 e a mediana e a moda entre 6 e 7, o que significa que os inquiridos consideram grande parte dos indicadores desta perspectiva de importância relevante (média acima de 5).

O GOP é o indicador considerado mais importante, o que é compreensível numa óptica meramente operacional. Seguem-se as suas componentes, nomeadamente custos e volume de negócios. As comparações com o orçamento e com os valores homólogos do ano anterior integram também o grupo dos indicadores considerados mais importantes.

Face aos dados, fica a dúvida, contudo, se os inquiridos atribuem mais importância à comparação dos valores com os orçamentados ou se com os homólogos do ano anterior, já que as respostas evidenciam que tanto privilegiam uns e outros com pequenas diferenças (na casa das centésimas).

Vejam-se os seguintes exemplos: Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado (6,17) e Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior (6,16); Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior (6,36) e Comparação dos Custos com os Orçamentados (6,27).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Tabela 4.33 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva Financeira (Importância Atribuída)

Indicadores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
GOP	6,55	7,00	7	0,804	12,3%
Custos Operacionais por Departamento	6,53	7,00	7	0,863	13,2%
Custos Operacionais	6,53	7,00	7	1,011	15,5%
GOP/Volume de Negócios em %	6,52	7,00	7	0,805	12,4%
Volume de Negócios	6,51	7,00	7	0,904	13,9%
Total de Custos	6,41	7,00	7	1,120	17,5%
Volume de Negócios por Departamento	6,37	7,00	7	0,902	14,2%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	6,36	7,00	7	0,900	14,2%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	6,30	7,00	7	0,948	15,0%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	6,27	7,00	7	1,174	18,7%
RevPAR	6,27	7,00	7	0,960	15,3%
Comparação do GOP com o Orçamentado	6,23	7,00	7	1,103	17,7%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	6,17	7,00	7	1,217	19,7%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	6,17	7,00	7	1,167	18,9%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	6,16	6,00	7	1,024	16,6%
Evolução do RevPAR	6,16	7,00	7	1,058	17,2%
Rentabilidade Operacional das Vendas	6,11	6,00	7	0,996	16,3%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	6,11	7,00	7	1,271	20,8%
Margem Operacional por Departamento	6,08	6,00	7	1,041	17,1%
GOPPAR	6,05	6,00	7	1,255	20,8%
Resultados Antes de Impostos	6,05	6,00	7	1,155	19,1%
Volume de Negócios por Segmento	6,02	6,00	7	0,994	16,5%
Rentabilidade Bruta das Vendas	5,99	6,00	7	1,067	17,8%
Prazo Médio de Recebimentos	5,99	6,00	7	1,256	21,0%
Margem Operacional Global	5,98	6,00	7	1,159	19,4%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	5,89	6,00	6	1,120	19,0%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	5,85	6,00	6	1,269	21,7%
EBITDA	5,82	6,00	7	1,510	25,9%
Prazo Médio de Pagamentos	5,76	6,00	7	1,248	21,7%
Volume de Negócios por Cliente	5,69	6,00	5	1,108	19,5%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	5,65	6,00	6	1,402	24,8%
Quota de Mercado Local	5,59	6,00	6	1,376	24,6%
Fluxo de Caixa	5,51	6,00	6	1,443	26,2%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	5,39	6,00	6	1,675	31,1%
Rentabilidade do Capital Investido	5,36	6,00	7	1,927	36,0%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	5,31	6,00	7	1,939	36,5%
<i>Benchmarking</i> – Margens	5,10	6,00	6	1,796	35,2%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	4,28	5,00	1	2,133	49,9%

Em termos de importâncias os inquiridos elegem de seguida indicadores relacionados com rentabilidades (bruta e operacional), bem como com o RevPAR. De salientar que os indicadores relativos a rácios de actividade são percebidos pelos respondentes de forma não homogénea – Prazo Médio de Recebimentos (5,99), Prazo Médio de Pagamentos (5,76) e Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém (5,65).

É de assinalar igualmente a importância que os inquiridos atribuem aos indicadores relacionados com os níveis de formação dos resultados, surgindo em primeiro lugar o GOP (6,55), seguido dos Resultados Antes de Impostos (6,05) e depois do EBITDA (5,82). Estes valores indicam que o impacto da política de investimentos e financiamento no resultado antes de impostos é um aspecto secundarizado pelos inquiridos, provavelmente por não ser da sua responsabilidade a tomada dessas decisões ou como refere Atkinson e Brown (2001) pelo facto das suas carreiras profissionais começarem, regra geral, por cargos operacionais, o que determina que a sua preocupação principal seja mais com o controlo operacional (GOP) do que com o médio e longo prazo.

No grupo dos quatro indicadores classificados pelos inquiridos como menos importantes surgem os relativos à Rentabilidade do Capital Investido (5,36) e à Rentabilidade dos Capitais Próprios (5,31), métricas estas apontadas por Kaplan e Norton (1992; 1996) como sendo as que melhor espelham os interesses dos accionistas.

Face ao exposto resulta corroborado o enunciado da hipótese H13, relativo à atribuição de importância aos indicadores utilizados na medida de desempenho financeiro. Este resultado deve ser lido com cautela, tendo em atenção o aparente desconhecimento terminológico e substantivo da análise financeira por parte dos directores de hotéis. Isto mesmo é demonstrado pelos resultados ao nível do indicador da Rentabilidade Operacional das Vendas, apresentado com duas

Tabela 4.34 – Distribuição das Frequências Relativas dos Indicadores GOP/Volume de Negócios e Rentabilidade Operacional das Vendas

	GOP/Volume de Negócios		Rentabilidade Operacional das Vendas	
	Frequência		Frequência	
	Relativa	Acumulada	Relativa	Acumulada
7	66,4%	66,4%	42,5%	42,5%
6	23,4%	89,8%	35,3%	77,8%
5	7,2%	97,0%	15,6%	93,4%
4	1,8%		5,4%	
3	1,2%		0,6%	
2	0,0%		0,0%	
1	0,0%	100,0%	0,6%	100,0%

Fonte: Anexo N

designações diferentes no questionário (GOP/Volume de Negócios e Rentabilidade Operacional das Vendas), e para os quais não se verifica congruência de respostas (Tabela 4.34).

Apesar de 97,0% e 93,4% dos inquiridos atribuir uma importância acima de 5 pontos a ambos os indicadores, verifica-se uma diferença na distribuição pelos graus de importância, sendo o GOP/Volume de Negócios considerado extremamente importante por mais 40 respondentes (24%) do que a Rentabilidade Operacional das Vendas.

#### **4.4.3. Importância de Utilização dos Indicadores da Perspectiva do Cliente**

Com 26,3%, a perspectiva do cliente é aquela a que os respondentes atribuíram maior importância (Tabela 4.28 anterior). Cumulativamente e em comparação com as restantes perspectivas, é aquela em que um maior número de respondentes (56,7%) considera os respectivos indicadores, globalmente, como extremamente importantes (Anexo O).

Na Tabela 4.35 apresentam-se os indicadores da perspectiva do cliente que foram considerados extremamente importantes por mais de 50% dos inquiridos.

Tabela 4.35 – Indicadores da Perspectiva do Cliente Considerados Extremamente  
Importantes por mais de 50% dos Inquiridos

Indicador	Nº de Casos	%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	122	73,1%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	119	71,3%
Número de Reclamações	112	67,1%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	111	66,5%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço / Produto	98	58,7%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	95	56,9%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	84	50,3%

Fonte: Anexo P

Como se pode verificar, dos dez indicadores da perspectiva do cliente, sete foram considerados extremamente importantes por mais de 50% dos inquiridos. Os três indicadores em que tal não se verificou são os relativos ao Número de Clientes que Voltam, Número de Clientes que pensam Voltar e Notoriedade da Marca. Com vista a

um melhor entendimento dos motivos subjacentes a estes resultados analisam-se de seguida as frequências relativas a estes indicadores (Tabela 4.36).

Tabela 4.36 – Distribuição das Frequências Relativas dos Indicadores  
Número de Clientes que Voltam, Número de Clientes que Pensam Voltar e  
Notoriedade da Marca

	Número de Clientes que Voltam		Número de Clientes que Pensam Voltar		Notoriedade da Marca	
	Frequência		Frequência		Frequência	
	Relativa	Acumulada	Relativa	Acumulada	Relativa	Acumulada
7	44,9%	44,9%	40,1%	40,1%	38,9%	38,9%
6	37,7%	82,6%	34,7%	74,8%	37,7%	76,6%
5	10,2%	92,8%	13,8%	88,6%	12,6%	89,2%
4	5,4%	98,2%	7,8%	96,4%	6,6%	95,8%
3	0,0%	98,2%	0,0%	96,4%	0,0%	95,8%
2	0,0%	98,2%	0,6%	97,0%	0,0%	95,8%
1	1,8%	100,0%	3,0%	100,0%	4,2%	100,0%

Fonte: Anexo P

Embora não sejam considerados como extremamente importantes por mais de 50% dos inquiridos, os indicadores apresentados têm uma pontuação acumulada maioritária ao nível dos pontos 6 e 7 da escala, pelo que são também percecionados como relevantes.

As estatísticas caracterizadoras dos indicadores pertencentes à perspectiva do cliente são apresentadas na Tabela 4.37.

Tabela 4.37 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva do Cliente  
(Importância Atribuída)

Indicadores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	6,65	7,00	7	0,631	9,5%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	6,59	7,00	7	0,880	13,4%
Avaliação da Satisfação do Cliente - Instalações e Equipamentos	6,57	7,00	7	0,698	10,6%
Número de Reclamações	6,47	7,00	7	0,981	15,1%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	6,38	7,00	7	1,028	16,1%
Número de Clientes que Têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	6,17	7,00	7	1,216	19,7%
Número de Clientes que Voltam	6,15	6,00	7	1,096	17,8%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	6,12	7,00	7	1,468	24,0%
Número de Clientes que Pensam Voltar	5,93	6,00	7	1,304	22,0%
Notoriedade da Marca	5,92	6,00	7	1,353	22,9%

Como se pode verificar, os valores assumidos pela média dos indicadores da perspectiva do cliente situam-se entre 6,65 e 5,92, sendo a moda 7, bem como a mediana – com excepção dos indicadores atrás analisados, para os quais esta estatística assume o valor de 6. Em termos de dispersão de dados (genericamente moderada) não se verificam valores elevados ao nível do coeficiente de variação pelo que se conclui que os inquiridos têm uma percepção alinhada em relação à importância dos indicadores desta perspectiva, considerando-os como muito relevantes (pontuações 6 e 7).

De acordo com o exposto, o enunciado da hipótese H14, relativo à atribuição de importância à perspectiva do cliente pelos directores de hotéis vem corroborado.

#### **4.4.4. Importância de Utilização dos Indicadores da Perspectiva Interna**

As perspectivas interna e financeira são conjuntamente aquelas a que os respondentes atribuem a segunda maior importância (a seguir à perspectiva do cliente), encontrando-se separadas apenas por 0,1 pontos percentuais (25,0% e 24,9%, respectivamente).

Na Tabela 4.38 encontram-se os indicadores da perspectiva interna considerados extremamente importantes por mais de 50% dos inquiridos.

Tabela 4.38 – Indicadores da Perspectiva Interna Considerados Extremamente  
Importantes por mais de 50% dos Inquiridos

Indicador	Nº de Casos	%
Taxa de Ocupação	114	68,3%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	107	64,1%
HACCP	101	60,5%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	89	53,3%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	84	50,3%

Fonte: Anexo R

Assim, dos treze indicadores da perspectiva interna apenas cinco são considerados extremamente importantes por mais de 50% dos inquiridos, designadamente a Taxa de Ocupação, HACCP e Avaliação Interna da Qualidade, nas suas diferentes vertentes. Salienta-se que o indicador relativo à Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos é considerado extremamente importante por 48,5% dos inquiridos.

As estatísticas caracterizadoras dos indicadores relativos a esta perspectiva são apresentadas na Tabela 4.39.

Tabela 4.39 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva Interna  
(Importância Atribuída)

Indicadores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Taxa de Ocupação	6,56	7,00	7	0,749	11,4%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	6,44	7,00	7	0,909	14,1%
HACCP	6,40	7,00	7	0,891	13,9%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	6,29	7,00	7	0,914	14,5%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	6,23	6,00	7	0,963	15,4%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	6,16	7,00	7	1,384	22,5%
Auditoria Interna	6,14	6,00	7	0,981	16,0%
Concordância com <i>Standards</i>	6,13	6,00	7	0,977	15,9%
Taxa de Produtividade do Pessoal	5,98	6,00	7	1,259	21,0%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	5,62	6,00	7	1,819	32,4%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	5,54	6,00	6	1,352	24,4%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	5,40	6,00	6	1,579	29,2%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	5,00	5,00	5	1,537	30,7%

As médias dos indicadores desta perspectiva situam-se entre 6,56 e 5,00, a mediana e a moda entre 7 e 5. Os indicadores mais pontuados, considerados de extrema importância por mais de 50% dos inquiridos são, como era de esperar face ao atrás referido, a Taxa de Ocupação, Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista, HACCP, Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal e Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos.

Salienta-se que a Taxa Média de Rotatividade do Pessoal é o único indicador que apresenta o valor de 5 para as três estatísticas e, cumulativamente, apresenta um coeficiente de variação elevado (30,7%). Sendo este o indicador menos pontuado, e porque está também intimamente ligado à Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal, analisam-se de seguida as suas frequências relativas de forma a avaliar como os inquiridos os percebem em termos de importância para a tomada de decisões (Tabela 4.40).

A Taxa Média da Rotatividade do Pessoal é considerada apenas por 13,8% dos inquiridos como extremamente importante e por 40,7% como muito relevante (pontuações 6 e 7). Paralelamente, o indicador relativo à Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal é considerado por 27,5% como extremamente importante por 58,6% como muito relevante. É assim atribuída maior importância ao indicador Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal do que a Taxa Média da Rotatividade do

Pessoal. Contudo, tal como anteriormente assinalado aquando da análise das frequência de utilização destes indicadores, há que avaliar o significado exacto do sentido da Rotatividade de Pessoal, já que esta, se referente a uma rotatividade entre hotéis/cadeias, poderá não estar relacionada com o recurso a Pessoal Temporário. Acresce, que a importância atribuída ao acompanhamento da Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal pode igualmente estar associada ao facto de este caber no âmbito da responsabilidade operacional dos directores de hotéis.

Assim, de acordo com a análise estabelecida, o enunciado da hipótese H15, relativo à atribuição de importância à perspectiva interna pelos directores de hotéis, vem corroborado.

#### 4.4.5. Importância de Utilização dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Contrariamente às perspectivas apresentadas anteriormente, nenhum dos indicadores pertencentes à perspectiva de aprendizagem e crescimento foi considerado como extremamente importante pela maioria dos respondentes (Anexo T).

De uma forma global, o grau de importância mais seleccionado foi o 6 (35,9% dos respondentes) seguido pela extrema importância (32,2%). De salientar ainda que 5,0%

Tabela 4.40 – Distribuição das Frequências Relativas dos Indicadores Taxa Média de Rotatividade do Pessoal e à Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal

	Taxa Média de Rotatividade do Pessoal		Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	
	Frequência		Frequência	
	Relativa	Acumulada	Relativa	Acumulada
7	13,8%	13,8%	27,5%	27,5%
6	26,9%	40,7%	31,1%	58,6%
5	32,3%	73,0%	21,0%	79,6%
4	14,4%	87,4%	14,4%	94,0%
3	4,2%	91,6%	3,0%	97,0%
2	1,8%	93,4%	0,6%	97,6%
1	6,6%	100,0%	2,4%	100,0%

Fonte: Anexo R

dos inquiridos não atribuem nenhuma importância, de uma forma geral, aos indicadores desta perspectiva. Note-se que, das quatro perspectivas, este é o valor mais elevado atribuído a este grau de importância (Anexo T).

Outro aspecto a salientar e diferenciador em relação às restantes três perspectivas prende-se com o facto de nenhum indicador ter sido considerado por mais de 50% dos inquiridos, em qualquer grau de importância. Face ao exposto, apresentam-se de seguida os indicadores classificados com as pontuações 6 e 7 por mais de 40% dos respondentes (Tabela 4.41).

Tabela 4.41 – Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento  
com Pontuações 6 e 7 Atribuídas por mais de 40% dos Respondentes

Indicador	Pontuação	Frequência	
		Relativa	Acumulada (Pontuações 6 e 7)
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	7	48,5%	87,4%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	6	47,3%	82,6%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	7	43,7%	80,8%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	7	43,7%	82,0%
Novos Mercados Identificados	6	42,5%	76,6%
Número de Horas de Formação	6	40,1%	71,3%

Fonte: Anexo T

O *ranking* dos indicadores praticamente mantém-se, com primazia para os classificados como extremamente importantes por um maior número de respondentes, excepção feita ao relativo à Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos, ao qual o maior número de respondentes atribuiu importância 6. De salientar ainda que quando se procede a uma análise separada, os indicadores relativos à Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais e Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas apresentam a mesma frequência relativa. Contudo, estabelecendo-se uma análise conjunta, o segundo indicador é sugerido por mais 1,2 pontos percentuais dos respondentes que o segundo.

Paralelamente, e como já atrás referido, apresentam-se as frequências relativas dos três indicadores classificados com nenhuma importância por um maior número de respondentes (Tabela 4.42).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Tabela 4.42 – Frequências Relativas dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento com Valor mais Elevado para a Pontuação 1

Indicador	Escala de Importância						
	7	6	5	4	3	2	1
Número de Promoções Dentro da Cadeia	22,2%	25,0%	22,2%	12,6%	1,2%	2,4%	14,4%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	20,4%	34,6%	22,2%	7,8%	3,6%	1,2%	10,2%
Número de Promoções Dentro do Hotel	24,6%	27,4%	22,8%	13,2%	1,8%	1,8%	8,4%

Fonte: Anexo T

Os dados relativos a estes indicadores surgem bastante dispersos. O mesmo é corroborado pelos valores dos respectivos coeficientes de variação (Tabela 4.43).

Tabela 4.43 – Estatísticas Descritivas dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento (Importância Atribuída)

Indicadores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	6,31	6,00	7	0,876	13,9%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	6,14	6,00	7	1,086	17,7%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	6,13	6,00	7	1,084	17,7%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	6,02	6,00	6	1,108	18,4%
Novos Mercados Identificados	5,98	6,00	6	1,119	18,7%
Número de Horas de Formação	5,80	6,00	6	1,297	22,4%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	5,74	6,00	6	1,381	24,1%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	5,56	6,00	6	1,515	27,3%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	5,47	6,00	6	1,430	26,1%
Número de Promoções Dentro do Hotel	5,22	6,00	6	1,705	32,7%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	5,16	6,00	6	1,764	34,2%
Número de Promoções Dentro da Cadeia Hoteleira	4,90	5,00	6	1,959	40,0%

A média dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento situa-se entre 6,31 e 4,90, a mediana assume o valor de 6 para todos os indicadores, com excepção do relativo ao Número de Promoções Dentro da Cadeia Hoteleira (5) e a moda assume valores de 6 e 7.

De acordo com a análise estabelecida, corrobora-se o enunciado da hipótese H16, relativo à atribuição de importância à perspectiva de aprendizagem e crescimento pelos directores de hotéis.

#### 4.4.6. Relações de Causa e Efeito entre Perspectivas – Análise das Importâncias Atribuídas

A Tabela 4.44 apresenta uma visão global e hierarquizada dos indicadores considerados extremamente importantes por um número superior a 50% dos inquiridos para as quatro perspectivas do *balanced scorecard*.

Tabela 4.44 – Indicadores Considerados Extremamente Importantes por mais de 50% dos Inquiridos

Indicador	% de Inquiridos	Perspectiva
Custos Operacionais	75,4%	PF
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	73,1%	PC
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	71,3%	PC
Volume de Negócios	71,3%	PF
Custos Operacionais por Departamento	70,7%	PF
GOP	68,9%	PF
Total de Custos	68,9%	PF
Taxa de Ocupação	68,3%	PI
Número de Reclamações	67,1%	PC
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	66,5%	PC
GOP/Volume de Negócios (%)	66,5%	PF
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	64,1%	PI
HACCP	60,5%	PI
Comparação dos Custos com os Orçamentados	59,9%	PF
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	58,7%	PC
Volume de Negócios por Departamento	58,1%	PF
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	56,9%	PC
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	56,9%	PF
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	54,5%	PF
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	54,5%	PF
Comparação do GOP com o Orçamentado	53,9%	PF
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	53,3%	PI
RevPAR	52,7%	PF
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	52,1%	PF
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	50,9%	PF
Evolução do RevPAR	50,9%	PF
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	50,3%	PI
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	50,3%	PC
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	48,5%	PAC
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	43,7%	PAC
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	43,7%	PAC

Legenda: PF = Financeira; PC = Cliente; PI = Interna ; PAC = Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Anexos J, L, N e P.

Os resultados apresentados na Tabela 4.44 são muito próximos dos que emergem da análise do peso relativo de cada perspectiva quando todos os indicadores são considerados, independentemente da classificação atribuída na escala de importância (Figura 4.9).

A análise estabelecida indicia existir um balanceamento entre a importância que os directores de hotéis atribuem aos indicadores de cada uma das perspectivas, o que aponta para uma percepção dos mesmos quanto à utilização do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996).

Desta forma, o enunciado da hipótese H17, relativo à percepção da relevância de uma utilização balanceada das quatro perspectivas do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996), é corroborado. De novo, salienta-se que este balanceamento não é suficiente para concluir quanto à sua utilização de facto. Assim, torna-se relevante a avaliação do grau de correlação entre as mesmas através do cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson entre as médias de cada perspectiva (Tabela 4.45).

Da análise do coeficiente de correlação linear de Pearson ( $r$ ) – realizada com base na interpretação proposta por Guilford (*cit. in* Tredoux e Durrheim 2004) – conclui-se que as quatro perspectivas apresentam correlações positivas, sendo a perspectiva interna aquela que se relaciona linearmente com maior intensidade (acima de 0,7 – alta positiva) com as restantes três perspectivas, em particular com a perspectiva de aprendizagem e crescimento (0,777) o que vai de encontro ao preceituado por Kaplan e

Figura 4.9 – Importância Atribuída às Quatro Perspectivas

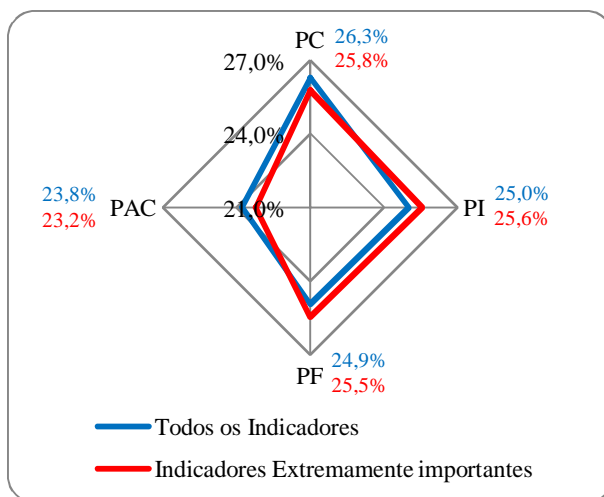


Tabela 4.45 – Coeficientes de Correlação Linear de Pearson (Importância Atribuída)

	PF	PC	PI	PAC
PF				
PC	0,670			
PI	0,729	0,720		
PAC	0,528	0,491	0,777	

PF – Perspectiva Financeira;  
 PC – Perspectiva do Cliente;  
 PI – Perspectiva Interna;  
 PAC – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Norton (1992; 1996). Esta última, é aquela que apresenta uma relação de linearidade com as outras duas perspectivas mais baixa (valores em torno dos 0,5 – moderada positiva). Os resultados relativos à perspectiva interna são consentâneos com a teoria na medida em que os processos internos são importantes seja para a satisfação, captação e retenção de clientes (perspectiva do cliente), seja para a geração de lucro da empresa (perspectiva financeira). As perspectivas financeira e do cliente apresentam uma relação de linearidade moderada positiva (0,670).

À semelhança do efectuado no ponto 4.3.6, apresentam-se de seguida as regressões estimadas quando se considera cada perspectiva enquanto variável explicativa das restantes, de acordo com a hierarquia de Kaplan e Norton (1992; 1996) e ao nível das importâncias atribuídas pelos respondentes (Tabela 4.46).

Tabela 4.46 – Resultados do Conjunto de Regressões Estimadas pelo MMQ (Importâncias)

Variável Explicativa	Regressões Lineares Estimadas	
	<b>1º Grupo</b>	
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	$\widehat{PI} = 2,653 + 0,586 \cdot PAC$ ( $\bar{R}^2 = 60,0\%$ )	[7]
	$\widehat{PC} = 4,196 + 0,368 \cdot PAC$ ( $\bar{R}^2 = 23,7\%$ )	[8]
	$\widehat{PF} = 3,759 + 0,389 \cdot PAC$ ( $\bar{R}^2 = 27,5\%$ )	[9]
	<b>2º Grupo</b>	
Perspectiva Interna	$\widehat{PC} = 1,709 + 0,712 \cdot PI$ ( $\bar{R}^2 = 52,5\%$ )	[10]
	$\widehat{PF} = 2,011 + 0,715 \cdot PI$ ( $\bar{R}^2 = 51,5\%$ )	[11]
	<b>3º Grupo</b>	
Perspectiva do Cliente	$\widehat{PF} = 1,833 + 0,658 \cdot PC$ ( $\bar{R}^2 = 44,5\%$ )	[12]

No âmbito do primeiro grupo, a regressão [7] é aquela que revela um maior poder explicativo ( $\bar{R}^2 = 60\%$ ), o que confirma a hierarquia da estratificação. Desta regressão pode concluir-se que, quando a perspectiva de aprendizagem aumenta um ponto na sua escala irá provocar um aumento de 0,586 pontos na perspectiva interna, *ceteris paribus*. Ou seja, a importância dada à perspectiva de aprendizagem e crescimento influencia positivamente a importância dada à perspectiva interna, não na mesma proporção, mas ligeiramente acima de metade. As restantes duas regressões do primeiro conjunto [8 e 9] apresentam um menor poder explicativo, bem como um menor impacto da importância dada à perspectiva de aprendizagem e crescimento na explicação da importância dada à perspectiva financeira e do cliente.

Da análise do segundo grupo de regressões [10 e 11] conclui-se que os dois modelos têm uma capacidade explicativa semelhante e razoável ( $\bar{R}^2=51,5\%$  e  $52,5\%$ , respectivamente). A regressão [10] avalia o impacto da importância da perspectiva interna na importância atribuída à perspectiva financeira e a regressão [11] na importância conferida à perspectiva de cliente. Também aqui os impactos são análogos, aproximadamente 0,71, ou seja um aumento de um ponto na escala de importância da perspectiva interna provoca um aumento de importância dada à perspectiva do cliente e à financeira em cerca de  $\frac{3}{4}$ .

A última regressão [12] apresenta um poder explicativo de 44,5%. A importância atribuída à perspectiva do cliente tem igualmente um impacto positivo na importância dada à perspectiva financeira. A estimativa de 0,658 revela que um aumento de um ponto na escala da perspectiva do cliente irá provocar um aumento de igual dimensão no valor dessa estimativa na escala da perspectiva financeira.

Assim, do conjunto de regressões estimado pode confirmar-se a influência que cada perspectiva tem nas perspectivas que lhe estão acima na estratificação, destacando-se a perspectiva interna como sendo aquela cuja importância revela um impacto maior positivo na importância dada quer à perspectiva do cliente, quer à perspectiva financeira. Fica assim corroborado o enunciado das hipóteses H18, H19, H20 que admitem uma percepção do contributo das perspectivas de aprendizagem e crescimento, interna e do cliente para a melhoria do desempenho financeiro da organização.

Na sequência das regressões anteriormente estimadas, tendo em atenção o destaque que Kaplan e Norton (1992; 1996) atribuem aos indicadores relativos à Rentabilidade dos Capitais Próprios (RCP) e Rentabilidade do Capital Investido (RCI) para avaliar a criação de riqueza para os accionistas (perspectiva financeira), optou-se pela análise destas métricas enquanto variáveis dependentes das restantes perspectivas. Com esta estimação, obtiveram-se duas regressões com um poder explicativo de 28,2% e 28,9%, respectivamente.

$$\widehat{RCI} = -2,042 + 1,748 \cdot PF - 0,323 \cdot PC - 0,411 \cdot PI + 0,250 \cdot PAC (\bar{R}^2 = 28,2\%) \quad [13]$$

$$\widehat{RCP} = -2,198 + 1,672 \cdot PF - 0,476 \cdot PC - 0,193 \cdot PI + 0,287 \cdot PAC (\bar{R}^2 = 28,9\%) \quad [14]$$

As estatísticas associadas são apresentadas de seguida (Tabelas 4.47 e 4.48).

Tabela 4.47 – Rentabilidade do Capital Investido (Coeficientes)

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		Significância
	B	Desvio Padrão	Beta	T	
(Constante)	-2,042	1,164		-1,754	0,081
PC	-0,323	0,258	-0,126	-1,254	0,212
PI	-0,411	0,368	-0,161	-1,117	0,266
PAC	0,250	0,203	0,130	1,230	0,220
PF	1,748	0,269	0,663	6,484	0,000

Tabela 4.48 – Rentabilidade do Capital Próprio (Coeficientes)

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		Significância
	B	Desvio Padrão	Beta	T	
(Constante)	-2,198	1,166		-1,885	0,061
PC	-0,476	0,259	-0,185	-1,840	0,068
PI	-0,193	0,367	-0,075	-0,525	0,600
PAC	0,287	0,203	0,149	1,413	0,160
PF	1,672	0,269	0,630	6,210	0,000

Face aos resultados, e numa tentativa de melhorar a qualidade global do modelo, elegeu-se adicionalmente como variáveis dependentes os diferentes níveis de formação dos resultados, nomeadamente Resultados antes de Impostos (RAI), EBITDA e GOP, tendo-se encontrado modelos com maior capacidade explicativa, a mais relevante das quais associada ao modelo que utiliza o GOP como variável explicada (49%). Os resultados destas estimações e respectivas estatísticas (Tabelas 4.49, 4.50 e 4.51) são apresentados de seguida.

$$\widehat{RAI} = 0,590 + 0,821 \cdot PF + 0,284 \cdot C + 0,001 \cdot PI - 0,217 \cdot PAC \quad (\bar{R}^2 = 32,1\%) \quad [15]$$

$$\widehat{EBITDA} = -0,483 + 1,344 \cdot PF + 0,086 \cdot PC - 0,038 \cdot PI - 0,359 \cdot PAC \quad (\bar{R}^2 = 31,9\%) \quad [16]$$

$$\widehat{GOP} = 1,962 + 0,548 \cdot PF - 0,117 \cdot PC + 0,546 \cdot PI - 0,212 \cdot PAC \quad (\bar{R}^2 = 49,0\%) \quad [17]$$

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 4.49 – Resultados Antes de Impostos (Coeficientes)

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		Significância
	B	Desvio Padrão	Beta	T	
(Constante)	0,590	0,676		0,872	0,384
PC	0,284	0,150	0,185	1,898	0,059
PI	0,001	0,213	0,000	0,002	0,998
PAC	-0,217	0,118	-0,189	-1,835	0,068
PF	0,821	0,153	0,527	5,371	0,000

Tabela 4.50 – EBITDA (Coeficientes)

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		Significância
	B	Desvio Padrão	Beta	T	
(Constante)	-0,483	0,886		-0,545	0,587
PC	0,086	0,196	0,043	0,440	0,661
PI	-0,038	0,280	-0,019	-0,136	0,892
PAC	-0,359	0,155	-0,239	-2,320	0,022
PF	1,344	0,203	0,655	6,617	0,000

Tabela 4.51 – GOP (Coeficientes)

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		Significância
	B	Desvio Padrão	Beta	T	
(Constante)	1,962	0,407		4,821	0,000
PC	-0,117	0,091	-0,109	-1,293	0,198
PI	0,546	0,128	0,514	4,252	0,000
PAC	-0,212	0,071	-0,265	-2,969	0,003
PF	0,548	0,091	0,507	5,987	0,000

Assinala-se que a regressão [17], cuja variável explicada é o GOP, é a que apresenta o poder explicativo mais elevado (49%), seguindo-se a regressão [15], que tem como variável explicada o (RAI) e a [16], que tem como variável explicada o EBITDA. Das

três regressões, aquela que apresenta o menor número de variáveis independentes estatisticamente não significativas é a regressão [17] (GOP). Assim, será nesta regressão que se centrará a análise.

Tomando por referência a regressão [17], que toma por variável dependente o GOP, verifica-se que os sinais esperados para os coeficientes das variáveis explicativas utilizadas estão de acordo com o esperado para as perspectivas financeira e interna, mas contrariam o expectável para as outras duas perspectivas do cliente e da aprendizagem e crescimento. Porém, como a estimativa do coeficiente da perspectiva do cliente não se revelou estatisticamente significativa ( $p = 0,198$ ), não conduz a qualquer tipo de interpretação. Já no que respeita à estimativa do coeficiente da perspectiva de aprendizagem e crescimento, que se comprova ser estatisticamente significativa ( $p = 0,003$ ), a sua leitura leva a concluir que a importância dada a esta perspectiva tem um efeito negativo em termos de importância atribuída ao GOP. Este facto pode dever-se à percepção dos directores sobre os gastos que o investimento em aprendizagem e crescimento causam no GOP, secundarizando o impacto positivo que este tipo de investimento produz no desempenho da organização no médio e longo prazo.

Os coeficientes associados à importância atribuída às perspectivas financeira e interna são positivos e estatisticamente significativos, rondando meio ponto na escala de importância utilizada (0,548 e 0,546, respectivamente). Estes resultados permitem concluir que o acréscimo de um ponto dado à importância de cada uma destas perspectivas traduz-se num aumento de importância no GOP, na ordem de valor das estimativas calculadas, *ceteris paribus*.

Tendo em atenção o baixo valor explicativo das regressões lineares estimadas, o enunciado da hipótese H21, que admite que a avaliação de desempenho medido através da Rentabilidade do Capital Próprio ou da Rentabilidade dos Capitais Investidos é percebida como relevante pelos directores dos hotéis não pode ser confirmado.

Relembra-se que a infirmação desta hipótese parte da observação dos resultados de duas regressões [13 e 14] que utilizaram como critério inicial o destaque que Kaplan e Norton (1992; 1996) atribuem aos indicadores Rentabilidade dos Capitais Próprios e Rentabilidade do Capital Investido para avaliar a criação de riqueza para os accionistas (perspectiva financeira).

