



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

João Pedro Maricato Domingues

Uma aplicação do *Balanced Scorecard* no Hotel Fátima

Coimbra, outubro de 2022



**Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração**

Politécnico de Coimbra

COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt

João Pedro Maricato Domingues

Uma aplicação do *Balanced Scorecard* no Hotel Fátima

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão**, realizado sob a orientação da Professora Doutora Rosa Maria Correia Nunes e coorientação do Professor Doutor António Rui Trigo Ribeiro.

Coimbra, outubro de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

PENSAMENTO

“The relevant question is not simply what shall we do tomorrow, but rather what shall we do today in order to get ready for tomorrow.”

Peter Drucker

DEDICATÓRIA

Aos meus avós, José e Maria.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho de projeto apenas foi possível devido ao apoio incondicional de algumas pessoas, às quais direciono os meus mais profundos agradecimentos:

À Professora Doutora Rosa Nunes e ao Professor Doutor António Trigo, pela disponibilidade, pelo excelente profissionalismo, pela atenção e simpatia. Foram, sem dúvida, pilares fundamentais ao longo da elaboração do presente trabalho.

Aos meus pais por toda a dedicação e esforço que fizeram durante o meu percurso académico, pois sem eles nada do que consegui seria possível.

À Beatriz por todo o incentivo e apoio incondicional que me transmitiu ao longo do desenvolvimento do presente trabalho.

Ao senhor Luciano Pereira, diretor geral do Hotel Fátima, pela sua disponibilidade e apoio ao fornecer toda a informação indispensável a este trabalho.

RESUMO

Nos dias de hoje, em que os mercados estão cada vez mais globais, e com a competitividade entre as diversas empresas, é fundamental para o sucesso das organizações uma boa monitorização da sua *performance*. Deste modo, as abordagens tradicionais, focadas apenas nos fatores financeiros e no curto prazo, deram origem a abordagens mais abrangentes, focadas em fatores financeiros e não financeiros numa ótica de longo prazo.

Assim, surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), uma das mais flexíveis ferramentas de gestão e de suporte à estratégia na atualidade. O BSC baseia-se na formulação de objetivos, indicadores de *performance*, metas, mapa estratégico e definição de iniciativas estratégicas distribuídas por diferentes perspetivas. Apesar da crescente importância desta ferramenta, grande parte das organizações empresariais ainda desconhecem a sua aplicabilidade.

Após a pandemia de Covid-19, em que o setor hoteleiro foi bastante afetado, torna-se essencial que as empresas hoteleiras desenvolvam mecanismos ao nível da gestão que permitam uma maior sustentabilidade para contornar estas adversidades. Desta forma, o objetivo deste trabalho de projeto é a conceptualização de um BSC adaptado à realidade do Hotel Fátima (HF), que auxilie na clarificação e implementação da estratégia, através do alinhamento dos esforços de toda a organização em torno de um objetivo comum.

Este trabalho de projeto permitiu concluir que a estratégia do HF beneficiaria com a implementação de um BSC, visto que poderá auxiliar a organização numa melhor definição da sua estratégia e, conseqüentemente, na sua operacionalização, facilitando o alinhamento organizacional e aumentando a eficácia na tomada de decisão.

Palavras-chave: Estratégia; *Balanced Scorecard*; *Performance*; Indicadores de Desempenho; Hotel.

ABSTRACT

Nowadays, when markets are increasingly global, and with the competitiveness between different companies, a good monitoring of their performance is essential for the success of organizations. In this way, the traditional approaches, focused only on financial and short-term factors, gave rise to more comprehensive approaches, focused on financial and non-financial factors in a long-term perspective.

Thus, the Balanced Scorecard (BSC) emerged, one of the most flexible management and strategy support tools today. The BSC is based on the formulation of objectives, performance indicators, goals, strategic map and definition of strategic initiatives distributed by different perspectives. Despite the growing importance of this tool, most business organizations are still unaware of its applicability.

After the Covid-19 pandemic, in which the hotel sector was greatly affected, it is essential that hotel companies develop management mechanisms that allow greater sustainability to overcome these adversities. In this way, the objective of this project work is the conceptualization of a BSC adapted to the reality of Hotel Fátima (HF), which helps in the clarification and implementation of the strategy, by aligning the efforts of the entire organization around a common objective.

This project work allowed us to conclude that the HF strategy would benefit from the implementation of a BSC, since it can help the organization to better define its strategy and consequently its operationalization, facilitating organizational alignment and increasing effectiveness in decision making.

Keywords: Strategy; Balanced Scorecard; Performance; Performance Indicators; Hotel.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 REVISÃO DA LITERATURA	4
1.1 O <i>Balanced Scorecard</i>	4
1.1.1 Contextualização.....	4
1.1.2 Conceito	5
1.1.3 Evolução	8
1.1.4 Os Pilares do <i>Balanced Scorecard</i>	10
1.2 O <i>Balanced Scorecard</i> como um Sistema de Avaliação da <i>Performance</i> Organizacional: As quatro perspetivas	13
1.2.1 Perspetiva Financeira.....	14
1.2.2 Perspetiva dos Clientes	15
1.2.3 Perspetiva dos Processos Internos	15
1.2.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	16
1.3 O Mapa Estratégico e as Relações de Causa e Efeito	16
1.4 O <i>Balanced Scorecard</i> como um Sistema de Gestão Estratégica	18
1.4.1 Clarificação e Tradução da Visão e Estratégia	18
1.4.2 Comunicação e Alinhamento Estratégico.....	19
1.4.3 Planeamento e Afetação de Recursos	19
1.4.4 <i>Feedback</i> e Aprendizagem Estratégica.....	19
1.5 Apreciações Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	20
1.5.1 Vantagens.....	20
1.5.2 Limitações.....	20
1.6 O <i>Balanced Scorecard</i> Aplicado ao Setor Hoteleiro	21

1.7	Indicadores de <i>Performance</i> Utilizados no Setor Hoteleiro	24
2	METODOLOGIA	27
2.1	Metodologia de Investigação	27
2.2	Método de Investigação	27
2.3	Método de Recolha de Dados	28
3	APRESENTAÇÃO E DIAGNÓSTICO DO HOTEL FÁTIMA	30
3.1	Constituição e Organograma.....	30
3.2	Missão, Visão e Valores.....	31
3.3	Estratégia e Objetivos	32
3.4	Análise Económica e Financeira.....	32
3.5	Controlo de Gestão.....	35
3.6	Análise PEST	35
3.7	Análise Segundo o Modelo das Cinco Forças de Porter	37
3.8	Fatores Críticos de Sucesso.....	38
3.9	Análise SWOT	40
4	CONCEPÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA O HOTEL FÁTIMA	42
4.1	Os Objetivos Estratégicos	42
4.1.1	Perspetiva Financeira.....	43
4.1.2	Perspetiva dos Clientes	44
4.1.3	Perspetiva dos Processos Internos	44
4.1.4	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	45
4.2	O Mapa Estratégico.....	46
4.3	Definição dos Indicadores de Desempenho e Metas.....	47
4.4	Identificação das Iniciativas	53

5	PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	56
5.1	OF.1 — Melhorar a rendibilidade	62
5.2	OF.2 — Aumentar as receitas	63
5.3	OF.3 — Reduzir custos operacionais	64
5.4	OC.1 — Garantir a satisfação dos clientes	65
5.5	OC.2 — Fidelizar os clientes	66
5.6	OC.3 — Aumentar a ocupação	67
5.7	OPI.1 — Garantir a qualidade dos serviços	68
5.8	OPI.2 — Otimizar os recursos humanos	69
5.9	OPI.3 — Garantir a qualidade das instalações	70
5.10	OAC.1 — Desenvolver as competências dos colaboradores	71
5.11	OAC.2 — Aumentar a satisfação dos colaboradores	72
5.12	OAC.3 — Promover o envolvimento e o espírito de compromisso	73
	CONCLUSÃO	75
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
	APÊNDICES	82
	APÊNDICE 1	83
	ANEXOS	86
	ANEXO 1	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 A Evolução do Balanced Scorecard	10
Figura 1.2 A Sequência do Balanced Scorecard	11
Figura 1.3 Perspetivas do Balanced Scorecard	14
Figura 1.4 Mapa Estratégico Simplificado	17
Figura 1.5 O Balanced Scorecard como um Sistema de Gestão Estratégica	18
Figura 3.1 Organograma do Hotel Fátima	31
Figura 3.2 Análise do Modelo das Cinco Forças de Porter no Hotel Fátima	38
Figura 3.3 Fatores Críticos de Sucesso do Hotel Fátima	40
Figura 4.1 Mapa Estratégico do Hotel Fátima	47
Figura 5.1 Elaboração da Pivot Table	59
Figura 5.2 Pivot Table dos Indicadores de Desempenho	60
Figura 5.3 Segmentação de Dados	60
Figura 5.4 Indicadores de Desempenho da Pivot Table	61
Figura 5.5 Criação dos gráficos relativos à Pivot Table	61
Figura 5.6 Monitorização do OF.1 - Melhorar a rendibilidade	62
Figura 5.7 Monitorização do OF.2 - Aumentar as receitas	63
Figura 5.8 Monitorização do OF.3 - Reduzir custos operacionais	64
Figura 5.9 Monitorização do OC.1 - Garantir a satisfação dos clientes	65
Figura 5.10 Monitorização do OC.2 - Fidelizar os clientes	66
Figura 5.11 Monitorização do OC.3 - Aumentar a ocupação	67
Figura 5.12 Monitorização do OPI.1 - Garantir a qualidade dos serviços	68
Figura 5.13 Monitorização do OPI.2 - Otimizar os recursos humanos	69
Figura 5.14 Monitorização do OPI.3 - Garantir a qualidade das instalações	70

Figura 5.15 Monitorização do OAC.1 - Desenvolver as competências dos colaboradores	71
Figura 5.16 Monitorização do OAC.2 - Aumentar a satisfação dos colaboradores	72
Figura 5.17 Monitorização do OAC.3 - Promover o envolvimento e o espírito de compromisso	73
Figura 5.18 Atualização dos dashboards	74

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 Indicadores de Performance no Setor Hoteleiro	25
Tabela 2.1 Temas Abordados nas Entrevistas	29
Tabela 3.1 Ocupação do Hotel Fátima.....	33
Tabela 3.2 Dormidas no Hotel por Nacionalidade	33
Tabela 3.3 Volume de Negócios.....	34
Tabela 3.4 Resultado Líquido do Período	34
Tabela 3.5 Análise PEST do Hotel Fátima	36
Tabela 3.6 Análise SWOT do Hotel Fátima	41
Tabela 4.1 Indicadores de Desempenho do Hotel Fátima	48
Tabela 4.2 Iniciativas Estratégicas do Hotel Fátima.....	54
Tabela 4.3 Iniciativas Estratégicas Prioritárias.....	55
Tabela 5.1 Indicadores de Desempenho do Hotel Fátima: Simulação	57

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

BSC – Balanced Scorecard

EUA – Estados Unidos da América

EVA - *Economic Value Added*

FCS – Fatores críticos de sucesso

HF – Hotel Fátima

PEST - Política, Económica, Social e Tecnológica

RevPAR - *Revenue per Available Room*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

INTRODUÇÃO

De acordo com Teixeira (2020), a execução de uma estratégia, quer ela tenha sido ou não objeto de um exigente planeamento, deve ser continuamente acompanhada e monitorizada. Segundo este autor, a finalidade da avaliação e controlo da estratégia é alertar os gestores para potenciais problemas antes que eles aconteçam, desta forma, é necessário avaliar a estratégia prosseguida, identificar os focos de perturbações, acautelar problemas potenciais, alertar os gestores e ajustar a estratégia.

As organizações impulsionadas pela globalização dos mercados e pela crescente competitividade, adotam (ou são forçadas a adotar) metodologias que as auxiliem na avaliação e monitorização da sua *performance* organizacional. Conforme Russo (2015), é crucial implementar nas empresas um processo de controlo de gestão que apoie a implementação da estratégia, a concretização dos objetivos de curto e longo prazo e que possibilite a medição do desempenho através de indicadores. Esta última função do controlo, possibilita às empresas um conhecimento indispensável para a tomada de decisões.

Foi para responder a estas necessidades que surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), proposto por Kaplan e Norton (1992). Estes autores defendem que, as organizações devem usar um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros para medir a sua *performance* organizacional.

Para Geada *et al.* (2012), o BSC é um instrumento de gestão capaz de responder às necessidades da gestão moderna, que auxilia na implementação e controlo da estratégia definida pela organização, baseando-se na formulação de objetivos, iniciativas, metas e indicadores, distribuídos por quatro perspetivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estas perspetivas encontram-se relacionadas entre si, através das relações de causa e efeito, e dão um *feedback* importante acerca de como o plano estratégico está a ser executado.

O presente trabalho de projeto incidirá no estudo desta ferramenta de gestão (BSC), e tem como principal objetivo conceber uma proposta de implementação de um BSC para uma empresa do setor hoteleiro, o Hotel Fátima (HF). Esta proposta será composta pela

definição dos objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas do BSC, por um mapa estratégico com as relações de causa e efeito, pelo estabelecimento de indicadores de desempenho e respetivas metas para cada objetivo estratégico, pela definição das iniciativas estratégicas e por uma sugestão de *dashboards* para a monitorização de cada objetivo estratégico.

Quanto à estrutura do presente trabalho de projeto, o mesmo encontra-se dividido em sete fases: Introdução, Revisão da Literatura, Metodologia, Apresentação e Diagnóstico do Hotel Fátima, Concepção do *Balanced Scorecard* para o Hotel Fátima, Proposta de Implementação do *Balanced Scorecard* e Conclusão.

Na Introdução, apresentam-se os objetivos deste trabalho e descreve-se a estrutura do mesmo.

No primeiro capítulo, respeitante à Revisão da Literatura, faz-se uma revisão da literatura sobre o tema, abordando aspetos essenciais sobre a génese e evolução do BSC, explicitando-se conceitos fundamentais para a compreensão do instrumento em estudo. Neste capítulo são ainda apresentados indicadores de desempenho mais utilizados na indústria hoteleira.

No segundo capítulo do trabalho, apresenta-se a metodologia de investigação adotada no presente trabalho de projeto. É feita uma abordagem teórica à investigação qualitativa, incidindo no estudo de caso e nas técnicas de recolha de dados utilizadas.

No terceiro capítulo, a Apresentação e Diagnóstico do Hotel Fátima, é efetuada uma apresentação e caracterização da empresa, aborda-se a sua constituição e organograma, a missão, visão e valores, faz-se uma análise económica e financeira, bem como uma análise do controlo de gestão existente, elabora-se uma análise Política, Económica, Social e Tecnológica (PEST), uma análise segundo o modelo das Cinco Forças de Porter, identificam-se os Fatores Críticos de Sucesso e efetua-se uma análise das *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* (SWOT).

Na Concepção do *Balanced Scorecard* para o Hotel Fátima, que é apresentada no quarto capítulo do presente trabalho, revela-se o BSC desenvolvido para a organização que serviu de caso de estudo do presente trabalho, o Hotel Fátima.

Na Proposta de Implementação do *Balanced Scorecard*, apresentada no quinto capítulo, consta um conjunto de sugestões de *dashboards* elaborados para monitorizar os objetivos estratégicos definidos.

Por fim, na Conclusão, expõem-se as principais conclusões do trabalho realizado, as limitações verificadas ao longo do estudo, e apresentam-se propostas para trabalhos futuros que venham a ser realizados sobre esta temática.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são abordados os aspetos fundamentais do tema *core* deste Trabalho de Projeto e explicitam-se os conceitos essenciais para a compreensão do BSC. No último subcapítulo são apresentados os indicadores de desempenho mais utilizados na indústria hoteleira segundo vários autores.

1.1 O *Balanced Scorecard*

De forma a introduzir o instrumento de gestão em estudo, é importante, numa primeira fase, contextualizar o seu aparecimento e criação, expor o conceito e os objetivos do mesmo e explicar a sua evolução ao longo dos últimos tempos.

1.1.1 Contextualização

Outrora, os Sistemas de Controlo de Gestão baseavam-se, essencialmente, em indicadores financeiros para avaliar e acompanhar o desempenho das organizações, focando-se apenas em valores tangíveis, como o Valor Económico Acrescentado (EVA), o Resultado Líquido e a Taxa de Retorno sobre o Investimento. No entanto, de acordo com Teixeira (2020), as medidas financeiras relatam, essencialmente, factos passados, sendo adequadas para as empresas da era industrial em que investimentos em capacidades e relações de longo prazo com os clientes não eram críticos para o sucesso. Todavia estas medidas financeiras revelam-se inadequadas para as empresas da era da informação e do conhecimento que têm de criar valor através do investimento em clientes, fornecedores, colaboradores, processos, tecnologia e inovação.

A falta de relevância dos indicadores, leva Jordan *et al.* (2015) a afirmar que, num ambiente cada vez mais global e competitivo torna-se fundamental a existência de novas formas de medição e de acompanhamento da *performance* empresarial, pois estas proporcionam uma visão abrangente da mesma. Esta nova forma de medição deverá contemplar indicadores de curto e longo prazo, internos e externos, financeiros e não financeiros, que reflitam os fatores críticos da empresa e a sua relação com a estratégia.

De acordo com Serra *et al.* (2012), mencionando um estudo da revista *Fortune* nos Estados Unidos da América (EUA), 70% das empresas falham na execução da estratégia.

E segundo outro estudo, realizado pela *Ernst & Young* em 1998, onde se avaliou as maiores empresas norte-americanas, concluiu-se que cerca de 35% dos investidores têm em conta, nas suas decisões, objetivos não financeiros e, sobretudo, consideram que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia. Para evitar estas falhas é fundamental haver um método formal para a implementação da estratégia e para o controlo adequado da *performance* da empresa.

Os negócios e as organizações têm sofrido profundas transformações e, como já se referiu, os tradicionais Sistemas de Gestão, por se basearem apenas em informação financeira, deixaram de ser capazes de vincular as estratégias de longo prazo de uma empresa às suas ações operacionais. De referir que os indicadores financeiros também são necessários, porque refletem os resultados financeiros. No entanto, estes só são conhecidos ao fim de determinado tempo, causando medidas desfasadas no tempo que correspondem ao resultado de decisões passadas, não acompanhando assim a *performance* da organização no momento atual (Kaplan e Norton, 1996a).

É neste contexto que Kaplan e Norton deram início, em 1990, a um estudo que teve como finalidade desenvolver uma nova ferramenta de medição da *performance* organizacional, que colmatasse as deficiências dos anteriores e respondesse aos desafios estratégicos das empresas, já sentidos na época. Eles estudaram 12 empresas norte-americanas, e as conclusões deste estudo foram apresentadas em 1992, num artigo da *Harvard Business Review*, que se intitulou de “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, e que culminou com o surgimento do instrumento de gestão *Balanced Scorecard* (BSC), que defende que as organizações devem usar um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não-financeiros para medir a *performance* organizacional (Kaplan e Norton, 1992).

1.1.2 Conceito

Como foi dito anteriormente, o BSC surgiu como uma metodologia de medição e avaliação da *performance* das organizações, fornecendo informação de gestão, financeira e não-financeira, crucial para um bom desempenho organizacional. Os criadores deste instrumento de gestão, definem o BSC como uma ferramenta de gestão que fornece uma

visão global e integrada do desempenho organizacional aos gestores de topo, de acordo com a perspetiva financeira (refletindo os resultados das ações do passado) e incluindo três novas perspetivas não financeiras (relacionadas com fatores intangíveis considerados relevantes para uma boa *performance* organizacional), Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento (Kaplan e Norton, 1992). Este ponto de vista é também defendido por Pinto (2007, p. 40) que afirma que “(...) a filosofia do *Balanced Scorecard* assenta na visão global da estratégia das organizações apoiada em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos e aprendizagem e crescimento. A perspetiva financeira centra-se nos indicadores financeiros, transmitindo uma visão do passado – o que já aconteceu. As outras três perspetivas – clientes, processos e aprendizagem e crescimento – contêm os elementos que permitem à organização planear o seu horizonte de longo prazo – o que queremos que aconteça”.

Desta forma, o BSC vem colmatar a ineficácia da utilização exclusiva de indicadores de carácter financeiro, não apenas por estes serem inadequados para orientar e avaliar a trajetória das organizações, mas também por não serem capazes de refletir o valor criado pelos ativos intangíveis da organização (Kaplan e Norton, 1996b).

As quatro perspetivas mencionadas anteriormente formam a estrutura do BSC, nas quais são fixados os objetivos, indicadores e respetivas metas que têm que funcionar de forma integrada, estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspetivas (Pinto, 2007; Kaplan e Norton, 1996b). Por isso, para se conceber um BSC é necessário incluir indicadores financeiros e não-financeiros derivados da estratégia, de acordo com as quatro perspetivas mencionadas (Russo, 2015).

Desde o surgimento BSC, tem-se verificado um particular e crescente interesse por este instrumento de gestão, quer no mundo empresarial, quer no meio académico. Para além de Kaplan e Norton, outros autores, como por exemplo os que se referem nos parágrafos seguintes, têm estudado o BSC e sugerido diversos pontos de vista.

Em conformidade com Serra *et al.* (2012), o BSC é um sistema de gestão estratégica baseada em indicadores que impulsionam a *performance*, proporcionando à organização uma visão atual e futura do negócio. Assim, os aspetos mais importantes do BSC são a medição de resultados e a utilização de indicadores que levam a empresa a atuar de acordo

com a sua estratégia. A sinergia é alcançada pela correlação dos objetivos financeiros e estratégicos corporativos com os objetivos dos níveis hierárquicos inferiores. Esta característica vai permitir que os colaboradores consigam entender como as suas ações vão ter um impacto sobre as estratégias da empresa. Em consonância com estes autores, o facto de o BSC enfatizar a existência de relações de causa e efeito nas medições, faz com que a organização seja capaz de compreender como os indicadores não financeiros, como a qualidade do produto ou serviço, direcionam e impactam os indicadores financeiros e, por consequência, a rentabilidade da empresa.

Já segundo Teixeira (2020), o BSC é uma ferramenta que visa auxiliar as empresas ou outras organizações a atingir a sua estratégia mostrando como medidas chave se inter-relacionam para seguir a evolução da estratégia.

Para Jordan *et al.* (2015, p. 274), “(...) o BSC pretende ligar o controlo operacional de curto prazo com a visão e estratégia de longo prazo, focalizando a atenção dos responsáveis nos fatores críticos para a implementação estratégica, o que permite aos gestores acompanhar a evolução e a implementação estratégica nas quatro perspetivas”.

Costa e António (2015) defendem que, o BSC pretende ser um instrumento de gestão e de controlo que conjuga as atividades de curto-prazo com os objetivos de longo-prazo, e ainda, possibilita interligação das operações e do negócio, concedendo às atividades um alinhamento ideal entre estas e a estratégia da empresa através da tradução da visão estratégica, da ligação entre os diversos departamentos, áreas e colaboradores, da melhoria da comunicação organizacional, de um planeamento eficiente com base em objetivos suportados pelas opções estratégicas definidas, e da possibilidade de conferir aos utilizadores a capacidade de ajustar constantemente as assunções de causa e efeito na procura da excelência.

Em harmonia com Ramos e Gonçalves (2002), assim como com Carvalho de Azevedo (2001), existem um conjunto de características no BSC que importa destacar, tais como: i) transforma a missão e a estratégia da organização em objetivos e indicadores nas quatro perspetivas; ii) proporciona uma estrutura e uma linguagem que permitem comunicar a missão e a estratégia, concentrando-se na valorização dos fatores que criam valor a longo prazo; iii) facilita a informação aos colaboradores sobre as causas do sucesso presente e

futuro, permitindo aos gestores canalizar as energias e competências do pessoal para a consecução dos objetivos de longo prazo; iv) além da prossecução dos objetivos financeiros, inclui os indutores de ação (não-financeiros, intangíveis) para os alcançar; v) contempla os indicadores financeiros da atuação passada com os indicadores da atuação futura relacionados com fatores intangíveis; e vi) apresenta um núcleo reduzido de indicadores considerados fundamentais, que são mais abrangentes, mensuráveis e controláveis.

Em suma, de acordo com as definições supra apresentadas, podemos definir o BSC como um sistema multidimensional de avaliação da *performance* organizacional, assente em indicadores financeiros e não financeiros enquadrados nas quatro perspetivas, que estabelece um conjunto de relações de causa-efeito entre as medidas de desempenho incorporadas, os objetivos que se pretendem alcançar e a estratégia global da organização. Este modelo possibilita aos gestores de topo uma visão global da organização, com foco no essencial da gestão, proporcionando uma melhoria do desempenho organizacional e no processo de tomada de decisão baseado em informação de natureza estratégica (Jordan *et al.*, 2015; Ramos e Gonçalves, 2002; Carvalho de Azevedo 2001).

1.1.3 Evolução

De acordo com Pinto (2007), o BSC teve uma rápida implementação em diversos tipos de organizações de diferentes setores, sendo que as suas potencialidades levaram a revista *Harvard Business Review* a classificá-lo como uma das setenta e cinco melhores ideias de gestão do século XX.

O BSC foi inicialmente concebido como uma simples ferramenta de medição de desempenho, a sua essência estava na criação de um novo conceito de medição e avaliação que passou a integrar fatores intangíveis, equilibrando e interligando indicadores financeiros e não financeiros. Mas, dado o facto de permitir esclarecer, comunicar e gerir a estratégia, resultou num modelo integrado, dinâmico e interativo de gestão estratégica, suscetível de assegurar não apenas a monitorização do desempenho, mas também a formulação da estratégia e, particularmente, a sua implementação, avaliação, controlo e revisão (Santos, 2008).

Kaplan e Norton (1993), com base nos resultados da implementação do BSC em diversas empresas, defendem que as potencialidades do modelo começaram a ser reconhecidas e consideram-no um verdadeiro sistema de gestão que interage com diferentes processos e metodologias conducentes a melhorias profundas em áreas críticas, colocando-o num patamar superior à da simples medição da *performance*. Estes autores, afirmam que o BSC é capaz de fornecer aos gestores um modelo lógico que expõe os objetivos estratégicos de uma empresa num conjunto consentâneo de indicadores de desempenho. Assim o BSC, mais que um sistema de medição, é um sistema de gestão estratégica capaz de contribuir para melhorias profundas em áreas críticas, como produtos, processos, clientes e conquista de quota de mercado.

Desta forma, a primeira evolução do BSC atribui a este o papel de sistema de gestão estratégica, passando a ser usado como um instrumento para gerir a estratégia, ao invés de um sistema de medição do desempenho com que foi inicialmente criado. Cada uma das perspetivas passou a incluir os objetivos, as medidas, as metas e as iniciativas, tendo a visão e a estratégia sido colocadas no centro do BSC. Este modelo, segundo Kaplan e Norton (1996a, 1996c), passou a apoiar-se em quatro novos processos: i) clarificação e tradução da visão e estratégia; ii) comunicação e alinhamento estratégico; iii) planeamento e afetação de recursos; e iv) *feedback* e aprendizagem estratégica.

Posteriormente, Kaplan e Norton (2000a), introduzem um novo instrumento que se tornou imprescindível aquando da implementação do BSC – o Mapa Estratégico. Sendo este o segundo momento de evolução do BSC, de sistema de gestão estratégica passa a assumir-se como um sistema de comunicação da estratégia. Em conformidade com Pinto (2007), os mapas estratégicos têm grande impacto no processo de comunicação e envolvimento da organização, pelo que a sua conceção caracterizou um novo passo na evolução do BSC, ou seja, este instrumento passou a ser considerado como um meio de comunicação da estratégia.

Atualmente, e no seguimento de todo este percurso, em harmonia com Kaplan e Norton (2006), surge o terceiro nível de evolução do BSC, e que constitui o seu mais recente posicionamento: um sistema de gestão da mudança. Nos dias que correm, o principal desafio das empresas reside no alinhamento de pessoas, processos e infraestruturas com

a estratégia, tendo como objetivo a melhoria da *performance* organizacional. E, para Pinto (2007), todo este processo de alinhamento exige mudança, e a mudança, por sua vez, tem de ser gerida, tendo o BSC dado provas de ser um bom facilitador nesse processo.

Desta maneira, desde a implementação do BSC nas organizações até aos dias de hoje, este sistema tem vindo a evoluir. Pinto (2007), descreve as três fases de evolução mencionadas, tal como na figura que se segue:

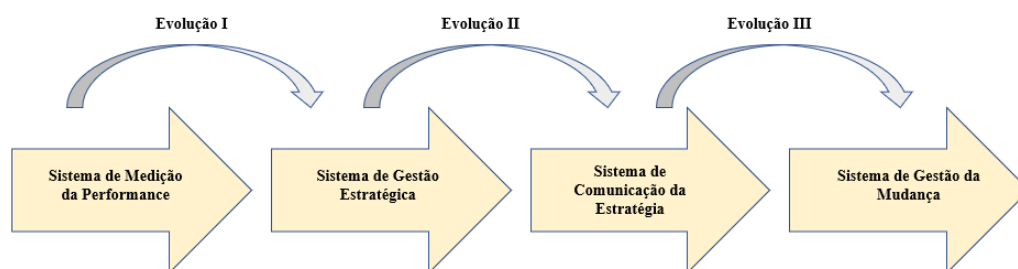


Figura 1.1 A Evolução do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Pinto (2007).

1.1.4 Os Pilares do *Balanced Scorecard*

Segundo Pinto (2007), o BSC não é uma teoria, mas sim uma ferramenta prática. Assim, ao ser implementado, decorre um processo de construção, tal como se tratasse de um edifício. Por isso, deve-se começar pelas “fundações” e “pilares”, já que são o suporte de toda a estrutura.

Os “pilares” do BSC que sustentam toda a estrutura de uma organização são a missão, os valores e a visão. A estratégia surge nesta sequência, assumindo-se como a concretização da visão. A declaração da missão é o ponto de partida para a concepção do BSC, e deverá estar suportada num conjunto de valores que guiam a organização, seguindo-se a definição da visão, que irá determinar as prioridades necessárias à sua concretização, através da formulação estratégica (Kaplan e Norton, 1996a). A Figura 1.2 ilustra a sequência do BSC mencionada:

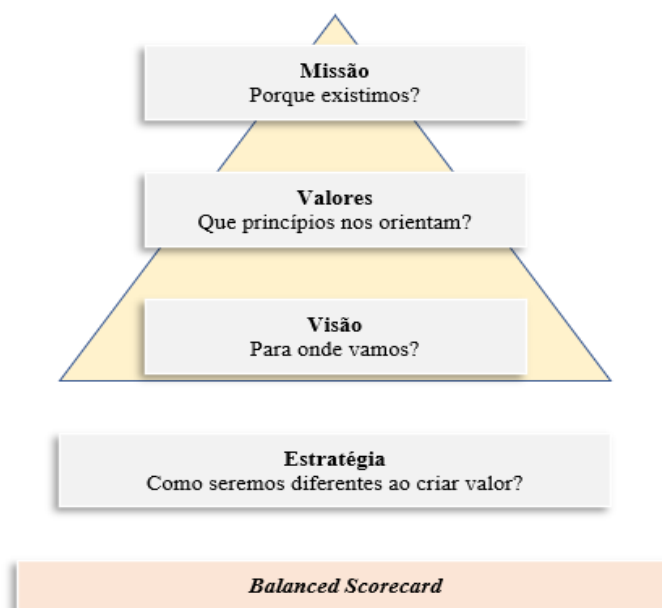


Figura 1.2 A Sequência do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Pinto (2007).

Em conformidade com Niven (2003), o BSC obtém uma grande importância nas organizações quando passa a ser uma metodologia alinhada com a missão, valores e visão, isto é, quando a estratégia das organizações abrange a totalidade da organização.

Desta forma, dada a importância dos “pilares” do BSC na sua implementação, é importante explicar em que consistem os mesmos.

1.1.4.1 Missão

Em harmonia com Pinto (2007), a missão define o propósito de uma organização, isto é, a razão de ser de uma organização, daí ser o primeiro “ pilar” do BSC. Segundo Teixeira (2020), a missão é um dos primeiros aspetos a ter em conta no processo de gestão estratégica de uma organização, traduz-se na definição dos seus fins estratégicos gerais, e expressa a finalidade ou o objetivo fundamental da empresa. É, no fundo, a razão de ser de uma empresa, na medida em que explicita os motivos por que ela existe. A missão está na origem da definição da estratégia, de prioridades, de planos, de definições de funções e tarefas, e deve ser formalmente expressa, servindo de guia de orientação para os colaboradores que trabalham na empresa, e para os gestores que atuam nos diversos

níveis. Só depois de definida e conhecida a missão é que podem ser estabelecidos os objetivos específicos de cada área, departamento ou função, sendo certo que só uma clara definição da missão torna possível definir objetivos claros e realistas.

Para Serra *et al.* (2012), a declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da empresa. O objetivo da missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado à sua visão, de forma a concentrar esforços para alcançar os objetivos. Ou seja, a missão é, no fundo, a declaração da razão de ser da organização.

De acordo com Freire (2008, p. 171), “(...) a missão consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa”. Segundo este autor a missão deve conseguir responder às seguintes questões:

- Qual é a razão de ser da empresa?
- Qual é o negócio da empresa?
- Quais são as futuras competências requeridas pela empresa?
- Quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da empresa?
- Quais são os principais produtos ou serviços da empresa?
- Quais são os princípios básicos e os valores da empresa?

1.1.4.2 Valores

Os valores constituem o segundo “pilar” do BSC e devem estar perfeitamente interligados com a missão, dando-lhe uma continuidade lógica (Pinto, 2007). Em conformidade com Santos (2006, p. 31) “Os valores são princípios intemporais que guiam uma organização. Eles representam as crenças mais profundas demonstradas através do comportamento diário dos seus empregados”.

Para Serra *et al.* (2012), os valores são a justificação para as escolhas que cada organização faz, bem como para a forma como esta afeta os recursos que dispõe.

1.1.4.3 Visão

Conforme Chiavenato (2005, p. 99), “A visão representa a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o esforço de se ver a si própria no espaço e no tempo.”

A visão pode ser definida como o futuro ideal desejado, e é construída após a declaração da missão e a proclamação dos valores, constituindo, desta forma, o terceiro “pilar” da estrutura do BSC. A visão procura responder às seguintes questões: “Para onde queremos ir?” e “Qual o nosso destino?” (Pinto, 2007). Ainda segundo este autor, a definição da visão é um passo primordial na implementação do BSC em qualquer tipo de organização, pois é a partir das metas definidas na visão que a gestão de topo pode iniciar o processo de formulação das estratégias, a seleção de prioridades e metas a atingir.

As declarações de missão, valores e visão, só deixam de ser um simples conjunto de pensamentos e desejos expressos, se forem acompanhados por uma estratégia.

1.1.4.4 Estratégia

Para Freire (2008), o sucesso de qualquer organização é uma consequência resultante da sua orientação estratégica. Enquanto a missão, os valores e a visão salientam o “porquê” e o “quem”, a estratégia define o “como” (Pinto, 2007).

Segundo Santos (2006), a estratégia formulada deve estar alinhada com os objetivos da organização (visão), considerando a razão da sua existência (missão) e atuando em função dos valores que a caracterizam. O BSC proporciona um alinhamento desde a decisão da estratégia à sua execução, uma vez que desdobra a estratégia em quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento) através dos objetivos e indicadores associados a cada uma delas.

1.2 O *Balanced Scorecard* como um Sistema de Avaliação da Performance Organizacional: As quatro perspetivas

Como já foi referido anteriormente, o BSC é uma ferramenta de gestão que traduz a visão e a estratégia da organização num conjunto coerente de objetivos e medidas de *performance*. Kaplan e Norton (1992), recomendam que se faça o acompanhamento do desempenho organizacional através de quatro perspetivas de análise: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento, as quais se ilustram nas quatro perspetivas do BSC (Figura 1.3).

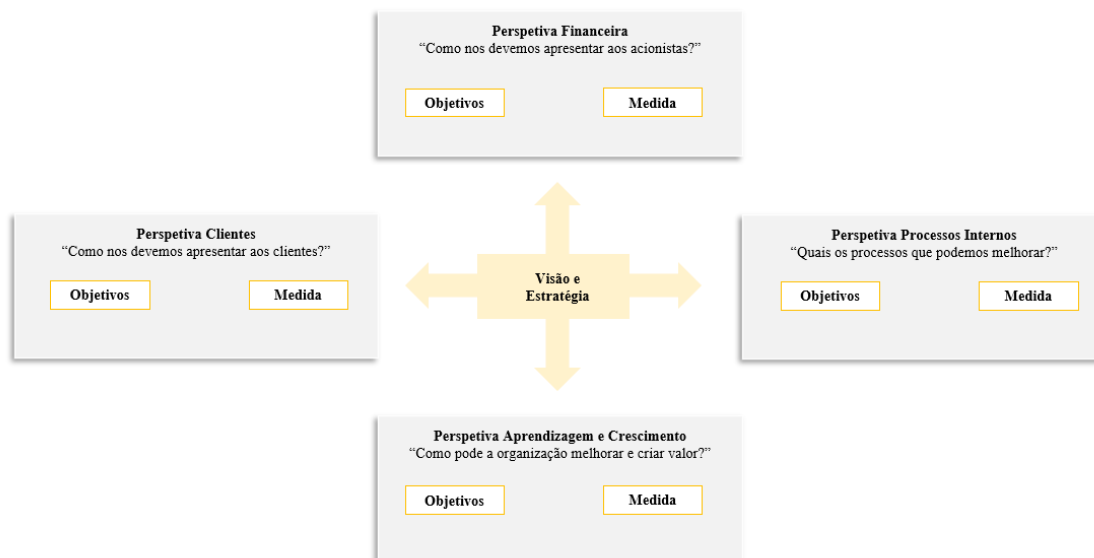


Figura 1.3 Perspetivas do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992).

1.2.1 Perspetiva Financeira

De acordo com Jordan *et al.* (2015), dos diversos *stakeholders*, os acionistas são os principais interessados na empresa, pelo que é habitual haver uma especial atenção à defesa dos seus interesses. Estes interesses são, essencialmente, de natureza financeira, na medida em que esperam da empresa uma rentabilidade adequada para o capital investido.

A medição dos objetivos aplicados nesta perspetiva assenta em indicadores financeiros, os quais possibilitam avaliar e compreender se a estratégia definida, a sua implementação, bem como a sua execução estão a contribuir para as melhorias do desempenho financeiro da empresa (Kaplan e Norton, 1996c).

Russo (2015), afirma que os indicadores financeiros representam uma informação histórica da empresa, que é o tipo de informação procurada pelos acionistas para avaliar o desempenho financeiro da organização.

1.2.2 Perspetiva dos Clientes

É fundamental que a empresa conheça bem os seus clientes, essencialmente no que diz respeito aos fatores que estes mais valorizam, pois só a partir deste entendimento será possível definir os indicadores mais adequados a esta perspetiva (Russo, 2015). Já Serra *et al.* (2012), afirma ser o BSC a ferramenta indicada para traduzir em medidas específicas os fatores considerados importantes para os clientes.

Também Jordan *et al.* (2015), corroborando as ideias anteriores, afirma que a perspetiva dos clientes preocupa-se com os fatores que contribuem para a consolidação da relação com o cliente, nomeadamente com os que contribuem para realizar os seus objetivos financeiros de forma sustentada. Assim, Jordan *et al.* (2015) e Serra *et al.* (2012), recomendam que a empresa conheça bem os seus clientes para reconhecer quais os atributos mais valorizados por esses clientes e, posteriormente, definir indicadores que acompanhem esses fatores. Estes mesmos autores defendem que, uma empresa não existe sem clientes, sendo que um dos fatores do sucesso financeiro é a satisfação e retenção dos mesmos. Atendendo a esta evidência, os indicadores de resultado para esta perspetiva são geralmente a satisfação, fidelidade, retenção e aquisição de clientes.

1.2.3 Perspetiva dos Processos Internos

A perspetiva dos processos internos centra a atenção no acompanhamento da forma como são desenvolvidas as atividades na empresa, logo pretende saber quais os processos que criam valor para o cliente e, conseqüentemente, para o acionista (Kaplan e Norton, 1996c).

Russo (2015, p. 33), afirma que esta perspetiva foca “(...) a atenção nas atividades e processos críticos internos necessários à satisfação dos clientes e à prossecução dos objetivos financeiros da empresa, para satisfação dos acionistas”.

Em conformidade com Jordan *et al.* (2015), as organizações não se constituem para definir funções, mas sim para assegurar um conjunto de atividades relacionadas com os processos de negócio. A identificação das atividades e dos processos permite que seja assegurado de forma mais eficaz o cumprimento dos objetivos de clientes e financeiros. Fatores como a produtividade, qualidade, nível de serviço e custos dependem muito da

forma como a empresa organiza os seus processos e, por conseguinte, executa as suas atividades.

Segundo Pinto (2007), os objetivos, metas e indicadores desta perspetiva devem ser capazes de responder à pergunta “em que processos teremos que ser excelentes para atingir as metas nos clientes?”, pois de acordo com este autor, os indicadores definidos nesta perspetiva dos processos internos devem estar diretamente relacionados com as escolhas adotadas na perspetiva de clientes.

1.2.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Em conformidade com Jordan *et al.* (2015), a perspetiva de aprendizagem e crescimento procura acompanhar as competências necessárias para realizar os objetivos estratégicos e criar condições para o crescimento sustentado da organização. Estas competências prendem-se, essencialmente, com o potencial humano e a capacidade dos sistemas e tecnologias de informação. A capacidade de aprendizagem e de inovação está cada vez mais ligada ao valor da organização. Esta perspetiva considera os colaboradores da organização como um dos principais ativos intangíveis, dos quais depende o sucesso da organização. As capacidades, a motivação, o empenho e o envolvimento dos colaboradores condiciona a *performance* das organizações, constituindo o seu grande elemento distintivo.

Para Santos (2006), os objetivos definidos na perspetiva de aprendizagem e crescimento são os indutores que irão permitir alcançar os objetivos das outras três perspetivas do BSC, através do investimento em áreas como os recursos humanos.

1.3 O Mapa Estratégico e as Relações de Causa e Efeito

De acordo com Teixeira (2020), o BSC fornece a descrição da estratégia da organização e indica onde estão os problemas, uma vez que mostra as relações entre os objetivos e as atividades relacionadas. Os mapas estratégicos são uma peça fundamental neste processo de controlo da estratégia, são como roteiros baseados em relações de causa e efeito que indicam as consequências das decisões tomadas, ou ilustram o caminho que deve ser percorrido para se atingir uma determinada meta.

Kaplan e Norton (2000a, 2000b) definem o mapa estratégico como uma arquitetura lógica e compreensiva que fornece uma representação visual dos objetivos críticos da empresa e das relações cruciais entre eles. A Figura 1.4 mostra o funcionamento de um mapa estratégico simplificado.

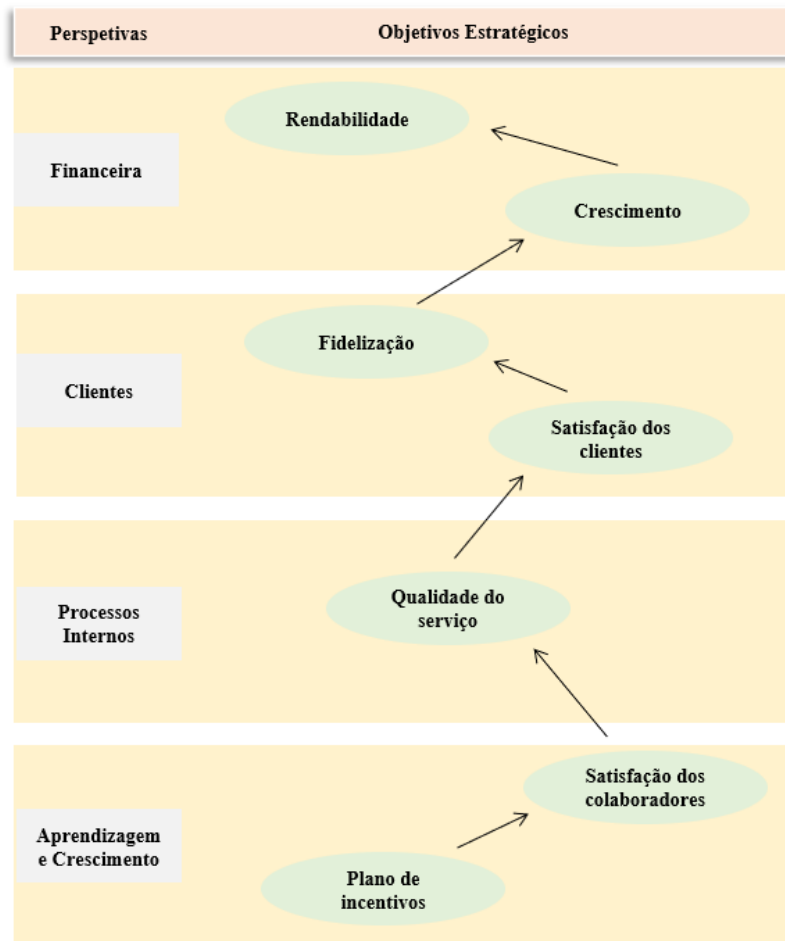


Figura 1.4 Mapa Estratégico Simplificado

Fonte: Adaptado de Teixeira (2020).

Em conformidade com Teixeira (2020), os mapas estratégicos são ferramentas de comunicação usadas para, de uma forma esquemática, contar a história de como é criado valor na empresa. Werner e Xu (2012) estão de acordo com o autor anterior, e defendem que o mapa estratégico ilustra as relações cruciais entre os objetivos que guiam o desempenho da organização, devendo estes estar interligados por relações de causa e efeito, desde a perspetiva de aprendizagem (causa) até à perspetiva financeira (o efeito), identificando assim a fonte de influência do resultado final.

O mapa estratégico representa uma significativa evolução, em termos de expansão e sucesso do BSC, uma vez que permite descrever a estratégia para que possa ser medida e gerida, tornando-se assim, num instrumento crucial e imprescindível em qualquer implementação do BSC (Kaplan e Norton, 2000a, 2004).

1.4 O *Balanced Scorecard* como um Sistema de Gestão Estratégica

Kaplan e Norton (1996a), defendem que para o BSC se transformar num sistema de implementação e gestão da estratégia, é necessário recorrer a quatro novos processos de gestão estratégica: traduzir a visão, comunicar e articular, planeamento, e *feedback* e aprendizagem. A Figura 1.5 ilustra estes quatro processos.