Ao retirar-se o limite que resulta deste critério inicial, tendo-se verificado que a correlação entre todas as perspectivas é sempre positiva, independentemente do grau, e tendo em atenção que a relação estimada no modelo de regressão linear [11] aferiu um efeito inverso entre a perspectiva aprendizagem e crescimento e o GOP, entende-se então como interessante proceder à estimação de uma nova regressão, de forma a avaliar o impacto da importância das perspectivas do cliente, interna e de aprendizagem e crescimento na perspectiva financeira. O facto de ser também objectivo do presente estudo comparar os resultados obtidos para as cadeias que aplicam ou não o *balanced scorecard*, torna igualmente relevante proceder à esta nova estimação. Contudo, na medida em que a aferição sobre quais as cadeias que utilizam o *balanced scorecard* ainda não foi estabelecida, esta estimação só será apresentada no ponto 4.6.6.

#### 4.5. Práticas de Gestão Associadas ao *Balanced Scorecard*

Tal como emerge da revisão da literatura (Kaplan e Norton, 1992; 1996; 2000) para que a implementação de um *balanced scorecard* seja bem-sucedida é necessário que se observe um conjunto de práticas de gestão que se pretendem integradas e disseminadas por todos os níveis hierárquicos.

De seguida, apresenta-se de uma forma hierarquizada os resultados respeitantes à utilização, ou não, dessas práticas de gestão (Tabela 4.52), optando-se desde já pelas seguintes designações: a estratégia (Estratégia); os objectivos devem ser claramente definidos (Objectivos); o controlo da sua realização deve ser concretizado de

Tabela 4.52 – Frequências Relativas de Utilização das Práticas de Gestão

	Utilizam	Não Utilizam
Delegação de Poder	85,0%	15,0%
Estratégia	80,8%	19,2%
Objectivos.	79,6%	20,4%
Controlo de Objectivos	76,0%	24,0%
Informação	73,7%	26,3%
Plano de Incentivos	40,1%	59,9%

uma forma participada (Controlo de Objectivos); a informação deve ser clara, adequada (Informação); deve existir uma efectiva delegação de poder (Delegação de Poder); e deve ser utilizado um extenso plano de incentivos (Plano de Incentivos).

Os resultados relativos à avaliação das práticas de gestão utilizadas pelos directores de hotéis surgem aparentemente paradoxais. Por um lado, com excepção do item relativo a Plano de Incentivos, verifica-se uma elevada frequência relativa de todas as práticas

inquiridas, indiciando o reconhecimento de uma *praxis* aproximada do *balanced scorecard*. Contudo, uma análise das frequências relativas inter-itens revela alguma incoerência nas práticas de gestão que são sinalizadas. Por exemplo, sendo de esperar um alinhamento ao nível da disseminação da estratégia, dos objectivos e do seu controlo, na amostra considerada verifica-se que um maior número de hotéis assinala disseminar a estratégia (80,8%) do que existir uma definição clara de objectivos a todos os níveis hierárquicos (79,6%).

Simultaneamente, a prática de definição clara de objectivos é mais ponderada do que a do controlo dos mesmos de forma participada (76,0%). É de notar que este comportamento contraria o pensamento de Banker et al. (2005) que defendem que o *feedback* construtivo deve fazer parte integrante de qualquer sistema de medição de desempenho. Assinala-se contudo que esta incoerência poderá indiciar, de facto, algum desconhecimento dos inquiridos face aos conceitos que estão a ser analisados, pelo que tal exige maior investigação.

A Tabela 4.53 evidencia a importância atribuída pelos directores de hotéis às práticas de gestão referenciadas, bem como a importância que atribuem à avaliação de desempenho para o sucesso da empresa (Avaliação de Desempenho).

Tabela 4.53 – Frequências Relativas das Importâncias Atribuídas à Avaliação de Desempenho e às Práticas de Gestão Associadas ao *Balanced Scorecard*

	7	6	5	$\Sigma$	4	3	2	1
Avaliação do Desempenho	58,1%	30,5%	10,2%	98,8%	1,2%			
Estratégia	54,5%	29,9%	13,2%	97,6%	2,4%			
Objectivos	58,1%	25,1%	13,8%	97,0%	2,4%		0,6%	
Informação	40,1%	35,3%	19,2%	94,6%	5,4%			
Controlo	47,9%	31,1%	15,0%	94,0%	6,0%			
Delegação de Poder	42,5%	39,5%	12,0%	94,0%	6,0%			
Incentivos	36,5%	34,1%	19,2%	89,8%	8,4%	0,6%		1,2%

De todas as práticas de gestão elencadas somente a Avaliação de Desempenho e a Disseminação da Estratégia são consideradas como extremamente importantes por mais de 50% dos inquiridos. Contudo, mais de 90% dos respondentes (frequência acumulada para os pontos 7, 6 e 5) consideram de importância relevante todas as práticas de gestão analisadas, indiciando que a percepção dos directores dos hotéis quanto à sua relevância

para o sucesso das organizações é coincidente com a proposta por Kaplan e Norton (1992; 1996).

As principais estatísticas descritivas associadas à importância que os inquiridos atribuem às práticas de gestão associadas ao *balanced scorecard* e à avaliação de desempenho em particular, são apresentadas de seguida (Tabela 4.54).

Tabela 4.54 – Estatísticas Descritivas Relativas à Avaliação de Desempenho e às Práticas de Gestão Associadas ao *Balanced Scorecard*

Indicadores	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Avaliação do Desempenho	6,46	7,00	7	0,726	11,2%
Estratégia	6,37	7,00	7	0,881	13,8%
Objectivos	6,37	7,00	7	0,802	12,6%
Informação	6,21	6,00	7	0,911	14,7%
Controlo	6,19	6,00	7	0,869	14,0%
Delegação de Poder	6,10	6,00	7	0,896	14,7%
Incentivos	5,93	6,00	7	1,117	18,8%

As médias relativas à importância atribuída pelos directores dos hotéis às práticas de gestão associadas ao *balanced scorecard* situam-se entre 6,46 e 5,93, a mediana entre 6 e 7 e a moda em 7, manifestando uma atribuição de muita relevância. Os coeficientes de variação apresentam valores baixos (dispersão moderada) o que mais valida esta constatação. A Avaliação de Desempenho, os Objectivos e a Estratégia são os itens que apresentam as médias mais elevadas (6,46; 6,37; e 6,37, respectivamente), sendo de assinalar a igual relevância atribuída à Estratégia e Objectivos.

O Plano de Incentivos é o item que apresenta a média mais baixa (5,93) contrariando o entendimento da literatura quanto ao benefício em integrar um plano de incentivos em qualquer sistema de avaliação de desempenho (Eccles, 1991; Huckestein e Duboff, 1999 e Banker et al., 2005).

Com vista à análise da percepção dos directores de hotéis quanto à correlação entre as diferentes práticas de gestão associadas ao *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992, 1996), apresentam-se de seguida os coeficientes de correlação linear de Pearson (Tabela 4.55).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Tabela 4.55 – Coeficientes de Correlação Linear de Pearson  
(Práticas de Gestão e Avaliação de Desempenho)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Disseminação da estratégia a todos os níveis hierárquicos							
(2) Definição clara dos objectivos a todos os níveis hierárquicos	0,762						
(3) Controlo da realização dos objectivos feito de uma forma participada por todos os níveis hierárquicos	0,662	0,638					
(4) Informação disseminada a todos os níveis hierárquicos é a adequada	0,686	0,730	0,764				
(5) Existência de incentivos para todos os níveis hierárquicos	0,325	0,321	0,500	0,344			
(6) Existência de uma efectiva delegação de poder ao longo da pirâmide hierárquica	0,482	0,507	0,461	0,595	0,386		
(7) Importância atribuída à avaliação do desempenho para o sucesso da empresa	0,520	0,431	0,456	0,484	0,234	0,448	

A Tabela 4.55 é analisada com base na interpretação proposta por Guilford (*cit. in* Tredoux e Durrheim 2004) para análise da magnitude de  $r$  (coeficiente de Pearson).

Dos dados apresentados ressalta que a disseminação de Informação está fortemente correlacionada positivamente com a definição de Objectivos (0,730) e com o Controlo de Objectivos (0,764). O item Objectivos encontra-se também fortemente correlacionado com a Estratégia (0,762), mantendo correlações moderadas com as outras práticas de gestão, excepto com a existência de Incentivos com a qual apresenta uma correlação baixa. De entre as práticas que apresentam uma correlação moderada com as restantes outras, destaca-se a Delegação de Poder, que assume o valor de coeficiente de correlação mais baixo (0,482). Os Incentivos apresentam uma baixa correlação com as diferentes práticas de gestão, com excepção do Controlo de Objectivos (0,500). A Avaliação de Desempenho apresenta coeficientes de correlação moderados com as práticas de gestão analisadas, com excepção dos Incentivos (0,234). No âmbito das práticas de gestão com coeficientes de correlação moderados, a Avaliação de Desempenho é aquela que apresenta os valores mais baixos, de novo com uma excepção, correspondente à correlação que estabelece com a Delegação de Poder (0,520). Neste último caso, a correlação moderada que apresenta o valor mais baixo verifica-se entre a Delegação de Poder e a Estratégia.

Tendo em atenção o exposto, conclui-se pela verificação da importância atribuída pelos directores de hotéis às diferentes práticas de gestão analisadas, designadamente: disseminação da estratégia por toda a organização (hipótese H22); clareza na transmissão de objectivos (hipótese H23); controlo da realização de objectivos (hipótese H24); comunicação de informação adequada aos diferentes níveis hierárquicos (hipótese H25); existência de incentivos relacionados com o cumprimento de objectivos (hipótese H26); delegação de poder ao longo da pirâmide hierárquica (hipótese H27).

Verifica-se igualmente que a avaliação de desempenho é percebida como relevante para o sucesso da empresa (hipótese H28), e que as práticas de gestão associadas ao *balanced scorecard* são percebidas como um sistema integrado pelos directores de hotéis (hipótese H29).

Assim, os enunciados das hipóteses H22 a H29, que averiguam sobre se a avaliação de desempenho concretiza as práticas de gestão associadas ao *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996) vêm corroborados.

#### **4.6. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com as Restantes**

Procede-se de seguida à aferição da utilização do *balanced scorecard* pelas diferentes cadeias hoteleiras, aferindo-se de seguida quanto à existência de diferenças de médias estatisticamente significativas relativamente à importância dada aos indicadores de desempenho utilizados.

##### **4.6.1. Aferição da Utilização do *Balanced Scorecard* pelas Cadeias Hoteleiras**

A estrutura da avaliação do desempenho (peso das médias de cada perspectiva) ao nível da frequência de utilização pelas diferentes cadeias hoteleiras, com destaque para uma análise das mais relevantes (maior número de hotéis) encontra-se evidenciada na Tabela 4.56. Informação detalhada e relativa às restantes cadeias é apresentada no Anexo U.

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

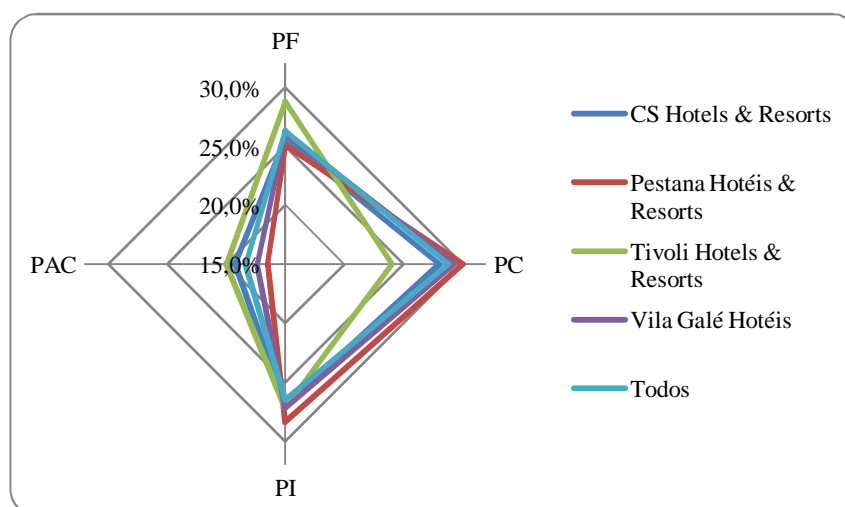
Tabela 4.56 – Estrutura da Avaliação de Desempenho por Cadeia Hoteleira (Frequências)

Cadeia	Perspectiva			
	Financeira	Cliente	Interna	Aprendizagem e Crescimento
CS Hotels & Resorts	25,6%	28,1%	27,0%	19,3%
Pestana Hotéis & Resorts	25,1%	30,0%	28,4%	16,5%
Tivoli Hotels & Resorts	28,8%	24,0%	27,2%	20,0%
Vila Galé Hotéis	26,1%	29,3%	27,2%	17,4%
Todas as Cadeias	26,3%	28,8%	26,5%	18,4%

Como se pode verificar, o peso da frequência de utilização de cada uma das perspectivas é muito semelhante quer dentro de cada cadeia quer entre as diferentes cadeias hoteleiras. É de notar, contudo, que a amplitude entre as diferentes perspectivas dentro de cada cadeia e para todas as cadeias situa-se entre 8,8 (Tivoli Hotels & Resorts e CS Hotels & Resorts) e 13,5 pontos percentuais (Pestana Hotéis e Resorts). Salienta-se ainda que estas amplitudes se verificam para todos os casos entre as perspectivas do cliente e de aprendizagem e crescimento.

Verifica-se assim um balanceamento entre as quatro perspectivas embora se concretize de forma distinta nas diferentes cadeias e de forma precária em relação à de aprendizagem e crescimento (Figura 4.10).

Figura 4.10 – Frequências de Utilização dos Indicadores das Quatro Perspectivas por Cadeia Hoteleira



A perspectiva considerada menos importante em todos os casos é a de aprendizagem e crescimento, apresentando um peso na estrutura de avaliação do desempenho entre 16,5% (Pestana Hotéis & Resorts) e 20,0% (Tivoli Hotels & Resorts).

A cadeia que surge com as perspectivas mais desequilibradas é a Pestana Hotéis & Resorts, com um peso superior quer na perspectiva de clientes quer na perspectiva interna e, contrariamente às restantes, atribuindo menor importância à perspectiva financeira. Ressalta também o caso da cadeia Tivoli Hotels & Resorts cujo vértice superior do losango (perspectiva financeira – 28,8%) se encontra mais afastado da origem do que o das restantes cadeias, verificando-se justamente o oposto em relação ao vértice da perspectiva de clientes (24,0%). De salientar também que esta cadeia é aquela que mantém as quatro perspectivas mais balanceadas.

Constatado este balanceamento, são analisados de seguida os resultados do inquérito relativos à percepção dos directores dos hotéis quanto ao seu posicionamento face ao *balanced scorecard* (Tabela 4.57).

Tabela 4.57 – Posicionamento dos Respondentes em Relação  
ao *Balanced Scorecard*

Inquérito	Nº de Respostas	%
Nunca ouvi falar	14	8,4%
Já ouvi falar mas não sei do que se trata	20	12,0%
Conheço mas não utilizo	97	58,1%
Conheço e utilizo	36	21,5%

Assinala-se que a cadeia Tivoli Hotels & Resorts é a única cuja totalidade dos respondentes indica que utiliza o *balanced scorecard*. Como anteriormente referido, embora alguns inquiridos tenham declarado utilizar este sistema de avaliação de desempenho, esta afirmação não parece credível uma vez que são casos isolados dentro das cadeias a que pertencem. Por exemplo, numa cadeia constituída por três unidades um dos respondentes indicou que conhecia e utilizava o *balanced scorecard*, o segundo afirmou que o conhecia mas não o utilizava, e finalmente o terceiro, indicou que já tinha ouvido falar mas não sabia do que se tratava. De forma semelhante, numa das maiores cadeias 20% dos respondentes indicaram que conheciam e utilizavam o *balanced scorecard*, 53,3% afirmaram conhecê-lo mas não o utilizavam e 26,7% já tinham

ouvido falar mas não sabiam do que se tratava. Com base nesta incongruência, assume-se que os únicos hotéis que utilizam o *balanced scorecard* são os pertencentes à cadeia Tivoli Hotels & Resorts.

Esta assunção encontra justificação na própria literatura segundo a qual uma das grandes vantagens da utilização do *balanced scorecard* reside no potenciar de uma maior consistência no desempenho das unidades das cadeias através do alinhamento de processos, pessoas e tecnologias (Huckestein e Duboff, 1999). Atendendo a que, tal como referem Doran et al. (2002, p. 57), o desenvolvimento e utilização eficaz de um *balanced scorecard* pode ser “(...) um processo complexo e longo que requer um sério compromisso de tempo, recursos e suporte (...)”, não é credível que algumas cadeias implementem o *balanced scorecard* numas unidades e noutras os seus directores nunca tenham ouvido falar deste instrumento de gestão.

Assim, infirma-se o enunciado da hipótese H30, que admite que a maioria dos hotéis utiliza o *balanced scorecard*.

De forma relacionada, observa-se a cadeia Tivoli Hotels & Resorts como sendo a única passível de efectivamente utilizar o *balanced scorecard*. Assim, sem prejuízo da já verificada utilização de indicadores referentes às quatro perspectivas, bem como do seu respectivo balanceamento, analisa-se de seguida o comportamento dos directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts ao nível das suas práticas de gestão (Tabela 4.58).

Tabela 4.58 – Frequências Relativas de  
Utilização das Práticas de Gestão na Cadeia  
Tivoli Hotels & Resorts

	Utilizam	Não Utilizam
Estratégia	100,0%	
Controlo de Objectivos	100,0%	
Delegação de Poder	100,0%	
Plano de Incentivos	100,0%	
Objectivos	90,0%	10,0%
Informação	90,0%	10,0%

Da observação da tabela verifica-se um quase perfeito alinhamento nas respostas dos inquiridos, sendo que os 10% dos respondentes que consideram que os objectivos não são claramente definidos e a informação disseminada não é a adequada, correspondem, de facto, a um único director. É igualmente de salientar que, contrariamente à maioria dos hotéis da amostra (59,9%) (Tabela 4.52 – ponto 4.5), 100% dos inquiridos da Tivoli Hotels & Resorts afirmam existir planos de incentivos para todos os níveis hierárquicos,

desta vez indo ao encontro de Eccles (1991), que considera o alinhamento de bónus e outros incentivos com o sistema de avaliação de desempenho como essencial para o seu sucesso da organização. Também Huckestein e Duboff (1999) e Banker et al. (2005), consideram que os incentivos e as recompensas devem fazer parte integrante de qualquer sistema de medição de desempenho. Assim, conclui-se que a Tivoli Hotel & Resorts utiliza efectivamente as práticas de gestão inerentes a um *balanced scorecard*.

Tendo em atenção o comportamento diferenciado da Tivoli Hotels & Resorts e restantes cadeias, foi estabelecida uma ANOVA para determinar se existem diferenças de médias estatisticamente significativas relativamente à frequência de utilização dos indicadores de desempenho pela cadeia Tivoli Hotels & Resorts face às restantes cadeias da amostra. Adicionalmente, foi aplicado o teste de Bonferroni, de forma a verificar quais as diferenças estatisticamente significativas de médias entre os indicadores por cadeia hoteleira. Os resultados obtidos, tal como detalhados de seguida, confirmam o enunciado da hipótese H12, relativo à existência de diferenças estatisticamente significativas na frequência de utilização de indicadores de desempenho pelos hotéis que utilizam e não utilizam o *balanced scorecard*.

#### **4.6.2. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts na Perspectiva Financeira**

Da análise dos resultados obtidos através da aplicação da ANOVA e do teste de Bonferroni constata-se que a cadeia Tivoli Hotels & Resorts apresenta, para 8 dos 37 indicadores da perspectiva financeira, diferenças de médias estatisticamente significativas, ao nível de  $p < 0,05$ , em relação a cinco cadeias: Vila Galé Hotéis, Lágrimas Hotels & Emotions, Accor Hotels, Hotéis Real e VIP Hotels.

##### **4.6.2.1. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Vila Galé Hotéis**

As cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis encontram-se entre as maiores a operar em Portugal, sendo que a primeira também tem presença internacional, quer em número de empreendimentos turísticos (12 e 17, respectivamente), quer em capacidade (2.453 e 3.808 unidades de alojamento, respectivamente), tal como se encontra evidenciado na Tabela 1.1. De salientar que 50% dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels &

Resorts, cujos directores participaram neste estudo, são de 5 estrelas, ao passo que no caso da Vila Galé Hotéis todas as unidades são de 4 estrelas (Tabela 4.1). É de notar ainda que a Tivoli Hotels & Resorts ocupa o quarto lugar e a Vila Galé Hotéis o segundo, ao nível das maiores cadeias (número de unidades de alojamento) a operar em Portugal (Tabela 1.1) Considera-se assim que a organização das duas cadeias não deve ser muito diferente pois, segundo Wadongo et al. (2010), os hotéis com um maior número de estrelas tendencialmente têm organizações bem definidas e uma população relativamente homogénea.

Na Tabela 4.59 apresentam-se 4 dos 8 indicadores da perspectiva financeira cujas diferenças de médias de frequência de utilização são estatisticamente significativas entre as cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis.

Tabela 4.59 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis (Perspectiva Financeira 1)

Indicadores	Diferença de Médias	Significância
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	3,27	0,003
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	2,00	0,001
Rentabilidade do Capital Investido	2,80	0,000
Rentabilidade dos Capitais Próprios	2,50	0,005

Como se pode verificar, em média, a periodicidade com que os respondentes da cadeia Tivoli Hotels & Resorts monitorizam estes indicadores é significativamente diferente da realizada pelos directores dos hotéis da cadeia Vila Galé Hotéis, para os níveis de significância indicados. A justificação desta situação exige uma análise mais detalhada ao nível de cada um dos indicadores.

Na Tabela 4.60 encontram-se as principais estatísticas relacionadas com o indicador relativo à Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado para as referidas cadeias.

Tabela 4.60 – Estatísticas Relativas do Indicador Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	7,00	7,00	7	1,155	16,5%
Vila Galé Hotéis	3,73	5,00	5	1,870	50,1%

A diferença de médias encontra justificação nos valores assumidos pela média relativa a este indicador: 7 para a cadeia Tivoli Hotels & Resorts e 3,73 para a Vila Galé Hotéis. Destacam-se ainda os valores do coeficiente de variação que indiciam uma dispersão de dados elevada no caso da cadeia Vila Galé Hotéis e uma dispersão moderada no caso da Tivoli Hotels & Resorts.

Face ao exposto, analisa-se de seguida a periodicidade com que os directores dos hotéis destas duas cadeias controlam este indicador, tomando por base os dados relativos às respectivas frequências (Tabela 4.61).

Tabela 4.61 – Frequências Relativas de Utilização do Indicador  
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Vila Galé Hotéis		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária	4	40,0%	40,0%			
Semanal	4	40,0%	80,0%			
Quinzenal						
Mensal	4	20,0%	100,0%	10	66,6%	66,6%
Trimestral						
Semestral						
Anual				1	6,7%	73,3%
Nunca				4	26,7%	100,0%

A Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado é efectuada prioritariamente numa base diária e semanal por 80% dos respondentes da cadeia Tivoli Hotels & Resorts, enquanto a Vila Galé Hotéis monitoriza este indicador prioritariamente numa base mensal (66,6%). De salientar ainda que na Tivoli Hotels & Resorts este indicador é controlado por 100% dos respondentes com uma periodicidade igual ou inferior a mensal e no caso da Vila Galé Hotéis por 73,3% das unidades hoteleiras com uma periodicidade igual ou superior a mensal, sendo que 26,7% nunca o controlam.

Conclui-se assim que este indicador é controlado muito mais activamente na cadeia Tivoli Hotels & Resorts, o que pode significar que é utilizado efectivamente no processo de tomada de decisões com vista à correcção de hipotéticos desvios num

período temporal eficaz. O mesmo parece não acontecer na Vila Galé Hotéis, já que as periodicidades mensais podem significar exclusivamente práticas de *report*.

Também para o indicador Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas, a periodicidade média com que os respondentes da cadeia Tivoli Hotels & Resorts o monitorizam é diferente (2,00 para um nível de significância  $p = 0,001$ ), face à realizada na cadeia Vila Galé Hotéis (Tabela 4.59). As principais estatísticas relacionadas com este indicador, para as duas cadeias de hotéis, são apresentadas na Tabela 4.62.

Tabela 4.62 – Estatísticas Relativas à Frequência de Utilização do Indicador  
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	5,00	5,00	5	0,000	0,0%
Vila Galé Hotéis	3,00	2,00	5	1,964	65,5%

Para a cadeia Tivoli Hotels & Resorts, os valores da média, moda e mediana do indicador Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas, são iguais (5), informando que o coeficiente de variação é igual a zero, o que demonstra um total alinhamento de todos os directores em relação à periodicidade com que utilizam este indicador para tomada de decisões.

A cadeia Vila Galé Hotéis apresenta um cenário diferente, nomeadamente no referente ao coeficiente de variação (65,5%), que aponta para a existência de uma elevada dispersão de respostas, o que, contrariamente ao caso da cadeia Tivoli Hotels & Resorts, sugere a ausência de um alinhamento na periodicidade com que os directores daquela cadeia controlam o referido indicador (Tabela 4.62).

Para uma análise mais detalhada apresenta-se de seguida a periodicidade com que os directores dos hotéis das cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis controlam este indicador, tomando por base os dados relativos às respectivas frequências (ver Tabela 4.63).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 4.63 – Frequências Relativas do Indicador  
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Vila Galé Hotéis		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária						
Semanal						
Quinzenal						
Mensal	10	100,0%	100,0%	7	46,7%	46,7%
Trimestral						
Semestral						
Anual				2	13,3%	60,0%
Nunca				6	40,0%	100,0%

Como referido anteriormente, todos os directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts controlam o indicador relativo à Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas com uma periodicidade mensal. Relativamente à Vila Galé Hotéis, embora 46,7% dos respondentes o façam prioritariamente numa base mensal, 40% nunca o monitorizam e 13,3% fazem-no anualmente.

Estes dados corroboram a diferença de periodicidade com que indicador é utilizado, bem assim como o não alinhamento por parte dos directores da cadeia Vila Galé Hotéis em relação a esta monitorização.

Face ao exposto, analisa-se de seguida o comportamento dos directores dos hotéis das duas cadeias em relação ao Volume de Negócios, Margem Operacional Global, Comparação dos Custos com os Orçamentados e Comparação do GOP com o Orçamentado, de forma a descortinar se as diferenças atrás encontradas se prendem com comparações com o orçamento ou se têm já origem nos indicadores que lhes estão subjacentes.

Os indicadores atrás referidos não apresentam diferenças de média estatisticamente significativas, para  $p < 0,05$ , entre as cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis (Tabela 4.64).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 4.64 – Diferenças de Médias entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis (Perspectiva Financeira)

Indicadores	Diferença de Médias	Significância
Volume de Negócios	0,23	1,000
Margem Operacional Global	0,07	1,000
Comparação dos Custos com os Orçamentados	1,10	1,000
Comparação do GOP com o Orçamentado	1,47	0,270

Apresentam-se de seguida as principais estatísticas relacionadas com o indicador relativo ao Volume de Negócios para as cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis (Tabela 4.65).

Tabela 4.65 – Estatísticas Relativas ao Indicador Volume de Negócios

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	7,50	8,00	8	0,972	13,0%
Vila Galé Hotéis	7,27	8,00	8	1,223	16,8%

Ambas as cadeias apresentam valores iguais para as respectivas medianas e modas (8) e uma pequena diferença ao nível das médias (0,23), que não é estatisticamente significativa.

Os coeficientes de variação indicam uma dispersão reduzida das respostas, pelo que se pode concluir que existe um alinhamento dos directores de cada cadeia, e de ambas quando conjuntamente consideradas, em relação à periodicidade com que monitorizam o Volume de Negócios das suas unidades (Tabelas 4.65).

Pese embora as conclusões já retiradas, analisa-se de seguida a periodicidade com que os directores dos hotéis das cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis controlam este indicador, tomando por base os dados relativos às respectivas frequências (Tabela 4.66).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 4.66 – Frequências Relativas do Indicador Volume de Negócios

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Vila Galé Hotéis		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária	7	70,0%	70,0%	10	66,7%	66,7%
Semanal	2	20,0%	90,0%	2	13,3%	80,0%
Quinzenal						
Mensal	1	10,0%	100,0%	3	20,0%	100,0%
Trimestral						
Semestral						
Anual						
Nunca						

O Volume de Negócios é monitorizado prioritariamente numa base diária pelos directores dos hotéis das duas cadeias, e por 100% dos respondentes numa periodicidade igual ou inferior a mensal, em ambas. Esta informação reforça a conclusão de que tanto os directores da cadeia Tivoli Hotels & Resorts como os da Vila Galé Hotéis são bastante activos no controlo do Volume de Negócios, o que vai ao encontro das conclusões retiradas para a amostra (ponto 4.3.2) e às dos estudos de Atkinson e Brown (2001) e de Evans (2005).

Uma vez analisado o comportamento dos directores dos hotéis das duas cadeias referidas, observa-se o mesmo para o indicador relativo à Margem Operacional Global, começando por se apresentar, na Tabela 4.67, as suas principais estatísticas.

Tabela 4.67 – Estatísticas Relativas ao Indicador Margem Operacional Global

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	5,00	5,00	5	0,000	0,0%
Vila Galé Hotéis	4,93	5,00	5	1,335	27,1%

As médias para este indicador são praticamente iguais em ambas as cadeias, apresentando os mesmos valores para a moda e a mediana (5). O coeficiente de variação relativo aos hotéis da Tivoli Hotels & Resorts demonstra uma dispersão de dados nula, ao passo que o relativo à Vila Galé Hotéis aponta para uma dispersão moderada (Tabela 4.68).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 4.68 – Frequências Relativas do Indicador Margem Operacional Global

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Vila Galé Hotéis		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária				1	6,7%	6,7%
Semanal						
Quinzenal						
Mensal	10	100,0%	100,0%	13	86,6%	93,3%
Trimestral						
Semestral						
Anual						
Nunca				1	6,7%	100,0%

Ao nível dos directores da cadeia Tivoli Hotels & Resorts existe um perfeito alinhamento na periodicidade mensal com que monitorizam a Margem Operacional Global patente no valor assumido pelo coeficiente de variação (0,0%). O mesmo não se verifica no caso dos hotéis da cadeia Vila Galé Hotéis, caso em que esta estatística assume um valor de 27,1%. A justificação para este resultado encontra-se no facto de um respondente afirmar que controla este indicador diariamente e outro assinalar que nunca o faz. Uma vez que estas respostas podem ser consideradas como *outliers*, conclui-se que a *praxis* de monitorização da Margem Operacional Global por parte dos directores das duas cadeias é idêntica, sendo efectuada uma monitorização com periodicidade mensal.

Importa agora analisar a periodicidade de monitorização dos outros indicadores que envolvem comparações com o orçamento (Comparação dos Custos com os Orçamentados e Comparação do GOP com o Orçamentado), no sentido de avaliar se existem diferenças comportamentais em relação à sua monitorização. As principais estatísticas do indicador relativo à Comparação dos Custos com os Orçamentados para as cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis são apresentadas na Tabela 4.69.

Tabela 4.69 – Estatísticas Relativas ao Indicador Comparação dos Custos com os Orçamentados

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	5,10	5,00	5	0,316	6,2%
Vila Galé Hotéis	4,00	5,00	5	2,204	55,1%

Para a cadeia Tivoli Hotels & Resorts, os valores da média, moda e mediana do indicador relativo à Comparação dos Custos com os Orçamentados são muito semelhantes (5,1 e 5, respectivamente), facto que se espelha numa baixa dispersão de dados (6,2%). As estatísticas indiciam um cenário diferente para a cadeia Vila Galé Hotéis, nomeadamente no que concerne ao coeficiente de variação (55,1%) que sugere a existência de uma elevada dispersão de respostas.

Outro aspecto a salientar é a diferença das médias entre as duas cadeias (1,1) que sinaliza que os directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts se mostram mais activos no controlo deste indicador do que os da Vila Galé Hotéis. Para uma melhor compreensão destes resultados apresentam-se as frequências relativas para as duas cadeias na Tabela 4.70.

Tabela 4.70 – Frequências Relativas do Indicador  
Comparação dos Custos com os Orçamentados

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Vila Galé Hotéis		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária				1	6,7%	6,7%
Semanal						
Quinzenal	1	10,0%	10,0%	1	6,7%	13,4%
Mensal	9	90,0%	100,0%	8	53,2%	66,6%
Trimestral						
Semestral						
Anual				1	6,7%	73,3%
Nunca				4	26,7%	100,0%

As diferenças de médias e dos valores assumidos pelos coeficientes de variação encontram justificação no facto de 100% dos directores da cadeia Tivoli Hotels & Resorts controlarem este indicador com uma periodicidade entre quinzenal e mensal, ou seja, todos os directores (com excepção de um) fazem-no mensalmente. No caso da Vila Galé Hotéis, apenas 66,6% dos directores monitorizam este indicador numa base mensal, sendo que 26,7% nunca o fazem.

Face ao exposto conclui-se pela existência de um alinhamento na periodicidade com que os directores da cadeia Tivoli Hotels & Resorts efectuam a Comparação dos Custos com

os Orçamentados, contrariamente ao que se verifica com os da Vila Galé Hotéis. Acresce ainda que o alinhamento em termos de periodicidade mensal verificado em relação à Tivoli Hotels & Resorts se ajusta com os princípios do controlo orçamental enquanto ferramenta de acompanhamento das realizações, no sentido de os objectivos serem atingidos e da necessidade de se tomarem medidas correctivas.

Em relação à Comparação do GOP com o Orçamentado, é de admitir que as diferenças de comportamento em relação à periodicidade média de monitorização em ambas as cadeias (diferença de médias igual a 1,47), sejam ainda mais acentuadas do que em relação à Comparação dos Custos com os Orçamentados (diferença de médias igual a 1,1), conforme evidenciado na Tabela 4.64.

Assim, apresentam-se as principais estatísticas relativas à Comparação do GOP com o Orçamentado para as cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis (Tabela 4.71).

Tabela 4.71 – Estatísticas Relativas ao Indicador  
Comparação do GOP com o Orçamentado

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	5,00	5,00	5	0,000	0,0%
Vila Galé Hotéis	3,53	5,00	5	1,885	53,3%

De novo se verifica um total alinhamento por parte dos directores da cadeia Tivoli Hotels & Resorts quanto à periodicidade com que controlam este indicador (média igual à mediana e à moda (5) e coeficiente de variação igual a 0,0%).