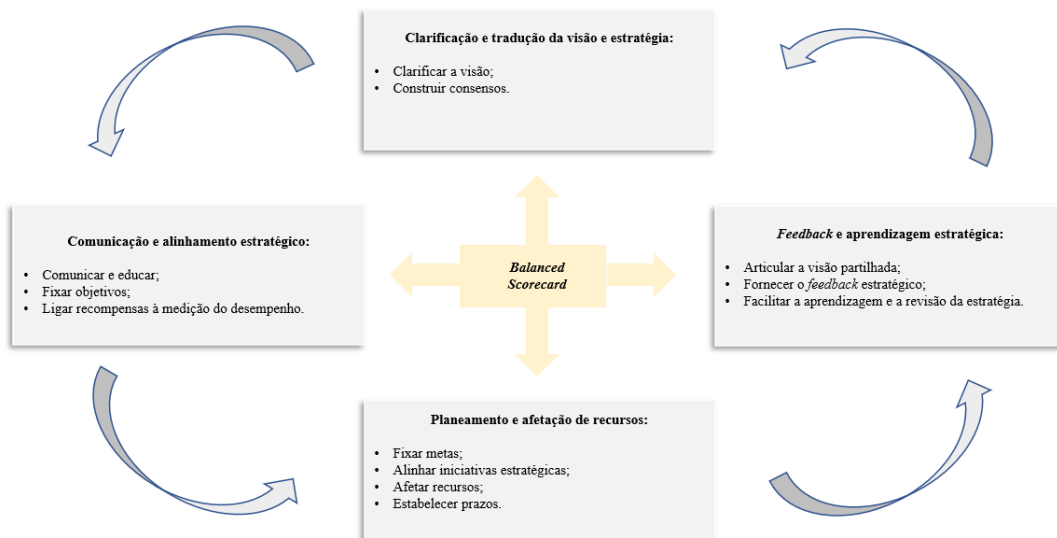


Figura 1.5 O *Balanced Scorecard* como um Sistema de Gestão Estratégica

Fonte: Adaptado de Russo (2015).

1.4.1 Clarificação e Tradução da Visão e Estratégia

Segundo Jordan *et al.* (2015), muitas empresas não têm estratégias ou orientações estratégicas bem definidas, ou, por vezes, define-se a missão, mas não se efetua com eficácia a sua difusão pelos membros da organização. Assim, este processo permite à gestão de topo clarificar e traduzir a visão e a estratégia da organização, de forma compreensível e bem definida, através de um conjunto integrado de objetivos e indicadores.

1.4.2 Comunicação e Alinhamento Estratégico

De acordo com Giannopoulos *et al.* (2013), a comunicação e alinhamento estratégico é um processo fundamental, na medida em que, permite que os gestores tenham a certeza de que todos os colaboradores conhecem bem a estratégia da organização, e que os objetivos individuais de cada colaborador estão interligados com os objetivos globais da empresa.

Em concordância com os autores anteriores está também Jordan *et al.* (2015), que afirmam que este processo possibilita à gestão de topo comunicar a sua estratégia a toda a organização, estabelecendo uma ligação entre os objetivos globais da empresa e os objetivos departamentais. A comunicação é um objetivo crucial na implementação estratégica, uma vez que promove uma conexão entre os objetivos globais da empresa e os seus colaboradores, proporcionando, assim, o alinhamento estratégico. Deste modo, o BSC cria condições para que todos os gestores da empresa compreendam a estratégia a longo prazo e garante que os objetivos departamentais e individuais estão de acordo com a estratégia global.

1.4.3 Planeamento e Afetação de Recursos

Para Kaplan e Norton (1996c), este terceiro processo consiste no alinhamento dos recursos humanos, físicos e financeiros com a estratégia da organização, permitindo-lhe quantificar os resultados pretendidos a longo prazo nas quatro perspetivas do BSC, identificar iniciativas para que os resultados sejam alcançados e, ainda, estabelecer objetivos a curto prazo para indicadores financeiros e não-financeiros, que indiquem o progresso relativamente ao cumprimento das metas estratégicas da empresa.

Segundo Giannopoulos *et al.* (2013), este processo permite aos gestores conciliar e gerir os recursos necessários e fundamentais, com vista a atingir os objetivos de longo prazo.

1.4.4 Feedback e Aprendizagem Estratégica

Neste quarto processo, o *feedback* é fundamental para poder testar e validar a estratégia que está a ser implementada, devendo os resultados serem revistos com uma periodicidade definida, proporcionando assim, um processo contínuo de aprendizagem e por

consequente, uma adaptação permanente da organização ao meio ambiente. Durante este processo deve-se recolher dados sobre a estratégia, de forma a proporcionar uma reflexão sobre os mesmos para perceber as potencialidades de melhoria e o desenvolvimento de novas ideias acerca das oportunidades, opções estratégicas e suas direções (Kaplan e Norton, 1996a).

1.5 Apreciações Críticas ao *Balanced Scorecard*

Como em qualquer ferramenta de gestão, existem vantagens e limitações relacionadas com a sua implementação. Assim, neste capítulo serão evidenciadas as opiniões de vários autores relativamente às vantagens e limitações do BSC.

1.5.1 Vantagens

De acordo com Kaplan e Norton (2000b), o BSC facilita a gestão e o alinhamento estratégico, permitindo que as ações a desenvolver estejam alinhadas com a estratégia da organização. Em harmonia com Serra *et al.* (2012), o BSC permite estabelecer indicadores de desempenho e ligá-los aos objetivos da empresa e, ainda, possibilita a integração das ações e objetivos num mapa de fácil compreensão e visualização.

Segundo Holmes *et al.* (2006), a implementação do BSC em diversas agências governamentais de alguns países desenvolvidos, como os EUA, Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e Suécia, permitiu a identificação de várias vantagens, tais como: melhoria da comunicação e aumento do consenso interno; interligação dos objetivos de longo prazo com os de curto prazo; consideração do fator tempo; melhoria do planeamento estratégico; incentivo à participação e à inovação; e adequação do modelo para organizações complexas.

1.5.2 Limitações

De acordo com Norreklit (2000), o BSC não tem capacidade de funcionar como um elemento de gestão estratégica, porque não dá a devida importância a alguns *stakeholders* das organizações (fornecedores e Estado), e também pelo facto de não atentar às movimentações da concorrência, o que poderá levar a alguma incerteza ao nível da estratégia.

Alguns autores apontam algumas críticas às relações de causa-efeito especificadas por Kaplan e Norton (1996a). Segundo Norreklit (2000) e Norreklit e Metchell (2007), as perspetivas do BSC podem, por vezes, não estar relacionadas hierarquicamente como Kaplan e Norton (1996a) definiram. Estes autores defendem que, as perspetivas têm uma relação de interdependência e não de causalidade.

Russo (2015), aponta diversas limitações do BSC, tais como: as relações de causa-efeito omitem a dimensão tempo; dada a metodologia complicada do BSC, os colaboradores podem não compreender a utilidade do mesmo; e a fraca consideração das relações com instituições e organismos públicos que podem ser essenciais no desenvolvimento da atividade.

Para Frezatti *et al.* (2010), o insucesso na implementação do BSC está relacionado com a seleção de indicadores impróprios ou excessivos, implementação insuficiente por parte dos gestores, atrasos no *feedback*, e excesso de ênfase em medidas financeiras.

Rompho (2011), defende que a existência de demasiados indicadores, sem identificar os pontos críticos, faz com que a organização perca o foco, ficando incapaz de encontrar a ligação entre os indicadores.

1.6 O *Balanced Scorecard* Aplicado ao Setor Hoteleiro

O BSC tem registado, ao longo dos anos, relevância em várias áreas, quer do setor privado, quer do setor público. No entanto, na área do turismo e hotelaria, este conceito e a sua implementação são ainda pouco explorados (Elbanna *et al.*, 2015).

De acordo com Mcphail *et al.* (2008), existe ainda um grande desconhecimento do conceito de BSC por parte das empresas do setor hoteleiro, assim como das vantagens e características desta ferramenta de gestão, levando, desta forma, a uma menor adoção deste instrumento nestas empresas.

Dada a importância crescente do BSC na gestão dos negócios, bem como o crescimento exponencial do setor do turismo e hotelaria observado nos últimos anos, seria vantajosa a aplicação desta ferramenta neste setor de atividade (Fátima e Elbanna, 2020). Diversos autores (Phillips e Louvieris, 2005; Elbanna *et al.*, 2015; Kang *et al.*, 2015) defendem

que, o setor do turismo e hotelaria necessita de uma ferramenta de medição de desempenho, e o BSC, com a combinação das perspetivas financeiras e não financeiras, pode servir este propósito.

Deste modo, são vários os autores que têm estudado a aplicabilidade do BSC como método de avaliação da *performance* organizacional no setor hoteleiro (Denton e White, 2000; Evans, 2005; Simón *et al.*, 2005; Gomes *et al.*, 2007; Mcphail *et al.*, 2008; Pavlatos e Paggios 2009).

Evans (2005), com o objetivo de avaliar o BSC relativamente à estratégia e à utilidade no setor hoteleiro, efetuou um estudo em que foram questionados vários diretores gerais de diferentes hotéis do norte de Inglaterra. Os hotéis que participaram neste estudo eram caracterizados por serem urbanos e rurais, de três e quatro estrelas, no qual foi obtida uma taxa de resposta de 42%. Este autor concluiu que os hotéis utilizam o BSC, todavia usam este instrumento de forma modificada, ou seja, alguns hotéis preferem adaptar o método à especificidade das suas circunstâncias.

O estudo de Simón *et al.* (2005), realizou um inquérito a 198 diretores gerais de hotéis em Espanha. Neste concluiu-se que as estratégias de gestão baseadas numa forma de atuação ativa são propensas a gerar um bom desempenho dos hotéis, se forem aplicadas de forma consistente e correta, adversamente a uma estratégia de gestão reativa que está relacionada ao mau desempenho dos hotéis. Segundo este mesmo estudo, a partir da análise dos dados obtidos nos inquéritos, verificou-se, também, que o BSC é um método de avaliação da *performance* organizacional que possibilita a definição e aplicação da estratégia.

Gomes *et al.* (2007) entrevistaram 35 diretores de hotéis da América do Norte, 20 desses hotéis localizavam-se no centro dos EUA e 15 na costa leste. Os hotéis objeto de estudo eram de diversas dimensões e ofereciam diferentes tipos de serviços hoteleiros. Os autores apresentaram aos diretores dos hotéis incluídos no estudo um conjunto de indicadores de medição e avaliação de desempenho, eficiência e qualidade. Com a análise dos dados obtidos nas entrevistas, os autores puderam concluir que os diretores dos hotéis não usavam grande parte dos indicadores de medição apresentados por desconhecimento dos mesmos, e não por questões financeiras.

Mcphail *et al.* (2008) com o objetivo de verificarem se o BSC estava a ser bem aplicado, principalmente na perspetiva da aprendizagem e crescimento, realizaram um estudo onde entrevistaram os gestores de recursos humanos dos 14 hotéis da cadeia *Gold Coast*, na Austrália. Com este estudo, os autores concluíram que o BSC era uma ferramenta de gestão desvalorizada pelos gestores, e verificaram que a maioria dos hotéis do estudo utilizava apenas a medida de satisfação do colaborador relativamente à perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Os autores Denton e White (2000) realizaram um estudo que teve como base exemplos de sucesso na implementação de BSC no setor hoteleiro, como é o caso dos hotéis do grupo Hilton. Estes autores verificaram que existem alguns fatores que contribuem para este sucesso, tais como: o programa de implementação ser simples e ser de fácil compreensão; os objetivos definidos serem flexíveis e realistas; os objetivos serem definidos tendo como base os registos históricos do hotel e o contexto em que o mesmo está inserido; existir a criação de um plano de incentivos e a criação de um sistema de avaliação do desempenho associados, de forma a permitir a cada colaborador tomar conhecimento da sua evolução e da sua posição relativamente a cada objetivo definido.

Em conformidade com o estudo de Pavlatos e Paggios (2009), muitos hotéis tiveram dificuldades na implementação do BSC, nomeadamente ao nível da seleção de indicadores realmente relevantes, da definição das relações de causalidade e também devido à falta de apoio dos colaboradores na implementação deste sistema na organização.

Com os diversos estudos acerca da aplicação do BSC no setor hoteleiro, é possível concluir que, o método quando é usado e adaptado às especificidades do setor contribui de forma significativa para o sucesso da sua implementação e para a continuidade da utilização do método (Evans, 2005; Simón *et al.*, 2005; Denton e White, 2000). Por outro lado, a não adoção do BSC deve-se, essencialmente, ao desconhecimento do mesmo ou falta de apoio dos colaboradores para a sua implementação (Gomes *et al.*, 2007; Mcphail *et al.*, 2008; Pavlatos e Paggios 2009).

1.7 Indicadores de *Performance* Utilizados no Setor Hoteleiro

O estudo e desenvolvimento do BSC envolve várias etapas, entre elas, e umas das mais importantes, a criação de indicadores de desempenho. Estes são fundamentais para quantificar os objetivos de cada uma das perspetivas que suportam a ferramenta de avaliação de desempenho e permitam, tal como o nome indica, medir o desempenho e avaliar a eficiência e eficácia das atividades seja qual for o contexto de mercado em que se insere (Brás, 2021).

Na gestão hoteleira utilizam-se indicadores para medir a *performance* que são mais ou menos transversais, como por exemplo o RevPAR (*Revenue per Available Room*), taxa de ocupação, satisfação do cliente, entre outras métricas (Huckestein e Duboff, 1999; Denton e White, 2000; Sainaghi, 2010).

Num estudo realizado na Roménia, por Dutescu *et al.* (2014), que teve como amostra 42 hotéis de pequena e média dimensão, foi possível concluir que os responsáveis das unidades hoteleiras davam pouca ou nenhuma importância às suas demonstrações financeiras, ou seja, mediam o desempenho do hotel com base em indicadores financeiros e não financeiros de atividade. Nesse mesmo estudo, os autores também verificaram quais os indicadores utilizados pelos responsáveis das unidades hoteleiras, identificaram, por ordem de preferência, os seguintes: a satisfação dos clientes, a liquidez, o endividamento, a ocupação, a produtividade dos colaboradores e custo por empregado face ao total dos custos.

Dos estudos enunciados, ressalta a importância da utilização de indicadores de *performance*, hoje em dia, e que praticamente nenhuma decisão de gestão é feita com base em demonstrações financeiras.

Depois de uma pesquisa em diversas teses e artigos científicos, que indicam algumas métricas de avaliação de desempenho no setor hoteleiro, elaborou-se a Tabela 1.1, onde se ilustra os vários tipos de indicadores de *performance* utilizados na hotelaria, por perspetiva, e respetivas referências bibliográficas.

Tabela 1.1 Indicadores de Performance no Setor Hoteleiro

Perspetivas do BSC	Indicadores de Desempenho	Referências
Financeira	1. Lucro Operacional Bruto	Brown e McDonnell (1995)
	2. Lucro Operacional Líquido	Brown e McDonnell (1995)
	3. Rentabilidade do Capital Investido	Brown e McDonnell (1995)
	4. Volume de Vendas	Brown e McDonnell (1995)
	5. Rendimento Operacional	Evans (2005); Denton e White (2000)
	6. RevPAR	Evans (2005); Huckestein e Duboff (1999)
	7. Custos Reais vs. Orçamentados	Evans (2005)
	8. Total de Receitas	Wadongo <i>et al.</i> (2010)
	9. Rácios de Rentabilidade	Wadongo <i>et al.</i> (2010); Haktanir e Harris (2005)
	10. Total dos Custos Operacionais	Wadongo <i>et al.</i> (2010)
	11. Crescimento das Vendas	Wadongo <i>et al.</i> (2010)
	12. EBITDA	Huckestein e Duboff (1999)
	13. Retorno do Investimento	Denton e White (2000)
	14. Crescimento de Receita	Denton e White (2000)
	15. Receita vs. Orçamento	Denton e White (2000)
	16. Margem de Contribuição	Haktanir e Harris (2005)
	17. Receita por Hóspede	Haktanir e Harris (2005)
Clientes	18. Satisfação do Cliente	Evans (2005); Wadongo <i>et al.</i> (2010); Huckestein e Duboff (1999); Denton e White (2000); Haktanir e Harris (2005)
	19. Quota de Mercado	Evans (2005); Wadongo <i>et al.</i> (2010); Denton e White (2000); Haktanir e Harris (2005)
	20. N.º de Reclamações	Evans (2005); Doran <i>et al.</i> (2002)
	21. Regresso de Hóspedes	Evans (2005)
	22. Taxa de Ocupação	Wadongo <i>et al.</i> (2010); Haktanir e Harris (2005); Doran <i>et al.</i> (2002)
	23. Fidelização do Cliente	Denton e White (2000)
	24. Aquisição de Novos Clientes	Denton e White (2000)
	25. Rentabilidade do Cliente	Denton e White (2000)
	26. Número de Clientes que Repetem	Doran <i>et al.</i> (2002)
	27. Inquéritos aos Hóspedes sobre a Qualidade do Serviços	Doran <i>et al.</i> (2002)
Processos Internos	28. N.º de Pessoal Polivalente	Brown e McDonnell (1995)
	29. Qualidade da Resposta a Erros de Serviço	Evans (2005)
	30. Qualidade da Resposta a Reclamações	Evans (2005)
	31. Rotatividade do Pessoal	Evans (2005); Haktanir e Harris (2005); Doran <i>et al.</i> (2002)
	32. Qualidade da Interação com os Clientes	Wadongo <i>et al.</i> (2010)
	33. Avaliação Hóspede Mistério (Pontuação média resultante de visitas aleatórias por um auditor externo)	Huckestein e Duboff (1999); Denton e White (2000)
	34. Taxas de Produtividade	Denton e White (2000)

Perspetivas do BSC	Indicadores de Desempenho	Referências
	35. Erros de Serviço e Taxa de Insucesso	Denton e White (2000)
	36. Tempo Necessário para Concluir Processos e Tarefas Chave (check-in, chamadas, etc.)	Denton e White (2000)
	37. N.º de Reclamações	Haktanir e Harris (2005); Doran <i>et al.</i> (2002)
	38. Avaliação pelos Hóspedes	Doran <i>et al.</i> (2002)
	39. N.º de Ações de Formação	Doran <i>et al.</i> (2002)
	40. N.º de Pedidos de Serviços de Manutenção	Doran <i>et al.</i> (2002)
	41. Facilidade em Fazer Negócios	Doran <i>et al.</i> (2002)
Aprendizagem e Crescimento	42. N.º de Cursos concluídos	Brown e McDonnell (1995); Evans (2005)
	43. N.º de Promoções Internas	Brown e McDonnell (1995); Denton e White (2000); Doran <i>et al.</i> (2002)
	44. N.º de Novos Serviços Oferecidos	Brown e McDonnell (1995)
	45. Avaliação do Pessoal	Evans (2005)
	46. Satisfação dos Colaboradores	Denton e White (2000); Haktanir e Harris (2005)
	47. Retenção do Pessoal	Denton e White (2000)
	48. Programas de Formação	Denton e White (2000)
	49. Nível de Uso de Tecnologia de Informação	Denton e White (2000)
	50. Taxa de Rotatividade do Pessoal	Denton e White (2000)

Fonte: Elaboração própria.

2 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia de investigação adotada neste Trabalho de Projeto. Desta forma, é efetuada uma abordagem teórica à investigação qualitativa, incidindo no estudo de caso qualitativo, nas técnicas de recolha e tratamento de dados.

2.1 Metodologia de Investigação

De acordo com Fortin *et al.* (2009), a metodologia quantitativa e a metodologia qualitativa devem estar de acordo com os diferentes fundamentos filosóficos que sustentam uma investigação. Enquanto a metodologia quantitativa utiliza dados de natureza numérica que lhe permitem provar relações entre variáveis, a metodologia qualitativa utiliza principalmente metodologias que possam criar dados descritivos que lhes permitirá observar o modo de pensar dos participantes numa investigação.

Por isso, a metodologia de investigação que melhor se enquadra com os objetivos do presente Trabalho de Projeto é a metodologia qualitativa, uma vez que decorreu no ambiente natural de uma organização, o qual se pretende compreender para se conceber um BSC para a empresa.

2.2 Método de Investigação

O método de investigação adotado é o estudo de caso, pois, como já foi referido, o objetivo do presente Trabalho de Projeto é conceber um BSC numa empresa real.

De acordo com Yin (2018), o método de investigação estudo de caso é normalmente utilizado quando se colocam as questões “como” e “porquê”, sendo que neste caso em concreto, para a concepção de um BSC, a questão que se coloca é “como”. O autor também refere que, o estudo de caso aplica-se quando o investigador não exerce qualquer controlo sobre os acontecimentos a investigar e foca-se na investigação de um fenómeno atual, no seu próprio contexto.

Segundo Fortin *et al.* (2009), algumas das vantagens do estudo de caso são a descrição rica dos acontecimentos significativos, conceder uma narrativa cronológica dos acontecimentos e procurar a perceção das pessoas acerca destes, e ainda permite que determinado aspeto de um problema seja estudado em profundidade. No entanto, e em

concordância com os mesmos autores, este método também apresenta algumas limitações, como por exemplo o facto de os resultados não poderem ser generalizados a outras populações ou situações, e os dados poderem ser em número insuficiente ou dificilmente comparáveis entre si.

2.3 Método de Recolha de Dados

De acordo com Yin (2018), no estudo de caso podem ser utilizadas diversas técnicas de recolha de dados, tais como: a documentação, arquivos, entrevistas, observação direta, observação dos participantes e evidências físicas. Sendo que o autor afirma que para um estudo de caso eficiente é necessário usar várias fontes de dados.

Neste trabalho de projeto as informações foram obtidas, essencialmente, através de análise documental e entrevistas semiestruturadas ao diretor geral da organização.

Em conformidade com Yin (2018), a informação documental é uma fonte de dados útil, pois oferece detalhes importantes para o estudo de caso, e permite corroborar e aumentar as evidências de outras fontes. A documentação não deve ser analisada de forma isolada, mas sim com recurso a outras fontes de evidência. Os documentos recolhidos podem ser internos ou externos.

Para o presente trabalho de projeto, os documentos foram solicitados gradualmente e à medida que os diversos temas em estudo iam sendo abordados nas entrevistas, foram analisados vários documentos da empresa, como relatórios de gestão, relatórios de contas, brochuras e alguns relatórios estatísticos relacionados com a atividade da empresa.

As entrevistas representam uma das fontes mais importantes para o estudo de caso, podendo direcionar o entrevistado para os tópicos pretendidos, dando oportunidade de se exprimir, através de atitudes, perceção e visões pessoais. Apesar dos relatos subjetivos dos entrevistados apresentarem evidências importantes para a investigação, estes só se tornam relevantes quando corroborados com informações de outras fontes (Yin, 2018).

Neste Trabalho de Projeto, adotou-se a entrevista semiestruturada. Neste tipo de entrevista, o entrevistador possui um guião com questões gerais que servem como ponto de partida para a condução da entrevista. Esta modalidade de entrevista é útil na medida

em que evita que o entrevistado divague ou fuja do tema em estudo (Lousã *et al.*, 2018). O guião utilizado para a elaboração do presente trabalho consta no Apêndice 1.

A realização das entrevistas teve como objetivos principais compreender a situação atual da empresa e recolher informação essencial para a proposta de concepção do BSC na organização, nomeadamente, perceber quais os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho considerados mais relevantes. A opção de escolher o diretor-geral como entrevistado, prende-se com o facto de este ser o único elemento da empresa com um conhecimento global de todas as áreas do hotel ao nível operacional. A Tabela 2.1 ilustra os temas abordados em cada entrevista.

Tabela 2.1 Temas Abordados nas Entrevistas

Data	Entrevistado	Duração	Assunto
01/07/2022	Diretor-Geral	1 Hora	- Apresentação e enquadramento do Hotel Fátima; - Acordo para a realização de um Trabalho de Projeto para a concepção de um BSC adaptado ao Hotel Fátima.
25/07/2022	Diretor-Geral	1,5 Horas	- Diagnóstico da empresa; - Missão, Valores e Visão da empresa; - Análise estratégica.
08/08/2022	Diretor-Geral	1,5 Horas	- Objetivos estratégicos; - Análise do desempenho económico-financeiro da empresa; - Fatores críticos de sucesso.
16/08/2022	Diretor-Geral	1 Hora	- Escolha dos indicadores de desempenho considerados mais relevantes.
Total		5 Horas	

Fonte: Elaboração própria.

Posteriormente, e com toda a informação obtida, realizou-se um diagnóstico da empresa, efetuou-se uma análise à sua envolvente e, por último, passou-se ao desenvolvimento do projeto de concepção do modelo do BSC para o hotel.