Também de novo, e de uma forma mais acentuada, se constata uma menor actividade e alinhamento com que os directores da cadeia Vila Galé Hotéis monitorizam a Comparação do GOP com o Orçamentado (média de 3,53 e um coeficiente de variação de 53,3%).

De forma a possibilitar uma análise mais detalhada apresentam-se de seguida as frequências relativas à periodicidade com que os directores de ambas as cadeias estabelecem a Comparação do GOP com o Orçamentado (Tabela 4.72).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 4.72 – Frequências Relativas do Indicador  
Comparação do GOP com o Orçamentado

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Vila Galé Hotéis		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária						
Semanal						
Quinzenal						
Mensal	10	100,0%	100,0%	9	60,0%	60,0%
Trimestral						
Semestral						
Anual				2	13,3%	73,3%
Nunca				4	26,7%	100,0%

Como se pode constatar, e à imagem do que acontece com a Comparação dos Custos com os Orçamentados, todos os directores de hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts controlam este indicador com uma periodicidade mensal, enquanto que apenas 60,0% dos respondentes da cadeia Vila Galé Hotéis o fazem com esta periodicidade, sendo que dos restantes 26,7% nunca o fazem e 13,3% fazem-no anualmente. Conclui-se assim que, à semelhança do que ocorre com a Comparação dos Custos com os Orçamentados, o alinhamento perfeito por parte dos respondentes da Tivoli Hotels & Resorts é inexistente no caso da Vila Galé Hotéis.

Em suma, em relação às diferenças estatisticamente significativas, para  $p < 0,05$ , entre as médias da periodicidade com que são controlados os indicadores relativos à Comparação entre o Volume de Negócios e o Orçamentado e à Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas pelas cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis, conclui-se que esta diferença de comportamentos parece prender-se com o facto de os directores da primeira prestarem atenção, de uma forma alinhada, ao acompanhamento da execução orçamental numa base mensal, o que parece ser adequado, o mesmo não se verificando em relação aos da Vila Galé Hotéis.

De salientar que as diferenças encontradas em termos comportamentais prendem-se, não só com a periodicidade elevada com que alguns dos respondentes da cadeia Vila Galé Hotéis os monitorizam (ver diferenças de médias – Tabela 4.59), mas essencialmente com as diferentes periodicidades com que o fazem (ver coeficientes de variação –

Tabelas 4.60 e 4.62). Adicionalmente, o facto de existirem directores que nunca monitorizam alguns indicadores, parece conduzir à conclusão, não só da pouca importância que atribuem ao controlo orçamental, como da inexistência de um alinhamento de comportamentos em relação a este instrumento de gestão.

Estas conclusões são reforçadas pela análise dos indicadores subjacentes à Comparação entre o Volume de Negócios e o Orçamentado, à Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas, ao Volume de Negócios e à Margem Operacional Global para os quais não existem diferenças de médias estatisticamente significativas, para  $p < 0,05$ , bem como em relação a outros relacionados com o controlo orçamental e apresentados ao longo do questionário.

Assim, no que concerne à periodicidade com que o Volume de Negócios e a Margem Operacional Global são monitorizados, o comportamento dos directores das cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis é muito semelhante (médias praticamente iguais – Tabelas 4.65 e 4.67), o mesmo não se verificando em relação à Comparação entre o Volume de Negócios e o Orçamentado e Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas. Nestes casos, existem diferenças não só nas médias relativas à periodicidade de monitorização, mas também em relação à dispersão das respostas.

Desta forma, conclui-se que os directores dos hotéis da cadeia Vila Galé Hotéis, para além de não terem um comportamento alinhado no que concerne aos aspectos relacionados com a execução orçamental, em média, prestam-lhe atenção com uma periodicidade superior a mensal, sendo que alguns deles afirmam nunca controlar alguns destes indicadores. O desfasamento de tempo entre a acção e o efeito é muito importante, pelo que deve ser considerado este hiato de tempo na frequência com que são controlados os indicadores de desempenho (Brown e McDonnell, 1995).

O exposto indicia que o controlo orçamental na cadeia Vila Galé Hotéis provavelmente será realizado a nível central, não envolvendo os directores das unidades no que diz respeito a *reporting*, a análise de desvios e/ou definição de medidas correctivas. Estes resultados contrariam os princípios da gestão e controlo orçamental segundo os quais a definição dos objectivos e a alocação de recursos deve ser feita de uma forma participativa entre o topo da pirâmide e os responsáveis operacionais (Caiado, 2012).

Outros dois indicadores que apresentam diferenças de médias estatisticamente significativas, para  $p < 0,05$ , entre as cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis são os que dizem respeito ao controlo da Rentabilidade do Capital Investido e da Rentabilidade dos Capitais Próprios (Tabela 4.73).

Tabela 4.73 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis (Perspectiva Financeira 2)

Indicadores	Diferença de Médias	Significância
Rentabilidade do Capital Investido	2,80	0,000
Rentabilidade dos Capitais Próprios	2,50	0,005

Atendendo às diferenças de médias entre as referidas cadeias – 2,8 para a Rentabilidade do Capital Investido e 2,5 para a Rentabilidade dos Capitais Próprios – é de admitir que, no que respeita à monitorização destes indicadores, as diferenças de comportamento sejam maiores do que para qualquer outro indicador apresentado anteriormente. Para um melhor entendimento do referido apresentam-se as principais estatísticas dos indicadores em análise nas Tabelas 4.74 e 4.75.

Tabela 4.74 – Estatísticas Relativas ao Indicador Rentabilidade do Capital Investido

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	4,20	5,00	5	1,229	29,3%
Vila Galé Hotéis	1,40	1,00	1	1,056	75,4%

Tabela 4.75 – Estatísticas Relativas ao Indicador Rentabilidade dos Capitais Próprios

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	3,90	4,50	5	1,370	35,1%
Vila Galé Hotéis	1,40	1,00	1	1,056	75,4%

Para além das diferenças de médias estatisticamente significativas, para  $p < 0,05$ , entre as duas cadeias, para ambos os indicadores, tal como para os valores assumidos pelas respectivas medianas e modas, verifica-se uma elevada dispersão de respostas

(coeficientes de variação). Este facto tem-se mostrado recorrente para alguns dos indicadores no caso da cadeia Vila Galé Hotéis, embora sem valores tão elevados, não se verificando o mesmo para a cadeia Tivoli Hotels & Resorts.

Uma primeira conclusão resultante da observação dos dados das Tabelas 4.74 e 4.75 vai no sentido de que os directores da cadeia Vila Galé Hotéis monitorizam de igual forma ambos os indicadores, já que os valores assumidos pelas estatísticas apresentadas para cada um deles são exactamente iguais.

As frequências relativas à periodicidade com que os directores das duas cadeias monitorizam a Rentabilidade do Capital Investido encontram-se evidenciadas na Tabela 4.76.

Tabela 4.76 – Frequências Relativas do Indicador  
Rentabilidade do Capital Investido

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Vila Galé Hotéis		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária						
Semanal						
Quinzenal						
Mensal	6	60,0%	60,0%	1	6,7%	6,7%
Trimestral	2	20,0%	80,0%			
Semestral						
Anual	2	20,0%	100,0%	2	13,3%	20,0%
Nunca				12	80,0%	100,0%

Numa primeira análise destaca-se o facto de nenhum director das duas cadeias controlar este indicador com uma periodicidade inferior a mensal, o que é entendível desde logo atendendo ao seu conceito<sup>23</sup>. A maior diferença de comportamento encontra-se no facto de 60% dos respondentes da cadeia Tivoli Hotels & Resorts monitorizarem a

---

<sup>23</sup> A Rentabilidade do Capital Investido é calculada através do quociente entre o Resultado Operacional do Período e o Activo Líquido, rúbricas emergentes da Demonstração dos Resultados e do Balanço, respectivamente. Não é credível que estas demonstrações financeiras sejam elaboradas com uma periodicidade inferior a mensal.

Rentabilidade dos Capitais Investidos, prioritariamente com uma periodicidade mensal, e 80,0% dos respondentes da Vila Galé Hotéis nunca o fazerem.

Em relação à Rentabilidade do Capital Próprio o comportamento dos directores de hotéis das duas cadeias é em tudo muito semelhante ao que assumem em relação à Rentabilidade dos Capitais Investidos (ver Tabela 4.77).

Tabela 4.77 – Frequências Relativas do Indicador  
Rentabilidade dos Capitais Próprios

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Vila Galé Hotéis		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária						
Semanal						
Quinzenal						
Mensal	5	50,0%	50,0%	1	6,7%	6,7%
Trimestral	2	20,0%	70,0%			
Semestral						
Anual	3	30,0%	100,0%	2	13,3%	20,0%
Nunca				12	80,0%	100,0%

Do ponto de vista conceptual, a Rentabilidade dos Capitais Próprios depende da Rentabilidade do Capital Investido e do grau da alavanca financeira, pelo que parece poder concluir-se que o âmago da gestão financeira – tomada de decisões sobre investimentos e financiamentos – são aspectos em relação aos quais os directores das unidades hoteleiras da cadeia Vila Galé Hotéis se encontram distanciados. Acresce, atendendo aos dados disponíveis, que os directores da cadeia Tivoli Hotels & Resorts não parecem tão alinhados na monitorização deste indicador como em relação a outros.

Face ao exposto, a Rentabilidade do Capital Investido surge como um indicador de grande importância na perspectiva financeira. Isto mesmo é corroborado por (Kaplan e Norton (1996b) ao assinalá-lo como importante para integrar a perspectiva financeira de um qualquer *balanced scorecard* de empresas em fase de vida de manutenção. Também Brown e McDonnell (1995) consideram a rentabilidade do hotel medida pela Rentabilidade dos Capitais Investidos como um factor crítico de sucesso na óptica da referida perspectiva.

De forma semelhante, Denton e White (2000) apontam a Rentabilidade do Capitais Investidos como um dos indicadores financeiros mais utilizados pelos accionistas para análise do desempenho das unidades hoteleiras e Atkinson e Brown (2001) concluem, com base no estudo empírico efectuado, que o retorno do investimento é controlado por 89% dos respondentes.

Tal como referido anteriormente, a Rentabilidade dos Capitais Próprios depende do grau de alavanca financeira e da Rentabilidade do Capital Investido, a qual, por sua vez, depende da Rentabilidade Bruta das Vendas, do peso dos custos fixos e da rotação do activo (Neves, 2003). Por outras palavras, a Rentabilidade do Capital Investido depende do Volume de Negócios, dos Custos Operacionais, da estrutura de custos e do GOP, aspectos que os directores dos hotéis da cadeia Vila Galé Hotéis mais ou menos intensamente controlam.

Acresce o próprio entendimento de Kaplan e Norton (1996c, p. 22), quanto às relações de causa e efeito que devem existir entre os indicadores, considerando que estes devem estar sempre ligadas aos objectivos financeiros pois todos eles “ (...) deveriam eventualmente estar ligados à obtenção de um excelente desempenho financeiro actual [medido, por exemplo, pelas Rentabilidades do Capital Investido e dos Capitais Próprios] e futuro.”

Assim e atendendo a que 80% dos directores da cadeia Vila Galé Hotéis nunca controlam a Rentabilidade dos Capitais Investidos e a do Capital Próprio, mas controlam mais ou menos intensamente indicadores que contribuem para estas, pode concluir-se que aqueles se encontram distanciados no respeitante às relações de causa e efeito entre os indicadores e entre estes e um excelente desempenho financeiro, premissas essenciais do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996).

Outra conclusão passível de ser retirada, mas que necessitaria de dados adicionais, é que, provavelmente com uma possível monitorização da Rentabilidade do Capitais Investidos e do Capital Próprio de forma centralizada, ao nível da cadeia, sem que os resultados encontrados sejam disseminados ao longo da pirâmide hierárquica.

#### 4.6.2.2. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Lágrimas Hotels & Emotions

Após a análise das diferenças de médias estatisticamente significativas, para  $p < 0,05$ , entre as cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis para os indicadores da perspectiva financeira, apresenta-se de seguida a única diferença de médias estatisticamente significativa verificada entre as cadeias Tivoli Hotels & Resorts e a Lágrimas Hotels & Emotions (Tabela 4.78).

Tabela 4.78 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Lágrimas Hotels & Emotions (Perspectiva Financeira)

Indicadores	Diferença de Médias	Significância
Quota de Mercado Local	4,07	0,000

A diferença de médias estatisticamente significativa, para  $p < 0,05$ , está relacionada com o indicador relativo à Quota de Mercado Local, cuja média para a cadeia Tivoli Hotels & Resorts se situa nos 5,40 e para a Lágrimas Hotels & Emotions nos 1,33 (Tabela 4.79).

Tabela 4.79 – Estatísticas Relativas ao Indicador Quota de Mercado Local

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	5,40	5,00	5	0,966	17,9%
Lágrimas Hotels & Emotions	1,33	1,00	1	0,577	43,3%

A diferença de médias entre as duas cadeias é praticamente igual à diferença entre as respectivas medianas e modas, sendo que a dispersão das respostas é moderada no caso da cadeia Tivoli Hotels & Resorts e elevada no caso da Lágrimas Hotels & Emotions, como se pode observar através dos valores dos coeficientes de variação.

Na Tabela 4.80 encontram-se as frequências relativas à periodicidade com que os directores das duas cadeias monitorizam a Quota de Mercado Local.

Tabela 4.80 – Frequências Relativas do Indicador Quota de Mercado Local

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Lágrimas Hotels & Emotions		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária	1	10,0%	10,0%			
Semanal						
Quinzenal	1	10,0%	20,0%			
Mensal	8	80,0%	100,0%			
Trimestral						
Semestral						
Anual				1	33,3%	33,3%
Nunca				2	66,7%	100,0%

A totalidade dos directores respondentes dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts controla este indicador com uma periodicidade igual ou inferior a mensal, sendo que dos três directores da Lágrimas Hotels & Emotions apenas um o faz anualmente.

Uma das causas para que os hotéis da cadeia Lágrimas Hotels & Emotions praticamente não controlem a Quota de Mercado Local prende-se, provavelmente, com o facto de esta apenas possuir três unidades instaladas em zonas geográficas distintas e com características muito próprias, como se pode constatar através da informação disponibilizada na sua página na *internet* (Lágrimas Hotels & Emotions, 2012):

Os nossos hotéis e restaurantes não se limitam a vender quartos e refeições. Gostamos de ir para além do óbvio, pelo que criamos cenários de conforto e charme, verdadeiros templos da arte de bem viver, onde o luxo discreto convive com um serviço dedicado e profundamente personalizado.

Tudo o que fazemos é a pensar em quem nos visita. Cada gesto, cada palavra, cada olhar, cada detalhe conta neste mundo maravilhoso de receber pessoas, e é por esses pequenos nada, que são tudo, que nos diferenciamos dos demais.

#### **4.6.2.3. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Accor Hotels**

A Accor Hotels é uma cadeia internacional com 28 empreendimentos turísticos e com uma capacidade de 2.890 unidades de alojamento (Tabela 1.1). De salientar que os hotéis desta cadeia, cujos directores participaram neste estudo, detêm uma capacidade

de 868 unidades de alojamento sendo 83,3% de 4 estrelas (Tabela 4.1). É de notar que esta cadeia opera com várias marcas<sup>24</sup>.

A única diferença de médias estatisticamente significativa, para  $p < 0,05$ , entre as cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Accor Hotels, para os indicadores da perspectiva financeira, relaciona-se com a Evolução do RevPAR (Tabela 4.81).

Tabela 4.81 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Accor Hotels (Perspectiva Financeira)

Indicadores	Diferença de Médias	Significância
Evolução do RevPAR	2,97	0,041

Apresentam-se de seguida as principais estatísticas relativas à Evolução do RevPAR para estas duas cadeias (Tabela 4.82).

Tabela 4.82 – Estatísticas Relativas ao Indicador Evolução do RevPAR

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	7,30	7,50	8	0,949	13,0%
Accor Hotels	4,33	5,00	1	2,805	64,7%

Para além de uma diferença de médias estatisticamente significativa de 2,97, para  $p = 0,041$ , existem diferenças ao nível de todas as estatísticas em relação às duas cadeias em análise. As respostas da cadeia Tivoli Hotels & Resorts apresentam uma baixa dispersão enquanto e as da Accor Hotels uma dispersão elevada.

Contrariamente à Accor Hotels, os directores da Tivoli Hotels & Resorts apresentam um comportamento alinhado em relação à periodicidade com que monitorizam este indicador e fazem-no mais activamente. Estes resultados são analisados mais detalhadamente através dos dados da Tabela 4.83.

---

<sup>24</sup> Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, Novotel, Suite Novotel, Mercure, Ibis, Ibis Styles, Ibis Budget, HotelF1, Thalassa Sea & Spa, Adagio e Orbis (Accor Hotels, 2013).

Tabela 4.83 – Frequências Relativas do Indicador Evolução do RevPAR

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Accor Hotels		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária	5	50,0%	50,0%	1	16,7%	16,7%
Semanal	4	40,0%	90,0%			
Quinzenal				3	50,0%	66,7%
Mensal	1	10,0%	100,0%			
Trimestral						
Semestral						
Anual						
Nunca				2	33,3%	100,0%

A diferença de práticas entre as duas cadeias em análise, em termos da maior ou menor actividade com que monitorizam a Evolução do RevPAR, não é tão diferente quanto parece. Embora todos os directores da cadeia Tivoli Hotels & Resorts controlem este indicador com uma periodicidade igual ou inferior a mensal (prioritariamente diária e semanal), apenas 66,7% dos da Accor Hotels o fazem.

De salientar que esta diferença corresponde apenas à resposta de um director, que representa dois hotéis e que cumulativamente afirmou nunca controlar nenhum dos indicadores da perspectiva financeira (o que parece pouco provável).

#### **4.6.2.4. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Hotéis Real**

A cadeia Hotéis Real integra 8 empreendimentos turísticos e detém uma capacidade de 1.231 unidades de alojamento (Tabela 1.1). Os hotéis desta cadeia, cujos directores participaram neste estudo, possuem uma capacidade de 568 unidades de alojamento, sendo 80,0% de 5 estrelas (Tabela 4.1).

Os dados emergentes do teste de Bonferroni apontam para a existência de diferenças de médias estatisticamente significativas, para  $p < 0,05$ , entre as cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Hotéis Real, em relação aos indicadores relativos à Rentabilidade Bruta das Vendas e à Rentabilidade Operacional das Vendas (Tabela 4.84).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 4.84 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Hotéis Real (Perspectiva Financeira)

Indicadores	Diferença de Médias	Significância
Rentabilidade Bruta das Vendas	2,60	0,001
Rentabilidade Operacional das Vendas	2,60	0,016

Apresentam-se de seguida as principais estatísticas relativas a estes dois indicadores para as referidas cadeias (Tabela 4.85).

Tabela 4.85 – Estatísticas Relativas aos Indicadores Rentabilidade Bruta das Vendas e Rentabilidade Operacional das Vendas

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	5,00	5,00	5	0,000	0,0%
Hotéis Real	2,40	2,00	2	1,517	63,2%

Um aspecto de salientar é o facto de os valores assumidos pelas principais estatísticas relativas à Rentabilidade Bruta das Vendas e à Rentabilidade Operacional das Vendas, para cada cadeia, serem iguais. Este resultado não é surpreendente, uma vez que os conceitos subjacentes a estes indicadores são muito próximos – o segundo é igual ao primeiro multiplicado pelo efeito dos custos fixos (GOP/Margem Bruta).

Por outras palavras, a Rentabilidade Bruta das Vendas relaciona a Margem Bruta com o Volume de Negócios e a Rentabilidade Operacional das Vendas relaciona o GOP com o Volume de Negócios.

Comparando os valores para as duas cadeias conclui-se, mais uma vez, pelo alinhamento existente entre os directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts em relação à periodicidade com que monitorizam estes indicadores – média igual à moda e à mediana e coeficiente de variação nulo – e por uma dispersão de comportamentos da cadeia Hotéis Real.

Analisa-se de seguida as frequências relativas à periodicidade com que os indicadores Rentabilidade Bruta das Vendas e Rentabilidade Operacional das Vendas são monitorizados pelos directores dos hotéis das referidas cadeias (Tabela 4.86).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 4.86 – Frequências Relativas dos Indicadores  
Rentabilidade Bruta das Vendas e Rentabilidade Operacional das Vendas

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Hotéis Real		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária						
Semanal						
Quinzenal						
Mensal	10	100,0%	100,0%	1	20,0%	20,0%
Trimestral						
Semestral						
Anual				3	60,0%	80,0%
Nunca				1	20,0%	100,0%

O alinhamento atrás verificado para a Tivoli Hotels & Resorts e a dispersão para a Hotéis Real é corroborado pelo facto de todos os directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts controlarem a Rentabilidade Bruta das Vendas e a Rentabilidade Operacional das Vendas com uma periodicidade mensal, enquanto que os directores da cadeia Hotéis Real o fazem prioritariamente numa base anual (60%), sendo que 20% nunca o fazem.

Conclui-se assim que os directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts se mostram mais uma vez alinhados em termos da periodicidade com que controlam estes indicadores, contrariamente aos directores da cadeia Hotéis Real que não lhes prestam grande atenção. Com efeito, controlar estes indicadores numa base anual é o mesmo que não o fazer em termos de tomada de decisões eficazes. Aliás, tal como é referido na literatura sobre avaliação de desempenho, não se pode gerir aquilo que não se mede (Gama, 2012).

#### **4.6.2.5. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a VIP Hotels**

Recorda-se que a cadeia VIP Hotels é constituída por 15 empreendimentos turísticos, com uma capacidade de 2.312 unidades de alojamento (Tabela 1.1). Os hotéis desta cadeia, cujos directores participaram neste estudo, têm uma capacidade de 1.026 unidades de alojamento e 83,3% deles são de 4 estrelas (Tabela 4.1).

Para terminar a comparação das diferenças de médias estatisticamente significativas, para  $p < 0,05$ , entre a cadeia Tivoli Hotels & Resorts e as restantes cadeias, no que concerne à periodicidade com que controlam os indicadores da perspectiva financeira falta mencionar o caso do indicador relativo ao *Benchmarking* – Margens. Neste caso, a diferença de médias verifica-se em relação à cadeia VIP Hotels e é de -4,333 (Tabela 4.87).

Tabela 4.87 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias  
Tivoli Hotels & Resorts e VIP Hotels (Perspectiva Financeira)

Indicadores	Diferença de Médias	Significância
<i>Benchmarking</i> – Margens	-4,433	0,009

Da análise dos indicadores da perspectiva financeira que apresentam diferenças de médias estatisticamente significativas, para  $p < 0,05$ , conclui-se que os directores da cadeia Tivoli Hotels & Resorts são mais activos no seu controlo do que os das cadeias comparadas, apresentando médias superiores. O *Benchmarking* – Margens, constitui aqui excepção, tal como se pode verificar de uma forma mais detalhada através da Tabela 4.88. É de notar que para além das diferenças de médias, modas e medianas, ressalta o elevado coeficiente de dispersão (80,2%) em relação à cadeia Tivoli Hotels & Resorts.

Tabela 4.88 – Estatísticas Relativas ao Indicador  
*Benchmarking* – Margens

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	1,90	1,00	1	1,524	80,2%
VIP Hotels	6,33	7,00	7	1,506	23,8%

Apresentam-se de seguida as frequências relativas ao *Benchmarking* – Margens para as cadeias Tivoli Hotels & Resorts e VIP Hotels (Tabela 4.89).

Constata-se que 70,0% dos directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts asinalam nunca controlar o indicador *Benchmarking* – Margens. Atendendo a que os comportamentos dos directores dos hotéis desta cadeia evidenciam estar bastante alinhados (regra geral, face a outros indicadores já analisados), e considerando que o *benchmarking* pode dizer respeito a comparações dentro dos hotéis da cadeia, não

parece razoável que apenas 30,0% dos directores (o correspondente a 3 casos) realizem esta minitorização.

Tabela 4.89 – Frequências Relativas do Indicador  
*Benchmarking* – Margens

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			VIP Hotels		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária				1	16,7%	16,7%
Semanal				3	49,9%	66,6%
Quinzenal						
Mensal	1	10,0%	10,0%	1	16,7%	83,3%
Trimestral	1	10,0%	20,0%	1	16,7%	100,0%
Semestral	1	10,0%	30,0%			
Anual						
Nunca	7	70,0%	100,0%			

Da mesma forma, se o *benchmarking* é estabelecido face à concorrência – tendo para o efeito que se recorrer a entidades externas – também não se afiguram razoáveis os dados recolhidos. Assim, parece poder concluir-se que os directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts nunca monitorizam este indicador.

As reservas colocadas em relação ao comportamento dos directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts são as mesmas que se colocam em relação aos da VIP Hotels, mas em sentido inverso, ou seja, atendendo às características atrás referidas deste indicador, seria de esperar que existisse um alinhamento por parte dos directores dos hotéis desta cadeia no que respeita à periodicidade da sua monitorização, o que não se verifica.

#### **4.6.3. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts na Perspectiva do Cliente**

À semelhança do estudo realizado para a perspectiva financeira, foi efectuada uma ANOVA para determinar se existem diferenças de médias estatisticamente significativas relativamente à frequência de utilização de métricas desempenho que integram a perspectiva do cliente, entre a Tivoli Hotels & Resorts e as restantes cadeias

da amostra. Foi igualmente aplicado o teste de Bonferroni, de forma a verificar as diferenças estatisticamente significativas de médias entre os indicadores por cadeia hoteleira.

Da análise dos resultados obtidos através do teste de Bonferroni constata-se que, para 3 dos 10 indicadores da perspectiva do cliente, a cadeia Tivoli Hotels & Resorts apresenta diferenças de médias estatisticamente significativas, ao nível de  $p < 0,05$ , em relação a três cadeias: Axis Hóteis & Golf, Pestana Hotéis & Resorts e VIP Hotels. Estas diferenças são de seguida analisadas em detalhe.

#### **4.6.3.1. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Axis Hotéis & Golf e VIP Hotels**

A cadeia Axis Hóteis & Golf é constituída por 6 empreendimentos turísticos. Os hotéis desta cadeia, cujos directores participaram neste estudo, têm uma capacidade de 631 unidades de alojamento, sendo todas elas de 4 estrelas (Tabela 4.1).

As diferenças de médias estatisticamente significativas identificadas dizem respeito ao indicador *Benchmarking* – Satisfação do Cliente, tal como evidencia a Tabela 4.90.

Tabela 4.90 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts, Axis Hotéis & Golf e VIP Hotels (Perspectiva do Cliente)

Indicador <i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	Diferença de Médias	Significância
Axis Hotéis & Golf	-4,450	0,028
VIP Hotels	-4,533	0,002

As diferenças de médias, para os níveis de significância indicados, entre a Tivoli Hotels & Resorts e as duas outras cadeias, relativas à frequência com que o indicador *Benchmarking* – Satisfação do Cliente é utilizado, são bastante elevadas, representando aproximadamente metade da escala de importância utilizada (de 1 a 7), sendo que a diferença encontrada de cada cadeia para a Tivoli Hotels & Resorts é praticamente igual. Para se encontrar justificação para esta diferença, apresentam-se de seguida algumas estatísticas relacionadas com este indicador, relativas a cada uma das três cadeias em análise (Tabela 4.91).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Tabela 4.91 – Estatísticas Relativas ao Indicador  
*Benchmarking* – Satisfação do Cliente

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	2,80	1,50	1	2,251	80,4%
Axis Hotéis & Golf	7,25	7,50	8	0,957	13,2%
VIP Hotels	7,33	8,00	8	1,211	16,5%

A diferença de médias encontra justificação nos valores assumidos pela média relativa a este indicador: 2,8 para a cadeia Tivoli Hotels & Resorts e cerca de 7,3 (7,25 e 7,33, respectivamente) para as cadeias Axis Hotéis & Golf e VIP Hotels. Destacam-se ainda os valores assumidos pelos coeficientes de variação, que indicam uma dispersão de dados elevada no caso da Tivoli Hotels & Resorts e baixa no caso da Axis Hotéis & Golf e da VIP Hotels.

Tal como observado anteriormente (Tabela 4.12) este indicador apresenta, para o conjunto da amostra, um valor de 5,4 de média, uma moda e uma mediana de 5 e um coeficiente de variação de 37,5%, sinalizando um seu controlo em torno de uma periodicidade mensal. Esta prática de monitorização não se verifica nas restantes três cadeias. Para melhor se compreender este cenário, analisa-se de seguida a periodicidade com que os directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts, Axis Hotéis & Golf e VIP Hotels monitorizam este indicador (Tabela 4.92).

Tabela 4.92 – Frequências Relativas do Indicador  
*Benchmarking* – Satisfação do Cliente

	Tivoli Hotels & Resorts			Axis Hotéis & Golf			VIP Hotels		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
D				4	66,6%	66,6%	4	66,6%	66,6%
S	1	10,0%	10,0%	1	16,7%	83,3%	1	16,7%	83,3%
Q									
M	2	20,0%	30,0%	1	16,7%	100,0%	1	16,7%	100,0%
T	1	10,0%	40,0%						
SM									
A	1	10,0%	50,0%						
N	5	50,0%	100,0%						

Legenda: D = Diária; S = Semanal; Q = Quinzenal; M = Mensal; T = Trimestral; SM = Semestral; A = Anual; N = Nunca

Qualquer uma das realidades das três cadeias difere muito do comportamento médio da amostra. Mesmo considerando que o *benchmarking* pode dizer respeito a comparações dentro dos hotéis da cadeia, não parece razoável que 50% dos directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts afirmem nunca monitorizar este indicador e os restantes directores o façam com periodicidades diferentes. De forma semelhante, se o *benchmarking* for estabelecido face à concorrência (tendo para o efeito que recorrer a entidades externas), também não se afiguram razoáveis os dados recolhidos.

Assim, apesar de não se poder afirmar que os directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts nunca monitorizam este indicador, pode contudo afirmar-se que a monitorização deste não é considerada importante, ou esta prática seria uniforme para todos os hotéis que a compõem.

Salienta-se que as reservas colocadas em relação ao comportamento dos directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts são as mesmas que se colocam em relação aos da Axis Hotéis & Golf e da VIP Hotels. Contudo, verificam-se em sentido inverso, já que a média com que monitorizam este indicador é muito alta e superior à amostral (7,25 e 7,33 face a 5,4 respectivamente. Os resultados obtidos são, assim, merecedores de confirmação.

#### **4.6.3.2. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Pestana Hotéis e Resorts**

A cadeia Pestana Hotéis & Resorts é a maior cadeia que opera em Portugal, tendo presença internacional, integra 65 empreendimentos turísticos, com uma capacidade de 6.483 unidades de alojamento (Tabela 1.1). Os hotéis, cujos directores participaram neste estudo, apresentam uma oferta de 3.265 unidades de alojamento e 47,4% são de 5 estrelas (Tabela 4.1).

Tal como referido anteriormente, do teste de Bonferroni emergiram diferenças de médias estatisticamente significativas, para  $p < 0,05$ , entre a Tivoli Hotels & Resorts e a Pestana Hotéis & Resorts no que diz respeito à utilização de indicadores da perspectiva do cliente, nomeadamente no que concerne à Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos e à Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal (Tabela 4.93).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 4.93 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Pestana Hotéis & Resorts (Perspectiva do Cliente)

Indicadores	Diferença de Médias	Significância
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	-2,168	0,018
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	-2,268	0,035

Tendo em vista encontrar justificação para esta diferença de médias estatisticamente significativas apresentam-se de seguida algumas estatísticas relativas a este indicador para ambas as cadeias (Tabela 4.94).

Tabela 4.94 – Estatísticas Relativas ao Indicador Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	5,20	5,00	5	0,632	12,2%
Pestana Hotéis & Resorts	7,37	8,00	8	0,761	10,3%

Quer a Tivoli Hotels & Resorts, quer a Pestana Hotéis & Resorts apresentam valores para as medianas e modas iguais (5 e 8, respectivamente) e um baixo coeficiente de variação, indiciando um alinhamento em termos da periodicidade com que este indicador é monitorizado em ambas as cadeias. Relembra-se que a média amostral relativa a este indicador é de 6,57 (Tabela 4.12). Para uma melhor compreensão das diferenças de médias apresentam-se de seguida as frequências relativas a este indicador para ambas as cadeias (Tabela 4.95).

Tabela 4.95 – Frequências Relativas do Indicador Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Pestana Hotéis & Resorts		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária				10	52,6%	52,6%
Semanal	1	10,0%	10,0%	6	31,6%	84,2%
Quinzenal				3	15,8%	100,0%
Mensal	9	90,0%	100,0%			
Trimestral						
Semestral						
Anual						
Nunca						

Dos dados atrás apresentados conclui-se que 100% dos directores de ambas as cadeias monitorizam este indicador com uma periodicidade igual ou inferior a mensal. Na Tivoli Hotels & Resorts este controlo é feito essencialmente numa base mensal, enquanto na Pestana Hotéis & Resorts, a preocupação dos seus directores sobre Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos é prioritariamente diária. Conclui-se assim que, comparativamente, este indicador é mais activamente controlado pelos directores da cadeia Pestana Hotéis & Resorts.

A diferença de média observada (-2,268) relativa à Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal entre a Tivoli Hotels & Resorts e a Pestana Hotéis & Resorts, para o nível de significância indicado na Tabela 4.93, é muito semelhante à do indicador anteriormente analisado (-2,168). Algumas estatísticas relativas ao indicador Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal são apresentadas na Tabela 4.96.

Tabela 4.96 – Estatísticas Relativas ao Indicador  
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	5,10	5,00	5	0,568	11,1%
Pestana Hotéis & Resorts	7,37	8,00	8	0,761	10,3%

As estatísticas apresentadas são praticamente iguais às observadas para o indicador relativo à Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos, facto que seria espectável, uma vez que o cerne da monitorização dos dois indicadores é a avaliação da satisfação do cliente. Relembra-se que a média amostral relativa a este indicador é de 6,65 (Tabela 4.12).

Apresentam-se de seguida as frequências relativas a este indicador para ambas as cadeias, tendo em vista a análise do comportamento dos directores dos hotéis da Tivoli Hotels & Resorts e da Pestana Hotéis & Resorts no que concerne ao seu controlo (Tabela 4.97).