3 APRESENTAÇÃO E DIAGNÓSTICO DO HOTEL FÁTIMA

O Hotel Fátima (HF) é uma pequena empresa portuguesa que conta com uma longa experiência no mercado da indústria hoteleira, trata-se de uma sociedade por quotas, com um capital social de 600.000,00€. Em 1956 deu início à sua atividade, quando surgiu como pensão. Desde então, a organização tem-se ajustado às necessidades e evolução do mercado, quer reformando as suas infraestruturas e equipamentos, quer atualizando os serviços prestados. Em 1990, o empreendimento foi elevado à categoria de hotel de quatro estrelas, tendo sido o primeiro hotel na cidade de Fátima a merecer esta qualificação, e que ainda se mantém nos dias de hoje. O HF dispõe de 117 quartos de diversas tipologias e equipados com TV via satélite, ar condicionado, minibar, telefone, rádio, secador, serviço de guarda valores e fechaduras eletrónicas. Possui, ainda, um restaurante com capacidade para 180 pessoas e de nove salas multiusos equipadas com material de comunicação audiovisual.

3.1 Constituição e Organograma

O HF conta atualmente com uma equipa de trabalho composta por 45 colaboradores, divididos pelos diversos departamentos da organização, mais precisamente, pela receção, pela área administrativa/financeira, pela área do alojamento, pelo serviço de cozinha, pelo restaurante, pela manutenção e ainda pelas lojas do hotel. Para cada um destes departamentos existe um colaborador responsável pelo mesmo.

O departamento da qualidade tem como objetivo controlar o funcionamento dos departamentos enumerados anteriormente e reportar o seu desempenho ao diretor-geral. A Figura 3.1 ilustra o organograma do Hotel Fátima.

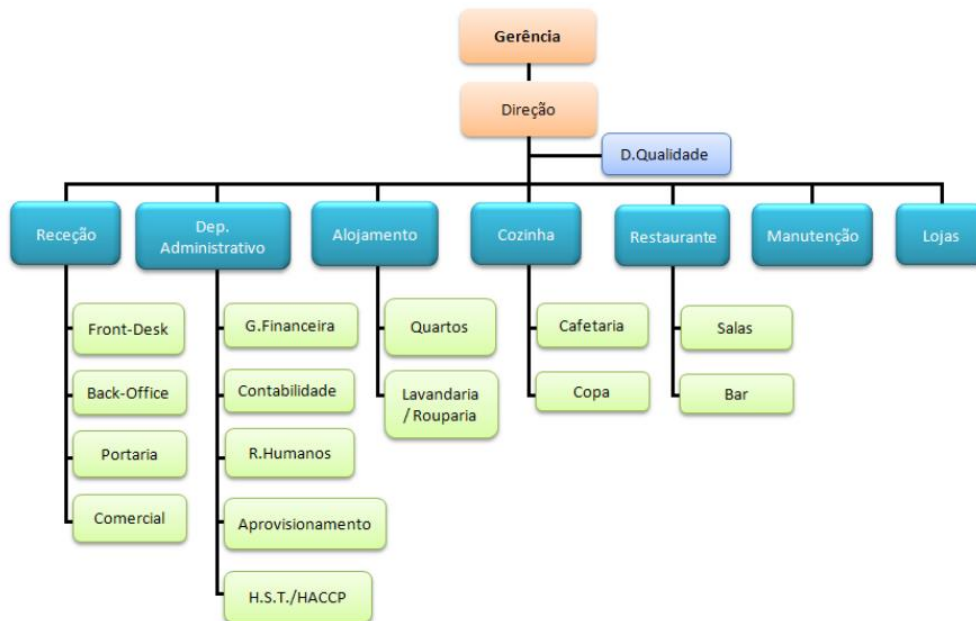


Figura 3.1 Organograma do Hotel Fátima

Fonte: Documentos internos do Hotel Fátima

3.2 Missão, Visão e Valores

A partir de documentos internos da organização, verificou-se que o HF define a sua principal missão como “(...) *promover conforto e hospitalidade a quem nos visitar*”. Quanto à visão, esta foi definida da seguinte forma “*Sermos o hotel de Fátima reconhecido pela excelência na prestação de serviços hoteleiros, gastronomia e disponibilidade de estruturas para a organização de eventos*”. E, por último, no que toca aos valores o HF salienta o seguinte “(...) *acreditamos que a qualidade dos serviços está diretamente relacionada com o compromisso, a verdade e empenho da equipa. Cultivamos história, prestígio e essência do bem servir. Procuramos contribuir para uma relação de harmonia entre todos os nossos clientes, recebendo-os de forma profissional e otimista. Os nossos valores resumem-se a cinco palavras: Dedicção – no serviço ao cliente; Confiança – no desenvolvimento de relações para o futuro; Excelência – superamo-nos a cada dia que passa; Respeito – valorizamos os nossos visitantes e Responsabilidade – visão sustentável relativamente ao meio ambiente*”.

3.3 Estratégia e Objetivos

Para o diretor-geral do HF “(...) o hóspede é e sempre será a razão da existência de um hotel, se queremos vender um produto, este tem que ter o preço que o mercado está disposto a pagar”. Assim, através das entrevistas realizadas e da declaração da visão do HF, foi possível concluir que a estratégia do hotel assenta na liderança através da diferenciação dos seus serviços prestados a preços competitivos e no aumento da quota de mercado.

3.4 Análise Económica e Financeira

De forma a efetuar uma análise económica e financeira do HF foram analisados os relatórios de gestão e relatórios de contas respeitantes aos anos 2019, 2020 e 2021 e diversos documentos internos do HF. Note-se que, nos anos de 2020 e 2021 a indústria hoteleira foi muito afetado pela pandemia Covid-19, e o HF não foi exceção. Devido às restrições impostas pela pandemia, e sucessivos estados de emergência o HF esteve encerrado de 1 de abril de 2020 até 31 de julho de 2020. Foi tentada a retoma de atividade no mês de agosto de 2020, no entanto, devido ao agravamento da situação pandémica, o HF teve de encerrar novamente as portas de 15 de novembro de 2020 até 30 de abril de 2021.

Desta maneira, o HF teve a retoma da sua atividade apenas no mês de maio de 2021, condicionado ao mercado interno e com bastantes restrições devido, quer à interdição na circulação, quer à obrigatoriedade da apresentação do certificado digital de vacinação ou de um teste negativo para frequentar os estabelecimentos turísticos.

No que respeita a atividade da empresa, foi possível verificar que a taxa média de ocupação do HF no ano de 2019 foi de 37,62%, em 2020 foi de apenas 12,16% e em 2021 ascendeu a 22,84%. A Tabela 3.1 ilustra a taxa de ocupação ao longo dos últimos três exercícios económicos.

Tabela 3.1 Ocupação do Hotel Fátima

2019					2020					2021				
	Numero total de dormidas		Quartos			Numero total de dormidas		Quartos			Numero total de dormidas		Quartos	
	Portugueses	Estrangeiros	Total	%		Portugueses	Estrangeiros	Total	%		Portugueses	Estrangeiros	Total	%
Jan	541	932	779	21,48%	Jan	460	372	430	11,86%	Jan	0	0	0	0,00%
Fev	999	381	726	22,16%	Fev	567	577	614	18,10%	Fev	0	0	0	0,00%
Mar	582	898	809	22,30%	Mar	81	276	218	6,01%	Mar	0	0	0	0,00%
Abr	587	1.746	1249	35,58%	Abr	0	0	0	0,00%	Abr	7	0	4	0,00%
Mai	933	3.068	2206	60,82%	Mai	0	0	0	0,00%	Mai	938	46	589	16,24%
Jun	857	2.257	1644	46,84%	Jun	0	0	0	0,00%	Jun	637	129	442	12,59%
Jul	791	1.614	1176	32,42%	Jul	0	0	0	0,00%	Jul	525	277	438	12,08%
Ago	1.144	2.129	1594	43,95%	Ago	847	302	554	15,27%	Ago	1.476	720	1.073	29,58%
Set	904	2.399	1734	49,40%	Set	648	203	428	12,19%	Set	944	737	899	25,61%
Out	908	2.822	1961	54,07%	Out	590	211	480	13,23%	Out	1.509	1.151	1.428	39,37%
Nov	1.006	1.548	1339	57,97%	Nov	427	15	282	12,21%	Nov	1.422	436	1.026	44,42%
Dez	762	834	848	35,53%	Dez	80	0	52	2,18%	Dez	828	387	648	27,15%
Total	10014	20628	16065	37,62%	Total	3700	1956	3058	12,16%	Total	8286	3883	6547	22,84%

Fonte: Documentos internos do Hotel Fátima

Através na análise da tabela acima é notório o decréscimo da atividade durante os anos de 2020 e 2021 em comparação com 2019.

Ao longo dos últimos anos, o HF tem recebido hóspedes das mais diversas nacionalidades. A partir da Tabela 3.2 é possível verificar as 10 nacionalidades mais representadas e respetiva percentagem de dormidas nos últimos 10 anos.

Tabela 3.2 Dormidas no Hotel por Nacionalidade

País	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PORTUGAL	25,49%	25,39%	24,67%	26,30%	22,94%	19,78%	29,35%	32,68%	65,42%	68,09%
ESPAÑA	8,39%	6,39%	6,93%	5,22%	7,45%	6,81%	7,07%	7,60%	10,24%	8,86%
E U A	24,64%	22,09%	21,90%	21,75%	19,64%	25,45%	20,60%	14,63%	1,61%	5,88%
POLONIA	0,38%	2,36%	1,32%	1,36%	2,55%	2,57%	2,07%	3,31%	0,71%	5,28%
ITALIA	4,73%	4,20%	10,65%	11,51%	11,64%	9,79%	3,94%	5,10%	1,80%	2,61%
BRASIL	5,73%	4,75%	4,60%	3,82%	3,43%	5,94%	8,18%	5,99%	4,79%	2,49%
FRANCA	1,47%	2,20%	3,13%	4,14%	2,00%	3,06%	2,23%	2,99%	1,52%	1,34%
BELGICA	0,23%	0,24%	0,10%	0,26%	0,34%	1,01%	0,66%	0,90%	1,27%	1,34%
FILIPINAS	2,57%	3,27%	3,24%	2,82%	2,51%	2,29%	4,19%	4,67%	1,08%	0,29%
CANADA	2,52%	3,55%	1,79%	2,18%	2,87%	3,02%	2,88%	2,66%	0,32%	0,08%

Fonte: Documentos internos do Hotel Fátima

Pela tabela acima é possível constatar que as nacionalidades mais representadas em número de dormidas no HF são a portuguesa e a norte-americana, sendo notório o

aumento do número de dormidas de portugueses nos anos de 2020 e 2021 e, pelo contrário, a diminuição de dormidas de norte-americanos nesse mesmo período. Isto deve-se, essencialmente, aos efeitos da pandemia de Covid-19, já relatados anteriormente, em que o hotel ficou limitado ao mercado interno.

Quanto ao volume de negócios, verificou-se que em 2020 e 2021 existiu uma redução significativa face ao período pré-pandemia, ano de 2019. Na Tabela 3.3 pode-se comparar o volume de negócios dos últimos três anos.

Tabela 3.3 Volume de Negócios

Volume de Negócios		
2019	2020	2021
1.559.041,19€	295.789,71€	632.818,30€

Fonte: Adaptado de documentos internos do Hotel Fátima

E o resultado líquido do período, como é natural, acompanhou a redução do volume de negócios dos anos de 2020 e 2021, registando resultado negativo nesses dois exercícios. Pela demonstração de resultados do HF dos anos 2020 e 2021, foi também possível verificar que as rubricas de fornecimentos e serviços externos e de gastos com pessoal representam uma grande fatia dos custos totais do hotel, impactando de forma negativa o resultado operacional. Na Tabela 3.4 pode-se comparar o resultado líquido do período dos últimos três anos.

Tabela 3.4 Resultado Líquido do Período

Resultado Líquido do Período		
2019	2020	2021
56.269,51€	-248.385,43€	-179.594,83€

Fonte: Adaptado de documentos internos do Hotel Fátima

Já para o ano corrente, 2022, o diretor-geral do HF espera que seja possível alcançar 70% a 75% das receitas de 2019, e em 2023 atingir os valores de 2019. A nível nacional, e de acordo com a Secretária de Estado e do Turismo na inauguração da Feira Internacional do Turismo de Madrid (Fitur), “(...) o setor do turismo português deverá atingir em 2023

o nível de receitas que tinha em 2019, o ano anterior ao da pandemia de Covid-19” (Agência Lusa, 2022, janeiro 19). Acompanhando assim a expectativa do diretor-geral do HF para o ano de 2023.

3.5 Controlo de Gestão

No Hotel Fátima (HF), o controlo de gestão é ainda um conceito pouco adotado, o que naturalmente pode criar barreiras à sua implementação. Todavia, foi possível constatar a aplicação de algumas medidas no âmbito do controlo de gestão, nomeadamente, a implementação de planos de controlo interno na área das vendas e prestações de serviços. Ainda assim, estas práticas têm pouca relevância no comportamento dos colaboradores.

De acordo com Oliveira e Rua (2021), a adoção de instrumentos de controlo de gestão, como é o caso do BSC, por parte das empresas de pequena e média dimensão, obriga a uma adaptação que corresponda às suas especificidades, sendo que um dos problemas da implementação destes instrumentos é a excessiva concentração de tarefas de gestão num reduzido número de pessoas e, muitas vezes, numa só pessoa.

3.6 Análise PEST

De acordo com Serra *et al.* (2012), as empresas precisam de monitorizar o ambiente envolvente, analisando-o continuamente e avaliando a sua posição competitiva face às empresas rivais. Do ambiente, das tendências e evoluções, emanam oportunidades para novos negócios, para diversificar o crescimento e para reforçar as operações no negócio central, mas também despontam ameaças à sua sobrevivência e sucesso. Assim, quer as empresas já instaladas, quer as novas empresas empreendedoras que pretendem estabelecer-se devem acompanhar as tendências específicas do seu ramo de atividade e monitorizar quaisquer fatores do seu ambiente geral, competitivo e de mercado que possam vir a influenciar as suas operações.

Desta forma, Teixeira (2020) defende que, o conjunto das variáveis que constituem o ambiente geral das empresas costuma agrupar-se, para efeitos de análise, em vários segmentos. Uma das formas mais conhecidas para as coligir é a análise que se designa por PEST. A análise PEST é a análise das variáveis do ambiente geral das empresas

agrupadas em quatro grupos: variáveis político-legais (P), económicas (E), socioculturais (S) e tecnológicas (T).

Assim, com a informação recolhida nas entrevistas, e com a colaboração do diretor-geral do HF, que conta já com vários anos de experiência no setor da hotelaria, concedeu-se a análise PEST ilustrada na Tabela 3.5.

Tabela 3.5 Análise PEST do Hotel Fátima

Variáveis PEST	Tendências
Político-legais	- Estabilidade do Governo; - Crescente interesse do Governo pelo setor do turismo; - Facilidade de circulação de cidadãos da UE; - Alteração à Lei 23/2007 (Lei dos Estrangeiros), permitindo maior flexibilidade para atrair mão-de-obra estrangeira.
Económicas	- Aumentos dos apoios a empresas do setor do turismo; - Turismo como fator de sustentação da economia; - Aumento da inflação.
Socioculturais	- Portugueses são vistos como um povo acolhedor com capacidade para receber bem; - Alto nível de literacia em idiomas estrangeiros permite a comunicação entre locais e turistas; - Envelhecimento da população faz prever oportunidade de crescimento do turismo sénior; - Levantamento das restrições impostas pela pandemia de Covid-19.
Tecnológicas	- Infraestruturas tecnológicas e de comunicação avançadas; - Alta influência dos canais online na tomada de decisão do cliente (Booking, Airbnb, etc.).

Fonte: Elaboração própria.

Pela análise PEST, pode-se destacar algumas tendências que podem impactar positivamente as operações do hotel, tais como:

- a Alteração à Lei 23/2007 (Lei dos Estrangeiros), que irá permitir uma maior flexibilidade para atrair mão-de-obra estrangeira para o hotel, sendo assim uma mais-valia visto que atualmente sente-se alguma dificuldade em atrair e reter mão-de-obra;
- os aumentos dos apoios a empresas do setor hoteleiro também são uma tendência positiva, pois podem ajudar na recuperação do hotel no período pós-pandemia Covid-19, que tanto afetou as operações do hotel;

- o alto nível de literacia em idiomas estrangeiros dos portugueses permite a comunicação com turistas provenientes de diferentes partes do globo, contribuindo para o bem-estar dos mesmos em Portugal, e;
- a alta influência dos canais online na tomada de decisão do cliente, esta tendência levará o hotel a apostar ainda mais na vertente do digital de forma a aumentar a sua quota de mercado.

3.7 Análise Segundo o Modelo das Cinco Forças de Porter

Segundo Serra *et al.* (2012), o ambiente da indústria consiste no conjunto de fatores que influenciam diretamente a empresa e as suas ações e respostas competitivas. A interação entre estes fatores determina o potencial de rentabilidade da indústria. Porter (1990), indicou os cinco fatores que moldam a competição na indústria, dos quais se destacam: a ameaça de novas entradas, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre as empresas já instaladas.

No presente trabalho, a análise das cinco forças de Porter foca-se no setor hoteleiro da cidade de Fátima, uma vez que é neste ambiente que se situa o HF. A Figura 3.2 representa essa mesma análise.

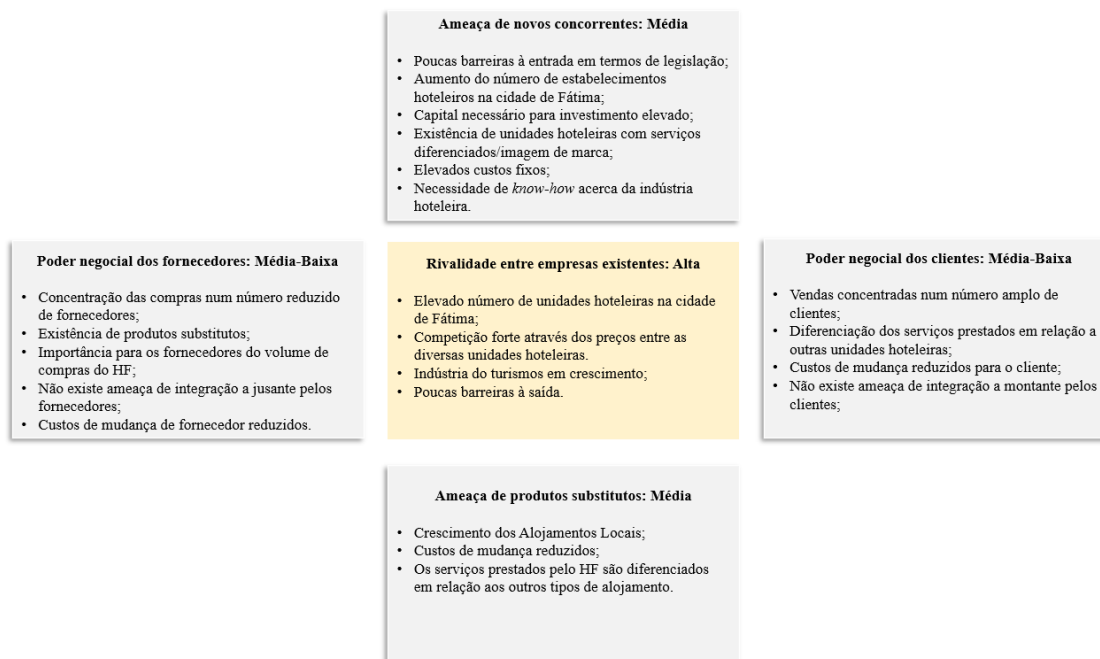


Figura 3.2 Análise do Modelo das Cinco Forças de Porter no Hotel Fátima

Fonte: Elaboração própria.

Através da análise do modelo das cinco forças de Porter, é possível verificar que existe uma elevada pressão a nível concorrencial, essencialmente, devido à existência de um elevado número de concorrentes e à “guerra” de preços entre os mesmos. Por outro lado, a ameaça de entrada de novos concorrentes na indústria e a ameaça de produtos substitutos é considerada como média. E por último, o poder negocial dos fornecedores e dos clientes são relativamente baixos.

Assim, apesar de a hotelaria na cidade de Fátima ser uma indústria altamente competitiva, também se caracteriza por estar inserida num mercado com elevada procura, o que a torna, em parte, atrativa. Desta forma, a análise do modelo das cinco forças de Porter, permite-nos concluir que o nível de atratividade da indústria hoteleira na cidade de Fátima é mediano.

3.8 Fatores Críticos de Sucesso

Em conformidade com Teixeira (2020), os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são aqueles recursos, capacidades e atributos que, numa indústria concreta, as empresas devem possuir para nessa atividade conseguirem obter sucesso. É possível constatar que, em

qualquer indústria e mercados associados haverá certos fatores que são de importância crucial para o sucesso do negócio nesse ambiente competitivo.

Sendo o setor hoteleiro na cidade de Fátima bastante competitivo, como foi possível verificar no ponto anterior, como forma de conter os efeitos dessa elevada concorrência e conseguir preservar uma boa quota de mercado, assim como atrair novos clientes, existem algumas estratégias que a empresa considera fundamentais para obter sucesso na indústria em que se insere. Desta forma, no decorrer das entrevistas com o diretor-geral do HF, foram considerados como Fatores Críticos de Sucesso do HF os seguintes: preços competitivos, otimização dos custos, qualidade do serviço prestado aos clientes e qualidade das instalações e produtos disponibilizados aos clientes.

Numa indústria com elevada pressão concorrencial é importante salientar a vantagem competitiva através dos preços praticados, daí se considerar os preços como Fator Crítico de Sucesso. De igual importância, é a otimização dos custos, pois é crucial num setor em que as margens de rentabilidade são reduzidas. Quanto à qualidade dos serviços prestados e à qualidade das instalações e produtos disponibilizados aos clientes, caracterizam-se por serem fatores transversais a qualquer empresa de hotelaria, visto que se trata de fatores que permitem diferenciar a empresa dos seus concorrentes. A Figura 3.3 representa os Fatores Críticos de Sucesso do HF.

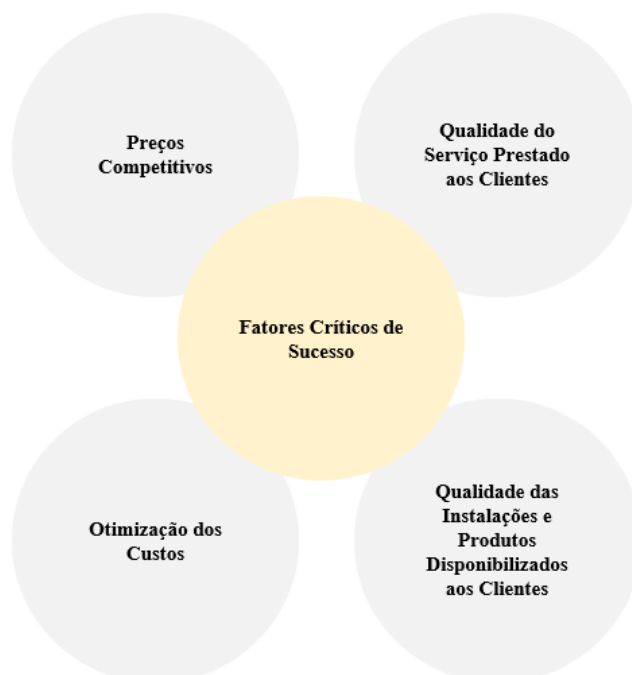


Figura 3.3 Fatores Críticos de Sucesso do Hotel Fátima

Fonte: Elaboração própria.