Tabela 4.97 – Frequências Relativas do Indicador  
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Pestana Hotéis & Resorts		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária				10	52,6%	52,6%
Semanal				6	31,6%	84,2%
Quinzenal	2	20,0%	20,0%	3	15,8%	100,0%
Mensal	7	70,0%	90,0%			
Trimestral	1	10,0%	100,0%			
Semestral						
Anual						
Nunca						

Verifica-se que os directores da cadeia Tivoli Hotels & Resorts monitorizam este indicador com uma periodicidade prioritariamente mensal, enquanto a Pestana Hotéis & Resorts o faz essencialmente numa base diária. Conclui-se igualmente, à imagem do que verificado em relação à Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos, que este indicador é controlado mais activamente pelos directores dos hotéis da cadeia Pestana Hotéis & Resorts do que pelos da Tivoli Hotels & Resorts.

#### **4.6.4. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts na Perspectiva Interna**

Os resultados do teste de Bonferroni evidenciam diferenças de médias estatisticamente significativas para 3 dos 10 indicadores da perspectiva interna, ao nível de  $p < 0,05$ , entre a cadeia Tivoli Hotels & Resorts e as cadeias Accor Hotels e Pestana Hotéis & Resorts. Estas diferenças são analisadas de seguida.

##### **4.6.4.1. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Accor Hotels**

Do teste de Bonferroni emergiram diferenças de médias estatisticamente significativas, para  $p < 0,05$ , entre as cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Accor Hotels no que diz respeito à utilização de indicadores da perspectiva interna, nomeadamente no que concerne aos relativos à Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista e à Taxa de Produtividade do Pessoal (Tabela 4.98).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 4.98 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Accor Hotels (Perspectiva Interna)

Indicadores	Diferença de Médias	Significância
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	3,233	0,022
Taxa de Produtividade do Pessoal	3,567	0,020

Tendo em vista encontrar justificação para esta diferença de médias estatisticamente significativas apresentam-se de seguida algumas estatísticas relativas ao indicador Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista, para ambas as cadeias (Tabela 4.99).

Tabela 4.99 – Estatísticas Relativas ao Indicador Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	7,90	8,00	8	0,316	4,0%
Accor Hotels	4,67	5,00	1	3,141	67,3%

Contrariamente ao comportamento dos directores dos hotéis da Accor Hotels, os valores assumidos pela média, moda, mediana (aproximadamente 8) e coeficiente de variação (baixa dispersão de dados) da cadeia Tivoli Hotels & Resorts permitem concluir que os directores das suas unidades voltam a apresentar um comportamento alinhado e muito activo no que respeita à monitorização deste indicador. Lembra-se que a média amostral relativa a este indicador é de 6,44 (Tabela 4.18).

Tendo em vista uma análise detalhada do comportamento dos directores dos hotéis da Tivoli Hotels & Resorts e da Accor Hotels no respeitante à monitorização da Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista, a Tabela 4.100 evidencia as frequências relativas para as referidas cadeias.

Os dados apresentados corroboram o atrás enunciado: os directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts apresentam um comportamento perfeitamente alinhado e muito activo no controlo deste indicador (monitorização maioritariamente diária), não se verificando o mesmo com as unidades da Accor Hotels.

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 4.100 – Frequências Relativas do Indicador  
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Accor Hotels		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária	9	90,0%	90,0%	2	33,4%	33,4%
Semanal	1	10,0%	100,0%			
Quinzenal						
Mensal				2	33,3%	66,7%
Trimestral						
Semestral						
Anual						
Nunca				2	33,3%	100,0%

Estranha-se que um indicador tão relevante para o sector de hotelaria nunca seja controlado por dois dos directores da Accor Hotels. Uma análise mais detalhada permitiu observar que este comportamento se fica a dever a um director que acumula as funções em duas unidades e que respondeu que nunca controla nenhum indicador da perspectiva interna. Assim, embora existam diferenças de comportamento dos directores das duas cadeias no respeitante à monitorização deste indicador, conclui-se que estas não são tão significativas quanto aparentemente as estatísticas deixam transparecer.

Tal como anteriormente referido verifica-se também uma diferença de médias estatisticamente significativa (3,567) entre a cadeia Tivoli Hotels & Resorts e a Accor Hotels para o indicador Taxa de Produtividade do Pessoal (Tabela 4.98), pelo que se apresenta de seguida as principais estatísticas relacionadas (Tabela 4.101).

Tabela 4.101 – Estatísticas Relativas ao Indicador  
Taxa de Produtividade do Pessoal

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	5,90	5,00	5	1,449	24,6%
Accor Hotels	2,33	1,00	1	2,066	88,5%

Da análise dos dados ressalta a diferença entre médias (3,57) que encontra justificação nos valores assumidos pela média relativa a este indicador: 5,9 para a cadeia Tivoli

Hotels & Resorts e 2,33 para a Accor Hotels. Destaca-se também o valor assumido pelo coeficiente de variação desta última cadeia, que indicia uma dispersão de dados elevada.

É igualmente de salientar, tal como observado anteriormente (Tabela 4.18) que este indicador apresenta, para o conjunto da amostra, uma média de 5,98 e um coeficiente de variação de 21%, valores muito próximos dos assumidos pela Tivoli Hotels & Resorts. Assim, conclui-se também pela diferença entre a média deste indicador para a Accor Hotels e a média amostral, o que significa que este é monitorizado, em média, pelos directores da cadeia Accor Hotels com uma periodicidade muito inferior às restantes cadeias da amostra.

Para melhor se compreender este cenário, analisa-se de seguida a periodicidade com que os directores dos hotéis das cadeias Tivoli Hotels & Resorts e da Accor Hotels controlam este indicador (Tabela 4.102).

Tabela 4.102 – Frequências Relativas do Indicador  
Taxa de Produtividade do Pessoal

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Accor Hotels		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária	3	30,0%	30,0%			
Semanal						
Quinzenal						
Mensal	7	70,0%	100,0%	2	33,4%	33,4%
Trimestral						
Semestral						
Anual						
Nunca				4	66,6%	100,0%

Os dados apresentados corroboram o atrás enunciado: a Taxa de Produtividade do Pessoal é controlada prioritariamente pelos directores da cadeia Tivoli Hotels & Resorts numa base mensal, e na cadeia Accor Hotels maioritariamente nunca é controlado (66,7%), o que justifica o baixo valor assumido pela sua média.

#### 4.6.4.2. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Pestana Hotéis & Resorts

Dos resultados do teste de Bonferroni relativamente à utilização de indicadores da perspectiva interna, a diferença de médias estatisticamente significativas, para  $p < 0,05$ , entre as cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Pestana Hotéis & Resorts, dizem respeito unicamente ao indicador relativo à Avaliação Interna da Qualidade – Serviço (Tabela 4.103).

Tabela 4.103 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Pestana Hotéis & Resorts (Perspectiva Interna)

Indicador	Diferença de Médias	Significância
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	-3,116	0,008

Apresentam-se de seguida algumas estatísticas relativas a este indicador, com o objectivo de encontrar justificação para esta diferença de comportamento (Tabela 4.104).

Tabela 4.104 – Estatísticas Relativas ao Indicador Avaliação Interna da Qualidade – Serviço

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	4,20	4,00	2	2,150	51,2%
Pestana Hotéis & Resorts	7,32	8,00	8	0,946	12,9%

Pelos observação dos dados apresentados conclui-se que os directores das unidades da cadeia Pestana Hotéis & Resorts têm um comportamento alinhado e muito activo no que concerne à monitorização deste indicador, contrariamente ao comportamento dos directores dos hotéis da Tivoli Hotels & Resorts. De salientar que o valor assumido pelo coeficiente de variação relativamente à Tivoli Hotels & Resorts indicia uma elevada dispersão de dados. Lembra-se que a média amostral relativa a este indicador é de 6,16 (Tabela 4.18).

Apresentam-se na Tabela 4.105 as frequências relativas a este indicador, tendo em vista uma análise mais aprofundada do atrás descrito.

Tabela 4.105 – Frequências Relativas do Indicador  
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço

Periodicidade	Tivoli Hotels & Resorts			Pestana Hotéis & Resorts		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
Diária	1	10,0%	10,0%	10	52,7%	52,7%
Semanal	1	10,0%	20,0%	7	36,8%	89,5%
Quinzenal						
Mensal	3	30,0%	50,0%	2	10,5%	100,0%
Trimestral						
Semestral	2	20,0%	70,0%			
Anual	3	30,0%	100,0%			
Nunca						

A totalidade dos directores dos hotéis da cadeia Pestana Hotéis & Resorts controla este indicador com uma periodicidade igual ou inferior a mensal, sendo que 89,5% o fazem numa base diária e semanal, indiciando que a Avaliação Interna da Qualidade – Serviço é controlada activamente e de uma forma alinhada. O mesmo não se verifica em relação aos directores dos hotéis da Tivoli Hotels & Resorts. De salientar que 50,0% destes últimos monitorizam este indicador com uma periodicidade igual ou inferior a mensal e, dos restantes, 20,0% fazem-no semestralmente e 30,0% anualmente.

#### **4.6.5. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts na Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

Analisa-se de seguida os resultados obtidos da aplicação do teste de Bonferroni aos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento.

##### **4.6.5.1. Comparação da Cadeia Tivoli Hotels & Resorts com a Hotéis Real e a VIP Hotels**

Dos 12 indicadores desta perspectiva apenas existem diferenças de médias estatisticamente significativas, para  $p < 0,05$ , para o indicador Horas de Formação, verificadas entre a cadeia Tivoli Hotels & Resorts e as cadeias Hóteis Real e VIP Hotéis (Tabela 4.106).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Tabela 4.106 – Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas entre as Cadeias Tivoli Hotels & Resorts, Hotéis Real e VIP Hotels (Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento)

Indicador Número de Horas de Formação	Diferença de Médias	Significância
Hotéis Real	2,900	0,007
VIP Hotels	3,033	0,001

Para se encontrar justificação para estas diferenças de médias, apresentam-se de seguida algumas estatísticas relacionadas com este indicador e relativas a cada uma das três cadeias em análise (Tabela 4.107).

Tabela 4.107 – Estatísticas Relativas ao Indicador Número de Horas de Formação

Cadeia	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Tivoli Hotels & Resorts	4,70	5,00	5	0,483	10,3%
Hotéis Real	1,80	2,00	2	0,447	24,8%
VIP Hotels	1,67	1,50	1	0,816	49,0%

Como se pode observar, a frequência com que os directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts monitorizam o Número de Horas de Formação é, em média, muito maior do que aquela com que os directores das outras duas cadeias o fazem. Salienta-se o valor assumido pelo coeficiente de variação, no caso da cadeia VIP Hotels, que indicia uma elevada dispersão de dados.

Tal como observado anteriormente (Tabela 4.25) este indicador apresenta, para o conjunto da amostra, uma média de 3,18 e um coeficiente de variação de 45,4%, o que aponta para que o seu controlo seja feito com uma periodicidade semestral. Conclui-se assim que os comportamentos dos hotéis das cadeias Hotéis Real e VIP Hotels também não se encontram alinhados com a média da amostra.

Apresenta-se de seguida a periodicidade com que os directores dos hotéis das cadeias Tivoli Hotels & Resorts e Hotéis Real e VIP Hotels controlam este indicador, tomando por base os dados relativos às respectivas frequências (Tabela 4.108).

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Tabela 4.108 – Frequências Relativas do Indicador  
Número de Horas de Formação

	Tivoli Hotels & Resorts			Hotéis Real			VIP Hotels		
	Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência		Nº Casos	Frequência	
		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada		Relativa	Acumulada
D									
S									
Q									
M	7	70,0%	70,0%						
T	3	30,0%	100,0%						
SM							1	16,7%	16,7%
A	1			4	80,0%	80,0%	2	33,3%	50,0%
N	5			1	20,0%	100,0%	3	50,0%	100,0%

Legenda: D = Diária; S = Semanal; Q = Quinzenal; M = Mensal; T = Trimestral; SM = Semestral; A = Anual; N = Nunca

À semelhança do que foi referido anteriormente, os dados apresentados justificam a diferença de médias estatisticamente significativas, para  $p < 0,05$ , relativa à periodicidade com que os directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts e os da VIP Hotels monitorizam este indicador, verificando-se que os primeiros o fazem prioritariamente numa base mensal e os segundos nunca o fazem (50,0%) ou fazem-no prioritariamente numa base anual (33,3%).

Assinala-se que as conclusões a retirar devem ser cautelosas, uma vez que se encontra estabelecido no artigo nº 125º do Código do Trabalho (Lei nº 7/2009) que todas as entidades são obrigadas a prestar 35 horas anuais de formação aos seus trabalhadores. Assim, não parece credível que, particularmente no caso da cadeia VIP Hotels, 50,0% dos seus directores nunca monitorizem essa informação. Paralelamente, observando a média da periodicidade com que os directores da cadeia Tivoli Hotels & Resorts monitorizam o indicador relativo ao Número de Horas de Formação e a média amostral, parece poder concluir-se que a preocupação destes em relação ao tema da formação vai mais longe do que a simples formação mínima obrigatória.

Em suma, a principal conclusão a retirar prende-se com os comportamentos alinhados dos directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts (relembra-se que é única que utiliza o *balanced scorecard*) e a forma activa com que monitorizam a maioria dos indicadores analisados.

#### 4.6.6. Comparação do Contributo das Diferentes Perspectivas para o Desempenho Financeiro

Confirmada que foi a utilização do *balanced scorecard* pela Tivoli Hotels & Resorts, recorda-se entretanto o enunciado da hipótese H21, que admitia que a avaliação de desempenho medido através da Rentabilidade do Capital Próprio ou da Rentabilidade dos Capitais Investidos é percebida como relevante pelos directores dos hotéis, não pôde ser confirmado. Esta infirmação decorreu da observação de duas regressões [13 e 14] que utilizaram como critério o destaque de Kaplan e Norton (1992; 1996) aos indicadores Rentabilidade dos Capitais Próprios e Rentabilidade do Capital Investido para avaliar a criação de riqueza para os accionistas (perspectiva financeira).

Tal como referenciado anteriormente (ponto 4.4.6.), tendo-se verificado a correlação sempre positiva entre todas as perspectivas, independentemente do grau, e considerando que a regressão linear [17] aferiu um efeito inverso entre a perspectiva de aprendizagem e crescimento e o GOP, entende-se como relevante estimar uma nova regressão de forma a avaliar o impacto da importância das perspectivas do cliente, interna e de aprendizagem e crescimento na perspectiva financeira, considerando todas as cadeias [regressão 18].

Tendo em conta o valor positivo do coeficiente de correlação linear de Pearson entre a perspectiva de aprendizagem e crescimento e a perspectiva financeira, espera-se que nesta nova regressão a estimativa associada à aprendizagem e crescimento apresente um sinal positivo, já que, apesar de se reflectir negativamente no GOP, o efeito no conjunto dos indicadores financeiros globais é o contrário. O resultado desta estimação é apresentado de seguida.

$$\widehat{PF} = 1,112 + 0,289 \cdot PC + 0,541 \cdot PI - 0,034 \cdot PAC \quad (\bar{R}^2 = 56,8\%) \quad [18]$$

As estatísticas associadas são apresentadas na Tabela 4.109.

Tabela 4.109 – Todas as Cadeias (Coeficientes)

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		Significância
	B	Desvio Padrão	Beta	T	
(Constante)	1,112	0,334		3,328	0,001
PC	0,289	0,073	0,294	3,956	0,000
PI	0,541	0,100	0,554	5,390	0,000
PAC	-0,034	0,060	-0,047	-0,568	0,571

Dos resultados obtidos na regressão [18] verifica-se um maior poder explicativo (56,8%) face ao obtido na regressão [17] (49%). Assim, conclui-se que as variações totais da importância da perspectiva financeira em torno da sua média amostral é explicada numa percentagem superior (face às variações totais da importância do GOP em torno da sua média amostral) pela importância das restantes perspectivas.

O coeficiente da importância da perspectiva de aprendizagem e crescimento regista, uma vez mais, sinal negativo, contudo, desta vez, sem significância estatística – não se viabiliza assim a confirmação da expectativa avançada quanto ao sinal esperado (positivo) para esta variável explicativa (Tabela 4.109). Relativamente ao impacto da importância da perspectiva interna na importância dada à perspectiva financeira verifica-se que é praticamente análogo ao que se verifica sobre o GOP (0,541 *versus* 0,546). Adicionalmente, enquanto a regressão [17] não permitia avaliar o impacto da importância da perspectiva do cliente no GOP (estimativa estatisticamente não significativa), nesta regressão [18] a estimativa associada a essa variável explicativa é estatisticamente significativa (0,289). Conclui-se deste resultado que o efeito de um acréscimo unitário na importância da perspectiva do cliente acresce 0,289 pontos na escala de importância da perspectiva financeira, *ceteris paribus*.

Para efeitos de comparação entre cadeias que não usam e usam o *balanced scorecard* procedeu-se a uma nova estimação de duas regressões [19 e 20], tal como se apresentam de seguida.

$$\widehat{PF} = 0,913 + 0,354 \cdot PC + 0,489 \cdot PI - 0,200 \cdot PAC \quad (\bar{R}^2 = 58,8\%) \quad [19]$$

$$\widehat{PF} = 3,938 - 0,120 \cdot PC + 0,710 \cdot PI - 0,225 \cdot PAC \quad (\bar{R}^2 = 48\%) \quad [20]$$

As estatísticas associadas são apresentadas nas Tabelas 4.110 e 4.111.

Tabela 4.110 – Cadeias que Não Utilizam o  
*Balanced Scorecard* (Coeficientes)

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		Significância
	B	Desvio Padrão	Beta	T	
(Constante)	0,913	0,342		2,670	0,008
PC	0,354	0,077	0,352	4,607	0,000
PI	0,489	0,106	0,497	4,612	0,000
PAC	-0,020	0,062	-0,028	-0,326	0,745

Tabela 4.111 – Tivoli Hotels & Resorts (Coeficientes)

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		Significância
	B	Desvio Padrão	Beta	T	
(Constante)	3,938	1,350		2,917	0,027
PC	-0,120	0,200	-0,190	-0,599	0,571
PI	0,710	0,226	0,983	3,147	0,020
PAC	-0,225	0,262	-0,246	-0,859	0,423

As duas regressões são globalmente significativas em termos estatísticos, apesar da regressão [19] o ser a 95% e a regressão [20] apenas a 90% mas ainda dentro dos níveis usuais de significância (Gujarati, 2003), e com um poder explicativo de 58,8% e 48%, respectivamente.

Nas duas regressões [19 e 20] o coeficiente da importância da perspectiva de aprendizagem e crescimento continua a revelar-se estatisticamente não significativo, de novo não permitindo avaliar individualmente o impacto desta variável explicativa. Tendo em atenção que na regressão [20] a importância da perspectiva do cliente apresenta um coeficiente igualmente não significativo, só é possível comparar o impacto que a importância da perspectiva interna exerce sobre a importância da perspectiva financeira. Assim, verifica-se que este impacto é superior para a Tivoli Hotels & Resorts (que utiliza o *balanced scorecard*) com um valor estimado de 0,71 face às

cadeias que não usam este instrumento de gestão, para as quais o valor da estimativa é de apenas 0,489. Desta forma, conclui-se para a cadeia Tivoli Hotels & Resorts a importância dada à perspectiva interna produz um impacto superior em cerca de ¼ face ao estimado para as restantes cadeias.

#### 4.7. Conclusões

Considerando o problema de investigação – *Qual o sistema de avaliação de desempenho utilizado em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal?* – o presente capítulo analisou o enunciado das diferentes hipóteses endereçadas aos três objectivos parcelares, tal como apresentados no ponto 3.2 e recordados ao longo destas conclusões.

O tratamento dos dados recorreu ao *software* de análise estatística IBM SPSS versão 19, procedendo-se a uma análise de estatística descritiva (estudo das frequências, dos indicadores de tendência central e de dispersão) e inferência estatística (avaliação de potenciais correlações entre variáveis, ANOVA, teste de Bonferroni e estimação de um conjunto de regressões lineares através do método dos mínimos quadrados).

Analisados os dados, no âmbito do primeiro objectivo parcelar – *identificar a tipologia de métricas utilizada na avaliação de desempenho praticada* – foram testadas as hipóteses 1 a 12. Os enunciados das hipóteses, a sua confirmação/infirmção e os aspectos relacionados mais relevantes que resultaram do tratamento de dados são apresentados de seguida na Tabela 4.112.

Tabela 4.112 – Confirmação ou Infirmção das Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 1

<b>Objectivo Principal</b>		
Identificar as práticas de avaliação de desempenho utilizadas em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal.		
<b>Objectivo Parcelar 1</b>		
Identificar a tipologia de métricas utilizada na avaliação de desempenho praticada em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal.		
Hipóteses	C/I	Observações
<b>H1</b> A avaliação de desempenho complementa indicadores financeiros com indicadores não financeiros.	C	

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Hipóteses	C/I	Observações
<p><b>H2</b> Os indicadores utilizados incorporam métricas de desempenho financeiro, da satisfação do cliente, do desempenho dos processos internos e das dinâmicas de aprendizagem e crescimento.</p>	<p>C</p>	
<p><b>H3</b> Os indicadores da perspectiva financeira reflectem os interesses dos accionistas.</p>	<p>I</p>	<p>Indicadores são maioritariamente monitorizados numa base prioritariamente mensal.</p> <p>Volume de Negócios e Volume de Negócios por Departamento recebem um controlo prioritariamente diário.</p> <p>Rentabilidade do Capital Investido e Rentabilidade dos Capitais Próprios nunca são monitorizados ou são-no anualmente pela maioria dos inquiridos, indiciando um afastamento do <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992; 1996), que aponta estes indicadores como os mais relevantes para avaliar a criação de valor para o accionista.</p>
<p><b>H4</b> Os indicadores da perspectiva do cliente reflectem os interesses do cliente.</p>	<p>C</p>	<p>Indicadores são maioritariamente monitorizados numa base prioritariamente mensal.</p> <p>Controlo diário é também expressivo. Destaque para a frequência de monitorização dos indicadores relacionados com a satisfação do cliente – Números de Reclamações e da Avaliação da Satisfação do Cliente ao nível das Instalações e Equipamentos, Serviço, Pessoal e Relação Preço/Produto.</p>
<p><b>H5</b> Os indicadores da perspectiva interna reflectem os factores que impulsionam a criação de valor para os clientes e accionistas</p>	<p>C</p>	<p>Indicadores são maioritariamente monitorizados numa base prioritariamente mensal e diária. Destaque para a frequência de monitorização dos indicadores Taxa de Ocupação, Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista, Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função, Avaliação Interna da Qualidade (Serviço e Instalações e Equipamento) e HACCP.</p> <p>Excepção ao nível da periodicidade de monitorização da Auditoria do Sistema de Qualidade, Taxa Média da Rotatividade do Pessoal e Auditoria Interna, passível de ser explicada pelo facto de estes indicadores poderem permanecer estáticos durante um período mais longo do que os restantes.</p> <p>Ausência de prática de monitorização da Auditoria ao Sistema de Qualidade, indiciando uma eventual menorização do que possa ser o seu contributo para a tomada de decisões ou um posicionamento dos directores de hotéis enquanto <i>outsiders</i>.</p> <p>Monitorização da Taxa Média de Rotatividade do Pessoal prioritariamente anual, contrariando uma das preocupações dos gestores do sector já que a rotatividade do pessoal constitui um problema transversal à indústria de hotelaria, seja pelos gastos de recrutamento e formação, seja pela insatisfação dos clientes suscitada por serviços prestados por pessoal inexperiente.</p> <p>Percentagem de Pessoal Temporário no Total do Pessoal merece uma atenção continuada, o que pode ser explicado por um entendimento lato de rotatividade (não necessariamente relacionada com os trabalhadores temporários) ou com o facto de a utilização de trabalho temporário ser um aspecto que os directores de hotéis podem controlar (contrariamente à rotatividade emanada da política de recursos humanos para todas as unidades das cadeias).</p>

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Hipóteses	C/I	Observações
<p><b>H6</b> Os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento monitorizam os investimentos efectuados nas infra-estruturas da organização.</p>	C	<p>Indicadores são maioritariamente monitorizados com uma periodicidade superior a mensal.</p> <p>Os dados revelam alguma fragilidade na monitorização de alguns indicadores relevantes para a promoção de melhorias da organização (Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos, Avaliação de Pessoal, Número de Horas de Formação), mas igualmente preocupação no acompanhamento de outras métricas relevantes para a aprendizagem e crescimento (Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente, Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço e Novos Mercados Identificados).</p>
<p><b>H7</b> As perspectivas de avaliação de desempenho (financeira, do cliente, interna e de aprendizagem e crescimento) são utilizadas de forma balanceada.</p>	C	<p>Balanceamento dos indicadores que integram cada uma das perspectivas, com enviesamento da perspectiva de aprendizagem e crescimento e ligeiro maior enfoque da perspectiva do cliente.</p> <p>*O balanceamento verificado é insuficiente para concluir quanto utilização do <i>balanced scorecard</i> proposto por Kaplan e Norton (1992; 1996), devendo igualmente verificar-se a existência de relações de causa e efeito entre as diferentes perspectivas.</p>
<p><b>H8</b> A perspectiva de aprendizagem e crescimento contribui para a melhoria do desempenho da organização.</p>	C	
<p><b>H9</b> A perspectiva interna contribui para a melhoria do desempenho da organização.</p>	C	
<p><b>H10</b> A perspectiva do cliente contribui para a melhoria do desempenho da organização.</p>	C	
<p><b>H11</b> A avaliação de desempenho evidencia uma relação de causa e efeito entre desempenho financeiro e as quatro perspectivas.</p>	C	<p>Confirmada a relação de causa e efeito entre desempenho financeiro e as quatro perspectivas.</p> <p>Confirmada a influência que cada perspectiva tem nas perspectivas que lhe estão acima na estratificação.</p> <p>Das correlações verificadas destaca-se a perspectiva interna como sendo aquela cuja frequência de utilização dos seus indicadores revela um impacto maior e positivo na utilização de indicadores da perspectiva do cliente.</p>
<p><b>H12</b> Hotéis que utilizam o <i>balanced scorecard</i> apresentam diferenças de médias estatisticamente significativas na frequência com que utilizam os indicadores de desempenho.</p>	C	<p>Foram verificadas diferenças de médias estatisticamente significativas relativamente à frequência de utilização de indicadores de desempenho, pertencentes às quatro perspectivas, pela Tivoli Hotels &amp; Resorts, utilizadora do <i>balanced scorecard</i>, face às restantes cadeias.</p> <p>Os directores da Tivoli Hotels &amp; Resorts revelaram-se genericamente mais alinhados e activos na sua monitorização.</p>

Legenda: C – Confirmação; I – Infirmação

No âmbito do segundo objectivo parcelar – *aferrir sobre a importância atribuída às diferentes métricas utilizadas na avaliação de desempenho enquanto ferramenta sistematizada de apoio à tomada de decisões* – foram testadas as hipóteses 13 a 21. De

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

novo, apresenta-se o enunciado das diferentes hipóteses, a sua confirmação/infirmação e os aspectos relacionados mais relevantes na Tabela 4.113.

Tabela 4.113 – Confirmação ou Infirmação das Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 2

<b>Objectivo Principal</b>		
Identificar as práticas de avaliação de desempenho utilizadas em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal.		
<b>Objectivo Parcelar 2</b>		
Aferir sobre a importância atribuída às diferentes métricas utilizadas na avaliação de desempenho enquanto ferramenta sistematizada de apoio à tomada de decisões em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal.		
Hipóteses	C/I	Observações
H13 Os directores de hotéis atribuem importância aos indicadores utilizados na perspectiva financeira.	C	Atribuição de importância relevante a todos os indicadores excepto à Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i> .  *Necessidade de cautela na leitura dos resultados, tendo em atenção o aparente desconhecimento terminológico e substantivo que os directores de hotéis revelaram no âmbito da análise financeira (exemplo: incongruência de respostas ao nível do indicador da Rentabilidade Operacional das Vendas quando aferido em termos de GOP/Volume de Negócios).
H14 Os directores de hotéis atribuem importância aos indicadores utilizados na perspectiva do cliente.	C	Atribuição de importância muito relevante a todos os indicadores
H15 Os directores de hotéis atribuem importância aos indicadores utilizados na perspectiva interna.	C	Atribuição de importância relevante a todos os indicadores, com destaque para a importância atribuída à Taxa de Ocupação, HACCP e Avaliação Interna da Qualidade, nas suas diferentes vertentes.
H16 Os directores de hotéis atribuem importância aos indicadores utilizados na perspectiva de aprendizagem e crescimento.	C	Atribuição de uma pontuação gradativa de relevante a muito relevante para a maioria dos indicadores.
H17 A utilização balanceada das perspectivas de avaliação de desempenho é percebida como relevante pelos directores de hotéis.	C	A importância atribuída aos indicadores de cada perspectiva é muito semelhante, verificando-se apenas uma pequena preponderância para as perspectivas interna e do cliente face às perspectivas financeira e de aprendizagem e crescimento.  * Estes resultados indiciam uma percepção dos directores de hotéis quanto à relevância da utilização do <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992; 1996).
H18 A perspectiva de aprendizagem e crescimento é percebida como contribuindo para a melhoria do desempenho da organização.	C	
H19 A perspectiva interna é percebida como contribuindo para a melhoria do desempenho da organização.	C	Destaque para a perspectiva interna como sendo aquela cuja importância revela um impacto maior positivo na importância dada quer à perspectiva do cliente, quer à perspectiva financeira.
H20 A perspectiva do cliente é percebida como contribuindo para a melhoria do desempenho da organização.	C	

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Hipóteses	C/I	Observações
H21 As relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas do <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992; 1996) e o desempenho financeiro medido através da Rentabilidade dos Capitais Próprios ou do Capital Investido é percebida como relevante pelos directores de hotéis.	I	
Legenda: C – Confirmação; I – Infirmação		

Da apreciação conjunta do tratamento de dados relativos às diferentes métricas de desempenho utilizadas, apresenta-se na Tabela 4.114 uma sistematização dos vinte indicadores mais referenciados ao nível das frequências de utilização e respectivas importâncias atribuídas. Esta sistematização segue o proposto por Kaplan e Norton (1996) relativamente ao número de indicadores (20 a 25) que devem integrar um *balanced scorecard*.

Tabela 4.114 – *Ranking* dos 20 Indicadores mais Referenciados

Nº	Frequências	Importâncias
1	Taxa de Ocupação	1
2	Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	2
3	Volume de Negócios por Departamento	3
4	Volume de Negócios	4
5	Número de Reclamações	5
6	Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	6
7	RevPAR	7
8	Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	8
9	Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	9
10	Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	10
11	Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	11
12	Evolução do RevPAR	12
13	<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	13
14	Custos Operacionais	14
15	Volume de Negócios por Segmento	15
16	Custos Operacionais por Departamento	16
17	Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	17

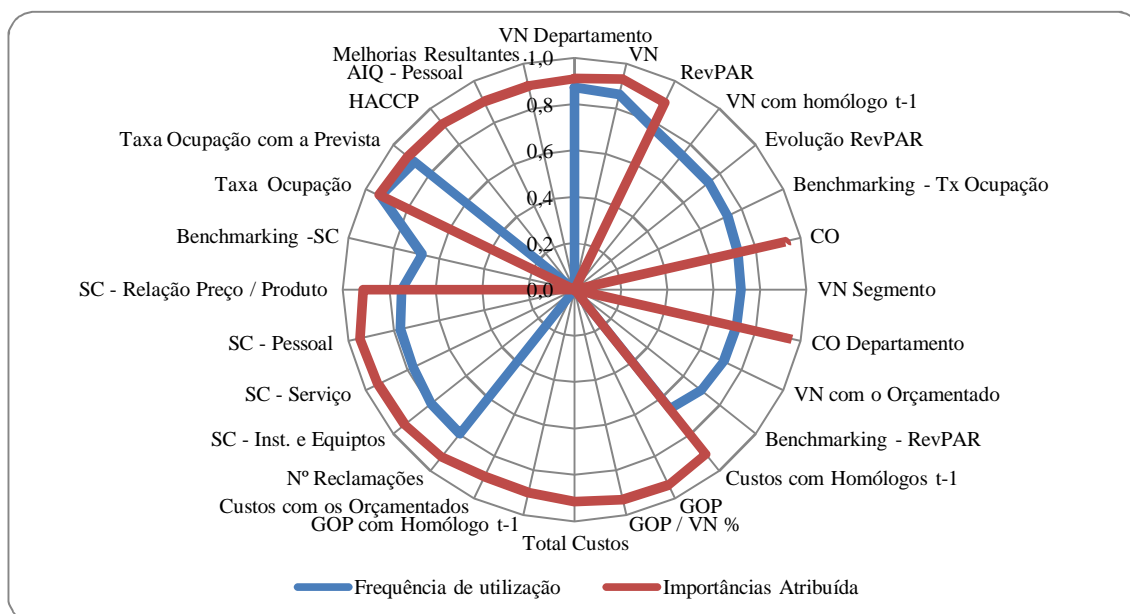
**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Frequências		Importâncias	
18	Benchmarking – RevPAR	18	Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior
19	Benchmarking – Satisfação do Cliente	19	Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal
20	Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	20	Comparação dos Custos com os Orçamentados
		20	RevPAR

Legenda: ■ – Perspectiva Financeira; ■ – Perspectiva do Cliente; ■ – Perspectiva Interna ; ■ – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A comparação entre as frequências com que são utilizados os indicadores, acima apresentados, e a importância que lhes é atribuída encontra-se visível na Figura 4.11. Assinala-se que os dados trabalhados tiveram como base indicadores compostos com valores que variam entre 0 e 1, como forma de equiparação de escalas de frequência de utilização e de importância atribuída.

Figura 4.11 – Ranking dos 20 Indicadores nas Quatro Perspectivas



Ao nível da perspectiva financeira constata-se que os indicadores mais frequentemente monitorizados e aos quais é igualmente atribuída elevada importância correspondem ao Volume de Negócios e Volume de Negócios por Departamento. Sem qualquer importância atribuída ao nível do ranking mas com frequente utilização encontram-se a Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior, Evolução do

RevPar, *Benchmarking* – Taxa de Ocupação, Volume de Negócios por Segmento, Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado, *Benchmarking* – RevPar. Por outro lado, não obstante um elevado nível de importância atribuída, verifica-se que não se encontra no *ranking* dos indicadores mais frequentemente utilizados os seguintes: Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior, GOP, GOP/Volume de Negócios (%), Total de Custos, Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior e Comparação dos Custos com os Orçamentados.

Relativamente à perspectiva do cliente constata-se que, genericamente, a importância atribuída aos indicadores que integram o *ranking* é superior à frequência com que são monitorizados. Apenas o *Benchmarking* constitui exceção, nunca sendo controlado, apesar de lhe ser atribuída importância (a menor deste conjunto de indicadores).