3.9 Análise SWOT

De acordo com Abranja *et al.* (2020), a análise SWOT é fundamental no âmbito do planeamento estratégico, sendo uma ferramenta que orienta o hotel para definir os objetivos futuros e permite fazer um diagnóstico estratégico relativamente ao meio ambiente em que o hotel está inserido. As letras SWOT referem-se a *Strengths* (forças/pontos fortes), *Weaknesses* (fraquezas/pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Ainda segundo estes autores, a análise SWOT é feita a dois níveis: interno e externo. Internamente, são diagnosticados os pontos fortes e pontos fracos. Já as oportunidades e as ameaças dizem respeito à análise da envolvente externa do hotel.

Esta análise para o HF é apresentada na Tabela 3.6.

Tabela 3.6 Análise SWOT do Hotel Fátima

Fatores Internos	
Forças (S)	Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none"> - Potencial de clientes alargado; - Localização privilegiada; - Qualidade das infraestruturas; - Excelente qualidade dos pratos no restaurante; - Ambiente tranquilo e acolhedor; - Domínio de outros idiomas pelos colaboradores; - Salas de reuniões e eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca divulgação e promoção do hotel; - Quantidade reduzida de colaboradores; - Falta de assiduidade dos colaboradores; - Inexistência de piscina.
Fatores Externos	
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<ul style="list-style-type: none"> - Abertura de empresas nas proximidades do hotel, o que permite o <i>outsourcing</i> de lavandaria e jardinagem; - Crescimento do turismo religioso; - Avaliações de hotéis em canais online; - Locais de interesse turístico nas imediações; - Crescimento do turismo em Portugal; - Condições climatéricas favoráveis; - Portugal é considerado um dos países mais seguros do mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada concorrência nas imediações do hotel; - Aumento dos preços pelos fornecedores; - Aumento do preço da energia; - Aumento da inflação; - Diminuição do rendimento disponível das famílias portuguesas; - Crescimento do alojamento local.

Fonte: Elaboração própria.

Após a análise SWOT, em concordância com Abranja *et al.* (2020), devem ser impostas medidas que consigam eliminar as fraquezas e maximizar as forças, sendo que o objetivo será sempre superar as ameaças tentando beneficiar, ao mesmo tempo, das oportunidades.

Assim, o HF no contexto interno deve aproveitar, por exemplo, o facto de possuir uma localização privilegiada, infraestruturas e serviços de qualidade para atrair um maior número de clientes. No entanto, dentro deste contexto interno, o HF também deve ter em atenção as suas fraquezas, como é o caso da pouca divulgação e promoção do hotel e a falta de recursos humanos. Ao ultrapassar estas limitações será possível incrementar os proveitos ao nível operacional.

No que concerne ao contexto externo, o HF deve estar atento às oportunidades, como por exemplo, à tendência crescente do turismo em Portugal e a existência de locais de interesse turístico nas redondezas, sendo que também deve atentar às ameaças externas, como são a existência de um elevado número de concorrentes e o aumento generalizado dos preços verificado nos últimos tempos. A partir deste entendimento relativamente aos fatores externos, o HF deve ir delineando a sua estratégia organizacional de forma a tirar partido das oportunidades que vão surgindo e superando as ameaças a que está exposto.

4 CONCEPÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA O HOTEL FÁTIMA

No presente capítulo, efetua-se o desenvolvimento do BSC para a empresa que serviu de objeto de estudo deste Trabalho de Projeto, o HF. O BSC foi concebido com base nos conhecimentos adquiridos com a revisão da literatura e com a recolha de informações obtidas através das entrevistas com o diretor-geral e da análise documental do HF. Note-se que, o HF é considerado uma pequena empresa, por isso optou-se por conceber um BSC que fosse de encontro à realidade da empresa, de forma a construir uma ferramenta eficaz na medição da *performance* organizacional e da gestão estratégica.

Portanto, para a concepção do BSC do HF, adotou-se o modelo sugerido por Kaplan e Norton, uma vez que, através dos elementos recolhidos nas entrevistas e na análise documental, nomeadamente no que diz respeito aos “pilares” do BSC (missão, visão e valores) e estratégia da empresa, não se verificou a necessidade de avaliação do desempenho da empresa em mais do que as quatro perspetivas recomendadas.

Desta forma, o BSC do HF coloca em análise as perspetivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento. Como relatado no capítulo da revisão da literatura, estas quatro perspetivas interligadas e balanceadas, permitem uma análise e uma visão da situação atual e futura da *performance* da empresa. Por isso, é fundamental compreender as várias perspetivas, bem como de que forma cada uma delas contribuiu para alcançar os objetivos definidos.

4.1 Os Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são os fins que o HF deseja alcançar, e traduzem os resultados a atingir no cumprimento da missão, de forma a alcançar a visão através da execução da estratégia definida. Com base nas informações obtidas nas fontes já referidas na revisão da literatura, com a informação recolhida nas entrevistas com o diretor-geral do HF e com a análise documental realizada, foram definidos os objetivos estratégicos do hotel.

Para cada uma das perspetivas, foram definidos três objetivos estratégicos considerados fundamentais, dos quais depende o sucesso do hotel. Optou-se por não se considerar um maior número de objetivos para não tornar o BSC demasiado complexo para a empresa,

e para ir de encontro às conclusões tiradas do subcapítulo 1.5.2 das limitações do BSC, onde se constatou que, uma das razões para o insucesso da implementação de um BSC é a existência de demasiados indicadores que leva as organizações a perderem o foco e sejam incapazes de encontrar uma ligação entre os mesmos.

4.1.1 Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira permite medir e avaliar os resultados do negócio, como já foi referido. Esta perspetiva é a conjugação dos bons ou maus resultados de todas as outras perspetivas. Auxilia a gestão no estabelecimento de prioridades financeiras que garantam o cumprimento de metas previamente definidas e importantes para o desenvolvimento estratégico e operacional da organização. O HF pretende aumentar o seu volume de negócio e reduzir custos, levando estes dois fatores a uma melhoria da rentabilidade. Em conformidade com o diretor-geral do HF:

“(...) se por um lado temos que vender, por outro também temos que estar atentos aos custos da operação, como por exemplo aos Fornecimentos e Serviços Externos que representam um custo considerável, nesta rúbrica está uma grande fatia dos custos que o hotel tem que fazer face mensalmente, como é o caso da água, eletricidade, gás e manutenção. Além destes custos, ainda temos de somar os salários dos colaboradores e os respetivos impostos que a Segurança Social exige à empresa. Portanto é fundamental atentar nestas temáticas, de forma a atingir um bom resultado operacional”.

Assim, para a perspetiva financeira, foram definidos os seguintes objetivos:

- Melhorar a rentabilidade;
- Aumentar as receitas;
- Reduzir custos operacionais.

Estes três objetivos devem ser considerados numa ótica de médio/longo prazo, porque como visto anteriormente no subcapítulo 3.4, o HF apresentou um resultado líquido negativo tanto no ano de 2021, bem como no ano de 2020. O hotel também apresenta uma estrutura de custos pesada, com especial destaque para as rúbricas de fornecimentos e

serviços externos e gastos com pessoal, que impactam de forma considerável o resultado operacional.

4.1.2 Perspetiva dos Clientes

Segundo o diretor-geral do HF, durante a realização das entrevistas:

“(...) cada vez mais os hotéis devem preocupar-se acerca da experiência que proporcionam aos seus clientes, pois eles são a base do negócio, é importante entregar aos nossos clientes um serviço e um produto que não vá apenas ao encontro das suas expectativas, mas também que as supere de maneira que eles nos visitem mais vezes”.

Os clientes são a base de sustentação de qualquer empresa, portanto é fundamental que o HF estabeleça um bom relacionamento com os seus clientes. Deste modo, satisfazer os clientes tem dois impactos diretos muito importantes: i) transmite uma imagem de confiança para o mercado através de *online reviews*, que por sua vez terá como consequência mais clientes a escolherem o HF para ficarem hospedados; e ii) fidelização e retenção dos clientes atuais.

Por isso, para a perspetiva de clientes, foram definidos os seguintes objetivos:

- Garantir a satisfação dos clientes;
- Fidelizar os clientes;
- Aumentar a ocupação do alojamento.

4.1.3 Perspetiva dos Processos Internos

A nível dos processos internos, o diretor-geral do HF defende que:

“(...) devemos garantir que somos excelentes no que fazemos, temos de ser eficientes e eficazes a nível operacional, pois só assim conseguiremos ser competitivos e proporcionar aos nossos clientes uma estadia de qualidade. (...) devemos, também, garantir que as nossas instalações e equipamentos mantêm uma elevada qualidade, pois no setor hoteleiro proporcionar conforto aos hóspedes é crucial”.

A perspetiva de processos internos é fundamental para alcançar os objetivos das duas perspetivas anteriores (financeiras e de clientes). A qualidade dos serviços prestados pelo HF e a qualidade das instalações tem um impacto direto na satisfação dos clientes. E a otimização dos recursos humanos pretende conduzir a uma maior eficiência dos mesmos, que por sua vez terá como consequência direta a satisfação dos clientes, bem como uma maior racionalização dos custos.

Desta forma, para a perspetiva dos processos internos, foram definidos os seguintes objetivos:

- Garantir a qualidade dos serviços;
- Otimizar os recursos humanos;
- Garantir a qualidade das instalações (deve-se salientar que o HF foi remodelado durante o período de confinamento imposto pela pandemia Covid-19, portanto este objetivo prende-se com o interesse em preservar as condições das instalações obtidas com esta última remodelação, e não deixar que estas se danifiquem/desgastem rapidamente).

4.1.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Esta perspetiva está na base das outras três já mencionadas, pois é necessário criar condições para que as empresas concretizem a sua estratégia e cresçam de forma sustentada, visando o sucesso a longo prazo. Esta perspetiva está assente na motivação e capacidade dos colaboradores. De acordo com o diretor-geral do HF:

“(...) os recursos humanos sempre foram fundamentais no setor hoteleiro, e continuarão a ser independentemente dos avanços que se têm feito a nível tecnológico. É fundamental ter equipas motivadas com o trabalho que fazem, e para isso a formação interna dos colaboradores deve ser contínua, tendo em vista a manutenção de um elevado padrão de profissionalismo”.

Na análise SWOT considerou-se como uma das fraquezas do HF a quantidade insuficiente de colaboradores, devida à elevada rotação dos colaboradores nos últimos anos. Por isso, através do desenvolvimento de competências e da promoção do

envolvimento dos colaboradores pretende-se aumentar a satisfação dos mesmos, e assim aumentar a sua retenção e otimização dos recursos humanos.

Desta forma, para a perspetiva de aprendizagem e crescimento, foram definidos os seguintes objetivos:

- Desenvolver as competências dos colaboradores;
- Promover o envolvimento e espírito de compromisso dos colaboradores;
- Aumentar a satisfação dos colaboradores.

Note-se que o desenvolvimento das competências dos colaboradores, para além de levarem à otimização dos recursos humanos, também irão contribuir para a garantia da qualidade das instalações do HF, pois pretende-se dotar os colaboradores com diversas competências, entre elas dotá-los de capacidades relativamente à manutenção/conservação das instalações e equipamentos do hotel. Posteriormente, garantindo a qualidade das instalações do HF, a necessidade de recorrer a serviços de conservação e reparação vão diminuir, permitindo reduzir o montante reconhecido na rubrica de fornecimentos e serviços externos a respeito deste tipo de serviços, contribuindo assim para o alcance do objetivo de reduzir custos operacionais.

4.2 O Mapa Estratégico

De forma a descrever, com clareza, a estratégia e facilitar a sua gestão, procedeu-se à elaboração do mapa estratégico do HF, representado na Figura 4.1. Este mapa tem como objetivo comunicar a estratégia e traduzir a mesma em termos operacionais.

Esta comunicação é conseguida através da declaração dos objetivos das diferentes perspetivas e da identificação das relações de causa-efeito entre esses mesmos objetivos (Kaplan e Norton, 2004).

Para a elaboração do mapa estratégico do HF foi seguida uma abordagem *top to bottom* sugerida por Kaplan e Norton (2004), começando por se definir os objetivos da perspetiva financeira e acabando nos objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento. Relativamente à leitura, esta deve ser feita de baixo para cima, pois a concretização dos

objetivos que estão mais abaixo no mapa ajudarão a alcançar os objetivos que se encontram acima.

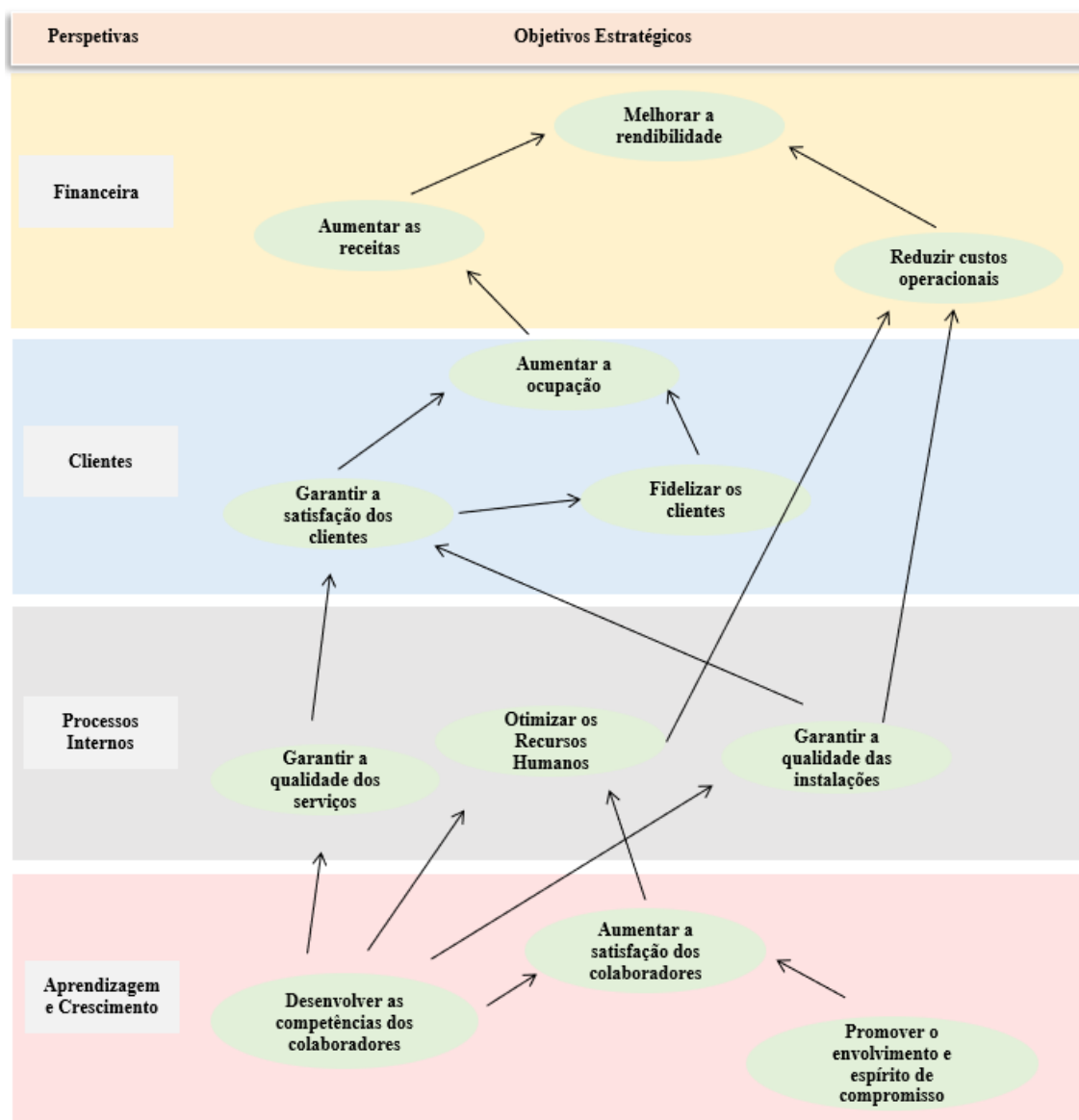


Figura 4.1 Mapa Estratégico do Hotel Fátima

Fonte: Elaboração própria.

4.3 Definição dos Indicadores de Desempenho e Metas

Depois de elaborado o mapa estratégico e terem sido alinhados todos os objetivos estratégicos com a estratégia da empresa, é necessário definir os indicadores de desempenho e metas que servirão de guia e medição da performance do HF.

Como se verificou na revisão da literatura, os indicadores estão relacionados com os objetivos estratégicos e possibilitam comunicar de que modo está a ser executada a estratégia. Permitem, também, uma visão acerca se os objetivos estão a ser alcançados.

Durante a seleção dos indicadores e metas para o BSC do HF, teve-se como base a Secção 1.7 da revisão da literatura, onde foi possível constatar os principais indicadores de desempenho utilizados na hotelaria. Também se teve em atenção que todos os indicadores fossem de fácil medição e monitorização, ou seja, que fossem exequíveis, atendendo ao contexto da organização e que permitissem o reconhecimento das relações de causa-efeito.

A Tabela 4.1 apresenta os indicadores de desempenho e metas relativamente a cada objetivo estratégico definido anteriormente.

Tabela 4.1 Indicadores de Desempenho do Hotel Fátima

Perspetiva	Objetivo	Período	Indicador	Unidade de medida	Performance anterior	Performance desejada
Financeira	OF.1 - Melhorar a rentabilidade	Anual	IF.1 - Resultado líquido do período	€	-179.594,83 €	25.000 €
		Anual	IF.2 - Rendibilidade líquida das vendas	%	-28%	2%
	OF.2 - Aumentar as receitas	Anual	IF.3 - RevPAR	€	12,84 €	25 €
		Anual	IF.4 - Taxa de crescimento do volume de negócios	%	114%	30%
	OF.3 - Reduzir custos operacionais	Anual	IF.5 - Custos operacionais por quarto disponível	€	36,81 €	22 €
Clientes	OC.1 - Garantir a satisfação dos clientes	Anual	IC.1 - Índice de satisfação global dos clientes	(1 a 10)	6	8
		Anual	IC.2 - N.º de reclamações	N.º	22	12
	OC.2 - Fidelizar os clientes	Anual	IC.3 - Taxa de fidelização	%	10%	20%
	OC.3 - Aumentar a ocupação	Anual	IC.4 - Taxa de ocupação	%	22,84%	30%
Processos Internos	OPI.1 - Garantir a qualidade dos serviços	Anual	IPI.1 - N.º de reclamações	N.º	22	12
		Anual	IPI.2 - N.º de reviews negativas nas plataformas online	N.º	74	40

Perspetiva	Objetivo	Período	Indicador	Unidade de medida	Performance anterior	Performance desejada
	OPI.2 - Otimizar os recursos humanos	Anual	IPI.3 - Resultados das avaliações de desempenho	(1 a 10)	5	7
		Anual	IPI.4 - N.º de colaboradores polivalentes	N.º	6	12
		Anual	IPI.5 - Taxa de concretização de vendas	%	60%	70%
	OPI.3 - Garantir a qualidade das instalações	Anual	IPI.6 - Índice de satisfação dos clientes relativamente às instalações	(1 a 10)	6	7
		Anual	IPI.7 - N.º de pedidos de serviços de manutenção	N.º	25	15
Aprendizagem e Crescimento	OAC.1 - Desenvolver as competências dos colaboradores	Anual	IAC.1 - N.º de horas de formação recebidas por colaborador	N.º	40	50
	OAC.2 - Aumentar a satisfação dos colaboradores	Anual	IAC.2 - Índice de satisfação dos colaboradores	(1 a 10)	5	7
	OAC.3 - Promover o envolvimento e o espírito de compromisso	Anual	IAC.3 - Taxa de retenção dos colaboradores	%	75%	85%
		Anual	IAC.4 - N.º de ações de <i>team-building</i>	N.º	0	1
		Anual	IAC.5 - N.º de sugestões de melhorias propostas pelos colaboradores	N.º	0	10

Fonte: Elaboração Própria.

De seguida explicita-se cada um dos indicadores selecionados:

- **IF.1 — Resultado líquido do período:**

Este indicador permite controlar a rentabilidade, pois indica a margem final obtida através das vendas e prestações de serviços. O indicador é apurado anualmente aquando da elaboração dos relatórios e contas do HF.

- **IF.2 — Rendibilidade líquida das vendas:**

A rendibilidade líquida das vendas consiste na relação entre o resultado líquido do exercício e o volume de negócios (vendas + prestações de serviços).

$$\text{Rendibilidade Líquida das Vendas} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Volume de Negócios}}$$

- **IF.3 — RevPAR:**

O RevPAR (*Revenue per Available Room*) é um dos indicadores mais utilizados na hotelaria. Este indicador fornece a receita por quarto disponível.

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Receita do Alojamento}}{\text{N.º de quartos disponíveis no hotel} \times 365 \text{ dias}}$$

- **IF.4 — Taxa de crescimento do volume de negócios:**

Este indicador permite verificar a evolução do volume de negócios face ao período anterior.

$$\text{Taxa de Crescimento do Volume de Negócios} = \frac{VN_n - VN_{n-1}}{VN_{n-1}} \times 100\%$$

- **IF.5 — Custos operacionais por quarto disponível:**

Este indicador mostra o valor dos custos operacionais por quarto disponível do hotel. Como o HF tem uma estrutura de custos operacionais pesada é importante controlar este indicador para fazer face ao objetivo de baixar os mesmos;

$$\text{Custos Operacionais por quarto} = \frac{\text{Total de custos operacionais}}{\text{N.º de quartos disponíveis no hotel} \times 365 \text{ dias}}$$

- **IC.1 — Índice de satisfação global dos clientes:**

É fundamental recolher o *feedback* da satisfação do cliente. Este indicador é obtido através do preenchimento dos questionários de satisfação pelos clientes no momento do *check-out*.

- **IC.2 — N.º de reclamações:**

Este indicador é obtido através do número de vezes que o livro de reclamações do HF for solicitado para realizar qualquer tipo de reclamação.

- **IC.3 — Taxa de fidelização:**

Este indicador permite perceber a percentagem de clientes que repetem a hospedagem no hotel no período em análise.

$$\text{Taxa de Fidelização} = \frac{\text{N.º de clientes que repetem a hospedagem no hotel}}{\text{N.º total de clientes}} \times 100\%$$

- **IC.4 — Taxa de ocupação:**

Este indicador mostra a percentagem de quartos ocupados num determinado período relativamente à capacidade total.

$$\text{Taxa de Ocupação} = \frac{N.^\circ \text{ de quartos vendidos}}{N.^\circ \text{ de quartos disponíveis no hotel} \times 365 \text{ dias}}$$

- **IPI.1 — N.º de reclamações:**

Conforme o IC.2 - N.º de reclamações, este indicador é obtido através do número de vezes que o livro de reclamações do HF for solicitado para realizar qualquer tipo de reclamação.

- **IPI.2 — N.º de reviews negativas nas plataformas online:**

Este indicador é obtido através do número de *reviews* negativas que os clientes deram ao HF nas principais plataformas de reservas online, no decorrer do período em análise.

- **IPI.3 — Resultados das avaliações de desempenho:**

Este indicador é determinado a partir das avaliações de desempenho dos colaboradores. As avaliações são realizadas pelos superiores hierárquicos através de inquéritos de resposta fechada.

- **IPI.4 — N.º de colaboradores polivalentes:**

Este indicador é obtido pelo número de colaboradores que conseguem desempenhar vários tipos de funções no HF.

- **IPI.5 — Taxa de concretização de vendas:**

Este indicador mostra a eficácia dos colaboradores responsáveis pelas reservas em concretizar vendas, permitindo obter a percentagem das vendas que, efetivamente são fechadas.

$$\text{Taxa de Concretização de Vendas} = \frac{N.^\circ \text{ de vendas fechadas}}{N.^\circ \text{ de vendas propostas enviadas}}$$

- **IPI.6 — Índice de satisfação dos clientes relativamente às instalações:**

Este indicador é obtido através do preenchimento dos questionários de satisfação pelos clientes no momento do *check-out*, mais concretamente, do campo relativo à qualidade das instalações e infraestruturas.