Na perspectiva interna verifica-se que a Taxa de Ocupação e a Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista constituem os indicadores mais frequentemente monitorizados ao nível de todas as perspectivas, sendo-lhes atribuída idêntica importância. Salienta-se que ao indicador relacionado com o HACCP é atribuída importância mas não surge classificado ao nível dos vinte indicadores mais frequentemente monitorizados.

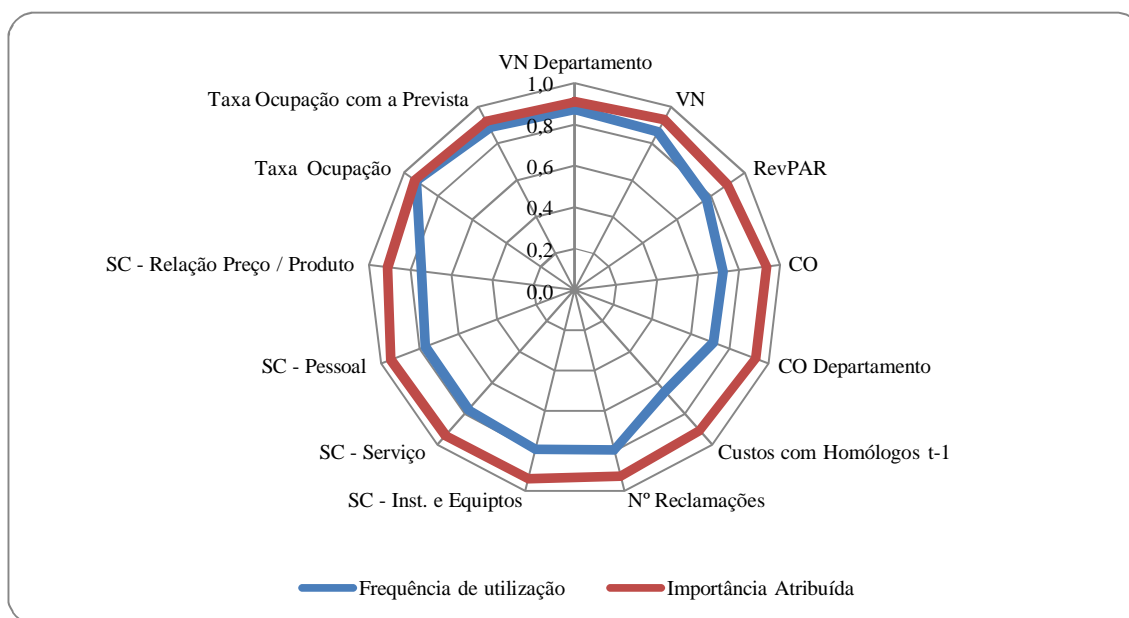
De forma semelhante, na perspectiva de aprendizagem e crescimento constata-se que é atribuída importância aos indicadores Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal e Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente mas não surgem classificados ao nível dos vinte indicadores mais frequentemente controlados.

Atendendo a que não há uma concordância entre os *rankings* dos vinte indicadores ao nível da frequência de utilização e importância atribuída, foi estabelecida uma comparação apenas para os oito indicadores coincidentes, evidenciada na Figura 4.12.

Numa primeira análise do gráfico verifica-se que de uma forma geral os inquiridos atribuem mais importância aos indicadores do que a frequência com que os utilizam. Assim, ao nível da perspectiva financeira verifica-se que a importância atribuída ao Volume de Negócios por Departamento e ao Volume de Negócios é idêntica à frequência com que são monitorizados. Dos restantes indicadores em que é atribuída

maior importância do que frequência de utilização, destaca-se a Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior, para o qual se verifica o maior distanciamento.

Figura 4.12 – Coincidência de Indicadores no *Ranking* dos 20 nas Quatro Perspectivas



Relativamente aos indicadores da perspectiva do cliente constata-se que a todos é atribuída maior importância do que frequência de utilização. Quanto à perspectiva interna, a importância atribuída à Taxa de Ocupação e à Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista, e a frequência com que são utilizados é muito semelhantes. Por fim, assinala-se que no *ranking* destes indicadores não surge nenhuma métrica relativa à perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Com referência específica à comparação da cadeia Tivoli Hotels & Resorts com as restantes cadeias, na página seguinte a Tabela 4.115 sumaria as diferenças de médias estatisticamente significativas de utilização dos indicadores das quatro perspectivas.

As diferenças em que as médias dos indicadores da Tivoli Hotels & Resorts são superiores ou inferiores, surgem sinalizadas com o sinal (↑) ou (↓), respectivamente.

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Tabela 4.115 – Comparação da Tivoli Hotels & Resorts com as Restantes Cadeias Hoteleiras  
(Diferenças de Médias Estatisticamente Significativas)

Perspectiva/Indicador	Vila Galé	Lágrimas	Accor	Real	VIP	Axis	Pestana
<b>FINANCEIRA</b>							
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	↑						
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	↑						
Rentabilidade do Capital Investido	↑						
Rentabilidade dos Capitais Próprios	↑						
Volume de Negócios	↑						
Margem Operacional Global	↑						
Comparação dos Custos com os Orçamentados	↑						
Comparação do GOP com o Orçamentado	↑						
Quota de Mercado Local		↑					
Evolução do RevPAR			↑				
Rentabilidade Bruta das Vendas				↑			
Rentabilidade Operacional das Vendas				↑			
<i>Benchmarking</i> – Margens						↓	
<b>CLIENTE</b>							
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente					↓	↓	
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos							↓
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal							↓
<b>INTERNA</b>							
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista			↑				
Taxa de Produtividade do Pessoal			↑				
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço							↓
<b>APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b>							
Número de Horas de Formação				↑	↑		

No âmbito da perspectiva financeira as diferenças de médias estatisticamente significativas verificam-se sobretudo com a cadeia Vila Galé Hotéis, revelando uma maior actividade da Tivoli Hotels & Resorts na utilização das métricas financeiras. Assinala-se que apesar da cadeia Vila Galé Hotéis ser composta unicamente por hotéis de 4 estrelas, ao nível do número de hotéis e de quartos apresenta um número maior, pelo que se esperaria idêntica frequência de monitorização de indicadores de desempenho financeiro. O facto de não o fazer indicia, de novo, um desalinhamento ao nível da periodicidade com que controlam as referidas métricas (quando esse controle ocorre).

Ao nível da perspectiva do cliente a cadeia Tivoli Hotels & Resorts apresenta uma menor frequência de utilização das métricas com diferenças de médias estatisticamente significativas, ao nível do *Benchmarking* – Satisfação do Cliente, Avaliação da Satisfação do Cliente (Instalações e Equipamentos; e Pessoal). Os dados relativos ao *Benchmarking* – Satisfação do Cliente indiciam que a sua monitorização pela Tivoli Hotels & Resorts não é considerada importante, sobretudo quando considerado o não alinhamento do seu controle pelos vários directores dos hotéis da cadeia. De forma semelhante, os resultados relativos à Axis Hotéis & Golf e VIP Hotels, para o mesmo indicador, revelam uma monitorização superior à média amostral, sendo contudo de estranhar que a periodicidade prioritária assinalada (diária) ocorra de facto, tendo em atenção o tipo de indicador.

Relativamente à Avaliação da Satisfação do Cliente (Instalações e Equipamentos; e Pessoal;) as diferenças encontradas face à cadeia Pestana Hotéis & Resorts podem ser sintomáticas de um entendimento diferente quanto ao que deve ser o acompanhamento destes indicadores – ou por observação diária permanente (Pestana Hotéis & Resorts) ou por avaliação mensal dos resultados obtidos (Tivoli Hotels & Resorts).

Ao nível da perspectiva interna, verifica-se que os directores dos hotéis da cadeia Tivoli Hotels & Resorts controlam mais frequentemente os indicadores Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista e Taxa de Produtividade do Pessoal, mas menos o relacionado com a Avaliação Interna da Qualidade – Serviço, comparativamente com as cadeias para as quais estas métricas apresentaram diferenças de médias estatisticamente significativas (Accor Hotels e Pestana Hotéis & Resorts, respectivamente). Assinala-se que os resultados apresentados para aquela cadeia relativamente à Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista são coerentes, tendo em atenção a relevância deste indicador para o acompanhamento da evolução do negócio face ao previsto. Recordar-se igualmente, relativamente à Accor Hotels, a incongruência de dados que foi analisada no ponto 4.6.4.1 e que sugerem a necessidade de confirmação.

Quanto à Taxa de Produtividade do Pessoal, tendo em atenção a sua relevância, verifica-se alguma estranheza nos dados encontrados para a Accor Hotels, que indiciam a ausência de um acompanhamento deste indicador pela maioria dos directores. As diferenças estatisticamente significativas encontradas ao nível da Avaliação Interna da Qualidade – Serviço indiciam um comportamento alinhado e muito activo na sua

monitorização pela cadeia Pestana Hotéis & Resorts, contrariamente ao comportamento dos directores dos hotéis da Tivoli Hotels & Resorts.

Por fim, ao nível da perspectiva de aprendizagem e crescimento constata-se uma maior frequência de utilização do indicador Número de Horas de Formação na Tivoli Hotels & Resorts e uma menorização do controle deste indicador pelas cadeias VIP Hotels e Hotéis Real.

Por último, no âmbito do terceiro objectivo parcelar – *aferir se a avaliação de desempenho identificada concretiza as práticas de gestão associadas ao balanced scorecard de Kaplan e Norton (1992; 1996)* – foram testadas as hipóteses 22 a 30. Os enunciados das hipóteses, sua confirmação/inconfirmação e aspectos relacionados mais relevantes apresentam-se na Tabela 4.116 (página seguinte).

Em suma, da observação conjunta dos dados conclui-se que os directores de hotéis nas cadeias hoteleiras analisadas reconhecem a relevância de uma avaliação de desempenho praticada de forma balanceada face às quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1992; 1996), sem prejuízo de atribuírem menor relevância à perspectiva de aprendizagem e crescimento.

Contudo, verifica-se igualmente que as frequências com que monitorizam os diferentes indicadores é não apenas menor como nem sempre espelha a importância que lhes é atribuída. Relativamente às práticas de gestão associadas aos *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996), verifica-se que são percebidas como um sistema integrado pelos directores de hotéis. Por fim, assinala-se terem sido encontradas diferenças de médias estatisticamente significativas relativas a alguns indicadores entre a cadeia que utiliza o *balanced scorecard* (Tivoli Hotels & Resorts) e algumas das restantes cadeias.

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Tabela 4.116 – Confirmação ou Infirmação das Hipóteses Relativas ao Objectivo Parcelar 3

<b>Objectivo Principal</b>			
Identificar as práticas de avaliação de desempenho utilizadas em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal.			
<b>Objectivo Parcelar 3</b>			
Aferir se a avaliação de desempenho identificada em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal concretiza as práticas de gestão associadas ao <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992; 1996).			
Hipóteses	C/I	Observações	
H22	A avaliação de desempenho torna a estratégia num trabalho de todos.	C	
H23	Os objectivos transmitidos a todos os níveis hierárquicos são percebidos como claros.	C	
H24	O controlo da realização dos objectivos é feito de forma participada.	C	
H25	A informação disseminada a todos os níveis hierárquicos é percebida como adequada.	C	Verificação das hipóteses relativas as práticas de gestão propostas por Kaplan e Norton (1992; 1996) para a implementação de um <i>balanced scorecard</i> .
H26	Existem incentivos para todos os níveis hierárquicos.	C	A existência de um plano de incentivos para todos os níveis hierárquicos é a prática de gestão considerada menos importante, sendo igualmente aquela que, de uma forma geral, apresenta níveis de correlação menores com as restantes práticas de gestão.
H27	A delegação de poderes ao longo da pirâmide hierárquica é percebida como efectiva.	C	
H28	O resultado da avaliação de desempenho é percebido como sendo de relevância para o sucesso da empresa.	C	
H29	As práticas de gestão associadas ao <i>balanced scorecard</i> são percebidas como um sistema integrado pelos directores de hotéis.	C	
H30	As cadeias hoteleiras utilizam o <i>balanced scorecard</i> .	I	

Legenda: C – Confirmação; I – Infirmação

## **Capítulo V**

### **Conclusão**

## 5.1. Introdução

Este capítulo sumaria os principais resultados da investigação, retomando o problema de investigação inicial – *Qual o sistema de avaliação de desempenho utilizado em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal?* – dando assim cumprimento ao objectivo principal de *Identificar as práticas de avaliação de desempenho utilizadas em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal*. A potencial contribuição do estudo para a avaliação do desempenho em hotelaria em Portugal é igualmente apresentada, sem prejuízo da identificação das suas limitações, recomendações e implicações práticas para futuros trabalhos.

## 5.2. Principais Resultados

No âmbito do objectivo parcelar 1 – *identificar as métricas de desempenho utilizadas na avaliação de desempenho praticada em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal* – foram testadas as hipóteses H1 a H12, aferindo sobre a frequência de utilização e combinação de métricas financeiras e não financeiras, a integração das métricas de desempenho nas quatro perspectivas de Kaplan e Norton (1992; 1996), a sua utilização balanceada e o seu contributo para melhorias contínuas de desempenho das organizações. Os principais resultados encontrados, relativos à comprovação das hipóteses H1, H2 e H4 a H12 e infirmação da hipótese H3, sumariam-se na Tabela 5.1.

Tabela 5.1 – Principais Conclusões Relativas ao Objectivo Parcelar 1

<p><b>Objectivo Parcelar 1:</b> <i>Identificar as métricas utilizadas na avaliação de desempenho praticada em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal.</i></p> <p>Os resultados evidenciaram uma utilização balanceada das quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1992; 1996) bem como uma existência de uma correlação linear positiva entre as mesmas. Foi igualmente confirmado o contributo das perspectivas de aprendizagem e crescimento, interna e do cliente para a melhoria do desempenho financeiro.</p>
<p><b>Foi verificada a utilização de métricas financeiras e não financeiras.</b></p>
<p><b>Foi verificada a combinação de indicadores das quatro perspectivas do <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992; 1996).</b></p>
<p><b>Não obstante a utilização activa de indicadores financeiros, os indicadores da perspectiva financeira não reflectem os interesses dos accionistas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A reduzida monitorização dos indicadores relativos à Rentabilidade do Capital Investido e Rentabilidade dos Capitais Próprios indicia um afastamento do <i>balanced scorecard</i> de Kaplan e Norton (1992; 1996).</li></ul>

**Os indicadores da perspectiva do cliente reflectem os interesses dos clientes.**

- Destaque para a utilização de indicadores de satisfação do cliente, em particular Número de Reclamações e Avaliação da Satisfação do Cliente (Instalações e Equipamentos, Serviço, Pessoal e Relação Preço/Produto).

**Os indicadores da perspectiva interna reflectem os factores que impulsionam a criação de valor para os clientes e accionistas.**

- Destaque para um controlo dos indicadores Taxa de Ocupação, Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista, Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função, Avaliação Interna da Qualidade (Serviço e Instalações e Equipamento) e HACCP.
- Não se verifica uma preocupação particular com a Rotatividade do Pessoal. Os inquiridos observam este indicador como um balanço de um ano ao invés de procurarem nele informação conducente a tomada de decisões preventivas de insatisfação dos clientes suscitada por serviços prestados por pessoal inexperiente. Por outro lado, a Percentagem de Pessoal Temporário no Total do Pessoal merece uma atenção continuada, comportamento que poderá ser explicado se a interpretação de rotatividade não estiver relacionada com trabalhadores temporários ou pelo facto de a sua utilização ser passível de controlo pelos directores de hotéis, contrariamente à política de recursos humanos centralmente emanada para todas as unidades das cadeias, com impactos na rotatividade.

**Os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento monitorizam os investimentos efectuados nas infra-estruturas da organização.**

- Os dados revelaram alguma fraca monitorização de alguns indicadores considerados relevantes na promoção de melhorias da organização – Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos, Avaliação de Pessoal, Número de Horas de Formação – mas também preocupação no controlo de outras métricas igualmente relevantes para os processos de aprendizagem e crescimento – Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente, Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço e Novos Mercados Identificados.

**A utilização dos indicadores que compõem cada perspectiva do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996) encontra-se balanceada, não obstante algum enviesamento da perspectiva de aprendizagem e crescimento e ligeiro maior enfoque na perspectiva do cliente.**

- O balanceamento encontrado não é suficiente para concluir quanto à utilização do *balanced scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1992; 1996).

**As perspectivas de aprendizagem e crescimento, interna e do cliente contribuem para a melhoria do desempenho da organização.**

- Foi verificada a correlação entre as quatro perspectivas através do coeficiente de correlação linear de Pearson entre as médias de cada uma delas e a estimação de um conjunto de regressões lineares.

**A avaliação de desempenho evidencia uma relação de causa e efeito entre desempenho financeiro e as quatro perspectivas.**

- Foi verificada a influência de cada perspectiva nas que lhe estão acima na estratificação proposta por Kaplan e Norton (1992; 1996). Destaque para a perspectiva interna como aquela cuja frequência de utilização dos seus indicadores revelou um impacto maior e positivo na utilização de indicadores da perspectiva do cliente.

**Foram verificadas diferenças de médias estatisticamente significativas quanto à frequência de utilização de indicadores pela Tivoli Hotels & Resorts, utilizadora do *balanced scorecard*, face às restantes cadeias.**

- As diferenças estatisticamente significativas verificaram-se nas quatro perspectivas em diferentes indicadores. Os directores da Tivoli Hotels & Resorts revelaram-se em geral mais alinhados e activos na sua monitorização.
- Não foram considerados estatisticamente significativos os impactos das quatro perspectivas na Rentabilidade do Capital Investido e na Rentabilidade dos Capitais Próprios.
- Da estimação de modelos explicativos de diferentes níveis de formação de resultados, para cadeias que utilizam ou não o *balanced scorecard*, verificou-se que é a regressão associada ao GOP (face aos Resultados Antes de Impostos e EBITDA) a que apresenta maior valor explicativo, evidenciando um maior enfoque na área operacional por parte dos directores de hotéis.

No âmbito do objectivo parcelar 2 – *aferir sobre a importância atribuída às diferentes métricas utilizadas na avaliação de desempenho enquanto ferramenta sistematizada de apoio à tomada de decisões* – foram testadas as hipóteses H13 a H21, aferindo sobre a importância atribuída aos indicadores das diferentes perspectivas, à sua utilização de forma balanceada, às relações de causa e efeito entre o desempenho financeiro e as quatro perspectivas, e entre a Rentabilidade dos Capitais Próprios e/ou Rentabilidade do Capital Investido e as quatro perspectivas do *balanced scorecard*. Da análise dos dados comprovaram-se as hipóteses H13 a H20, e infirmou-se a hipótese H21. As principais conclusões são detalhadas na Tabela 5.2.

Tabela 5.2 – Principais Conclusões Relativas ao Objectivo Parcelar 2

**Objectivo Parcelar 2:** *Aferir sobre a importância atribuída às diferentes métricas utilizadas na avaliação de desempenho enquanto ferramenta sistematizada de apoio à tomada de decisões.*

Os resultados evidenciaram um balanceamento da importância atribuída às quatro perspectivas de Kaplan e Norton (1992; 1996), bem como a existência de uma correlação linear positiva entre as mesmas. Foi igualmente confirmada a importância atribuída ao contributo das perspectivas do cliente, interna e de aprendizagem e crescimento, para a melhoria do desempenho da organização, com particular destaque para a perspectiva interna.

**Os directores de hotéis atribuem importância aos indicadores utilizados nas perspectivas financeira, do cliente, interna e de aprendizagem e crescimento para a avaliação de desempenho.**

- Foi confirmada a atribuição de importância à utilização da maioria dos indicadores da perspectiva financeira.
- Necessidade de cautela na leitura destes resultados, tendo em atenção o aparente desconhecimento terminológico e substantivo que os directores de hotéis revelaram ao nível da análise financeira (i.e.: incongruência de respostas ao nível do indicador da Rentabilidade Operacional das Vendas quando aferido em termos de GOP/Volume de Negócios).
- Verificou-se a atribuição de importância muito relevante a todos os indicadores da perspectiva do cliente.
- Todos os indicadores da perspectiva interna foram considerados relevantes com destaque para a importância atribuída à Taxa de Ocupação, HACCP e Avaliação Interna da Qualidade, nas suas diferentes vertentes.
- A maior parte dos indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento receberam uma pontuação gradativa de relevante a extremamente relevante.

**Foi confirmada a percepção dos directores de hotéis quanto à relevância de uma utilização balanceada das quatro perspectivas do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996).**

- A importância atribuída aos indicadores de cada perspectiva revelou-se muito semelhante, indiciando um reconhecimento dos directores de hotéis quanto à relevância da utilização do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996). Ligeira preponderância para a importância atribuída às perspectivas interna e do cliente face às restantes.

**Foi confirmado o contributo das perspectivas de aprendizagem e crescimento, interna e do cliente para a melhoria do desempenho financeiro da organização.**

- A perspectiva interna corresponde àquela cuja importância revelou um maior impacto positivo na importância dada quer à perspectiva do cliente, quer à perspectiva financeira.

**A avaliação de desempenho medido através da Rentabilidade dos Capitais Próprios e/ou da Rentabilidade do Capital Investido não é percebida como relevante pelos directores dos hotéis.**

- Baixo valor explicativo das regressões lineares estimadas e não significância dos seus coeficientes, com excepção dos relativos à perspectiva financeira que se mostram estatisticamente significativos.

No âmbito do objectivo parcelar 3 – *aferir se a avaliação de desempenho identificada concretiza as práticas de gestão associadas ao balanced scorecard de Kaplan e Norton (1992; 1996)* – foram testadas as hipóteses H22 a H30, aferindo-se sobre a percepção dos directores de hotéis quanto à prática de avaliação de desempenho ao nível da comunicação e partilha da estratégia, controlo da realização de objectivos, disseminação de informação adequada, política de incentivos, delegação de poderes, relevância da avaliação de desempenho, concretização de um *balanced scorecard* e diferenças substantivas na utilização de indicadores de desempenho entre cadeias hoteleiras que utilizam ou não o *balanced scorecard*.

Tabela 5.3 – Principais Conclusões Relativas ao Objectivo Parcelar 3

<p><b>Objectivo Parcelar 3:</b> <i>Aferir se a avaliação de desempenho identificada concretiza as práticas de gestão associadas ao balanced scorecard de Kaplan e Norton (1992; 1996).</i></p> <p>Os resultados confirmaram a utilização de práticas de gestão próximas da filosofia do <i>balanced scorecard</i>, muito embora não se tenha verificado o reconhecimento explícito da utilização deste instrumento de gestão.</p>
<p><b>A estratégia é disseminada por toda a organização.</b></p>
<p><b>Os objectivos são transmitidos de forma clara.</b></p>
<p><b>A realização dos objectivos é controlada.</b></p>
<p><b>A comunicação de informação é adequada aos diferentes níveis hierárquicos.</b></p>
<p><b>Existem incentivos relacionados com o cumprimento de objectivos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A existência de um plano de incentivos para todos os níveis hierárquicos corresponde à prática de gestão considerada menos importante, sendo também aquela que, de uma forma geral, apresenta níveis de correlação menores com as restantes práticas de gestão.</li></ul>
<p><b>A delegação de poderes ocorre ao longo da pirâmide hierárquica.</b></p>
<p><b>A avaliação de desempenho é percebida como relevante para o sucesso da empresa.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A percepção dos directores dos hotéis quanto à relevância da avaliação de desempenho para o sucesso das organizações é coincidente com a proposta por Kaplan e Norton (1992; 1996) – mais de 90% dos respondentes consideraram as práticas de gestão analisadas como sendo de importância relevante, e mais de 50% assinalaram-nas como extremamente importantes.</li></ul>
<p><b>As práticas de gestão associadas ao <i>balanced scorecard</i> são percebidas enquanto um sistema integrado de avaliação de desempenho.</b></p>
<p><b>Não se verificou a utilização do <i>balanced scorecard</i> por parte de todos os hotéis analisados.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A cadeia Tivoli Hotels &amp; Resorts foi a única cuja totalidade dos respondentes indicou utilizar o <i>balanced scorecard</i>.</li><li>• Nas restantes cadeias, apesar de alguns inquiridos terem assinalado utilizar este sistema de avaliação, as suas respostas não foram consideradas credíveis, na medida em que representavam casos isolados dentro da sua organização, contrariando assim uma das principais vantagens associadas à utilização do <i>balanced scorecard</i> – promover uma maior consistência no desempenho através do alinhamento de processos, pessoas e tecnologias. Aliás, o próprio reconhecimento da complexidade, tempo, envolvimento e recursos envolvidos na implementação de um <i>balanced scorecard</i> não torna credível a sua implementação em apenas algumas unidades.</li></ul>

Da observação conjunta dos resultados relativos aos três objectivos parcelares, concluiu-se pela existência de práticas diferenciadas de avaliação de desempenho em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias a operar em Portugal. Contudo, foi também possível verificar uma aproximação ao *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996) designadamente ao nível da utilização e importância atribuída às métricas que integram as perspectivas financeira, do cliente, interna e de aprendizagem e crescimento, do seu balanceamento, relações de causa e efeito e da importância atribuída às práticas de gestão associadas.

Acresce que os sistemas de avaliação de desempenho analisados não traduzem um efectivo alinhamento estratégico da organização, tal como proposto e considerado essencial por Kaplan e Norton (1992; 1996). É aliás possível inquirir sobre se os sistemas de avaliação de desempenho analisados resultam de um processo pensado em termos de instrumento de gestão estratégica, ou se correspondem, apenas, ao resultado de práticas tradicionais em hotelaria ao nível do diagnóstico de desempenho, práticas essas que usualmente combinam métricas financeiras com indicadores de eficiência.

### **5.3. Recomendações**

A partir das conclusões deste estudo, alerta-se para a necessidade de sensibilizar os directores dos hotéis quanto à importância da utilização de métricas financeiras que não se focalizem excessivamente em indicadores operacionais de curto prazo, devendo antes, e complementarmente, utilizar indicadores relacionados com níveis de formação de resultados e rentabilidades.

Recomenda-se igualmente uma sensibilização dos directores de hotéis quanto à necessidade de uma visão integral e integrada da empresa, já que apenas desta forma poderão avaliar correctamente o que é (ou deve ser) o seu melhor posicionamento e contributo para o sucesso da organização.

Assinala-se também a necessidade de alertar para que a filosofia, e consequentemente os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento, não devem ser encarados como meros gastos correntes mas antes como um investimento, com resultados de médio e longo prazo susceptíveis de promover um melhor desempenho financeiro futuro.

Não é credível que as cadeias hoteleiras sejam alheias a estas preocupações, designadamente ao nível de directores e *controllers* financeiros. Contudo, no âmbito do próprio espírito do *balanced scorecard*, é aconselhável que o reconhecimento da relevância dessas preocupações seja estendido ao nível hierárquico dos directores de hotéis, de forma que lhes permita compreender o real impacto das suas funções ao nível do desempenho financeiro das organizações.

Por fim, tendo em atenção que a avaliação de desempenho não é percebida ou praticada na totalidade do seu potencial enquanto instrumento de controlo de gestão e alcance estratégico, espera-se que a sistematização efectuada ao nível dos sistemas de avaliação de desempenho e práticas de gestão associadas aqui apresentadas, possa contribuir para um futuro aperfeiçoamento dos sistemas de avaliação utilizados pelas empresas do sector com vista a promoverem um sustentado sucesso organizacional.

#### **5.4. Limitações do Estudo Desenvolvido**

O processo de amostragem, tal como descrito no ponto 3.7, recorreu ao método não probabilísticos por julgamento, integrando a amostra hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal. Esta composição da amostra seguiu a orientação da literatura, que apresenta estas categorias de hotéis como possuindo estruturas organizacionais bem definidas e relativamente homogéneas. A selecção da amostra foi estabelecida de forma criteriosa e extensa, tendo-se incluído as principais cadeias hoteleiras nacionais bem como aquelas estrangeiras a operar em Portugal. Para efeitos de revalidação da sua composição, designadamente ao nível da verificação da existência de novas unidades e classificação da categoria de cada um dos hotéis, foi estabelecida uma pesquisa exaustiva dos *sites* online das diferentes cadeias.

No final do processo, das 37 cadeias hoteleiras que constituem a população (incorporando 200 hotéis de 4 e 5 estrelas), passaram a integrar a amostra 34 cadeias (agregando 167 hotéis de 4 e 5 estrelas), não sendo incluídas as três cadeias restantes por sua opção (não responderam aos questionários enviados). As três cadeias que não integram a amostra são, contudo, de micro dimensão, não sendo significativas ao nível de um possível enviesamento de resultados.

Assinala-se que foi utilizado o mesmo grau de perseverança no processo de obtenção de respostas ao questionário, ainda assim não se conseguindo qualquer resposta às tentativas de contacto estabelecidas. É inclusivamente possível que os questionários não tenham sequer chegado às unidades ou departamentos responsáveis pela sua apreciação, já que nem sequer este movimento foi possível confirmar, contrariamente ao sucedido com as restantes unidades da amostra. Sem prejuízo desta limitação respeitante a estas três cadeias, a taxa de respostas obtidas foi muito significativa (83,5%), em particular se considerados estudos semelhantes, tal como identificados no Capítulo II.

Adicionalmente, assinalam-se alguns aspectos limitativos relativos à sua composição, sobretudo relacionados com o próprio perfil dos respondentes, na sua generalidade cumprindo funções operacionais, aparentemente desconhecedores da terminologia (em particular financeira) e distantes da conceptualização ou conhecimento específico do alcance estratégico dos sistemas de avaliação de desempenho.

Assim, muito embora a investigação tenha estudado a maioria da população de hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal, a profundidade do estudo embateu no próprio perfil dos inquiridos, com possível prejuízo da interpretação de dados. Apesar de a fase exploratória da pesquisa ter procurado um compromisso e aproximação à linguagem e conceitos habituais no âmbito do sector hoteleiro, reconhecem-se algumas incongruências e possíveis desvios nas respostas analisadas. Embora fosse claro na sondagem que a investigação pretendia aferir sobre a utilização e importância dos diferentes indicadores especificamente para a tomada de decisões, resta a dúvida sobre se algumas das respostas obtidas se referiam, de facto, a um reporte de desempenho.

Ainda como limitação ao estudo assinala-se a relativa escassez de literatura sobre sistemas de avaliação de desempenho em hotelaria, em particular quanto à aplicação do *balanced scorecard* a este sector. Sendo esta uma limitação transversal ao sector a nível mundial, trata-se de uma insuficiência sobremaneira relevante para a realidade portuguesa, onde se combina, por um lado, uma relevância micro e macroeconómica particular do sector do turismo, e por outro, uma ausência generalizada de estudos especificamente direccionados à avaliação de desempenho no sector.

Entende-se, contudo, que este é um argumento adicional para o desenvolvimento de estudos na área, passíveis de informar e promover uma prática de avaliação de desempenho compatível com a relevância do sector do turismo e de hotelaria em Portugal.

### 5.5. Pesquisa Futura

Tendo em atenção a reduzida produção de trabalhos anteriores relativos aos sistemas de desempenho utilizados em hotelaria em Portugal, a opção desta pesquisa recaiu por essa identificação e caracterização inicial, ao invés de pesquisar sobre o alcance estratégico da aplicação do *balanced scorecard* em hotelaria. Este é um estudo que está ainda por desenvolver, sendo de todo relevante para o sector.

Relembra-se que para além da identificação da tipologia de avaliação de desempenho em Portugal, tal como conseguida ao longo deste trabalho, a sondagem efectuada procurou desde logo incluir um conjunto de questões respeitantes à percepção dos inquiridos sobre a importância das práticas de gestão associadas ao *balanced scorecard*. Este aspecto mostrou-se pertinente tendo em vista novas investigações, assim assegurando o valor heurístico deste estudo. Na realidade, em ciência, não basta encontrar as respostas para as questões previamente colocadas sendo igualmente importante deixar em aberto outras questões que conduzam a novas pesquisas.

Neste âmbito, trabalhos futuros poderão endereçar as seguintes linhas de investigação estruturantes relativas aos hotéis a operar em Portugal:

- Estudos aferindo sobre a existência de diferenças em termos de rentabilidade em cadeias que utilizem ou não o *balanced scorecard*;
- Estudos sobre práticas de gestão associadas ao *balanced scorecard* que permitam aferir se são efectivamente implementadas;
- Definição de factores críticos de sucesso ao nível do sector de hotelaria que possam servir de suporte ao desenvolvimento de mapas estratégicos e

definição de indicadores para a elaboração de um *balanced scorecard* orientador para as empresas deste sector.

Como resultado do trabalho agora apresentado, espera-se que as insuficiências na actual operacionalização da avaliação de desempenho em hotelaria em Portugal possam ser reconhecidas, estudadas e corrigidas. Com efeito, apenas depois de conhecida e sistematizada a realidade portuguesa poderá ser possível a análise das potencialidades da avaliação de desempenho enquanto sistema estratégico, concretizado na filosofia do *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996) e aplicada à realidade da hotelaria em Portugal. Este é, contudo, um processo que exigirá tempo e aprendizagem, no sentido de garantir que os responsáveis pela gestão reconhecem de facto o potencial da avaliação de desempenho, não apenas como uma métrica de resultados necessária à produção de um diagnóstico de desempenho, ou sequer como um instrumento de gestão, mas antes como um modelo de gestão estratégica capaz de posicionar e fazer crescer quantitativa e qualitativamente as organizações.

## **Bibliografia**

- Accor Hotels. [Em linha], Disponível em <http://www.accorhotels.com/pt/brands/index.shtml>. [Consultado em 10/03/2013].
- Atkinson, H. e Brown; J. B. (2001). Rethinking Performance Measures – Assessing Progress in UK Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, Nº 3, pp. 128-135.
- Atkinson, A. e Epstein, M. (2000). Measure for Measure – Realizing the Power of the Balanced Scorecard. *In: Articles of Merit, IFAC*, pp. 26-32.
- Banker, R. D., Potter, G. e Srinivasan, D. (2005). Association of Nonfinancial Performance Measures with the Financial Performance of a Lodging Chain, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, November, pp. 394-412.
- Bessire, D. e Baker, C. (2005). The French Tableau de Bord and The American Balanced Scorecard: A Critical Analysis, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 16, Nº 6, pp. 645-664.
- Black, F. (1976). The Dividend Puzzle, *The Journal of Portfolio Management*, 2, Winter, pp. 72-77.
- Brilman, J. (2000). *As Melhores Práticas de Gestão no Centro do Desempenho*. 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Brown, J. B. e Harris, P.J. (1998), Relating Business Orientation and Performance Measurement Design in a Service Industry Context: Theoretical and Empirical Perspectives from the Hotel Industry, *Performance Measurement Conference*, Cambridge.
- Brown, J. B. e McDonnell, B. (1995). The Balanced Scorecard – Short-term Guest or Long-term Resident?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No. 2/3, pp. 7-11.
- Butler, R. W. (1994). Seasonality in Tourism: Issues and Problems. *In: Seaton et al. (eds.), Tourism – The State of the Art*, Chichester, Wiley, pp. 332-339.

- Caiado, A. C. P. (2012). *Contabilidade Analítica e de Gestão*. 7ª Edição, Lisboa, Áreas Editora.
- Carmo, H. e Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para a Autoaprendizagem*. Universidade Aberta.
- Carter, G. e Lamotte, G. (2004). Balanced Scorecard *versus* Modelo de Excelência da EFQM, *Qualidade*, Ano XXXIII, Nº 3, Outubro, pp. 16-24.
- Churchil Jr., G. (1995). *Marketing Research Methodological Foundations*. Fort Worth, The Dryden Press.
- Clark, P. (2000). Keeping the Score, *Accountancy Ireland*, June, pp. 16-17.
- Costa, J. (1997). *A Study of Strategic Planning and Environmental Scanning in the Multi-Unit Portuguese Hotel Sector*. PhD Thesis. Surrey, Universiti of Surrey.
- Costa, J., Rita, P. e Águas, P. (2004). *Tendências Internacionais em Turismo*. 2ª Edição, Lisboa, Lidel.
- Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa, Verbo Editora.
- Daniel, A. C. M. (2010). Caracterização do Sector Turístico em Portugal, *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol. VIII, Nº 14, pp. 255-276.
- Deloitte (2012). *Atlas da Hotelaria 2012*. [Em linha]. Disponível em [www.deloitte.com/pt/atlas-hotelaria-2012](http://www.deloitte.com/pt/atlas-hotelaria-2012). [Consultado em 18/05/2013].
- Denton, G. A. e White, B. (2000). Implementing a Balanced-scorecard Approach to Managing Hotel Operations – The Case of White Lodging Services, *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, pp. 94-107.
- Doran, M. S., Haddad, K. e Chow, C. H. (2002). Maximizing the Success of Balanced Scorecard Implementation in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 3, Nº 3, pp. 33-58.

Eccles, R. G. (1991). The Performance Management Manifesto, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 131-137.

Epstein, M. e Manzoni, J. F. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableau de Bord to Balanced Scorecards, *European Management Journal*, Vol. 16, Nº 2, pp. 190–203.

Evans, N. (2005). Assessing the Balanced Scorecard as a Management Tool for Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, Nº 5, pp. 376-390.

Fama, E. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Politic Economics*, 88, pp. 288-307.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. e Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Business*. CIMA, Londres.

Freitas, H., Janissek-Munitz, R. e Moscarola, J. (2011). Uso da Internet no Processo de Pesquisa e Análise de Dados. [Em linha]. Disponível em [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/uso-da-internet-processo-pesquisa-analise-dados/id/38065887.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/uso-da-internet-processo-pesquisa-analise-dados/id/38065887.html). [Consultado em 17/04/2011].

Friego, M. L. (2012). The Balanced Scorecard: 20Years and Counting, *Strategic Finance*, October, pp. 49-53.

Gabinete de Estratégia de Estudos do Ministério da Economia. [Em linha]. Disponível em <http://www.gee.mineconomia.pt/wwwbase/wwwinclude/ficheiro.aspx?tipo=1&id=25525>. [Consultado em 21/04/2012].

Gama, A. P. (2012). *Performance Empresarial – Conceitos, Abordagens e Métodos de Avaliação*. 1ª Edição, Porto, Porto Editora.

Geller, A. N. (1985). Tracking the Critical Success Factors for Hotel Companies, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 25, February, pp. 76-82.

Ghalayini, A. M. e Noble, J. S. (1996). The Changing Basis of Performance Measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, Nº 8, pp. 63-80.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1997). *O Inquérito: Teoria e Prática*. 3ª Edição, Oeiras, Celta Editora.

Gil, A. C. (1991). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. 3.ª Edição, São Paulo, Atlas.

Gujarati, D. N. (2003). *Basic Econometrics*. 4ª Edição, New York, McGraw-Hill.

Haktanir, M. e Harris, P. (2005). Performance Measurement Practice in an Independent Hotel Context – A Case Study Approach, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, Nº 1, pp. 39-50.

Harris, P. J. e Mongiello, M. (2001). Key Performance Indicators in European Hotel Properties: General Managers' Choices and Company Profiles, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, Nº 3, pp. 120-127.

Hill, A. e, Hill, M. M. (2008). *Investigação por Questionário*. 2ª Edição, Lisboa, Edições Silabo

Hilton. [Em linha]. Disponível em <http://www.hiltonworldwide.com/about/>. [Consultado em 13/03/2113].

Huckestein, D. e Duboff, R. (1999). Hilton Hotels – A Comprehensive Approach to Delivering Value for All Stakeholders, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, August, pp. 28-38.

Ittner, C. e Larcker, D. (2003). Coming Up Short On Nonfinancial Performance Measurements, *Harvard Business Review*, November, pp. 88-95.

Jensen, M. e Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Capital Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.

Johnston, J. e DiNardo, J. (2001). *Métodos Económicos*. 4ª Edição, Lisboa, McGraw-Hill.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Harvard Business Press Books.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, Vol. 39, Nº 1, pp. 53-79.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996c). Strategic Learning and the Balanced Scorecard, *Strategy and Leadership*, September-October, Vol. 24, Nº 5, pp. 18-24.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Harvard Business Press Books.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2000a). Having Trouble with your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 167-176.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Harvard Business Press Books.

Kennerley, M. e Neely, A. (2002), Performance Measurement Frameworks: A Review. In: Neely, A. (Ed.), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press, Cambridge.

Kimura, H., Suen, A. S., Mori, R. G., Ishikawa S. e Hanashiro, D. M. M. (1999). *Avaliação de Desempenho Empresarial em Novos Ambientes Competitivos Através do Balanced Scorecard*. IV SEMEAD, São Paulo, Universidade de São Paulo.

Kiyan, F. M. (2001). *Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo. [Em linha]. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-02082002-075900/pt-br.php> [Consultado em 3/07/2010]

Kwansa, F. e Schmidgall, R. S. (1999). The Uniform System of Accounts for the Lodging Industry: Its Importance to and Use by Hotel Managers, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, Nº 6, December, pp. 88-94.

Lágrimas Hotels & Emotions. [Em linha]. Disponível em <http://www.lagrimashotels.com/>. [Consultado em 10/07/2012]

Lakatos. E. M. e Marconi, M. A. (1991). *Metodologia Científica*. 2ª Edição, São Paulo, Atlas.

Lease, R. C., John, K., Kalay, A., Loewenstein, U. e Sarig, O. H. (1999). *Dividend Policy: Its Impact on Firm Value*. Boston, Harvard Business School Press.

Lingle, J. e Schiemann, W. (1996). From Balanced Scorecard to Strategig Gauges: Is Measurement Worth It?, *Management Review*, Vol. 85, Nº 3, pp. 56-61.

Malhotra, N. K. (2002). *Basic Marketing Research: Applications to Contemporary Issues*. 1ª Edição, Pearson Education.

Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª Edição, Pero Pinheiro, Report Number.

Marrão, J. (2012). Análise Deloitte: Hotelaria portuguesa mantém forte pegmentação. Publituris. [Em linha]. Disponível em [www.publituris.pt/2012/06/29/analise-deloitte-hotelaria-portuguesa-mantem-forte-segmentação/](http://www.publituris.pt/2012/06/29/analise-deloitte-hotelaria-portuguesa-mantem-forte-segmentação/). [Consultado em 12/05/2013].

Marriott. [Em linha]. Disponível em [www.marriott.com](http://www.marriott.com). [Consultado em 13/06/2012]

Meyers, S. (1977). Determinants of Corporate Borrowing, *Journal of Financial Economics*, 4, pp. 147-175.

- Mihiotis A., Tzortzaki A., Konidaris N. (2006). *Performance Measurements and ERP Systems in the Tourism Industry*. Paper presented at International Conference of Trends, Impacts and Policies on Tourism Development, Heraklion, Crete, Greece.
- Miranda, L. C. e Silva, J. D. G. (2002). Medição de desempenho. *In: Schimidt (Org.). Controladoria: Agregando Valor para a Empresa*. Porto Alegre, Bookman.
- Murteira, B., Ribeiro, C. S.; Andrade, J. e Pimenta, S. C. (2010). *Introdução à Estatística*. Lisboa, Escolar Editora.
- Neely, A. e Bourne, M. (2000). Why Measurement Initiatives Fail, *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, Nº 4, pp 3-6.
- Neely, A., Adams, C. e Kemnerley, M. (2002). *The Performance Prism – Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times/Prentiss Hall, Harlow, UK.
- Neto, V. (2013). *Portugal Turismo – Relatório Urgente*. Lisboa, Bnomics.
- Neves, J. C. (2003). *Análise Financeira – Técnicas Fundamentais (Vol. I)*. 14ª Edição, Lisboa, Texto Editora.
- Newing, R. (1995). Wake Up to the Balanced Scorecard!, *Management Accounting*, Vol. 73, Nº 3, pp. 22-23.
- Nørreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard – A critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, Vol. 11, Nº 1, pp. 65-88.
- Nunes C. R. e Machado, M. J. C. V. (2011). *Mudança nos Sistemas de Controlo de Gestão: Factores Potenciadores e Inibidores em Hóteis de Cinco Estrlas*. Book proceedings Vol. I of International Conference on Tourism & Management Studies – Algarve 2011, Faro, Algarve, Portugal.
- Pacheco, L. P. K. (1999). *O Estado da Arte em Política de Dividendos*. Porto, Associação da Bolsa de Derivados do Porto.

- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual – A Step by Step Guide do Data Analysis Using SPSS*. 4ª Edição, Open University Press, McGraw-Hill.
- Pereira, A. (2008). *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. 7ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Phillips, P. e Louvieris, P. (2005). Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective Approach, *Journal of Travel Research*, Vol. 44, November, pp. 201-211.
- Pires, A. R. (2004). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. 3ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Pizam, A. (1994). Planning a Tourism Research Investigation. In: Ritchie, J. R. e Goeldner, C. R. (Ed.), *Travel, Tourism and Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*. Chichester, John Wiley & Sons, pp. 91-104.
- Quintart, A. e Zisswiller, R. (1994). *Teoria Financeira*. Lisboa, Editorial Caminho.
- Ramos, P. F. M. G. S. (2010). *Essays on Wine Marketing: The Role of Product Attributes, Market Orientation and Business Relationships*. PhD Thesis. Porto, Universidade do Porto – Faculdade de Economia.
- Reis, E. (2008). *Estatística Descritiva*. 7ª edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- S. a. (2010). Mapa do Turismo Português 2010, *Publituris*, Nº 1111 de 19/03/2010, Lisboa.
- S. a. (2010). Tourism Hotel Guide 2010. *Publituris*, Nº 10, Lisboa.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel Performance: State of the Art, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, Nº 7, pp. 920-952.
- Sarmiento, M. (2003). *Gestão pela Qualidade Total na Indústria do Alojamento Turístico*. Lisboa, Escolar Editora.

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M e Cook, S. (1976). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. 2ª Edição, São Paulo, Herder/DUSP.

Stivers, B. P., Cobin, T. J., Hall, N. G. e Smalt, S. W. (1998). How Nonfinancial Measures are Used, *Management Accounting, February*, 44, pp. 43-49.

Tredoux, C. e Durrheim, K. (2004). *Numbers, Hypotheses and Conclusions: A Course in Statistics for the Social Sciences*. Lansdowne,UCT Press.

Turismo de Portugal. [Em linha]. Disponível em [www.turisodeportugal.pt](http://www.turisodeportugal.pt). [Consultado em 18/04/2013]

Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O., Othuon, L. (2010). Key Performance Indicators in the Kenyan Hospitality Industry: A Managerial Perspective, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 17, Nº 6, pp. 858-875.

Walsh P. (1996). Finding Key Performance Drivers: Some New Tools, *Total Quality Management*, Vol. 7, Nº 5, pp. 509-520.

White Lodging. [Em linha] Disponível em [www.whitelodging.com](http://www.whitelodging.com). [Consultado em 13/06/2012].

Wongrassamee, S., Simmons, J. E. L. e Gardiner, P. D. (2003). Performance Measurement Tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model, *Measuring Business Excellence*. Vol. 7, Nº 1, pp. 14-29.

WorldAPP (2011). [Em linha]. Disponível em [www.keysurvey.com](http://www.keysurvey.com). [Consultado em 15/02/2011].

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2ª Edition, Thousand Oaks, Sage Publications.

## **Legislação**

Decreto-Lei nº 381/2007. Diário da República nº 219, Série I, 14/11/2007. Aprova a Classificação Portuguesa das Actividades Económicas, Revisão 3.

Decreto-Lei nº 67/2008. Diário da República nº 71, Série I, 10/04/2008. Aprova o regime jurídico das áreas regionais de turismo de Portugal continental e dos polos de desenvolvimento turístico, a delimitação e características, bem como o regime jurídico da criação, organização e funcionamento das respectivas entidades regionais de turismo.

Decreto-Lei nº 158/2009. Diário da República nº 133, Série I, 13/07/2009. Aprova o Sistema de Normalização Contabilística e revoga o Plano Oficial de Contabilidade, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 47/77, de 7 de Fevereiro.

Lei nº 7/2009. Diário da República nº 30, Série I, 12/02/2009. Aprova a Revisão do Código do Trabalho.

Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2007. Diário da República nº 67, Série I, 04/04/2007. Aprova os objectivos e principais linhas de desenvolvimento do Plano Estratégico Nacional de Turismo.

Resolução do Conselho de Ministros nº 24/2013. Diário da República nº 74, Série I, 16/04/2013. Aprova o Plano Estratégico Nacional para o Turismo para o desenvolvimento do turismo no período 2013 – 2015 e cria a Comissão de Orientação Estratégica para o Turismo.

## **Anexos**

## **Anexo A**

### **Indicadores Emergentes da Revisão da Literatura**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Estudo	Indicadores
Geller (1985)	Taxa de Ocupação Cartões de Comentário dos Clientes Rotatividade de Pessoal Inspeções Taxas Médias Taxa de Promoção Interna Taxa de Repetição de Negócios Taxa de Rentabilidade do Investimento Volume de Negócios Lucro/Fluxo de Caixa Amostragem de Hóspedes Reclamações Lucro Operacional Bruto "Comprador" Externo Pesquisas de Opinião do Pessoal
Fitzgerald et al. (1991)	Quota de Mercado Relativa e Posição Crescimento das Vendas Indicadores Relativos a Clientes Rentabilidade Liquidez Estrutura de Capitais Rácios de Mercado Fiabilidade, Capacidade de Resposta Estética e Aparência Limpeza, Arrumação e Conforto Afabilidade, Comunicação Cortesia, Competência e Acessibilidade Disponibilidade Segurança Flexibilidade na Entrega Flexibilidade na Especificação Produtividade Eficiência Desempenho do Processo de Inovação Desempenho do Pessoal Inovador
Kaplan e Norton (1992; 1996; 1996b; 2000; 2000a)	Crescimento das Vendas Relacionados com a Conquista de Novos Clientes Relacionados com a Conquista de Novos Mercados Relacionados com Contenção de Despesas Rentabilidade dos Capitais Próprios Rentabilidade do Investimento Resultados Operacionais Margem Bruta

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Estudo	Indicadores
Kaplan e Norton (1992; 1996; 1996b; 2000; 2000a)	EVA <i>Cash flow</i> Quota de Mercado Retenção e Aquisição de Novos Clientes Satisfação dos clientes Rentabilidade dos Clientes Atributo dos Produtos e Serviços e Relação que a Empresa Estabelece com os Clientes Relacionamento com os Clientes Imagem e Reputação da Marca/Empresa Duração do Ciclo Operacional Qualidade e Capacidade dos Trabalhadores Produtividade Investimentos em Infra-Estruturas Investimentos em Pessoas Investimentos em Sistemas de Infomações Investimentos em Processos Organizacionais
Brown e McDonnell (1995)	Lucro Operacional Bruto Lucro Operacional Líquido Rentabilidade do Capital Investido Vendas Totais <i>Mix</i> de Vendas por Departamento <i>Mix</i> de Vendas por Origem Taxa Média de Ocupação Tempo Médio de Permanência de Stocks Prazo de Recebimentos Áreas de Acção Identificadas Valor do Dinheiro Gama de Serviços Oferecidos Qualidade do Contacto/Resposta Cartões de Comentários dos Clientes Reuniões com Clientes Cartas de Clientes Repetição do Negócio Reuniões Interdependentes (Relatórios) Cursos de Formação Interdependentes Cursos Concluídos Número de Pessoal Polivalentes Percentagem de Lucro Bruto Percentagem de Lucro Líquido Novas Áreas/Objectivos Identificados para Acção Cursos Concluídos Promoções Internas Realizadas Áreas de Desenvolvimento Identificadas

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Estudo	Indicadores
	Novas Instalações/Serviços Introduzidos
Huckestein e Duboff (1999)	RevPAR Índice de RevPAR EBITDA Cartões de Comentário do Hóspede Estudo da Satisfação do Cliente Pesquisa ao Pessoal Hospede Mistério Concordância com <i>Standards</i>
Denton e White (2000)	Rendimento Operacional Retorno do Investimento Crescimento de Receita Receita <i>versus</i> Orçamento Receita <i>versus</i> Receita em Propriedades Comparáveis Receita Comparada com a Média da Marca <i>Mix</i> de vendas Eficácia dos Preços e da <i>Rack-Rate</i> RevPAR/RevPAR Médio da Concorrência RevPAR/RevPAR Médio da Marca Marriott Crescimento do RevPAR/Crescimento do RevPAR da Concorrência Crescimento do RevPAR/Crescimento Médio do RevPAR da Marca Marriott Modelo <i>Flowtrough</i> Satisfação do Cliente Retenção do Cliente e Lealdade Aquisição de Novos Clientes Segmentação de Mercado Quota de Mercado Rentabilidade do Cliente Capacidade de Resposta Conhecimento dos Diferentes Níveis de Serviço Avaliação do Hóspede Mistério Pontuações da Satisfação do Cliente Taxas de Produtividade Erros de Serviço e Taxa de Insucesso Reconhecimento da Marca Manutenção dos Activos Físicos Eficiência de Despesas de Capital Contabilidade e Práticas de Controlo Interno Cumprimento de Regras de Segurança <i>Cross Selling</i> Qualidade da Quota de Mercado e Rentabilidade por Segmento Tempo necessário para Concluir Processos e Tarefas Chave Auditoria

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Estudo	Indicadores
Denton e White (2000)	Aprendizagem Continuada do Pessoal Níveis Internos de Promoção Satisfação do Pessoal Retenção do Pessoal Delegação de Poder Capacidades Estratégicas do Pessoal, Gestores, e da Organização Programas Cíclicos de Formação Formação Cruzada de Pessoal e Gestores de Linha Nível de Uso de Tecnologia de Informação Acesso a Informação Estratégica Novas Iniciativas Exploradas ou Implementadas Participação da Comunidade e Conhecimento Exibido pelos Directores Gerais Taxa de Rotatividade do Pessoal
Atkinson e Brown (2001)	Qualidade do Serviço Satisfação do Cliente Crescimento das Vendas Fidelização do Cliente Quota de Mercado Volume de Negócios Custos Rentabilidade Liquidez Retorno do Investimento
Harris e Mongiello (2001)	<i>Benchmarking</i> (Concorrência) Prazo de Recebimentos Avaliação da Opinião do Pessoal <i>Análise Fair Share</i> Hóspede Mistério Número de Inovações no Serviço Percentagem das Remunerações nos Resultados Formação e Desenvolvimento Percentagem das Remunerações na Receita Satisfação do Cliente Vendas Lucro Operacional (%)
Doran et al. (2002)	Crescimento das Vendas ano após ano Crescimento do GOP ano após ano Aumento da Receita Crescimento em Círculos de Golfe Crescimento do RevPAR Fluxo de Caixa Crescimento do GOP

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Estudo	Indicadores
Doran et al. (2002)	<p>Crescimento do GOP ano após ano</p> <p>Número de ideias inovadoras para geração de receita</p> <p>Fluxo de Caixa das Ideias</p> <p>Tendências de Evolução da Receita</p> <p>Taxa de Não Ocupação</p> <p>Número de Novas Oportunidades para Gerar Receitas</p> <p>Margens de Receita</p> <p>Previsões</p> <p>Percentagem Atingível do Orçamento</p> <p>Pontuações Reais <i>versus</i> Concorrentes</p> <p>Avaliações de Serviço</p> <p>GOP Real <i>versus</i> GOP Orçamentado</p> <p>Número de Departamentos com Objectivos, Quotas de Vendas, entre outros</p> <p>Pesquisa de Hóspede</p> <p>Número de Clientes que Repetem</p> <p>Cartões de Comentários</p> <p>Medição da Repetição de Negócio</p> <p>Número de Clientes que Escolhem Sempre o Hotel</p> <p>Pontuação da Pesquisa de Opinião do Pessoal</p> <p>Avaliação da Rotatividade do Pessoal</p> <p>Pesquisas Semestrais ao Pessoal</p> <p>Avaliações do Pessoal quanto ao Local de Trabalho <i>versus</i> Outras Empresas</p> <p>Melhorias da Cadeia no Mercado</p> <p>Indicações do Cliente</p> <p><i>Rating</i> através de Medições</p> <p>Número de Reclamações</p> <p>Resposta a Necessidades/Expectativas do Hóspede</p> <p>Inquéritos aos Hóspedes sobre a Qualidade do Serviço</p> <p><i>Ratings</i></p> <p>Preço/Valor</p> <p>Inquéritos aos Hóspedes sobre o Produto</p> <p>Percentagem de Retorno dos Hóspedes</p> <p>Taxa de Ocupação</p> <p>Avaliação pelos Hóspedes</p> <p>Hóspedes que Repetem</p> <p>Número de Reclamações</p> <p>Número de Acções de Formação</p> <p>Recrutamento Consistente</p> <p>Facilidade em Fazer Negócios</p> <p>Oferta de Serviços Complementares</p> <p>Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço</p> <p>Programas de Melhoria Contínua para Satisfazer as Expectativas dos Hóspedes</p> <p>Motivação do Pessoal para dar Resposta ao Cliente</p> <p>Avaliação pelos Hóspedes</p>

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Estudo	Indicadores
Doran et al. (2002)	Avaliação pelos Hóspedes Número de Hóspedes que Repetem Crescimento do RevPAR Quadro de Pessoal Provas Trimestrais de Aferição da Informação Transmitida Participação do Pessoal no Capital Social Avaliação pelos Hóspedes – Alojamento Número de Pedidos de Serviços de Manutenção Diminuição da Rotatividade de Pessoal Avaliação pelos Hóspedes – Pessoal Avaliação pelos Hóspedes – Qualidade do Atendimento Número de Programas Regulares de Formação e Desenvolvimento Número de promoções internas Aumento do Capital Investido na Melhoria da Experiência Hóspede/Pessoal Número de Gestores Inscritos no Programa de Formação para Progressão na Carreira Número de Gestores que assistem a um Curso de Desenvolvimento e Aprendizagem por Ano Excelência de Serviço Pessoal Temporário capaz de Trabalhar em pelo menos outra Área do Hotel Número de Serviços (Demasiados <i>versus</i> Demasiado Pouco) Número de Programas Internos para o Pessoal Oportunidades para Progressão na Carreira Grau de Fluência em Inglês na Interação com os Hóspedes Número de Novos Serviços Oferecidos
Banker et al. (2005)	Lucro Operacional Bruto Lucro Operacional Bruto por Quarto Disponível Receita Total por Quarto Disponível Custos Operacionais por Quarto Disponível Receita Média por Quarto Taxa de Ocupação Receita Média por Quarto Disponível Possibilidade de regresso dos clientes Número de reclamações
Evans (2005)	Receita Operacional Total RevPAR Custos Reais <i>versus</i> Orçamentados Desempenho Financeiro <i>versus</i> Concorrência Desempenho Financeiro <i>versus</i> Hotéis da Mesma Cadeia Satisfação do Cliente Hóspede Mistério Quota de Mercado Local Número de Reclamações

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Estudo	Indicadores
Evans (2005)	Regresso de Hóspedes Resposta a Erros de Serviço Resposta a Reclamações Salários Rotatividade do Pessoal Receita por Segmento Identificação de Novos Mercados Avaliação do Pessoal Metas para o Pessoal Cursos Concluídos Melhorias Identificadas
Haktanir e Harris (2005)	Satisfação do Cliente Estandarização do Serviço Qualidade do Serviço Satisfação do Pessoal Taxa de Ocupação Taxa de Ocupação <i>versus</i> Prevista Rentabilidade Custos Quota de Mercado Margem de Contribuição <i>Payback</i> Preço do Quarto <i>versus</i> Qualidade Preço do Quarto <i>versus</i> Ocupação Avaliação por Observação Avaliação através dos Cartões de Comentários dos Clientes Rotatividade do Pessoal Mapas Diários do Pessoal Reclamações dos Trabalhadores/ <i>Feedback</i> Custos F&B <i>versus</i> Orçamentados Receita F&B Despesas F&B Receita de Custeio Padrão Taxa de Ocupação <i>versus</i> Prevista Receitas por Departamento <i>versus</i> Orçamentadas Despesas <i>versus</i> Orçamentadas Receita por Hóspede Receita Média (por Quarto) por Hóspede Outras Receitas (extra) Despesas com Pessoal (Total e por Departamento) Receita Líquida
Phillips e Louvieris (2005)	Lucro Operacional Bruto Lucro Operacional Líquido

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Estudo	Indicadores
Phillips e Louvieris (2005)	<p>Vendas</p> <p>Aderência ao Orçamento</p> <p>Cumprimento de Metas Financeiras</p> <p>Alcançar Taxas de Quarto e Ocupação Previstas</p> <p>Receita por Quarto Disponível</p> <p>Fluxo de Caixa</p> <p>Avaliação pelos Hóspedes</p> <p>Hóspede Mistério</p> <p>Participação em Esquemas de Classificação</p> <p><i>Feedback</i> através do Pessoal</p> <p>Níveis de Satisfação do Cliente</p> <p>Gasto Médio do Cliente</p> <p>Níveis de Satisfação do Cliente</p> <p>Taxa de Retenção de Clientes</p> <p>Cumprimento de Metas Financeiras</p> <p>Auditoria Interna</p> <p>Conclusão de Projectos Importantes</p> <p>Inquéritos de Satisfação do Pessoal</p> <p>Análise do Desenvolvimento do Pessoal</p> <p>Taxa de Retenção do Pessoal</p> <p>Salários para Atingir o Volume de Negócios (%)</p> <p>Esquemas de Incentivos ao Pessoal</p> <p>Novos Produtos/Serviços</p> <p>Iniciativas de Melhoria de Processos</p> <p>Relações em Rede</p> <p>Associado de Organismos de Comércio/Profissionais</p> <p>Cursos Concluídos pelo Pessoal</p> <p>Nível de Polivalência</p> <p>Produtividade</p>
Wadongo et al. (2010)	<p>Quota de Mercado (%)</p> <p>Crescimento das Vendas (%)</p> <p>Monitorização do Desempenho da Concorrência por Inquérito às suas Taxas de Ocupação</p> <p>Questionários de Satisfação do Cliente</p> <p>Lucro Bruto</p> <p>Lucro Líquido</p> <p>Rotação de Lugares</p> <p>Rotação de Quartos</p> <p>Rotação de Inventários</p> <p>Activos Correntes <i>versus</i> Passivos Correntes</p> <p>Gastos com o Pessoal</p> <p>Capital Social e Suprimentos</p> <p>Ocupação Diária de Quartos</p> <p>Total dos Receitas</p>

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

<b>Estudo</b>	<b>Indicadores</b>
Wadongo et al. (2010)	<p>Vendas Totais</p> <p>Pagamento Atempado aos Fornecedores e Credores</p> <p>Custos Operacionais Totais ou do Departamento</p> <p>Vendas de Produtos Alimentares e Bebidas</p> <p>Custo dos Produtos Alimentares</p> <p>Média Diária do Preço de Refeições</p> <p>Média Diária do Preço do Quarto (continua)</p> <p>Manter a classificação de 5 estrelas</p> <p>Avaliações pelos Hóspedes da Atitude, Comportamento e Competência dos Trabalhadores</p> <p>Avaliações pelos Hóspedes da Renovação e Manutenção das Instalações</p> <p>Avaliações pelos Hóspedes dos Benefícios Obtidos</p> <p>Capacidade de Ajustamento às Necessidades e Desejos dos Hóspedes</p> <p>Fornecimento Atempado de Produtos e Serviços aos Hóspedes</p> <p>Frequência de Avarias nos Equipamentos</p> <p>Número de Programas de Formação e Desenvolvimento do Pessoal</p> <p>Monitorização dos Factores Inovadores pelo Pessoal</p> <p>Número de Produtos e Serviços Inovados por Ano</p> <p>Cumprimento dos Prazos de Entrega</p> <p>Cumprimento das Especificações Standard de Compra a Fornecedores</p> <p>Número de Projectos de Serviço Comunitário</p> <p>Número de Patrocínios Corporativos</p> <p>Participação em Projectos de Conservação Ambiental</p> <p>Número de Projectos Ambientais Desenvolvidos pelo Hotel</p> <p>Rácios de Rentabilidade</p> <p>Total dos Custos Operacionais</p> <p>Vendas – Alojamento</p> <p>Inquéritos de Satisfação do Cliente</p> <p>Qualidade da Interacção com os Clientes</p> <p>Posição e Quota de Mercado</p> <p>Capacidade de Satisfazer as Solicitações dos Hóspedes Atempadamente</p> <p>Taxa de Ocupação</p> <p>Capacidade de Ajustamento às Necessidades e Desejos dos Hóspedes</p>

## **Anexo B**

### **Guião das Entrevistas**

Qual é a estratégia adoptada pelo seu hotel?

A estratégia é igual para todos os hotéis da cadeia?

Como flui a informação dentro do hotel?

Como flui a informação do hotel para níveis superiores de hierarquia dentro da cadeia?

Como avalia o desempenho do hotel?

Qual a importância que atribuí ao controlo orçamental?

No seu dia-a-dia quais são as suas preocupações enquanto director de hotel?

Quais são os indicadores que utiliza mais assiduamente para tomar decisões?

Qual é o peso dos indicadores financeiros no total dos indicadores para a tomada de decisões?

Tem um sistema formal de avaliação da satisfação dos clientes?

Como são tratadas as reclamações dos clientes?

Que importância atribui à formação do pessoal?

Como lida com a rotatividade e produtividade do pessoal?

Existem procedimentos *standards* implementados para todos os hotéis da cadeia?

Existe uma preocupação na identificação de novos mercados/produtos e serviços?

A estratégia é disseminada a todos os níveis hierárquicos?

Existe uma definição clara de objectivos a todos os níveis hierárquicos?

O controlo das realizações é feito de uma forma adequada a todos os níveis da pirâmide hierárquica?

Existe delegação de poder?

Existem sistemas de incentivos e recompensas para todos os níveis hierárquicos?

Que importância atribui à avaliação de desempenho?

Utiliza ou já ouviu falar do *Balanced Scorecard*?

## **Anexo C**

### **Questionário Preliminar**

No âmbito de um processo de doutoramento em Ciências Empresariais, sobre Sistemas de Avaliação de Desempenho no sector de Hotelaria, pedimos a sua colaboração, no preenchimento deste questionário. Não existem respostas certas ou erradas, solicitamos apenas a sua opinião e experiência pessoais, pelo que agradecemos que responda com a máxima sinceridade. Toda a informação prestada será tratada de forma agregada e confidencial. A sua colaboração é essencial, para a identificação e desenvolvimento de melhores práticas de gestão no sector hoteleiro em Portugal.