- **IPI.7 — N.º de pedidos de serviços de manutenção:**

Este indicador é obtido a partir do número de vezes que se pede assistência para fazer face a avarias e manutenção das instalações do HF, durante o período em análise. O indicador assenta numa ótica preventiva, pois se o número de pedidos para serviços de manutenção/reparação diminuir quer então dizer que as instalações mantêm um nível de qualidade elevado e, portanto, não carecem deste tipo de serviços. Por outro lado, se o número de pedidos de manutenção/reparação for elevado isto está associado a uma maior degradação das instalações e/ou equipamentos, levando a uma maior requisição destes serviços de reparação.

- **IAC.1 — N.º de horas de formação recebidas por colaborador:**

Este indicador obtém-se através do número de horas médio de formação recebidas por colaborador.

- **IAC.2 — Índice de satisfação dos colaboradores:**

Este indicador é obtido através de inquéritos aos colaboradores realizados todos os anos.

- **IAC.3 — Taxa de retenção dos colaboradores:**

Este indicador mostra a capacidade do HF em reter os seus colaboradores e, obtém-se através da subtração da taxa de *turnover* (que evidencia a rotatividade de colaboradores na empresa).

$$\text{Taxa de Turnover} = \frac{\text{Colaboradores admitidos} + \text{Colaboradores demitidos}}{2 \times \text{N.º total de colaboradores}} \times 100\%$$

$$\text{Taxa de Retenção} = 100\% - \text{Taxa de Turnover}$$

- **IAC.4 — N.º de ações de *team-building*:**

Este indicador obtém-se pelo número de vezes que são organizadas ações de *team-building*, que têm objetivo fomentar o envolvimento e o espírito de compromisso de todos os colaboradores.

- **IAC.5 — N.º de sugestões de melhorias propostas pelos colaboradores:**

Este indicador é obtido através dos inquéritos aos colaboradores realizados todos os anos, onde se vai acrescentar um campo onde cada colaborador terá a oportunidade de sugerir melhorias para o HF.

4.4 Identificação das Iniciativas

Depois de estabelecidos os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho e as metas, é indispensável definir um conjunto de iniciativas, consideradas como planos de ação, de modo a ajudar a atingir os objetivos estratégicos desejados. Assim, procurou-se estabelecer iniciativas que provoquem um impacto relevante e balanceado sobre os objetivos estratégicos definidos para cada uma das quatro perspetivas do BSC.

Kaplan e Norton (2008), sugerem que sejam atribuídos *scores* a cada iniciativa, uma vez que nesta etapa surgem várias ideias e perde-se o foco nos objetivos. De acordo com estes autores, ao serem atribuídos *scores* às iniciativas, consegue-se perceber quais são as que têm maior impacto na execução dos objetivos estratégicos. Deste modo, no decorrer das entrevistas com o diretor-geral do HF foi possível estabelecer a Tabela 4.2, onde contam as iniciativas estratégicas do HF e os *scores* atribuídos a cada uma das iniciativas, de maneira a selecionar as iniciativas com maior importância para o sucesso da estratégia da organização.

Os *scores* atribuídos às iniciativas variam de 1 a 3. Foi atribuído 1 valor quando o impacto é reduzido, 2 valores quando o impacto é médio e 3 valores quando o impacto é elevado. Não se atribuíram valores quando as iniciativas não têm qualquer impacto no objetivo.

Tabela 4.2 Iniciativas Estratégicas do Hotel Fátima

Iniciativas	Perspetiva Financeira			Perspetiva de Clientes			Perspetiva dos Processos Internos			Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento			Score
	OF.1 - Melhorar a rentabilidade	OF.2 - Aumentar as receitas	OF.3 - Reduzir custos operacionais	OC.1 - Garantir a satisfação dos clientes	OC.2 - Fidelizar os clientes	OC.3 - Aumentar a ocupação	OPI.1 - Garantir a qualidade dos serviços	OPI.2 - Otimizar os recursos humanos	OPI.3 - Garantir a qualidade das instalações	OAC.1 - Desenvolver as competências dos colaboradores	OAC.2 - Aumentar a satisfação dos colaboradores	OAC.3 - Promover o envolvimento e o espírito de compromisso	
1) Identificar novas oportunidades de negócio/identificar novos serviços que possam ser prestados pelo HF.	1	2				2							5
2) Diversificar mercados/realizar estudos de mercado.	1	2				2							5
3) Aumentar o número de eventos realizados no HF.	2	3		1	1	2							9
4) Marcar presença nos órgãos de comunicação social.	2	2			1	3							8
5) Apostar no marketing digital.	2	2			2	2							8
6) Apostar em <i>flash sales</i> .	1	2		2	3	3							11
7) Participar em eventos de promoção do turismo.	1	2			1	3							7
8) Garantir o preenchimento dos inquéritos de satisfação pelos clientes, através da atribuição de um desconto numa refeição no HF.				3	3	2	3	2	2				15
9) Realizar ações de formação para todos os colaboradores.			1	1			3	3	2	3	3	3	19
10) Garantir o preenchimento dos inquéritos de satisfação por parte dos colaboradores, evidenciando a importância que os mesmos têm para a melhoria e crescimento do HF.								1		3	3		7
11) Incentivar a apresentação de sugestões de melhoria, através da atribuição de um bónus monetário.			1	2		1	2	2	2	2	1	3	16
12) Inspeccionar as instalações todas as semanas.			1	2	2	2	2		2				11

Iniciativas	Perspetiva Financeira			Perspetiva de Clientes			Perspetiva dos Processos Internos			Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento			Score	
	OF.1 - Melhorar a rentabilidade	OF.2 - Aumentar as receitas	OF.3 - Reduzir custos operacionais	OC.1 - Garantir a satisfação dos clientes	OC.2 - Fidelizar os clientes	OC.3 - Aumentar a ocupação	OPI.1 - Garantir a qualidade dos serviços	OPI.2 - Otimizar os recursos humanos	OPI.3 - Garantir a qualidade das instalações	OAC.1 - Desenvolver as competências dos colaboradores	OAC.2 - Aumentar a satisfação dos colaboradores	OAC.3 - Promover o envolvimento e o espírito de compromisso		
13) Definir políticas de incentivos por objetivos alcançados.														
14) Organização de um evento anual da empresa.														
15) Agendamento de reuniões trimestrais com cada colaborador.									1					
										2				
											3			
												3		
													3	
														7
														6
														9

Legenda: 1 – impacto reduzido; 2 – impacto médio; 3 impacto elevado

Fonte: Elaboração própria.

Em conformidade com Kaplan e Norton (2008), o processo de seleção e gestão das iniciativas deve seguir três passos: selecionar as iniciativas, estabelecer um orçamento para cada uma das estimativas e indicar um responsável pelo controlo dessa iniciativa.

Para seguir este procedimento, elaborou-se a Tabela 4.3, onde constam as iniciativas com maior importância para alcançar os objetivos estratégicos do hotel e o responsável pelo controlo das mesmas. Por uma questão de confidencialidade, os valores relativos ao orçamento não foram revelados.

Tabela 4.3 Iniciativas Estratégicas Prioritárias

Iniciativa Estratégica	Responsável pelo controlo	Orçamento
Realizar ações de formação para todos os colaboradores.	Diretor-Geral	Não revelado
Incentivar a apresentação de sugestões de melhoria, através da atribuição de um bónus monetário.	Diretor-Geral	Não revelado
Garantir o preenchimento dos inquéritos de satisfação pelos clientes, através da atribuição de um desconto numa refeição no HF.	Diretor-Geral	Não revelado
Apostar em <i>flash sales</i> .	Diretor-Geral	Não revelado
Inspeccionar as instalações todas as semanas.	Diretor-Geral	Não revelado

Fonte: Elaboração própria.

5 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

De acordo com Russo (2015), relativamente à manutenção e acompanhamento do BSC, e de forma a aumentar as probabilidades de sucesso deste modelo, deve-se garantir as seguintes condições: a implementação do BSC é liderado pela gestão de topo, sendo estes os responsáveis pela definição e divulgação da visão e estratégia a implementar com o BSC; deve-se definir os responsáveis pelo cumprimento dos diversos objetivos, metas e iniciativas; a existência de comunicação e divulgação da informação acerca do funcionamento do BSC, de modo a que o processo de melhoria estratégica tenha o envolvimento de todos os colaboradores; toda a estrutura da organização deve ter presente na sua cultura que é fundamental depositar esforços na contínua melhoria da *performance* da empresa; e adquirir conhecimento e experiência ao longo do tempo, de modo a aperfeiçoar o modelo.

No que toca a automação do BSC, Russo (2015) defende que, numa fase inicial, não existe necessidade de adquirir um *software* específico para o BSC, podendo a sua automação ser feita em folhas do Excel. No entanto, numa fase posterior, para o uso em pleno do BSC, aconselha-se a implementação de um *software*.

Após o desenvolvimento da proposta do BSC, procedeu-se à definição dos *dashboards* em Excel, que se propõe serem adotados pelo HF, com vista a monitorizar a evolução dos indicadores. Todavia, sendo que até há data atual ainda não existiam dados para cálculo dos indicadores, pois os indicadores de desempenho serão calculados anualmente aquando da elaboração do relatório e contas do HF, decidiu-se atribuir valores aos indicadores de *performance*, para que fosse possível a conceção dos diversos *dashboards*. Desta forma, os *dashboards* foram elaborados tendo por base os valores de referência no ano de 2021, calculados a partir do relatório e contas de 2021 do HF e dos documentos internos do hotel; as metas que se desejam alcançar; e os valores reais simulados, como ilustra a Tabela 5.1.

Tabela 5.1 Indicadores de Desempenho do Hotel Fátima: Simulação

Perspetiva	Objetivo	Período	Indicador	Unidade de medida	Performance anterior	Performance desejada	Performance obtida (valores simulados)
Financeira	OF.1 - Melhorar a rentabilidade	Anual	IF.1 - Resultado líquido do período	€	-179.594,83 €	25.000 €	24.000 €
		Anual	IF.2 - Rentabilidade líquida das vendas	%	-28%	2%	2%
	OF.2 - Aumentar as receitas	Anual	IF.3 - RevPAR	€	12,84 €	25 €	25,50 €
		Anual	IF.4 - Taxa de crescimento do volume de negócios	%	114%	30%	35%
	OF.3 - Reduzir custos operacionais	Anual	IF.5 - Custos operacionais por quarto disponível	€	36,81 €	22 €	26 €
Clientes	OC.1 - Garantir a satisfação dos clientes	Anual	IC.1 - Índice de satisfação global dos clientes	(1 a 10)	6	8	8
		Anual	IC.2 - N.º de reclamações	N.º	22	12	11
	OC.2 - Fidelizar os clientes	Anual	IC.3 - Taxa de fidelização	%	10%	20%	25%
	OC.3 - Aumentar a ocupação	Anual	IC.4 - Taxa de ocupação	%	22,84%	30%	32%
Processos Internos	OPI.1 - Garantir a qualidade dos serviços	Anual	IPI.1 - N.º de reclamações	N.º	22	12	11
		Anual	IPI.2 - N.º de reviews negativas nas plataformas online	N.º	74	40	35
	OPI.2 - Otimizar os recursos humanos	Anual	IPI.3 - Resultados das avaliações de desempenho	(1 a 10)	5	7	8
		Anual	IPI.4 - N.º de colaboradores polyvalentes	N.º	6	12	10
		Anual	IPI.5 - Taxa de concretização de vendas	%	60%	70%	75%
	OPI.3 - Garantir a qualidade das instalações	Anual	IPI.6 - Índice de satisfação dos clientes relativamente às instalações	(1 a 10)	6	7	9
		Anual	IPI.7 - N.º de pedidos de serviços de manutenção	N.º	25	15	18
Aprendizagem e Crescimento	OAC.1 - Desenvolver as competências dos colaboradores	Anual	IAC.1 - N.º de horas de formação recebidas por colaborador	N.º	40	50	42

Perspetiva	Objetivo	Período	Indicador	Unidade de medida	Performance anterior	Performance desejada	Performance obtida (valores simulados)
	OAC.2 - Aumentar a satisfação dos colaboradores	Anual	IAC.2 - Índice de satisfação dos colaboradores	(1 a 10)	5	7	7
	OAC.3 - Promover o envolvimento e o espírito de compromisso	Anual	IAC.3 - Taxa de retenção dos colaboradores	%	75%	85%	80%
		Anual	IAC.4 - N.º de ações de <i>team-building</i>	N.º	0	1	1
		Anual	IAC.5 - N.º de sugestões de melhorias propostas pelos colaboradores	N.º	0	10	8

Fonte: Elaboração própria.

Deve-se salientar que, nesta etapa se optou por criar algo simples adaptado às características do hotel, de forma que fosse possível a sua aplicação no HF. Adotou-se o Excel para a criação dos *dashboards*, pelo facto de ser a ferramenta com que a pessoa do HF que irá controlar o BSC se sente mais familiarizada. Deste modo, decidiu-se que os *dashboards* seriam todos apresentados de forma simples e uniforme.

Assim, para elaborar os *dashboards* dos diversos indicadores de desempenho do HF, começou-se por fazer uma *Pivot Table* a partir dos dados da Tabela 5.1 no Excel, como mostra a Figura 5.1.

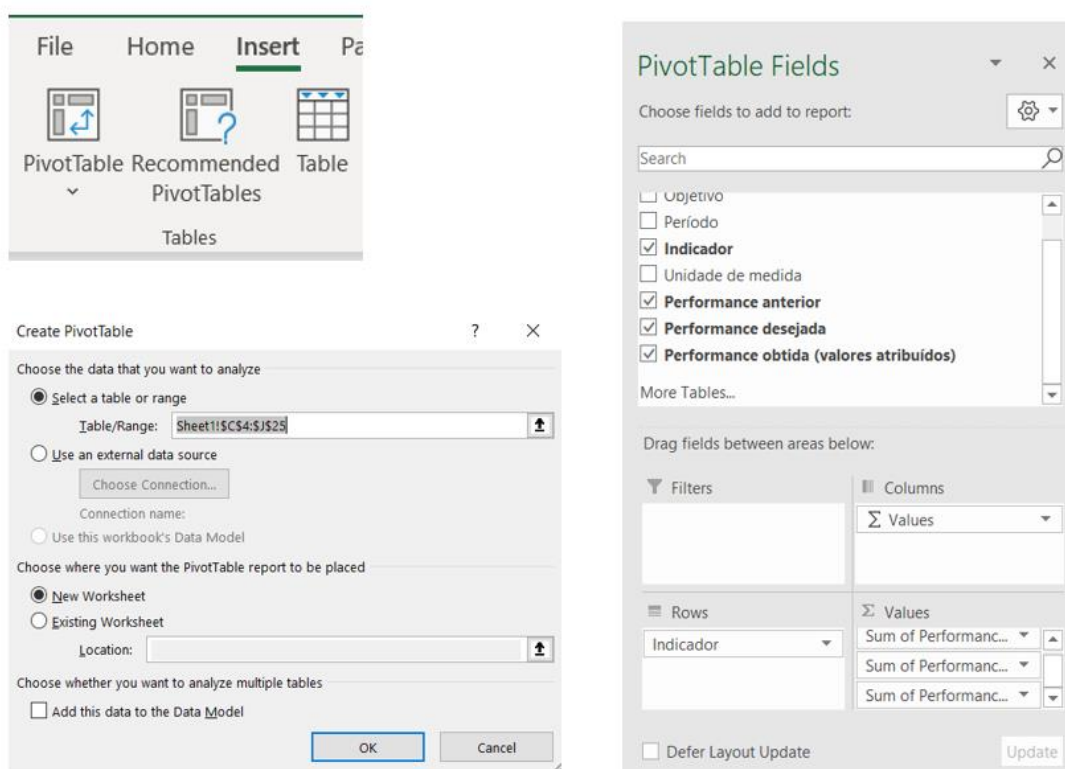


Figura 5.1 Elaboração da Pivot Table

Fonte: Elaboração própria.

Através da opção “Insert”, selecionou-se “PivotTable”, depois escolheu-se a opção “New Worksheet” para obter a *Pivot Table* numa nova folha do Excel. De seguida, na “PivotTable Fields” selecionou-se a opção “Indicador” da Tabela 5.1 para o campo “Rows”, e para o campo “Values” foram selecionadas as opções “Performance anterior”, “Performance desejada” e “Performance obtida” da Tabela 5.1, obtendo-se a tabela ilustrada na Figura 5.2.

Row Labels	Sum of Performance anterior	Sum of Performance desejada	Sum of Performance obtida (valores atribuídos)
IAC.1 - N.º de horas de formação recebidas por colaborador	40,00	50,00	42,00
IAC.2 - Índice de satisfação dos colaboradores	5,00	7,00	7,00
IAC.3 - Taxa de retenção dos colaboradores	0,75	0,85	0,80
IAC.4 - N.º de ações de team-building	0,00	1,00	1,00
IAC.5 - N.º de sugestões de melhorias propostas pelos colaboradores	0,00	10,00	8,00
IC.1 - Índice de satisfação global dos clientes	6,00	8,00	8,00
IC.2 - N.º de reclamações	22,00	12,00	11,00
IC.3 - Taxa de fidelização	0,10	0,20	0,25
IC.4 - Taxa de ocupação	0,23	0,30	0,32
IF.1 - Resultado líquido do período	-179 594,83	25 000,00	24 000,00
IF.2 - Rendibilidade líquida das vendas	-0,28	0,02	0,02
IF.3 - RevPAR	12,84	25,00	25,50
IF.4 - Taxa de crescimento do volume de negócios	1,14	0,30	0,35
IF.5 - Custos operacionais por quarto disponível	36,81	22,00	26,00
IPL.1 - N.º de reclamações	22,00	12,00	11,00
IPL.2 - N.º de reviews negativas nas plataformas online	74,00	40,00	35,00
IPL.3 - Resultados das avaliações de desempenho	5,00	7,00	8,00
IPL.4 - N.º de colaboradores polyvalentes	6,00	12,00	10,00
IPL.5 - Taxa de concretização de vendas	0,60	0,70	0,75
IPL.6 - Índice de satisfação dos clientes relativamente às instalações	6,00	7,00	9,00
IPL.7 - N.º de pedidos de serviços de manutenção	25,00	15,00	18,00
Grand Total	-179 331,64	25 230,37	24 221,99

Figura 5.2 Pivot Table dos Indicadores de Desempenho

Fonte: Elaboração própria.

Na Figura 5.2 é possível observar todos os indicadores de desempenho correspondentes a cada um dos objetivos estratégicos definidos, o valor da *performance* anterior (exercício de 2021), a *performance* que se deseja obter e a *performance* obtida (onde os valores foram atribuídos).

A partir da tabela espelhada na Figura 5.2 fez-se uma segmentação de dados, de forma a isolar os indicadores de desempenho por objetivo estratégico correspondente, e assim permitir uma monitorização por objetivo. Esta segmentação é explicitada na Figura 5.3.

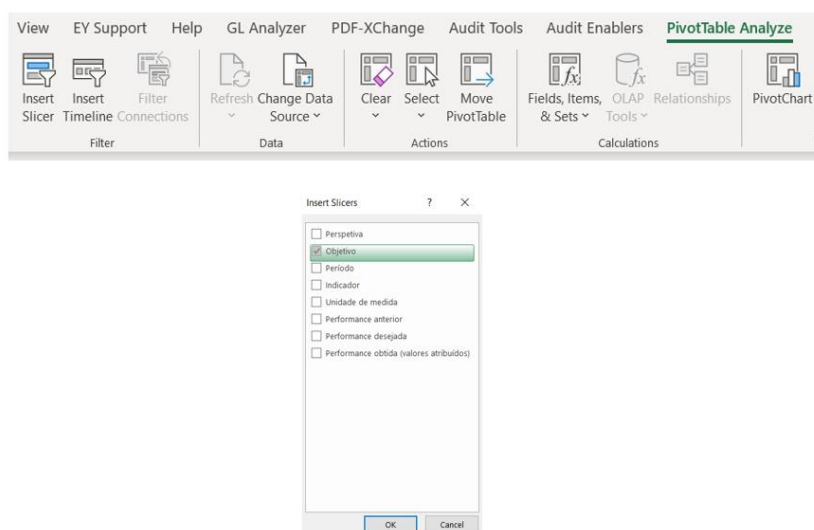


Figura 5.3 Segmentação de Dados

Fonte: Elaboração própria.

Através da opção “PivotTable Analyze”, selecionou-se a opção “Insert Slicer” e de seguida marcou-se a opção “Objetivo”. Após isto, como se pode verificar na Figura 5.4, obteve-se um quadro com todos os indicadores estratégicos definidos, e que estão associados aos diversos indicadores de desempenho.

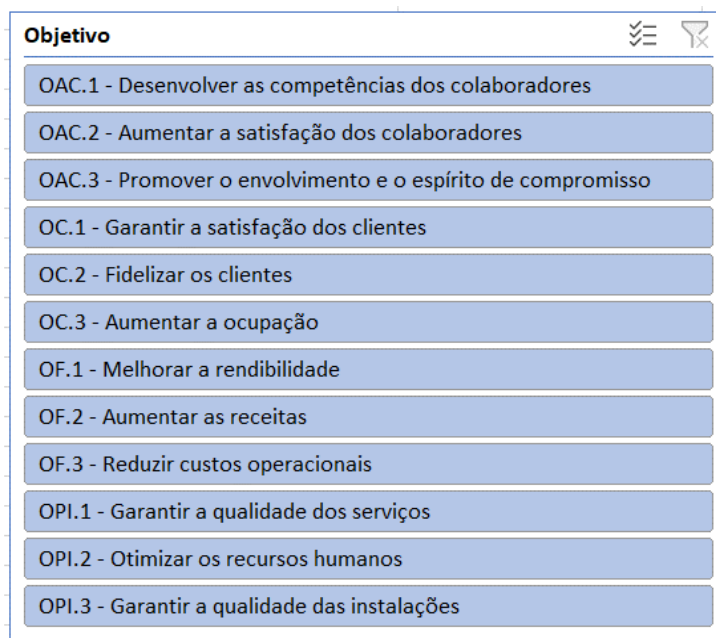


Figura 5.4 Indicadores de Desempenho da Pivot Table

Fonte: Elaboração Própria

O passo seguinte foi a criação de um gráfico a partir da *Pivot Table*, como demonstra a Figura 5.5. Através da “PivotTable Analyze” selecionou-se a opção “PivotChart”.

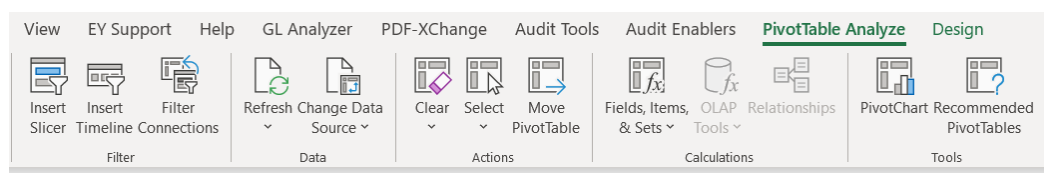


Figura 5.5 Criação dos gráficos relativos à Pivot Table

Fonte: Elaboração Própria

Desta forma, será possível monitorizar os diversos objetivos estratégicos definidos, tendo uma visão do estado dos indicadores de desempenho relativos a esses mesmos objetivos.

5.1 OF.1 — Melhorar a rendibilidade

Em relação ao objetivo da melhoria da rendibilidade, este está relacionado com os indicadores de desempenho do resultado líquido do período e da rendibilidade líquida das vendas. Pela Figura 5.6, podemos verificar que se o resultado líquido do período for 24.000€, será 1.000€ inferior à meta desejada. Por outro lado, se a rendibilidade líquida das vendas for 2% irá cumprir com o desejado.

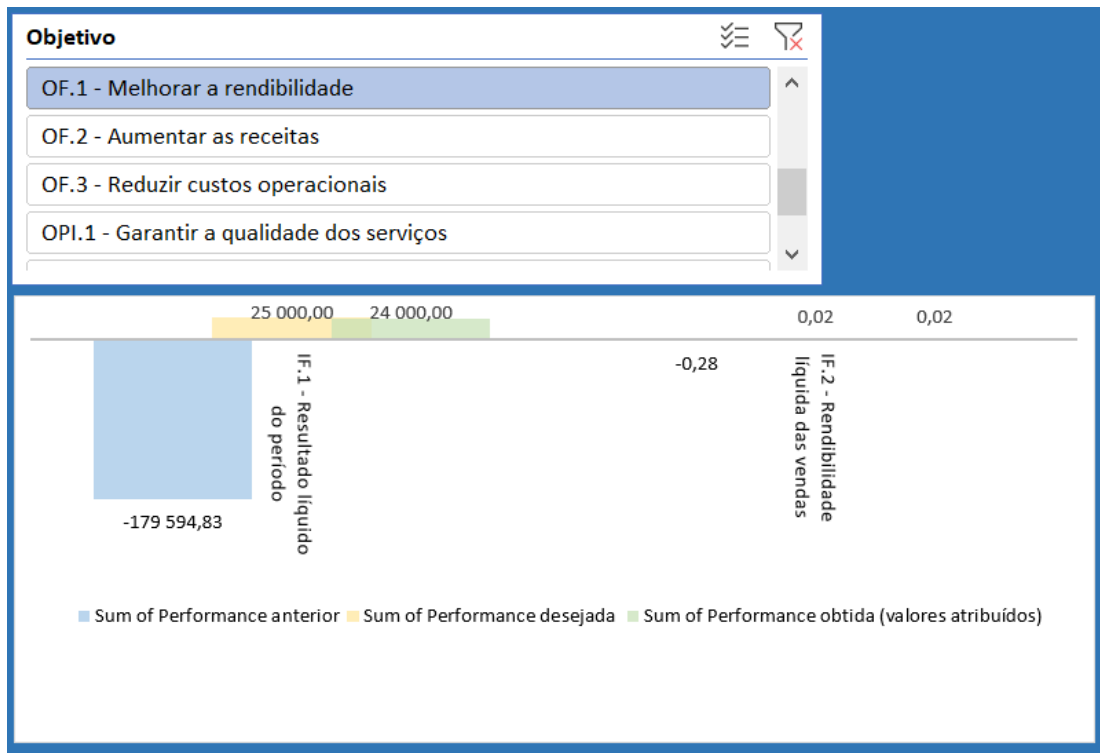


Figura 5.6 Monitorização do OF.1 - Melhorar a rendibilidade

Fonte: Elaboração própria.

Nota: As barras do gráfico referentes ao indicador de desempenho IF.2 - Rendibilidade líquida das vendas não são perceptíveis, devido à escala de valores adotada, visto que o indicador OF.1 - Melhorar a rendibilidade, necessita de uma escala com um intervalo de valores bastante elevada. Deste modo, decidiu-se adicionar às barras do gráfico a legenda dos valores correspondentes.

5.2 OF.2 — Aumentar as receitas

No que diz respeito ao objetivo de aumentar a receita, este está ligado com os indicadores de desempenho RevPAR e com a taxa de crescimento do volume de negócios. Pela Figura 5.7, podemos constatar que se o RevPAR for 25,50€, irá cumprir com o desejado, ultrapassando mesmo o valor da meta. Quanto à taxa de volume de negócios, a meta é crescer 30% em relação ao volume de negócios de 2021, e se for obtido um crescimento de 35%, supera-se assim, também, a meta definida.

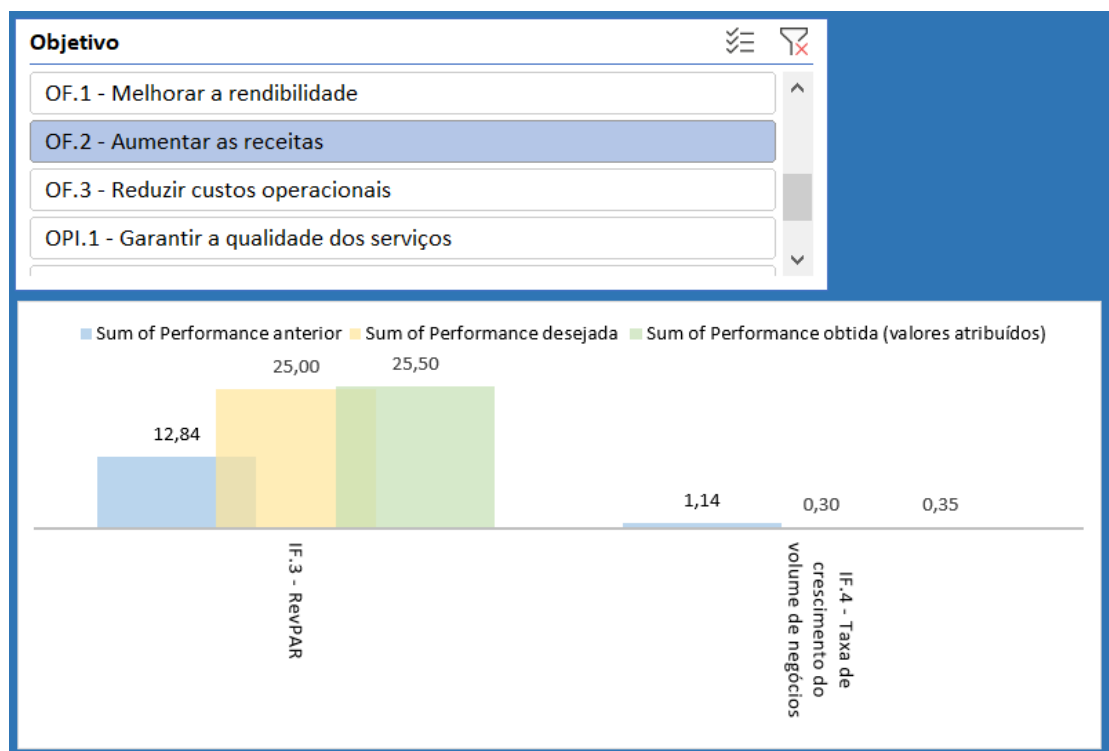


Figura 5.7 Monitorização do OF.2 - Aumentar as receitas

Fonte: Elaboração própria.

5.3 OF.3 — Reduzir custos operacionais

O objetivo de reduzir custos operacionais ficará aquém do desejado se para o indicador relativo a este objetivo, os custos operacionais por quarto disponível, que tem como meta os 22€, for obtido o valor de 26€, como demonstra a Figura 5.8.

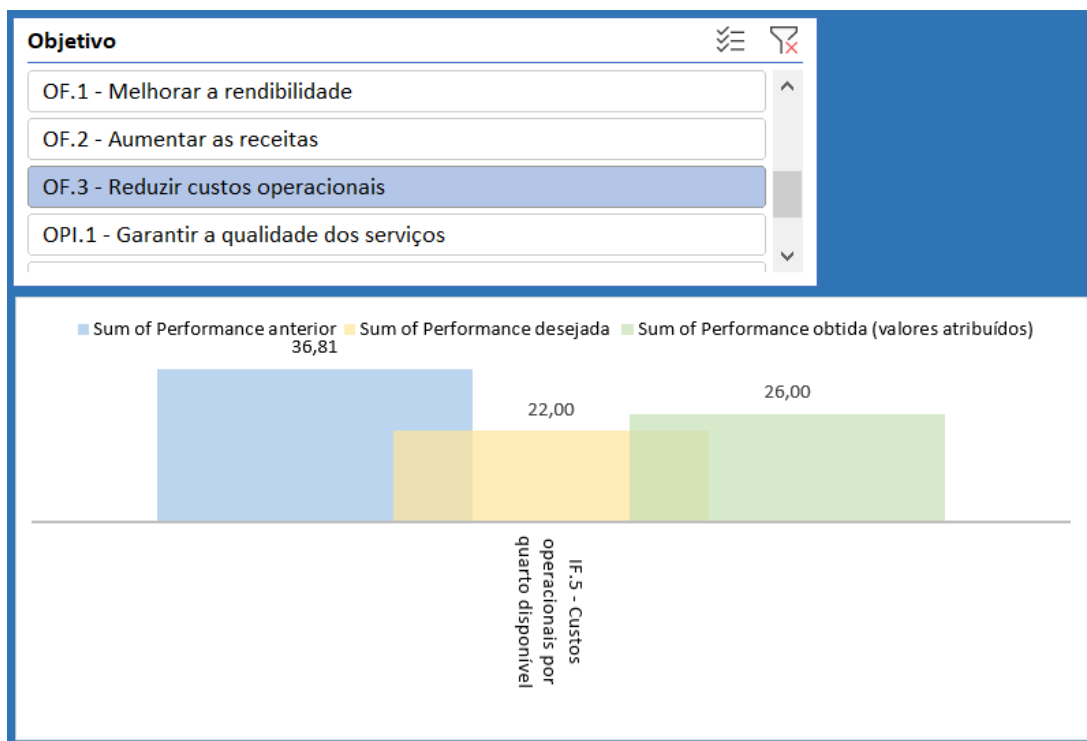


Figura 5.8 Monitorização do OF.3 - Reduzir custos operacionais

Fonte: Elaboração própria.

5.4 OC.1 — Garantir a satisfação dos clientes

No que concerne ao objetivo de garantir a satisfação dos clientes, este está ligado aos indicadores de desempenho do índice de satisfação global dos clientes e com o N.º de reclamações, como se pode verificar na Figura 5.9. O índice de satisfação global dos clientes se atingir o valor de 8 irá cumprir com a meta definida. E o número de reclamações irá superar o desejado se apenas se registarem 11 reclamações, visto que se estimaram 12 como sendo aceitável.

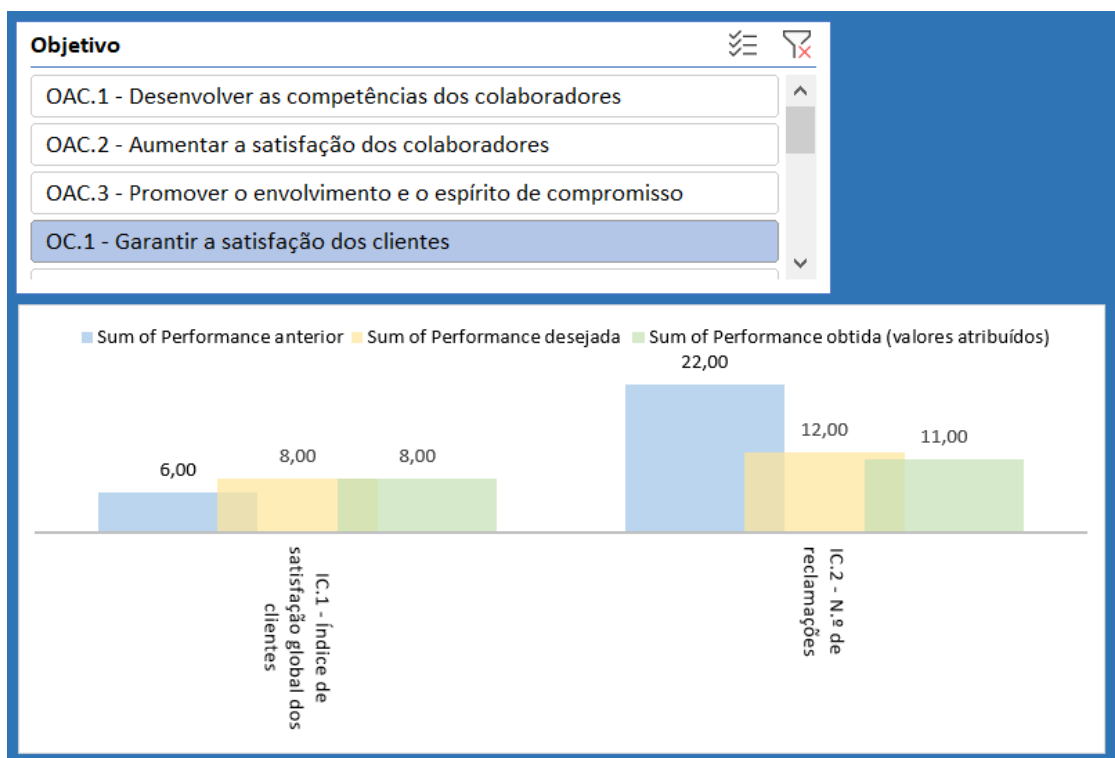


Figura 5.9 Monitorização do OC.1 - Garantir a satisfação dos clientes

Fonte: Elaboração própria.

5.5 OC.2 — Fidelizar os clientes

Acerca do objetivo de fidelizar clientes, este está relacionado com o indicador de desempenho da taxa de fidelização. Pela Figura 5.10, podemos observar que se para a taxa de fidelização for obtida a percentagem de 25%, então será superada a meta definida dos 20%.

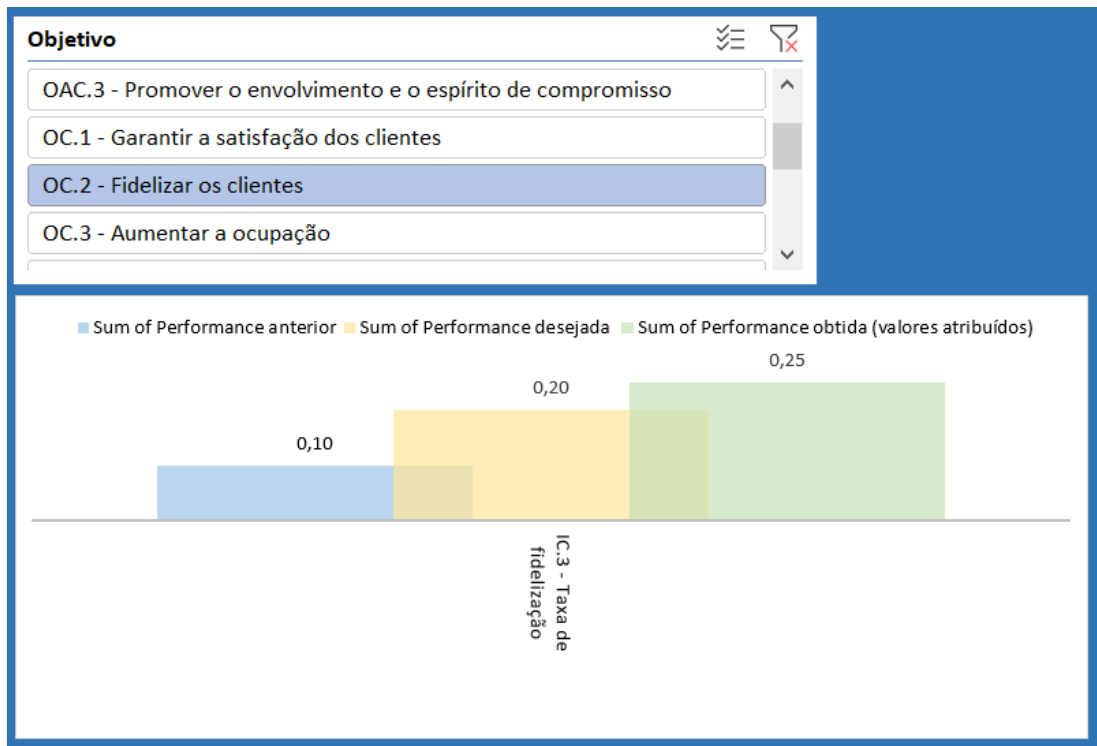


Figura 5.10 Monitorização do OC.2 - Fidelizar os clientes

Fonte: Elaboração própria.

5.6 OC.3 — Aumentar a ocupação

Em relação ao objetivo de aumentar a ocupação, este está relacionado com o indicador taxa de ocupação, como se pode observar na Figura 5.11. Se a taxa de ocupação ascender aos 32%, ficará acima dos 30% definidos como meta.

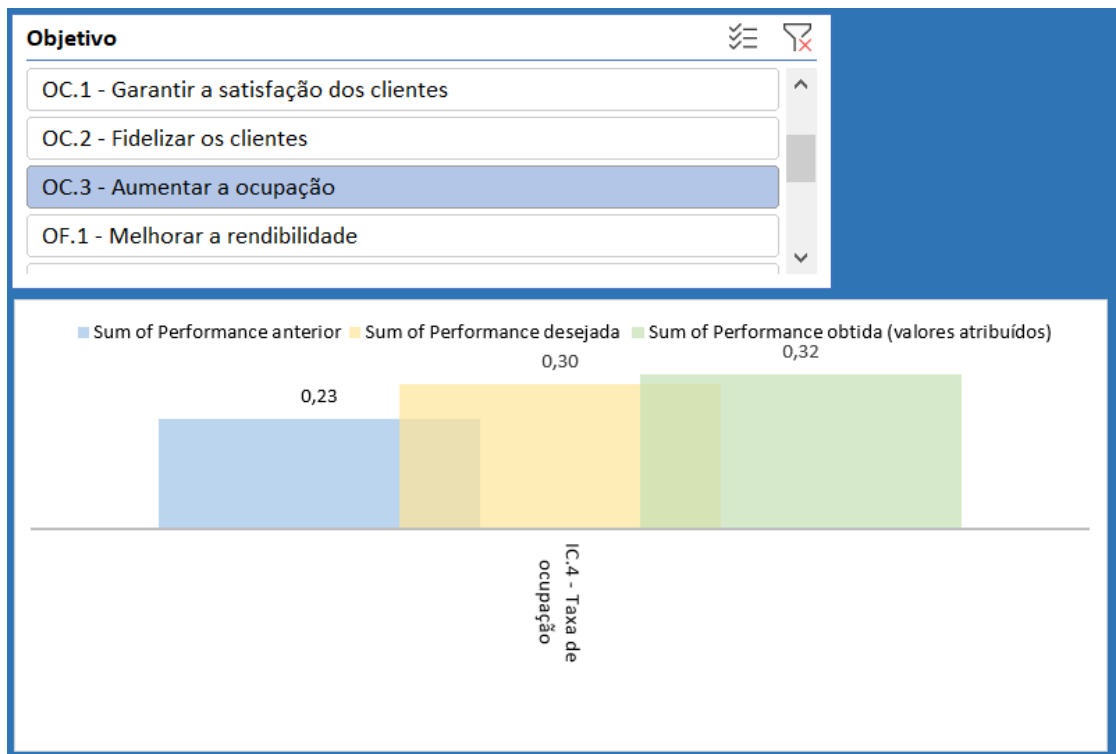


Figura 5.11 Monitorização do OC.3 - Aumentar a ocupação

Fonte: Elaboração própria.

5.7 OPI.1 — Garantir a qualidade dos serviços

O objetivo de garantir a qualidade dos serviços, como espelhado na Figura 5.12, está ligado com os indicadores N.º de reclamações e com o N.º de *reviews* negativas nas plataformas online. Como já foi mencionado anteriormente, se o número de reclamações registadas for apenas de 11 irá superar a meta das 12 reclamações que foram estimadas como aceitável. E o N.º de *reviews* negativas nas plataformas online, também, superará a meta desejada, se forem apenas registadas 35, visto que se estimaram 40 *reviews* negativas como sendo aceitável.

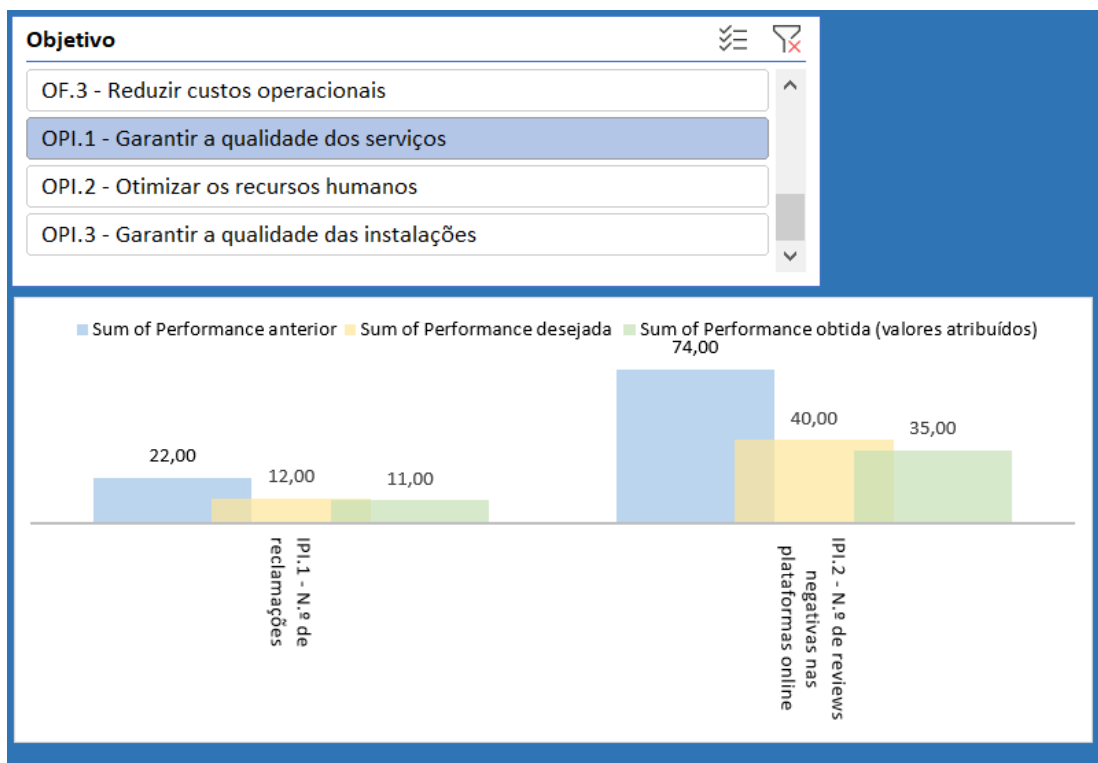


Figura 5.12 Monitorização do OPI.1 - Garantir a qualidade dos serviços

Fonte: Elaboração própria.

5.8 OPI.2 — Otimizar os recursos humanos

Em relação ao objetivo de otimizar os recursos humanos, este está catalogado aos indicadores dos resultados das avaliações de desempenho dos colaboradores, o N.º de colaboradores polivalentes e com a taxa de concretização das vendas, como se pode confirmar pela Figura 5.13. Pela análise da Figura, pode-se notar que o resultado das avaliações de desempenho e a taxa de concretização de vendas irá superar as metas pretendidas se forem obtidos os valores de 8 e de 75%, respetivamente. Todavia, o N.º de colaboradores polivalentes irá ficar abaixo do desejado se for obtido o valor de 10, pois a meta definida é de 12 colaboradores polivalentes.