**Caracterização da Unidade**

Nome da cadeia hoteleira:

Nome da unidade:

Categoria: 4 estrelas; 5 estrelas

Localização:

Nº de quartos:

Nº de funcionários permanentes:

Distribuição dos Segmentos: lazer; business

Capital social: nacional; estrangeiro; misto

Função do respondente: director de hotel; director de operações; controller

Número de anos na função:

Função anterior:

Género: masculino; feminino

Idade:

Por favor assinale para cada um dos indicadores que abaixo se apresentam:

A **importância** que lhe atribui, numa escala de 1 a 7, representando 1 nenhuma importância e 7 importância extrema

A **frequência** com que utiliza o indicador

**D** – Diariamente

**W** – Semanalmente

**Q** – Quinzenalmente

**M** – Mensalmente

**T** – Trimestralmente

**SM** – Semestralmente

**A** – Anualmente

**N** – Nunca

A **finalidade ou objectivo da utilização** do indicador

R – *Reporting*; TD – Tomada de Decisão; A – Ambos

**Indicadores**

1 Gastos

Total de gastos

Gastos operacionais

Gastos operacionais por departamento

Comparação dos gastos reais com os orçamentados

- 2 Rendimentos
  - Volume de negócios
  - Volume de negócios por departamento
  - Volume de negócios por segmento
  - Volume de negócios por cliente
  - Comparação do volume de negócios com o homólogo do ano anterior
  - Comparação do volume de negócios com o orçamentado
  - Quota de mercado local
  - Comparação do total de rendimentos com o homólogo do ano anterior
  - Comparação do total de rendimentos com o orçamentado
  
- 3 Resultados
  - GOP
  - GOP / Volume de negócios (%)
  - GOPPAR
  - EBITDA
  - Resultados antes de impostos
  - Comparação do GOP com o homólogo do ano anterior
  - Comparação do GOP com o orçamentado
  
- 4 RevPAR
  - RevPAR
  - Evolução do RevPAR
  - Comparação do RevPAR com o da média da marca
  - Comparação do RevPAR com o de outros hotéis da mesma categoria e capacidade
  - Comparação do preço do quarto com a *rack-rate*
  
- 5 Margens operacionais
  - Margem operacional global
  - Margem operacional por departamento
  - Comparação das margens operacionais com as homólogas do ano anterior
  - Comparação das margens operacionais com as orçamentadas
  
- 6 Financeiros
  - Fluxo de caixa
  - Fundo de maneio
  - Fundo de maneio necessário
  - Prazo médio de recebimentos
  - Prazo médio de pagamentos
  - Tempo médio de permanência de inventários em armazém

- 7 Rentabilidade
  - Rentabilidade bruta das vendas (Margem bruta / Volume de negócios)
  - Rentabilidade operacional das vendas (Resultados operacionais / Volume de negócios)
  - Rentabilidade do capital investido
  - Rentabilidade dos capitais próprios
  - Economic Value Add (EVA)*
- 8 *Benchmarking* económico-financeiro
  - Comparação do desempenho financeiro com o de outros hotéis da mesma marca
  - Comparação do desempenho financeiro com o de outros hotéis da mesma categoria
  - Comparação das margens operacionais com as da média da marca
  - Comparação do total de rendimentos com os de hotéis da mesma categoria
  - Comparação do total de rendimentos com o da média da marca
- 9 Avaliação da satisfação do cliente
  - Serviço
  - Instalações e equipamentos
  - Pessoal
  - Relação preço / produto
  - Benchmarking* da satisfação do cliente
- 10 Avaliação da qualidade por parte do cliente
  - Serviço
  - Instalações e equipamentos
  - Pessoal
  - Relação preço / produto
- 11 Grau de retenção dos clientes
  - Notoriedade da marca
  - Número de clientes que voltam
  - Número de clientes que pensam voltar
  - Número de clientes que têm a intenção de recomendar o hotel a outros
  - Número de reclamações
- 12 Pessoal
  - Taxas de produtividade
  - Percentagem de pessoal temporário no total de pessoal
  - Taxa média de rotatividade
- 13 Taxas de ocupação do hotel
  - Taxa de ocupação
  - Comparação da taxa de ocupação com a prevista
  - Comparação da taxa de ocupação com a de outras unidades locais
- 14 Tempos para conclusão de processos e tarefas chave
  - Por departamento
  - Por função

- 15 Avaliação interna da qualidade
  - Serviço
  - Instalações e equipamentos
  - Pessoal
- 16 Auditorias
  - Auditoria interna
  - Auditoria do sistema da qualidade
  - HACCP
  - Concordância com standards
  - Fiscalizações
- 17 Formação
  - Número de horas de formação para directores
  - Número de horas de formação para funcionários
  - Número de horas de formação para funcionários temporários
- 18 Satisfação do pessoal
  - Número de promoções dentro do hotel
  - Número de promoções dentro da cadeia hoteleira
  - Programas de reconhecimento
  - Sistemas de incentivos
  - Delegação de poder
  - Número de horas extraordinárias
  - Percentagem de capital detido por funcionários
- 19 Avaliação do pessoal
  - Nível de competências técnicas
  - Nível de competências relacionais
- 20 Melhorias
  - Melhorias resultantes da avaliação da satisfação do cliente
  - Identificação de novos mercados
  - Número de formas criativas para melhorar o serviço
  - Número de novos produtos / serviços identificados e/ou introduzidos
  - Número de ideias inovadoras para geração de rendimentos
  - Capital investido na melhoria da experiência cliente/funcionário
  - Capital investido na melhoria contínua das instalações e equipamentos
- 21 Utilização de informação
  - Ao nível estratégico
  - Ao nível operacional
  - Uso de sistemas de informação transversais a todos os níveis hierárquicos
  - Disseminação de informação adequada a todos os níveis hierárquicos

## **Anexo D**

### **Questionário Aplicado**

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

No âmbito de um processo de doutoramento em Ciências Empresariais sobre Sistemas de Avaliação de Desempenho em Hotelaria, pedimos a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Não existem respostas certas ou erradas; solicitamos apenas a sua opinião e experiência pessoal, pelo que agradecemos que responda com a máxima objectividade.

Toda a informação prestada será tratada de forma agregada e confidencial. A sua colaboração é essencial para a identificação e desenvolvimento de melhores práticas de gestão no sector hoteleiro em Portugal.

O tempo para o preenchimento deste questionário é de cerca de 10 minutos.

Por favor assinale para cada um dos indicadores que abaixo se apresentam:

- A **Frequência** com que utiliza o indicador: **Nunca**; **Diária**; **Semanal**; **Quinzenal**; **Mensal**; **Trimestral**; **Semestral** ou **Anual** e
- A **Importância** que lhe atribui para a tomada de decisões numa escala de **1** a **7**, representando **1** = **Nenhuma** importância e **7** = **Extrema** importância.

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Total de Custos

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Custos Operacionais

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Custos Operacionais por Departamento (Alojamento / Restauração / Diversos)

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Comparação dos Custos com os Orçamentados

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Volume de Negócios

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Volume de Negócios por Departamento (Alojamento / Restauração / Diversos)

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Volume de Negócios por Segmento (Lazer / Corporate Business)

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Volume de Negócios por Cliente

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Quota de Mercado Local

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### GOP

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### GOP / Volume de Negócios (%)

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### GOPPAR

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### EBITDA

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Resultados Antes de Impostos

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Comparação do GOP com o Orçamentado

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### RevPAR

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Evolução do RevPAR

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Comparação do Preço do Quarto com a Rack-rate

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Margem Operacional Global

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Margem Operacional por Departamento (Alojamento / Restauração / Diversos)

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior

Com que Frequência utiliza este indicador?							
Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?							
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas

Com que Frequência utiliza este indicador?							
Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?							
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Fluxo de Caixa

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Prazo Médio de Recebimentos

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Prazo Médio de Pagamentos

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Rentabilidade Bruta das Vendas

(Margem Bruta / Volume de Negócios)

Com que Frequência utiliza este indicador?							
Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?							
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

### Rentabilidade Operacional das Vendas

(Resultados Operacionais / Volume de Negócios)

Com que Frequência utiliza este indicador?							
Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?							
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Rentabilidade do Capital Investido

(Resultado Líquido do Período / Activo Líquido)

Com que Frequência utiliza este indicador?							
Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?							
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Rentabilidade dos Capitais Próprios

(Resultado Líquido do Período / Capital Próprio)

Com que Frequência utiliza este indicador?							
Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?							
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Benchmarking - Taxa de Ocupação

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Benchmarking - RevPAR

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Benchmarking - Margens

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Benchmarking - Receitas

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Benchmarking - Satisfação do Cliente

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Avaliação da Satisfação do Cliente - Serviço

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Avaliação da Satisfação do Cliente - Instalações e Equipamentos

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Avaliação da Satisfação do Cliente - Pessoal

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Avaliação da Satisfação do Cliente - Relação Preço / Produto

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Notoriedade da Marca

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Número de Clientes que Voltam

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Número de Clientes que Pensam Voltar

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Número de Reclamações

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Taxa de Produtividade do Pessoal

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Taxa Média de Rotatividade do Pessoal

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Taxa de Ocupação

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista

Com que Frequência utiliza este indicador?							
Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?						
1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função

Com que Frequência utiliza este indicador?							
Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?						
1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Avaliação Interna da Qualidade - Serviço

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Avaliação Interna da Qualidade - Instalações e Equipamentos

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Avaliação Interna da Qualidade - Pessoal

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Auditoria Interna

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Auditoria ao Sistema da Qualidade

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### HACCP

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Concordância com Standards

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Número de Horas de Formação

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Número de Promoções Dentro do Hotel

Com que Frequência utiliza este indicador?							
Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?							
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Número de Promoções Dentro da Cadeia Hoteleira

Com que Frequência utiliza este indicador?							
Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?							
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Avaliação do Pessoal - Competências Técnicas

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Avaliação do Pessoal - Competências Relacionais

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Avaliação do Pessoal - Nível de Realização dos Objectivos

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Novos Mercados Identificados

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos

Com que Frequência utiliza este indicador?

Nunca	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Que Importância lhe atribui numa escala de 1 a 7?

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Outras Informações

A estratégia é disseminada a todos os níveis hierárquicos?

Sim

Não

Que Importância atribui a este facto numa escala de 1 a 7?

1

2

3

4

5

6

7

Existe uma definição clara dos objectivos a todos os níveis hierárquicos?

Sim

Não

Que Importância atribui a este facto numa escala de 1 a 7?

1

2

3

4

5

6

7

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Outras Informações

O controlo da realização dos objectivos é feito de uma forma participada por todos os níveis hierárquicos?

Sim

Não

Que Importância atribui a este facto numa escala de 1 a 7?

1

2

3

4

5

6

7

A informação disseminada a todos os níveis hierárquicos é a adequada?

Sim

Não

Que Importância atribui a este facto numa escala de 1 a 7?

1

2

3

4

5

6

7

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Outras Informações

Existem sistemas de incentivos para todos os níveis hierárquicos?

Sim

Não

Que importância atribui a este facto numa escala de 1 a 7?

1

2

3

4

5

6

7

Existe uma efectiva delegação de poder ao longo da pirâmide hierárquica?

Sim

Não

Que importância atribui a este facto numa escala de 1 a 7?

1

2

3

4

5

6

7

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal						
Numa escala de 1 a 7, que importância atribui à Avaliação do Desempenho para o sucesso da empresa?						
1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Como se situa em relação ao Balanced Scorecard?						
Nunca ouvi falar	Já ouvi falar, mas não sei do que se trata	Conheço e não utilizo	Conheço e utilizo			
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
<input type="button" value="Anterior"/> <input type="button" value="Seguinte"/>						
Completado: <input type="text"/>						
<small>Este inquérito contém tecnologia de <a href="#">software de inquéritos online</a> da Key Survey.</small>						
<small>MLR 2011</small>						

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Caracterização da Unidade

<b>Nome da Cadeia Hoteleira</b>		
<input type="text"/>		
<b>Nome da Unidade</b>		
<input type="text"/>		
<b>Categoria</b>		
4 estrelas	5 estrelas	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Localização</b>		
<input type="text"/>		
<b>Número de Quartos</b>		
<input type="text"/>		
<b>Número de Funcionários Permanentes</b>		
<input type="text"/>		
<b>Distribuição dos Segmentos</b>		
Corporate Business	Lazer	Ambos
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Capital Social</b>		
Nacional	Estrangeiro	Misto
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Seguinte

Completado:

Este inquérito contém tecnologia de [software de inquéritos online](#) da Key Survey.

MLR 2011

## Indicadores para Avaliação de Desempenho em Unidades de 4 e 5 Estrelas de Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal

### Caracterização do Respondente

<b>Nome</b>	
<input type="text"/>	
<b>Endereço de e-mail</b>	
<input type="text"/>	
<b>Habilitações Académicas</b>	
<input type="text"/>	
<b>Sexo</b>	
Masculino	Feminino
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Idade</b>	
<input type="text"/>	
<b>Número de Anos na Função</b>	
<input type="text"/>	
<b>Função Anterior</b>	
<input type="text"/>	
<b>Desempenha a função de Director Geral em mais de uma unidade da cadeia?</b>	
Sim	Não
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Se Sim, por favor indique em quais.</b>	
<input type="text"/>	
<input type="button" value="Anterior"/> <input type="button" value="Enviar"/>	
Completado: <input type="text"/>	
Este inquérito contém tecnologia de <a href="#">software de inquéritos online</a> da Key Survey.	
MLR 2011	

## **Anexo E**

### **Indicadores da Perspectiva Financeira**

#### **Respostas por Periodicidades**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Indicador	D	S	Q	M	T	SM	A	N
Total de Custos	9	26	13	101	4	2	2	10
Custos Operacionais	28	29	14	87	3	0	0	6
Custos Operacionais por Departamento	23	31	12	93	2	2	0	4
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	7	17	6	131	2	0	0	4
Comparação dos Custos com os Orçamentados	17	10	4	124	2	0	1	9
Volume de Negócios	94	22	7	38	2	1	0	3
Volume de Negócios por Departamento	97	26	5	33	2	0	0	4
Volume de Negócios por Segmento	33	30	5	80	8	5	1	5
Volume de Negócios por Cliente	20	9	3	105	15	2	6	7
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	52	13	9	75	10	1	2	5
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	46	13	3	87	7	0	2	9
Quota de Mercado Local	7	3	5	116	14	3	5	14
GOP	3	4	2	138	9	5	1	5
GOP/Volume de Negócios (%)	3	7	2	137	7	6	1	4
GOPPAR	4	1	4	127	11	5	6	9
EBITDA	0	1	2	117	15	4	11	17
Resultados Antes de Impostos	7	2	1	120	10	7	15	5
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	1	1	1	141	8	8	3	4
Comparação do GOP com o Orçamentado	1	0	5	133	7	8	3	10
RevPAR	64	13	6	77	0	2	0	5
Evolução do RevPAR	43	25	6	78	8	2	0	5
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	26	11	1	67	3	3	9	47
Margem Operacional Global	3	4	1	141	8	1	3	6
Margem Operacional por Departamento	3	4	3	141	8	1	2	5
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	2	1	3	139	12	0	4	6
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	1	1	3	135	11	0	6	10
Fluxo de Caixa	32	21	9	68	7	3	3	24
Prazo Médio de Recebimentos	9	27	19	81	13	4	0	14
Prazo Médio de Pagamentos	2	22	16	88	13	4	2	20
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	4	16	10	110	6	2	3	16
Rentabilidade Bruta das Vendas	2	5	3	133	6	5	7	6
Rentabilidade Operacional das Vendas	3	4	4	130	6	6	6	8
Rentabilidade do Capital Investido	2	0	0	38	21	21	40	45
Rentabilidade dos Capitais Próprios	2	0	0	38	18	18	41	50
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	41	23	11	77	6	1	1	7
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	33	21	12	81	7	1	1	11
<i>Benchmarking</i> – Margens	11	11	7	71	10	5	3	49
<i>Benchmarking</i> – Receitas	18	14	7	80	6	4	2	36
Respostas por Periodicidade (em %)	11,9	7,4	3,5	59,3	4,8	2,2	3,0	7,9

Legenda: D = Diária ; S = Semanal ; Q = Quinzenal ; M = Mensal ; T = Trimestral ; SM = Semestral ; A = Anual ; N = Nunca

Fonte: Com Base nos Dados do Inquérito

## **Anexo F**

### **Indicadores da Perspectiva Financeira**

#### **Frequências de Utilização**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Diária**

Indicador	Nº de Respostas	%
Volume de Negócios por Departamento	97	58,1%
Volume de Negócios	94	56,3%
RevPAR	64	38,3%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	52	31,1%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	46	27,5%
Evolução do RevPAR	43	25,7%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	41	24,6%
Volume de Negócios por Segmento	33	19,8%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	33	19,8%
Fluxo de Caixa	32	19,2%
Custos Operacionais	28	16,8%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	26	15,6%
Custos Operacionais por Departamento	23	13,8%
Volume de Negócios por Cliente	20	12,0%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	18	10,8%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	17	10,2%
<i>Benchmarking</i> – Margens	11	6,6%
Total de Custos	9	5,4%
Prazo Médio de Recebimentos	9	5,4%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	7	4,2%
Quota de Mercado Local	7	4,2%
Resultados Antes de Impostos	7	4,2%
GOPPAR	4	2,4%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	4	2,4%
GOP	3	1,8%
GOP/Volume de Negócios (%)	3	1,8%
Margem Operacional Global	3	1,8%
Margem Operacional por Departamento	3	1,8%
Rentabilidade Operacional das Vendas	3	1,8%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	2	1,2%
Prazo Médio de Pagamentos	2	1,2%
Rentabilidade Bruta das Vendas	2	1,2%
Rentabilidade do Capital Investido	2	1,2%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	2	1,2%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	1	0,6%
Comparação do GOP com o Orçamentado	1	0,6%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	1	0,6%
EBITDA	0	0,0%

Fonte: Anexo E

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Semanal**

Indicador	Nº de Respostas	%
Custos Operacionais por Departamento	31	18,6%
Volume de Negócios por Segmento	30	18,0%
Custos Operacionais	29	17,4%
Prazo Médio de Recebimentos	27	16,2%
Total de Custos	26	15,6%
Volume de Negócios por Departamento	26	15,6%
Evolução do RevPAR	25	15,0%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	23	13,8%
Volume de Negócios	22	13,2%
Prazo Médio de Pagamentos	22	13,2%
Fluxo de Caixa	21	12,6%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	21	12,6%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	17	10,2%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	16	9,6%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	14	8,4%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	13	7,8%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	13	7,8%
RevPAR	13	7,8%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	11	6,6%
<i>Benchmarking</i> – Margens	11	6,6%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	10	6,0%
Volume de Negócios por Cliente	9	5,4%
GOP/Volume de Negócios (%)	7	4,2%
Rentabilidade Bruta das Vendas	5	3,0%
GOP	4	2,4%
Margem Operacional Global	4	2,4%
Margem Operacional por Departamento	4	2,4%
Rentabilidade Operacional das Vendas	4	2,4%
Quota de Mercado Local	3	1,8%
Resultados Antes de Impostos	2	1,2%
GOPPAR	1	0,6%
EBITDA	1	0,6%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	1	0,6%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	1	0,6%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	1	0,6%
Comparação do GOP com o Orçamentado	0	0,0%
Rentabilidade do Capital Investido	0	0,0%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	0	0,0%

Fonte: Anexo E

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Quinzenal**

Indicador	Nº de Respostas	%
Prazo Médio de Recebimentos	19	11,4%
Prazo Médio de Pagamentos	16	9,6%
Custos Operacionais	14	8,4%
Total de Custos	13	7,8%
Custos Operacionais por Departamento	12	7,2%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	12	7,2%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	11	6,6%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	10	6,0%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	9	5,4%
Fluxo de Caixa	9	5,4%
Volume de Negócios	7	4,2%
<i>Benchmarking</i> – Margens	7	4,2%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	7	4,2%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	6	3,6%
RevPAR	6	3,6%
Evolução do RevPAR	6	3,6%
Volume de Negócios por Departamento	5	3,0%
Volume de Negócios por Segmento	5	3,0%
Quota de Mercado Local	5	3,0%
Comparação do GOP com o Orçamentado	5	3,0%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	4	2,4%
GOPPAR	4	2,4%
Rentabilidade Operacional das Vendas	4	2,4%
Volume de Negócios por Cliente	3	1,8%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	3	1,8%
Margem Operacional por Departamento	3	1,8%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	3	1,8%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	3	1,8%
Rentabilidade Bruta das Vendas	3	1,8%
GOP	2	1,2%
GOP/Volume de Negócios (%)	2	1,2%
EBITDA	2	1,2%
Resultados Antes de Impostos	1	0,6%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	1	0,6%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	1	0,6%
Margem Operacional Global	1	0,6%
Rentabilidade do Capital Investido	0	0,0%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	0	0,0%

Fonte: Anexo E

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Mensal**

Indicador	Nº de Respostas	%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	141	84,4%
Margem Operacional Global	141	84,4%
Margem Operacional por Departamento	141	84,4%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	139	83,2%
GOP	138	82,6%
GOP/Volume de Negócios (%)	137	82,0%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	135	80,8%
Comparação do GOP com o Orçamentado	133	79,6%
Rentabilidade Bruta das Vendas	133	79,6%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	131	78,4%
Rentabilidade Operacional das Vendas	130	77,8%
GOPPAR	127	76,0%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	124	74,3%
Resultados Antes de Impostos	120	71,9%
EBITDA	117	70,1%
Quota de Mercado Local	116	69,5%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	110	65,9%
Volume de Negócios por Cliente	105	62,9%
Total de Custos	101	60,5%
Custos Operacionais por Departamento	93	55,7%
Prazo Médio de Pagamentos	88	52,7%
Custos Operacionais	87	52,1%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	87	52,1%
Prazo Médio de Recebimentos	81	48,5%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	81	48,5%
Volume de Negócios por Segmento	80	47,9%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	80	47,9%
Evolução do RevPAR	78	46,7%
RevPAR	77	46,1%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	77	46,1%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	75	44,9%
<i>Benchmarking</i> – Margens	71	42,5%
Fluxo de Caixa	68	40,7%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	67	40,1%
Volume de Negócios	38	22,8%
Rentabilidade do Capital Investido	38	22,8%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	38	22,8%
Volume de Negócios por Departamento	33	19,8%

Fonte: Anexo E

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Trimestral**

Indicador	Nº de Respostas	%
Rentabilidade do Capital Investido	21	12,6%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	18	10,8%
Volume de Negócios por Cliente	15	9,0%
EBITDA	15	9,0%
Quota de Mercado Local	14	8,4%
Prazo Médio de Recebimentos	13	7,8%
Prazo Médio de Pagamentos	13	7,8%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	12	7,2%
GOPPAR	11	6,6%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	11	6,6%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	10	6,0%
Resultados Antes de Impostos	10	6,0%
<i>Benchmarking</i> – Margens	10	6,0%
GOP	9	5,4%
Volume de Negócios por Segmento	8	4,8%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	8	4,8%
Evolução do RevPAR	8	4,8%
Margem Operacional Global	8	4,8%
Margem Operacional por Departamento	8	4,8%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	7	4,2%
GOP/Volume de Negócios (%)	7	4,2%
Comparação do GOP com o Orçamentado	7	4,2%
Fluxo de Caixa	7	4,2%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	7	4,2%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	6	3,6%
Rentabilidade Bruta das Vendas	6	3,6%
Rentabilidade Operacional das Vendas	6	3,6%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	6	3,6%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	6	3,6%
Total de Custos	4	2,4%
Custos Operacionais	3	1,8%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	3	1,8%
Custos Operacionais por Departamento	2	1,2%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	2	1,2%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	2	1,2%
Volume de Negócios	2	1,2%
Volume de Negócios por Departamento	2	1,2%
RevPAR	0	0,0%

Fonte: Anexo E

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Semestral**

Indicador	Nº de Respostas	%
Rentabilidade do Capital Investido	21	12,6%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	18	10,8%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	8	4,8%
Comparação do GOP com o Orçamentado	8	4,8%
Resultados Antes de Impostos	7	4,2%
GOP/Volume de Negócios (%)	6	3,6%
Rentabilidade Operacional das Vendas	6	3,6%
Volume de Negócios por Segmento	5	3,0%
GOP	5	3,0%
GOPPAR	5	3,0%
Rentabilidade Bruta das Vendas	5	3,0%
<i>Benchmarking</i> – Margens	5	3,0%
EBITDA	4	2,4%
Prazo Médio de Recebimentos	4	2,4%
Prazo Médio de Pagamentos	4	2,4%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	4	2,4%
Quota de Mercado Local	3	1,8%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	3	1,8%
Fluxo de Caixa	3	1,8%
Total de Custos	2	1,2%
Custos Operacionais por Departamento	2	1,2%
Volume de Negócios por Cliente	2	1,2%
RevPAR	2	1,2%
Evolução do RevPAR	2	1,2%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	2	1,2%
Volume de Negócios	1	0,6%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	1	0,6%
Margem Operacional Global	1	0,6%
Margem Operacional por Departamento	1	0,6%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	1	0,6%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	1	0,6%
Custos Operacionais	0	0,0%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	0	0,0%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	0	0,0%
Volume de Negócios por Departamento	0	0,0%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	0	0,0%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	0	0,0%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	0	0,0%

Fonte: Anexo E

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Anual**

Indicador	Nº de Respostas	%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	41	24,6%
Rentabilidade do Capital Investido	40	24,0%
Resultados Antes de Impostos	15	9,0%
EBITDA	11	6,6%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	9	5,4%
Rentabilidade Bruta das Vendas	7	4,2%
Volume de Negócios por Cliente	6	3,6%
GOPPAR	6	3,6%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	6	3,6%
Rentabilidade Operacional das Vendas	6	3,6%
Quota de Mercado Local	5	3,0%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	4	2,4%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	3	1,8%
Comparação do GOP com o Orçamentado	3	1,8%
Margem Operacional Global	3	1,8%
Fluxo de Caixa	3	1,8%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	3	1,8%
<i>Benchmarking</i> – Margens	3	1,8%
Total de Custos	2	1,2%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	2	1,2%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	2	1,2%
Margem Operacional por Departamento	2	1,2%
Prazo Médio de Pagamentos	2	1,2%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	2	1,2%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	1	0,6%
Volume de Negócios por Segmento	1	0,6%
GOP	1	0,6%
GOP/Volume de Negócios (%)	1	0,6%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	1	0,6%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	1	0,6%
Custos Operacionais	0	0,0%
Custos Operacionais por Departamento	0	0,0%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	0	0,0%
Volume de Negócios	0	0,0%
Volume de Negócios por Departamento	0	0,0%
RevPAR	0	0,0%
Evolução do RevPAR	0	0,0%
Prazo Médio de Recebimentos	0	0,0%

Fonte: Anexo E

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Nunca**

Indicador	Nº de Respostas	%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	50	29,9%
<i>Benchmarking</i> – Margens	49	29,3%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	47	28,1%
Rentabilidade do Capital Investido	45	26,9%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	36	21,6%
Fluxo de Caixa	24	14,4%
Prazo Médio de Pagamentos	20	12,0%
EBITDA	17	10,2%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	16	9,6%
Quota de Mercado Local	14	8,4%
Prazo Médio de Recebimentos	14	8,4%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	11	6,6%
Total de Custos	10	6,0%
Comparação do GOP com o Orçamentado	10	6,0%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	10	6,0%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	9	5,4%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	9	5,4%
GOPPAR	9	5,4%
Rentabilidade Operacional das Vendas	8	4,8%
Volume de Negócios por Cliente	7	4,2%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	7	4,2%
Custos Operacionais	6	3,6%
Margem Operacional Global	6	3,6%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	6	3,6%
Rentabilidade Bruta das Vendas	6	3,6%
Volume de Negócios por Segmento	5	3,0%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	5	3,0%
GOP	5	3,0%
Resultados Antes de Impostos	5	3,0%
RevPAR	5	3,0%
Evolução do RevPAR	5	3,0%
Margem Operacional por Departamento	5	3,0%
Custos Operacionais por Departamento	4	2,4%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	4	2,4%
Volume de Negócios por Departamento	4	2,4%
GOP/Volume de Negócios (%)	4	2,4%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	4	2,4%
Volume de Negócios	3	1,8%

Fonte: Anexo E

## **Anexo G**

### **Indicadores da Perspectiva do Cliente**

#### **Respostas por Periodicidades**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Indicador	D	S	Q	M	T	SM	A	N
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	31	23	13	73	7	0	1	19
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	56	24	12	65	2	2	0	6
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	55	30	14	62	1	2	0	3
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	52	27	16	58	6	3	2	3
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	50	24	10	70	1	2	0	10
Notoriedade da Marca	28	11	6	54	12	7	22	27
Número de Clientes que Voltam	21	5	2	84	23	7	7	18
Número de Clientes que Pensam Voltar	20	8	4	85	16	5	1	28
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	23	16	6	85	11	5	1	20
Número de Reclamações	73	20	4	59	1	2	1	7
Respostas por Periodicidade (em %)	24,5	11,3	5,2	41,6	4,8	2,1	2,1	8,4

Legenda: D = Diária ; S = Semanal ; Q = Quinzenal ; M = Mensal ; T = Trimestral ; SM = Semestral ; A = Anual ; N = Nunca

Fonte: Com Base nos Dados do Inquérito

## **Anexo H**

### **Indicadores da Perspectiva do Cliente**

#### **Frequências de Utilização**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

**Periodicidade – Diária**

Indicador	Nº de Respostas	%
Número de Reclamações	73	43,7%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	56	33,5%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	55	32,9%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	52	31,1%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	50	29,9%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	31	18,6%
Notoriedade da Marca	28	16,8%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	23	13,8%
Número de Clientes que Voltam	21	12,6%
Número de Clientes que Pensam Voltar	20	12,0%

Fonte: Anexo G

**Periodicidade – Semanal**

Indicador	Nº de Respostas	%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	30	18,0%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	27	16,2%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	24	14,4%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	24	14,4%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	23	13,8%
Número de Reclamações	20	12,0%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	16	9,6%
Notoriedade da Marca	11	6,6%
Número de Clientes que Pensam Voltar	8	4,8%
Número de Clientes que Voltam	5	3,0%

Fonte: Anexo G

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Quinzenal**

Indicador	Nº de Respostas	%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	16	9,6%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	14	8,4%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	13	7,8%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	12	7,2%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	10	6,0%
Notoriedade da Marca	6	3,6%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	6	3,6%
Número de Clientes que Pensam Voltar	4	2,4%
Número de Reclamações	4	2,4%
Número de Clientes que Voltam	2	1,2%

Fonte: Anexo G

**Periodicidade – Mensal**

Indicador	Nº de Respostas	%
Número de Clientes que Pensam Voltar	85	50,9%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	85	50,9%
Número de Clientes que Voltam	84	50,3%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	73	43,7%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	70	41,9%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	65	38,9%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	62	37,1%
Número de Reclamações	59	35,3%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	58	34,7%
Notoriedade da Marca	54	32,3%

Fonte: Anexo G

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

**Periodicidade – Trimestral**

Indicador	Nº de Respostas	%
Número de Clientes que Voltam	23	13,8%
Número de Clientes que Pensam Voltar	16	9,6%
Notoriedade da Marca	12	7,2%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	11	6,6%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	7	4,2%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	6	3,6%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	2	1,2%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	1	0,6%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	1	0,6%
Número de Reclamações	1	0,6%

Fonte: Anexo G

**Periodicidade – Semestral**

Indicador	Nº de Respostas	%
Notoriedade da Marca	7	4,2%
Número de Clientes que Voltam	7	4,2%
Número de Clientes que Pensam Voltar	5	3,0%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	5	3,0%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	3	1,8%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	2	1,2%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	2	1,2%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	2	1,2%
Número de Reclamações	2	1,2%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	0	0,0%

Fonte: Anexo G

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

**Periodicidade – Anual**

Indicador	Nº de Respostas	%
Notoriedade da Marca	22	13,2%
Número de Clientes que Voltam	7	4,2%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	2	1,2%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	1	0,6%
Número de Clientes que Pensam Voltar	1	0,6%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	1	0,6%
Número de Reclamações	1	0,6%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	0	0,0%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	0	0,0%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	0	0,0%

Fonte: Anexo G

**Periodicidade – Nunca**

Indicador	Nº de Respostas	%
Número de Clientes que Pensam Voltar	28	16,8%
Notoriedade da Marca	27	16,2%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	20	12,0%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	19	11,4%
Número de Clientes que Voltam	18	10,8%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	10	6,0%
Número de Reclamações	7	4,2%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	6	3,6%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	3	1,8%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	3	1,8%

Fonte: Anexo G

## **Anexo I**

### **Indicadores da Perspectiva Interna**

#### **Respostas por Periodicidades**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Indicador	D	S	Q	M	T	SM	A	N
Taxa de Produtividade do Pessoal	12	12	2	102	8	5	3	23
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	16	11	1	102	10	4	7	16
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	3	1	0	69	20	13	36	25
Taxa de Ocupação	136	6	1	21	0	0	0	3
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	102	32	2	25	0	0	0	6
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	33	52	8	27	4	1	4	38
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	38	21	8	52	10	11	14	13
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	36	14	5	66	15	8	17	6
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	34	12	2	60	14	20	19	6
Auditoria Interna	3	10	9	51	33	20	25	16
Auditoria ao Sistema de Qualidade	3	9	3	59	29	17	17	30
HACCP	18	8	8	97	28	2	2	4
Concordância com Standards	38	7	3	62	17	14	12	14
Respostas por Periodicidade (em %)	21,7	9,0	2,4	36,5	8,7	5,3	7,2	9,2

Legenda: D = Diária ; S = Semanal ; Q = Quinzenal ; M = Mensal ; T = Trimestral ; SM = Semestral ; A = Anual ; N = Nunca

Fonte: Com Base nos Dados do Inquérito

## **Anexo J**

### **Indicadores da Perspectiva Interna**

#### **Frequências de Utilização**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Diária**

Indicador	Nº de Respostas	%
Taxa de Ocupação	136	81,4%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	102	61,1%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	38	22,8%
Concordância com Standards	38	22,8%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	36	21,6%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	34	20,4%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	33	19,8%
HACCP	18	10,8%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	16	9,6%
Taxa de Produtividade do Pessoal	12	7,2%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	3	1,8%
Auditoria Interna	3	1,8%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	3	1,8%

Fonte: Anexo I

**Periodicidade – Semanal**

Indicador	Nº de Respostas	%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	52	31,1%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	32	19,2%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	21	12,6%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	14	8,4%
Taxa de Produtividade do Pessoal	12	7,2%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	12	7,2%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	11	6,6%
Auditoria Interna	10	6,0%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	9	5,4%
HACCP	8	4,8%
Concordância com Standards	7	4,2%
Taxa de Ocupação	6	3,6%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	1	0,6%

Fonte: Anexo I

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Quinzenal**

Indicador	Nº de Respostas	%
Auditoria Interna	9	5,4%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	8	4,8%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	8	4,8%
HACCP	8	4,8%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	5	3,0%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	3	1,8%
Concordância com Standards	3	1,8%
Taxa de Produtividade do Pessoal	2	1,2%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	2	1,2%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	2	1,2%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	1	0,6%
Taxa de Ocupação	1	0,6%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	0	0,0%

Fonte: Anexo I

**Periodicidade – Mensal**

Indicador	Nº de Respostas	%
Taxa de Produtividade do Pessoal	102	61,1%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	102	61,0%
HACCP	97	58,1%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	69	41,2%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	66	39,4%
Concordância com Standards	62	37,1%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	60	35,8%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	59	35,2%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	52	31,0%
Auditoria Interna	51	30,4%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	27	16,2%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	25	15,0%
Taxa de Ocupação	21	12,6%

Fonte: Anexo I

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Trimestral**

Indicador	Nº de Respostas	%
Auditoria Interna	33	19,8%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	29	17,4%
HACCP	28	16,8%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	20	12,0%
Concordância com Standards	17	10,2%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	15	9,0%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	14	8,4%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	10	6,0%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	10	6,0%
Taxa de Produtividade do Pessoal	8	4,8%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	4	2,4%
Taxa de Ocupação	0	0,0%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	0	0,0%

Fonte: Anexo I

**Periodicidade – Semestral**

Indicador	Nº de Respostas	%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	20	12,0%
Auditoria Interna	20	12,0%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	17	10,2%
Concordância com Standards	14	8,4%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	13	7,8%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	11	6,6%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	8	4,8%
Taxa de Produtividade do Pessoal	5	3,0%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	4	2,4%
HACCP	2	1,2%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	1	0,6%
Taxa de Ocupação	0	0,0%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	0	0,0%

Fonte: Anexo I

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Anual**

Indicador	Nº de Respostas	%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	36	21,6%
Auditoria Interna	25	15,0%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	19	11,4%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	17	10,2%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	17	10,2%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	14	8,4%
Concordância com Standards	12	7,2%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	7	4,2%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	4	2,4%
Taxa de Produtividade do Pessoal	3	1,8%
HACCP	2	1,2%
Taxa de Ocupação	0	0,0%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	0	0,0%

Fonte: Anexo I

**Periodicidade – Nunca**

Indicador	Nº de Respostas	%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	38	22,8%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	30	18,0%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	25	15,0%
Taxa de Produtividade do Pessoal	23	13,8%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	16	9,6%
Auditoria Interna	16	9,6%
Concordância com Standards	14	8,4%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	13	7,8%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	6	3,6%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	6	3,6%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	6	3,6%
HACCP	4	2,4%
Taxa de Ocupação	3	1,8%

Fonte: Anexo I

## **Anexo K**

### **Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

#### **Respostas por Periodicidades**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Indicador	D	S	Q	M	T	SM	A	N
Número de Horas de Formação	2	1	0	35	31	27	56	15
Número de Promoções dentro do Hotel	4	8	2	29	13	20	65	26
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	4	11	2	21	6	18	64	41
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	14	3	1	17	9	42	70	11
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	15	5	1	16	9	40	69	12
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	10	3	0	37	11	31	60	15
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	20	8	7	83	17	14	10	8
Novos Mercados Identificados	11	10	4	67	19	26	16	14
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	17	29	9	44	32	11	5	20
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	6	13	4	40	25	30	23	26
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	4	1	2	29	12	23	44	52
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	3	1	1	34	14	22	64	28
Respostas por Periodicidade (em %)	5,5	4,6	1,6	22,6	9,9	15,2	27,2	13,4

Legenda: D = Diária ; S = Semanal ; Q = Quinzenal ; M = Mensal ; T = Trimestral ; SM = Semestral ; A = Anual ; N = Nunca

Fonte: Com Base nos Dados do Inquérito

## **Anexo L**

### **Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

#### **Frequências de Utilização**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Diária**

Indicador	Nº de Respostas	%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	20	12,0%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	17	10,2%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	15	9,0%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	14	8,4%
Novos Mercados Identificados	11	6,6%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	10	6,0%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	6	3,6%
Número de Promoções dentro do Hotel	4	2,4%
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	4	2,4%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	4	2,4%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	3	1,8%
Número de Horas de Formação	2	1,2%

Fonte: Anexo K

**Periodicidade – Semanal**

Indicador	Nº de Respostas	%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	29	17,4%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	13	7,8%
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	11	6,6%
Novos Mercados Identificados	10	6,0%
Número de Promoções dentro do Hotel	8	4,8%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	8	4,8%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	5	3,0%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	3	1,8%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	3	1,8%
Número de Horas de Formação	1	0,6%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	1	0,6%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	1	0,6%

Fonte: Anexo K

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Quinzenal**

Indicador	Nº de Respostas	%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	9	5,4%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	7	4,2%
Novos Mercados Identificados	4	2,4%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	4	2,4%
Número de Promoções dentro do Hotel	2	1,2%
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	2	1,2%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	2	1,2%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	1	0,6%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	1	0,6%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	1	0,6%
Número de Horas de Formação	0	0,0%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	0	0,0%

Fonte: Anexo K

**Periodicidade – Mensal**

Indicador	Nº de Respostas	%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	83	49,7%
Novos Mercados Identificados	67	40,1%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	44	26,3%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	40	23,8%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	37	22,2%
Número de Horas de Formação	35	21,0%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	34	20,4%
Número de Promoções dentro do Hotel	29	17,4%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	29	17,4%
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	21	12,6%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	17	10,2%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	16	9,6%

Fonte: Anexo K

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Trimestral**

Indicador	Nº de Respostas	%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	32	19,2%
Número de Horas de Formação	31	18,6%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	25	15,0%
Novos Mercados Identificados	19	11,4%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	17	10,2%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	14	8,4%
Número de Promoções dentro do Hotel	13	7,8%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	12	7,2%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	11	6,6%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	9	5,4%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	9	5,4%
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	6	3,6%

Fonte: Anexo K

**Periodicidade – Semestral**

Indicador	Nº de Respostas	%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	42	25,1%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	40	24,0%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	31	18,6%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	30	18,0%
Número de Horas de Formação	27	16,2%
Novos Mercados Identificados	26	15,6%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	23	13,8%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	22	13,2%
Número de Promoções dentro do Hotel	20	12,0%
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	18	10,8%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	14	8,4%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	11	6,6%

Fonte: Anexo K

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Periodicidade – Anual**

Indicador	Nº de Respostas	%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	70	41,9%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	69	41,3%
Número de Promoções dentro do Hotel	65	38,9%
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	64	38,3%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	64	38,3%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	60	35,9%
Número de Horas de Formação	56	33,5%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	44	26,3%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	23	13,8%
Novos Mercados Identificados	16	9,6%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	10	6,0%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	5	3,0%

Fonte: Anexo K

**Periodicidade – Nunca**

Indicador	Nº de Respostas	%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	52	31,1%
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	41	24,6%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	28	16,8%
Número de Promoções dentro do Hotel	26	15,6%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	26	15,6%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	20	12,0%
Número de Horas de Formação	15	9,0%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	15	9,0%
Novos Mercados Identificados	14	8,4%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	12	7,2%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	11	6,6%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	8	4,8%

Fonte: Anexo K

## **Anexo M**

### **Indicadores da Perspectiva Financeira**

#### **Respostas por Importâncias**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

Indicador	7	6	5	4	3	2	1
Total de Custos	115	26	15	5	4	0	2
Custos Operacionais	126	19	13	4	4	0	1
Custos Operacionais por Departamento	118	29	14	3	3	0	0
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	95	47	18	4	3	0	0
Comparação dos Custos com os Orçamentados	100	35	20	7	2	0	3
Volume de Negócios	119	27	11	8	2	0	0
Volume de Negócios por Departamento	97	45	18	4	3	0	0
Volume de Negócios por Segmento	65	55	37	7	2	1	0
Volume de Negócios por Cliente	48	46	52	17	3	0	1
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	80	47	31	6	2	0	1
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	91	42	19	8	3	2	2
Quota de Mercado Local	44	61	36	15	4	1	6
GOP	115	37	9	4	2	0	0
GOP/Volume de Negócios (%)	111	39	12	3	2	0	0
GOPPAR	81	41	31	8	2	0	4
EBITDA	71	47	26	11	3	1	8
Resultados Antes de Impostos	76	49	25	11	4	1	1
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	91	48	18	7	3	0	0
Comparação do GOP com o Orçamentado	90	48	14	12	1	0	2
RevPAR	88	47	24	7	0	0	1
Evolução do RevPAR	85	39	31	10	1	0	1
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	26	33	33	25	7	5	38
Margem Operacional Global	65	60	26	12	1	0	3
Margem Operacional por Departamento	67	64	24	10	0	0	2
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	55	62	36	11	0	0	3
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	57	63	28	13	1	0	5
Fluxo de Caixa	46	50	44	13	5	3	6
Prazo Médio de Recebimentos	72	51	29	9	1	1	4
Prazo Médio de Pagamentos	56	49	42	13	3	1	3
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	48	60	37	12	0	4	6
Rentabilidade Bruta das Vendas	63	60	32	6	5	0	1
Rentabilidade Operacional das Vendas	71	59	26	9	1	0	1
Rentabilidade do Capital Investido	62	37	30	17	0	0	21
Rentabilidade dos Capitais Próprios	57	43	28	17	0	0	22
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	87	45	23	7	2	0	3
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	85	43	27	6	1	0	5
<i>Benchmarking</i> – Margens	35	53	34	23	2	1	19
<i>Benchmarking</i> – Receitas	46	52	35	18	1	1	14
Respostas por Importância (em %)	45,8	27,7	15,9	6,0	1,3	0,3	3,0

Fonte: Com Base nos Dados do Inquérito

## **Anexo N**

### **Indicadores da Perspectiva Financeira**

#### **Frequências por Importâncias**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Importância 7**

Indicador	Nº de Respostas	%
Custos Operacionais	126	75,4%
Volume de Negócios	119	71,3%
Custos Operacionais por Departamento	118	70,7%
Total de Custos	115	68,9%
GOP	115	68,9%
GOP/Volume de Negócios (%)	111	66,5%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	100	59,9%
Volume de Negócios por Departamento	97	58,1%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	95	56,9%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	91	54,5%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	91	54,5%
Comparação do GOP com o Orçamentado	90	53,9%
RevPAR	88	52,7%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	87	52,1%
Evolução do RevPAR	85	50,9%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	85	50,9%
GOPPAR	81	48,5%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	80	47,9%
Resultados Antes de Impostos	76	45,5%
Prazo Médio de Recebimentos	72	43,1%
EBITDA	71	42,5%
Rentabilidade Operacional das Vendas	71	42,5%
Margem Operacional por Departamento	67	40,1%
Volume de Negócios por Segmento	65	38,9%
Margem Operacional Global	65	38,9%
Rentabilidade Bruta das Vendas	63	37,7%
Rentabilidade do Capital Investido	62	37,1%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	57	34,1%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	57	34,1%
Prazo Médio de Pagamentos	56	33,5%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	55	32,9%
Volume de Negócios por Cliente	48	28,7%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	48	28,7%
Fluxo de Caixa	46	27,5%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	46	27,5%
Quota de Mercado Local	44	26,3%
<i>Benchmarking</i> – Margens	35	21,0%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	26	15,6%

Fonte: Anexo M

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Importância 6**

Indicador	Nº de Respostas	%
Margem Operacional por Departamento	64	38,3%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	63	37,7%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	62	37,1%
Quota de Mercado Local	61	36,5%
Margem Operacional Global	60	35,9%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	60	35,9%
Rentabilidade Bruta das Vendas	60	35,9%
Rentabilidade Operacional das Vendas	59	35,3%
Volume de Negócios por Segmento	55	32,9%
<i>Benchmarking</i> – Margens	53	31,7%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	52	31,1%
Prazo Médio de Recebimentos	51	30,5%
Fluxo de Caixa	50	29,9%
Resultados Antes de Impostos	49	29,3%
Prazo Médio de Pagamentos	49	29,3%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	48	28,7%
Comparação do GOP com o Orçamentado	48	28,7%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	47	28,1%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	47	28,1%
EBITDA	47	28,1%
RevPAR	47	28,1%
Volume de Negócios por Cliente	46	27,5%
Volume de Negócios por Departamento	45	26,9%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	45	26,9%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	43	25,7%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	43	25,7%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	42	25,1%
GOPPAR	41	24,6%
GOP/Volume de Negócios (%)	39	23,4%
Evolução do RevPAR	39	23,4%
GOP	37	22,2%
Rentabilidade do Capital Investido	37	22,2%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	35	21,0%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	33	19,7%
Custos Operacionais por Departamento	29	17,4%
Volume de Negócios	27	16,2%
Total de Custos	26	15,6%
Custos Operacionais	19	11,4%

Fonte: Anexo M

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Importância 5**

Indicador	Nº de Respostas	%
Volume de Negócios por Cliente	52	31,1%
Fluxo de Caixa	44	26,3%
Prazo Médio de Pagamentos	42	25,1%
Volume de Negócios por Segmento	37	22,2%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	37	22,2%
Quota de Mercado Local	36	21,6%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	36	21,6%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	35	21,0%
<i>Benchmarking</i> – Margens	34	20,4%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	33	19,7%
Rentabilidade Bruta das Vendas	32	19,2%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	31	18,6%
GOPPAR	31	18,6%
Evolução do RevPAR	31	18,6%
Rentabilidade do Capital Investido	30	18,0%
Prazo Médio de Recebimentos	29	17,4%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	28	16,8%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	28	16,8%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	27	16,2%
EBITDA	26	15,6%
Margem Operacional Global	26	15,6%
Rentabilidade Operacional das Vendas	26	15,6%
Resultados Antes de Impostos	25	15,0%
RevPAR	24	14,4%
Margem Operacional por Departamento	24	14,4%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	23	13,8%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	20	12,0%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	19	11,4%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	18	10,8%
Volume de Negócios por Departamento	18	10,8%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	18	10,8%
Total de Custos	15	9,0%
Custos Operacionais por Departamento	14	8,4%
Comparação do GOP com o Orçamentado	14	8,4%
Custos Operacionais	13	7,8%
GOP/Volume de Negócios (%)	12	7,2%
Volume de Negócios	11	6,6%
GOP	9	5,4%

Fonte: Anexo M

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Importância 4**

Indicador	Nº de Respostas	%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	25	15,0%
<i>Benchmarking</i> – Margens	23	13,8%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	18	10,8%
Volume de Negócios por Cliente	17	10,2%
Rentabilidade do Capital Investido	17	10,2%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	17	10,2%
Quota de Mercado Local	15	9,0%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	13	7,8%
Fluxo de Caixa	13	7,8%
Prazo Médio de Pagamentos	13	7,8%
Comparação do GOP com o Orçamentado	12	7,2%
Margem Operacional Global	12	7,2%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	12	7,2%
EBITDA	11	6,6%
Resultados Antes de Impostos	11	6,6%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	11	6,6%
Evolução do RevPAR	10	6,0%
Margem Operacional por Departamento	10	6,0%
Prazo Médio de Recebimentos	9	5,4%
Rentabilidade Operacional das Vendas	9	5,4%
Volume de Negócios	8	4,8%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	8	4,8%
GOPPAR	8	4,8%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	7	4,2%
Volume de Negócios por Segmento	7	4,2%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	7	4,2%
RevPAR	7	4,2%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	7	4,2%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	6	3,6%
Rentabilidade Bruta das Vendas	6	3,6%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	6	3,6%
Total de Custos	5	3,0%
Custos Operacionais	4	2,4%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	4	2,4%
Volume de Negócios por Departamento	4	2,4%
GOP	4	2,4%
Custos Operacionais por Departamento	3	1,8%
GOP/Volume de Negócios (%)	3	1,8%

Fonte: Anexo M

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Importância 3**

Indicador	Nº de Respostas	%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	7	4,2%
Fluxo de Caixa	5	3,0%
Rentabilidade Bruta das Vendas	5	3,0%
Total de Custos	4	2,4%
Custos Operacionais	4	2,4%
Quota de Mercado Local	4	2,4%
Resultados Antes de Impostos	4	2,4%
Custos Operacionais por Departamento	3	1,8%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	3	1,8%
Volume de Negócios por Departamento	3	1,8%
Volume de Negócios por Cliente	3	1,8%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	3	1,8%
EBITDA	3	1,8%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	3	1,8%
Prazo Médio de Pagamentos	3	1,8%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	2	1,2%
Volume de Negócios	2	1,2%
Volume de Negócios por Segmento	2	1,2%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	2	1,2%
GOP	2	1,2%
GOP/Volume de Negócios (%)	2	1,2%
GOPPAR	2	1,2%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	2	1,2%
<i>Benchmarking</i> – Margens	2	1,2%
Comparação do GOP com o Orçamentado	1	0,6%
Evolução do RevPAR	1	0,6%
Margem Operacional Global	1	0,6%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	1	0,6%
Prazo Médio de Recebimentos	1	0,6%
Rentabilidade Operacional das Vendas	1	0,6%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	1	0,6%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	1	0,6%
RevPAR	0	0,0%
Margem Operacional por Departamento	0	0,0%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	0	0,0%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	0	0,0%
Rentabilidade do Capital Investido	0	0,0%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	0	0,0%

Fonte: Anexo M

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Importância 2**

Indicador	Nº de Respostas	%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	5	3,0%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	4	2,4%
Fluxo de Caixa	3	1,8%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	2	1,2%
Volume de Negócios por Segmento	1	0,6%
Quota de Mercado Local	1	0,6%
EBITDA	1	0,6%
Resultados Antes de Impostos	1	0,6%
Prazo Médio de Recebimentos	1	0,6%
Prazo Médio de Pagamentos	1	0,6%
<i>Benchmarking</i> – Margens	1	0,6%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	1	0,6%
Total de Custos	0	0,0%
Custos Operacionais	0	0,0%
Custos Operacionais por Departamento	0	0,0%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	0	0,0%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	0	0,0%
Volume de Negócios	0	0,0%
Volume de Negócios por Departamento	0	0,0%
Volume de Negócios por Cliente	0	0,0%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	0	0,0%
GOP	0	0,0%
GOP/Volume de Negócios (%)	0	0,0%
GOPPAR	0	0,0%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	0	0,0%
Comparação do GOP com o Orçamentado	0	0,0%
RevPAR	0	0,0%
Evolução do RevPAR	0	0,0%
Margem Operacional Global	0	0,0%
Margem Operacional por Departamento	0	0,0%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	0	0,0%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	0	0,0%
Rentabilidade Bruta das Vendas	0	0,0%
Rentabilidade Operacional das Vendas	0	0,0%
Rentabilidade do Capital Investido	0	0,0%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	0	0,0%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	0	0,0%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	0	0,0%

Fonte: Anexo M

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Importância 1**

Indicador	Nº de Respostas	%
Comparação do Preço do Quarto com a <i>Rack-Rate</i>	38	22,8%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	22	13,2%
Rentabilidade do Capital Investido	21	12,6%
<i>Benchmarking</i> – Margens	19	11,4%
<i>Benchmarking</i> – Receitas	14	8,4%
EBITDA	8	4,8%
Quota de Mercado Local	6	3,6%
Fluxo de Caixa	6	3,6%
Tempo Médio de Permanência de Existências em Armazém	6	3,6%
Comparação das Margens Operacionais com as Orçamentadas	5	3,0%
<i>Benchmarking</i> – RevPAR	5	3,0%
GOPPAR	4	2,4%
Prazo Médio de Recebimentos	4	2,4%
Comparação dos Custos com os Orçamentados	3	1,8%
Margem Operacional Global	3	1,8%
Comparação das Margens Operacionais com as Homólogas do Ano Anterior	3	1,8%
Prazo Médio de Pagamentos	3	1,8%
<i>Benchmarking</i> – Taxa de Ocupação	3	1,8%
Total de Custos	2	1,2%
Comparação do Volume de Negócios com o Orçamentado	2	1,2%
Comparação do GOP com o Orçamentado	2	1,2%
Margem Operacional por Departamento	2	1,2%
Custos Operacionais	1	0,6%
Volume de Negócios por Cliente	1	0,6%
Comparação do Volume de Negócios com o Homólogo do Ano Anterior	1	0,6%
Resultados Antes de Impostos	1	0,6%
RevPAR	1	0,6%
Evolução do RevPAR	1	0,6%
Rentabilidade Bruta das Vendas	1	0,6%
Rentabilidade Operacional das Vendas	1	0,6%
Custos Operacionais por Departamento	0	0,0%
Comparação dos Custos com os Homólogos do Ano Anterior	0	0,0%
Volume de Negócios	0	0,0%
Volume de Negócios por Departamento	0	0,0%
Volume de Negócios por Segmento	0	0,0%
GOP	0	0,0%
GOP/Volume de Negócios (%)	0	0,0%
Comparação do GOP com o Homólogo do Ano Anterior	0	0,0%

Fonte: Anexo M

## **Anexo O**

### **Indicadores da Perspectiva do Cliente**

#### **Respostas por Importâncias**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a  
Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Indicador	7	6	5	4	3	2	1
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	95	41	14	6	3	0	8
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	122	33	5	4	2	0	1
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	111	44	8	4	0	0	0
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	119	40	5	3	0	0	0
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	98	51	11	4	0	0	3
Notoriedade da Marca	65	63	21	11	0	0	7
Número de Clientes que Voltam	75	63	17	9	0	0	3
Número de Clientes que Pensam Voltar	67	58	23	13	0	1	5
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	84	54	17	6	1	1	4
Número de Reclamações	112	36	11	6	0	0	2
Respostas por Importância (em %)	56,7	28,9	7,9	4,0	0,4	0,1	2,0

Fonte: Com Base nos Dados do Inquérito

## **Anexo P**

### **Indicadores da Perspectiva do Cliente**

#### **Frequências por Importâncias**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

**Importância 7**

Indicador	Nº de Respostas	%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	122	73,1%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	119	71,3%
Número de Reclamações	112	67,1%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	111	66,5%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	98	58,7%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	95	56,9%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	84	50,3%
Número de Clientes que Voltam	75	44,9%
Número de Clientes que Pensam Voltar	67	40,1%
Notoriedade da Marca	65	38,9%

Fonte: Anexo O

**Importância 6**

Indicador	Nº de Respostas	%
Notoriedade da Marca	63	37,7%
Número de Clientes que Voltam	63	37,7%
Número de Clientes que Pensam Voltar	58	34,7%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	54	32,3%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	51	30,5%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	44	26,3%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	41	24,6%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	40	24,0%
Número de Reclamações	36	21,6%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	33	19,8%

Fonte: Anexo O

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

**Importância 5**

Indicador	Nº de Respostas	%
Número de Clientes que Pensam Voltar	23	13,8%
Notoriedade da Marca	21	12,6%
Número de Clientes que Voltam	17	10,2%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	17	10,2%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	14	8,4%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	11	6,6%
Número de Reclamações	11	6,6%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	8	4,8%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	5	3,0%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	5	3,0%

Fonte: Anexo O

**Importância 4**

Indicador	Nº de Respostas	%
Número de Clientes que Pensam Voltar	13	7,8%
Notoriedade da Marca	11	6,6%
Número de Clientes que Voltam	9	5,4%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	6	3,6%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	6	3,6%
Número de Reclamações	6	3,6%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	4	2,4%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	4	2,4%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	4	2,4%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	3	1,8%

Fonte: Anexo O

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

**Importância 3**

Indicador	Nº de Respostas	%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	3	1,8%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	2	1,2%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	1	0,6%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	0	0,0%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	0	0,0%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	0	0,0%
Notoriedade da Marca	0	0,0%
Número de Clientes que Voltam	0	0,0%
Número de Clientes que Pensam Voltar	0	0,0%
Número de Reclamações	0	0,0%

Fonte: Anexo O

**Importância 2**

Indicador	Nº de Respostas	%
Número de Clientes que Pensam Voltar	1	0,6%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	1	0,6%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	0	0,0%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	0	0,0%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	0	0,0%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	0	0,0%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	0	0,0%
Notoriedade da Marca	0	0,0%
Número de Clientes que Voltam	0	0,0%
Número de Reclamações	0	0,0%

Fonte: Anexo O

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a  
Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

**Importância 1**

Indicador	Nº de Respostas	%
<i>Benchmarking</i> – Satisfação do Cliente	8	4,8%
Notoriedade da Marca	7	4,2%
Número de Clientes que Pensam Voltar	5	3,0%
Número de Clientes que têm a Intenção de Recomendar o Hotel a Outros	4	2,4%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Relação Preço/Produto	3	1,8%
Número de Clientes que Voltam	3	1,8%
Número de Reclamações	2	1,2%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Serviço	1	0,6%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Instalações e Equipamentos	0	0,0%
Avaliação da Satisfação do Cliente – Pessoal	0	0,0%

Fonte: Anexo O

## **Anexo Q**

### **Indicadores da Perspectiva Interna**

#### **Respostas por Importâncias**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Indicador	7	6	5	4	3	2	1
Taxa de Produtividade do Pessoal	71	54	24	13	0	1	4
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	46	52	35	24	5	1	4
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	23	45	54	24	7	3	11
Taxa de Ocupação	114	38	11	3	1	0	0
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	107	38	14	6	1	1	0
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	47	47	37	17	9	1	9
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	89	52	13	5	0	0	8
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	81	57	18	10	0	0	1
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	84	59	16	7	0	0	1
Auditoria Interna	70	63	25	7	0	1	1
Auditoria ao Sistema de Qualidade	67	52	18	12	0	1	17
HACCP	101	41	13	12	0	0	0
Concordância com Standards	73	54	31	8	0	0	1
Respostas por Importância (em %)	44,9	30,0	14,2	6,8	1,1	0,4	2,6

Fonte: Com Base nos Dados do Inquérito

## **Anexo R**

### **Indicadores da Perspectiva Interna**

#### **Frequências por Importâncias**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Importância 7**

Indicador	Nº de Respostas	%
Taxa de Ocupação	114	68,3%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	107	64,1%
HACCP	101	60,5%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	89	53,3%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	84	50,3%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	81	48,5%
Concordância com Standards	73	43,7%
Taxa de Produtividade do Pessoal	71	42,5%
Auditoria Interna	70	41,9%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	67	40,1%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	47	28,1%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	46	27,5%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	23	13,8%

Fonte: Anexo Q

**Importância 6**

Indicador	Nº de Respostas	%
Auditoria Interna	63	37,7%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	59	35,3%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	57	34,1%
Taxa de Produtividade do Pessoal	54	32,3%
Concordância com Standards	54	32,3%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	52	31,1%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	52	31,1%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	52	31,1%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	47	28,1%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	45	26,9%
HACCP	41	24,6%
Taxa de Ocupação	38	22,8%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	38	22,8%

Fonte: Anexo Q

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Importância 5**

Indicador	Nº de Respostas	%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	54	32,3%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	37	22,2%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	35	21,0%
Concordância com Standards	31	18,6%
Auditoria Interna	25	15,0%
Taxa de Produtividade do Pessoal	24	14,4%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	18	10,8%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	18	10,8%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	16	9,6%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	14	8,4%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	13	7,8%
HACCP	13	7,8%
Taxa de Ocupação	11	6,6%

Fonte: Anexo Q

**Importância 4**

Indicador	Nº de Respostas	%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	24	14,4%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	24	14,4%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	17	10,2%
Taxa de Produtividade do Pessoal	13	7,8%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	12	7,2%
HACCP	12	7,2%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	10	6,0%
Concordância com Standards	8	4,8%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	7	4,2%
Auditoria Interna	7	4,2%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	6	3,6%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	5	3,0%
Taxa de Ocupação	3	1,8%

Fonte: Anexo Q

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Importância 3**

Indicador	Nº de Respostas	%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	9	5,4%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	7	4,2%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	5	3,0%
Taxa de Ocupação	1	0,6%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	1	0,6%
Taxa de Produtividade do Pessoal	0	0,0%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	0	0,0%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	0	0,0%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	0	0,0%
Auditoria Interna	0	0,0%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	0	0,0%
HACCP	0	0,0%
Concordância com Standards	0	0,0%

Fonte: Anexo Q

**Importância 2**

Indicador	Nº de Respostas	%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	3	1,8%
Taxa de Produtividade do Pessoal	1	0,6%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	1	0,6%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	1	0,6%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	1	0,6%
Auditoria Interna	1	0,6%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	1	0,6%
Taxa de Ocupação	0	0,0%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	0	0,0%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	0	0,0%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	0	0,0%
HACCP	0	0,0%
Concordância com Standards	0	0,0%

Fonte: Anexo Q

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

**Importância 1**

Indicador	Nº de Respostas	%
Auditoria ao Sistema de Qualidade	17	10,2%
Taxa Média de Rotatividade do Pessoal	11	6,6%
Tempos para Conclusão de Processos e Tarefas Chave por Departamento e/ou Função	9	5,4%
Avaliação Interna da Qualidade – Serviço	8	4,8%
Taxa de Produtividade do Pessoal	4	2,4%
Percentagem de Pessoal Temporário no Total de Pessoal	4	2,4%
Avaliação Interna da Qualidade – Instalações e Equipamentos	1	0,6%
Avaliação Interna da Qualidade – Pessoal	1	0,6%
Auditoria Interna	1	0,6%
Concordância com Standards	1	0,6%
Taxa de Ocupação	0	0,0%
Comparação da Taxa de Ocupação com a Prevista	0	0,0%
HACCP	0	0,0%

Fonte: Anexo Q

## **Anexo S**

### **Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

#### **Respostas por Importâncias**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

Indicador	7	6	5	4	3	2	1
Número de Horas de Formação	52	67	28	14	0	0	6
Número de Promoções dentro do Hotel	41	46	38	22	3	3	14
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	37	42	37	21	2	4	24
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	73	64	19	8	0	0	3
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	73	62	22	7	0	0	3
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	59	79	13	12	1	0	3
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	81	65	14	6	0	0	1
Novos Mercados Identificados	57	71	27	6	1	2	3
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	54	54	43	8	0	0	8
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	35	60	52	8	0	2	10
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	34	58	37	13	6	2	17
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	49	50	47	7	2	3	9
Respostas por Importância (em %)	32,2	35,9	18,8	6,6	0,7	0,8	5,0

Fonte: Com Base nos Dados do Inquérito

## **Anexo T**

### **Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

#### **Frequências por Importâncias**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Importância 7**

Indicador	Nº de Respostas	%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	81	48,5%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	73	43,7%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	73	43,7%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	59	35,3%
Novos Mercados Identificados	57	34,1%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	54	32,3%
Número de Horas de Formação	52	31,1%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	49	29,3%
Número de Promoções dentro do Hotel	41	24,6%
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	37	22,2%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	35	21,0%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	34	20,4%

Fonte: Anexo S

**Importância 6**

Indicador	Nº de Respostas	%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	79	47,3%
Novos Mercados Identificados	71	42,5%
Número de Horas de Formação	67	40,1%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	65	38,9%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	64	38,3%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	62	37,1%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	60	35,9%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	58	34,6%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	54	32,3%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	50	29,9%
Número de Promoções dentro do Hotel	46	27,4%
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	42	25,0%

Fonte: Anexo S

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Importância 5**

Indicador	Nº de Respostas	%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	52	31,1%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	47	28,1%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	43	25,7%
Número de Promoções dentro do Hotel	38	22,8%
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	37	22,2%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	37	22,2%
Número de Horas de Formação	28	16,8%
Novos Mercados Identificados	27	16,2%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	22	13,2%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	19	11,4%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	14	8,4%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	13	7,8%

Fonte: Anexo S

**Importância 4**

Indicador	Nº de Respostas	%
Número de Promoções dentro do Hotel	22	13,2%
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	21	12,6%
Número de Horas de Formação	14	8,4%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	13	7,8%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	12	7,2%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	8	4,8%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	8	4,8%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	8	4,8%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	7	4,2%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	7	4,2%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	6	3,6%
Novos Mercados Identificados	6	3,6%

Fonte: Anexo S

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

**Importância 3**

Indicador	Nº de Respostas	%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	6	3,6%
Número de Promoções dentro do Hotel	3	1,8%
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	2	1,2%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	2	1,2%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	1	0,6%
Novos Mercados Identificados	1	0,6%
Número de Horas de Formação	0	0,0%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	0	0,0%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	0	0,0%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	0	0,0%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	0	0,0%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	0	0,0%

Fonte: Anexo S

**Importância 2**

Indicador	Nº de Respostas	%
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	4	2,4%
Número de Promoções dentro do Hotel	3	1,8%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	3	1,8%
Novos Mercados Identificados	2	1,2%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	2	1,2%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	2	1,2%
Número de Horas de Formação	0	0,0%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	0	0,0%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	0	0,0%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	0	0,0%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	0	0,0%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	0	0,0%

Fonte: Anexo S

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

---

**Importância 1**

Indicador	Nº de Respostas	%
Número de Promoções dentro da Cadeia Hoteleira	24	14,4%
Capital Investido na Melhoria da Experiência Cliente/Funcionário	17	10,2%
Número de Promoções dentro do Hotel	14	8,4%
Número de Novos Produtos/Serviços Identificados e/ou Introduzidos	10	6,0%
Capital Investido na Melhoria Contínua das Instalações e Equipamentos	9	5,4%
Número de Formas Criativas para Melhorar o Serviço	8	4,8%
Número de Horas de Formação	6	3,6%
Avaliação do Pessoal – Competências Técnicas	3	1,8%
Avaliação do Pessoal – Competências Relacionais	3	1,8%
Avaliação do Pessoal – Nível de Realização dos Objectivos	3	1,8%
Novos Mercados Identificados	3	1,8%
Melhorias Resultantes da Avaliação da Satisfação do Cliente	1	0,6%

Fonte: Anexo S

## **Anexo U**

### **Estrutura de Avaliação de Desempenho por**

### **Cadeia Hoteleira**

**Avaliação de Desempenho em Hotéis de 4 e 5 Estrelas Pertencentes a Cadeias Hoteleiras a Operar em Portugal**

<b>Cadeia Hoteleira</b>	<b>PF</b>	<b>PC</b>	<b>PI</b>	<b>PAC</b>
AC Hotels	31,7%	20,8%	26,8%	20,6%
Accor Hotels	29,4%	27,2%	25,3%	18,1%
Altis Hotels	27,3%	25,3%	28,6%	18,8%
Amazónia Hotéis	24,8%	31,8%	26,1%	17,3%
Amorim Turismo	25,7%	27,4%	28,0%	18,9%
Axis Hotéis & Golf	27,8%	29,8%	25,6%	16,9%
Barata Hotels	19,9%	29,2%	27,9%	23,0%
Bensaúde Turismo Hotels	28,4%	27,7%	25,5%	18,4%
Ciprotur	24,7%	29,0%	29,0%	17,4%
Continental Hotels	27,5%	30,4%	25,8%	16,4%
CS Hotels & Resorts	25,6%	28,1%	27,0%	19,3%
Dom Pedro	25,0%	28,5%	26,5%	20,0%
Hotéis Alexandre de Almeida	25,9%	26,8%	24,3%	23,0%
Hotéis do Bom Jesus	20,3%	30,4%	26,7%	22,5%
HF Hoteis Fenix	31,5%	30,1%	26,9%	11,5%
Hotéis Real	26,6%	30,8%	25,4%	17,2%
Hoti Hotéis	25,2%	30,6%	26,3%	17,8%
Lágrimas Hotels & Emotions	25,4%	31,1%	24,1%	19,4%
Lena Hotéis & Turismo	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Marriott Hotels & Resorts	25,2%	29,1%	26,7%	19,0%
Olissippo Hotels	28,7%	30,4%	25,7%	15,2%
Pestana Hotéis & Resorts	25,1%	30,0%	28,4%	16,5%
Porto Bay Hotels & Resorts	25,7%	30,8%	26,4%	17,1%
Riu Hotels & Resorts	24,3%	26,0%	28,1%	21,6%
SANA Hotels	24,0%	27,5%	28,3%	20,2%
Savoy Hotels & Resorts	23,9%	28,8%	24,6%	22,6%
Solverde	27,2%	28,1%	23,6%	21,2%
Sonae Turismo	29,4%	26,3%	26,6%	17,7%
Starwood Hotels & Resorts	25,4%	32,3%	24,0%	18,3%
TD Hotels	31,1%	27,7%	24,6%	16,6%
Tivoli Hotels & Resorts	28,8%	24,0%	27,2%	20,0%
Vila Galé Hotéis	26,1%	29,3%	27,2%	17,4%
VIP Hotels	27,2%	31,7%	25,3%	15,8%
World Rest Hotels	26,6%	24,6%	25,6%	23,2%
Yellow Hotels	27,7%	28,2%	26,3%	17,8%
<b>Todas as Cadeias</b>	<b>26,3%</b>	<b>28,8%</b>	<b>26,5%</b>	<b>18,4%</b>

Legenda: PF – Perspectiva Financeira ; PC – Perspectiva do Cliente; PI – Perspectiva Interna ;  
PAC – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