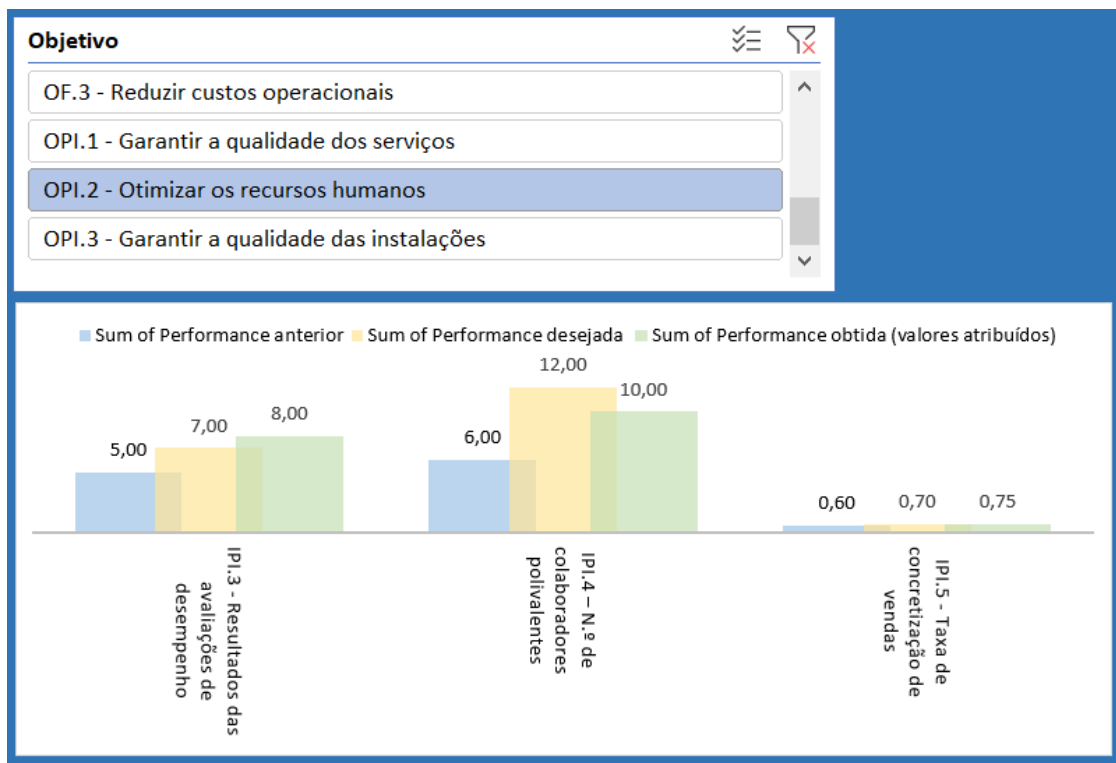


Figura 5.13 Monitorização do OPI.2 - Otimizar os recursos humanos

Fonte: Elaboração própria.

5.9 OPI.3 — Garantir a qualidade das instalações

Relativamente ao objetivo de garantir a qualidade das instalações, este está ligado aos indicadores do índice de satisfação dos clientes relativamente às instalações e ao N.º de pedidos de manutenção, como se pode certificar pela Figura 5.14. Se for obtido o valor de 9 no índice de satisfação dos clientes, a meta definida do valor 7 será superada. No entanto, para o N.º de pedidos de manutenção se for obtido o valor de 18 pedidos, a meta não será alcançada, pois houve uma maior necessidade de requisitar serviços de manutenção/reparação das infraestruturas e equipamentos do que o que se considerou como aceitável, que seriam até 15 pedidos de manutenção/reparação.

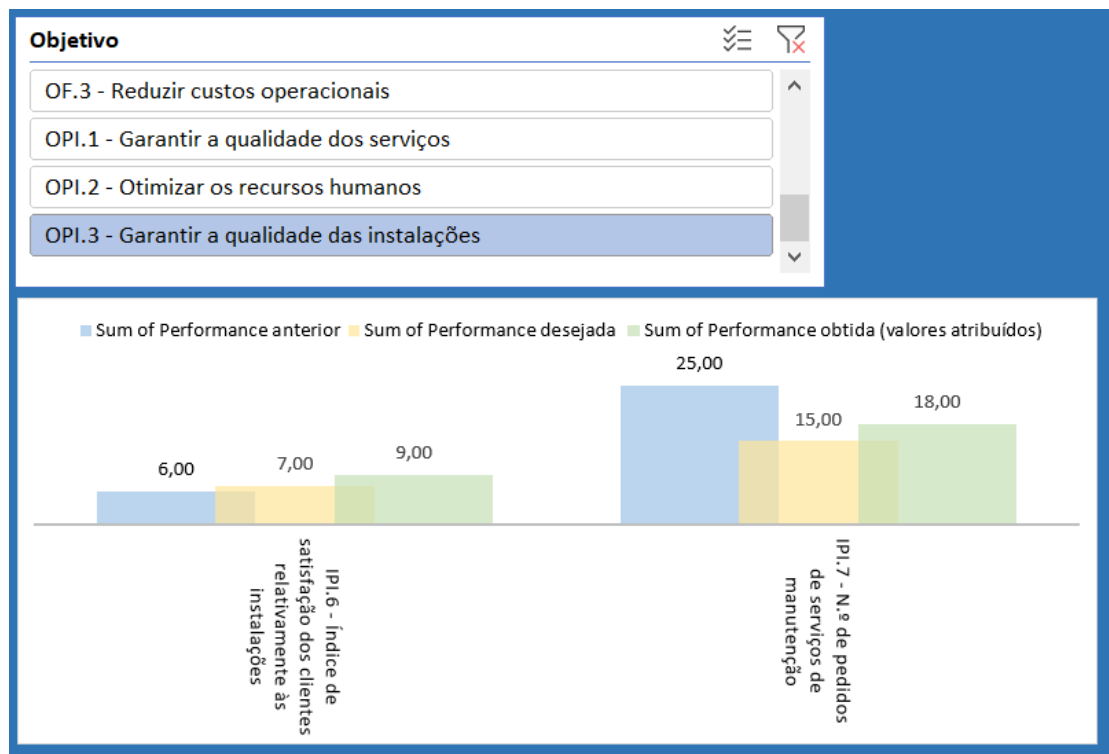


Figura 5.14 Monitorização do OPI.3 - Garantir a qualidade das instalações

Fonte: Elaboração própria.

5.10 OAC.1 — Desenvolver as competências dos colaboradores

No que concerne ao objetivo de desenvolver competências dos colaboradores, que está associado ao indicador do N.º de horas de formação recebidas por colaborador, podemos verificar pela Figura 5.15 que este indicador ficará abaixo do desejado, se forem registadas apenas 42 horas das 50 horas estipuladas como meta.

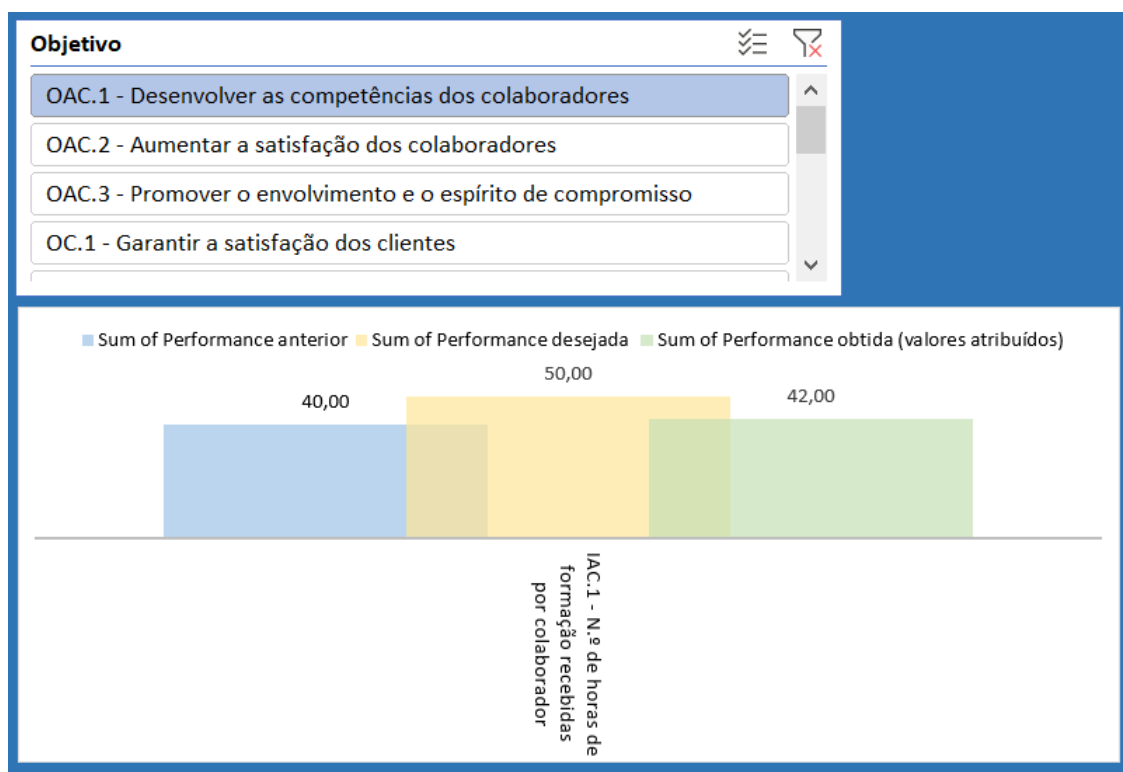


Figura 5.15 Monitorização do OAC.1 - Desenvolver as competências dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria.

5.11 OAC.2 — Aumentar a satisfação dos colaboradores

No que diz respeito ao objetivo de aumentar a satisfação dos colaboradores, que está conectado com o indicador do índice de satisfação dos colaboradores, se for obtido o valor 7, então a meta definida será alcançada, como se pode atestar pela Figura 5.16.

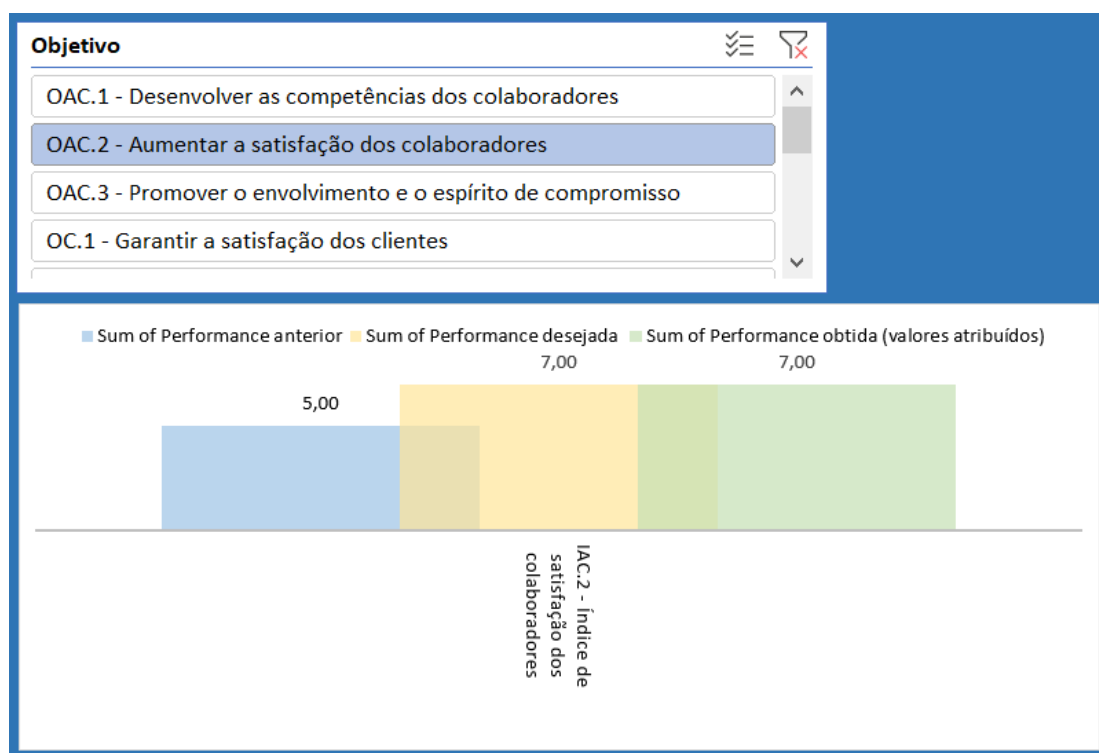


Figura 5.16 Monitorização do OAC.2 - Aumentar a satisfação dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria.

5.12 OAC.3 — Promover o envolvimento e o espírito de compromisso

No que toca ao objetivo de promover o envolvimento e o espírito de compromisso dos colaboradores, este está relacionado com os indicadores da taxa de retenção dos colaboradores, com o N.º de ações de *team-building* e com o N.º de sugestões de melhorias propostas pelos colaboradores, podemos conferir pela Figura 5.17 que, o único indicador que cumprirá a meta desejada será o N.º de ações de *team-building*. A taxa de retenção dos colaboradores se registrar os 80% ficará abaixo dos 85% desejados e o N.º de sugestões de melhorias submetidas pelos colaboradores ficará, também, aquém da meta pretendida se for obtido o valor de 8 sugestões de melhorias propostas.

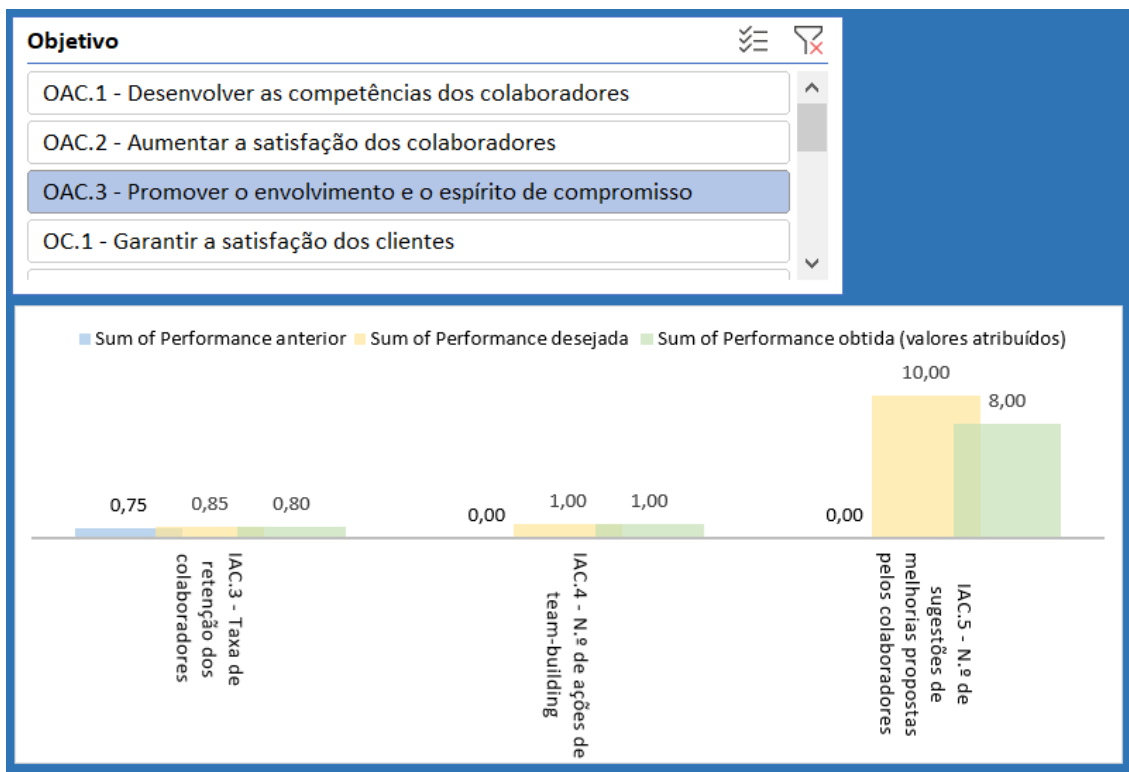


Figura 5.17 Monitorização do OAC.3 - Promover o envolvimento e o espírito de compromisso

Fonte: Elaboração própria.

Sempre que existir necessidade de efetuar alterações na Tabela 5.1 “Indicadores de Desempenho do Hotel Fátima: Simulação”, como por exemplo uma alteração ou ajuste relacionada com a coluna da “Performance desejada”, ou até mesmo uma mudança dos indicadores de desempenho, basta carregar com o botão do lado direito do rato em cima da *Pivot Table*, e selecionar a opção “Refresh”, como mostra a Figura 5.18. Deste modo, os *dashboards* irão ajustar-se de forma automática às alterações efetuadas.

	B	C	D
3	Sum of Performance anterior	Sum of Performance desejada	Sum of Performance obtida (valores atribuidos)
4	IAC.1 - N.º de colaboradores	40,00	50,00
5	IAC.2 - Índice de colaboradores	5,00	7,00
6	IAC.3 - Taxa de colaboradores	0,75	0,85
7	IAC.4 - N.º de propostas pelos colaboradores	0,00	1,00
8	IAC.5 - N.º de propostas	0,00	10,00
9	IC.1 - Índice de propostas	6,00	8,00
10	IC.2 - N.º de propostas	22,00	12,00
11	IC.3 - Taxa de propostas	0,10	0,20
12	IC.4 - Taxa de ocupação	0,23	0,30
13	IF.1 - Resultado líquido do período	-179 594,83	25 000,00
14	IF.2 - Rendibilidade líquida das vendas	-0,28	0,02
15	IF.3 - RevPAR	12,84	25,00
16	IF.4 - Taxa de crescimento do volume de negócios	1,14	0,30
17	IF.5 - Custos operacionais por quarto disponível	36,81	22,00
18	IPI.1 - N.º de reclamações	22,00	12,00
19	IPI.2 - N.º de reviews negativas nas plataformas online	74,00	40,00
20	IPI.3 - Resultados das avaliações de desempenho	5,00	7,00
21	IPI.4 - N.º de colaboradores polyvalentes	6,00	12,00
22	IPI.5 - Taxa de concretização de vendas	0,60	0,70
23	IPI.6 - Índice de satisfação dos clientes relativamente às instalações	6,00	7,00
24	IPI.7 - N.º de pedidos de serviços de manutenção	25,00	15,00
25	Grand Total	-179 331,64	25 230,37

Figura 5.18 Atualização dos dashboards

Fonte: Elaboração própria.

CONCLUSÃO

O setor hoteleiro necessita de metodologias de controlo de gestão face à elevada competitividade do setor. A aplicação do BSC neste setor de atividade ainda não é visível em grande parte dos hotéis de pequena dimensão, ao contrário das grandes cadeias hoteleiras multinacionais, como se pode verificar em alguns estudos publicados (Huckestein e Duboff, 1999; Denton e White, 2000).

A ferramenta de gestão BSC, foi proposta por Kaplan e Norton (1992), como um sistema de gestão estratégica e operacional, integrando as perspetivas mais importantes de uma organização: a financeira, a de clientes, a dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

Desta forma, o objetivo geral deste trabalho de projeto foi o de conceber uma proposta de aplicação do BSC num hotel – o Hotel Fátima. Este trabalho adotou a estrutura de BSC proposta por Kaplan e Norton, das quatro perspetivas mencionadas anteriormente (a financeira, a de clientes, a dos processos internos e de aprendizagem e crescimento).

Para a concepção de um BSC adaptado à realidade do HF, começou-se por estabelecer os objetivos estratégicos da empresa para cada uma das perspetivas do BSC, e depois elaborou-se o mapa estratégico evidenciando as relações de causa e efeito entre as diferentes perspetivas. De seguida, definiram-se os indicadores de desempenho relativamente a cada objetivo estratégico e, posteriormente, estabeleceram-se as iniciativas estratégicas a adotar para alcançar os diversos objetivos definidos. Por último, apresentaram-se as sugestões dos *dashboards* elaborados para monitorizar os objetivos estratégicos definidos.

Pode-se considerar que a aplicação do BSC seria uma mais-valia para o HF pois, ao definir metas para cada um dos seus objetivos, a equipa de gestão poderia comparar os resultados desejados com os resultados reais, assegurando assim que a *performance* da organização vai de encontro ao pretendido.

No que concerne às limitações deste trabalho, pode-se destacar algumas dificuldades na obtenção de informação devido, especialmente, à ausência de bases de dados completas referentes à atividade da empresa e, também, pelo facto de alguma informação ser

considerada como confidencial. Pode-se, também, destacar como limitação, o facto deste presente trabalho ser centrado num estudo de caso realizado numa única empresa, pelo que não é possível fazer uma generalização das conclusões obtidas.

Numa ótica sugestiva, é importante salientar que, num futuro próximo será fundamental que as unidades hoteleiras considerem a temática da sustentabilidade na sua estratégia. De acordo com Abranja *et al.* (2020), uma das preocupações globais, da atualidade, são as alterações climáticas, e a hotelaria também é um dos responsáveis pela degradação do ambiente e pelo impacto ambiental. Deste modo, segundo estes autores, a forma como os hoteleiros pensam a hotelaria em termos ambientais terá de ser uma das suas principais preocupações, não esquecendo que a sustentabilidade não se refere apenas ao contexto ambiental, mas também ao económico e social. Posto isto, o BSC pode ser uma excelente ferramenta na monitorização dos objetivos relacionados com a estratégia de sustentabilidade adotada por cada organização, pois como referido ao longo deste trabalho, trata-se de uma ferramenta de gestão flexível que permite adicionar outras perspetivas para além das quatro clássicas recomendadas por Kaplan e Norton e que foram abordadas no presente trabalho. No entanto, a escolha das perspetivas dependerá sempre da estratégia definida e dos objetivos que se pretende alcançar, uma vez que só fará sentido a introdução de uma perspetiva de sustentabilidade no BSC se, efetivamente, a organização abordar essa temática na sua estratégia.

Por último, sugere-se a realização de estudos semelhantes noutros hotéis, com as mesmas características, de forma a analisar-se as divergências e as convergências da aplicabilidade do BSC e, conseqüentemente, obterem-se generalizações teóricas que permitam constatar a utilidade do BSC em hotéis de pequena dimensão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abranja, N., Almeida, A. & Almeida, M. (2020). *Gestão Hoteleira: O produto, o serviço e as técnicas*. Lisboa: Lidel.
- Agência Lusa. (2022, janeiro 19). *Governo mantém confiança que turismo alcance em 2023 níveis de receita pré-pandemia*. <https://observador.pt/2022/01/19/governo-mantem-confianca-que-turismo-alcance-em-2023-niveis-de-receita-pre-pandemia/>
- Brás, G. (2021). *Uma Solução Business Intelligence para aplicação do Balanced Scorecard numa PME de Transportes de Mercadorias* [Tese de Mestrado]. ISCAC.
- Brown, J. B. & McDonnell, B. (1995). The Balanced Scorecard – Short-term Guest or Long-term Resident?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2), 7-11.
- Carvalho, C., & Azevedo, G. (2001). Balanced Scorecard – Sistema de Informação vs Sistema de Gestão. *Revista Estudos do I.S.C.A.A.*, IIª Série 6/7, 55-78.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. (2.ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Costa, R.L. & António, N.S. (2015). *Os Modelos de Gestão Global – Meios e Técnicas de Controlo nas PME*. (2ª ed.). Lisboa: Actual Editora.
- Denton, G. A. e White, B. (2000). Implementing a Balanced-scorecard Approach to Managing Hotel Operations – The Case of White Lodging Services. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 94-107.
- Doran, M. S., Haddad, K. & Chow, C. H. (2002). Maximizing the Success of Balanced Scorecard Implementation in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(3), 33-58.
- Dutescu, A., Popa, A. F., & Ponorîca, A. G. (2014). Sustainability of the Tourism Industry, Based on Financial Key Performance Indicators. *Amfiteatru Economic Journal*, 16(8), 1048-1062.

- Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105-114.
- Evans, N. (2005). Assessing the Balanced Scorecard as management toll for hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 17(5), 376-390.
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced Scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 1-18.
- Fortin, M., Côté, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freire, A. (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Frezatti, F., Relvas, T. & Junqueira, E. (2010). BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 187-198.
- Geadá, F., Cruz, L., & Silva, T. (2012). *Value Balanced Scorecard: Ferramenta para atingir a excelência*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E. & Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *Canadian Center of Science and Education*, 8(14), 1-22.
- Gomes, C., Yasin, M. & Lisboa, J. (2007). The Effectiveness of Hospitality Service Operations: Measurement and Implementation Concerns. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(7), 560-573.
- Haktanir, M. & Harris, P. (2005). Performance Measurement Practice in an Independent Hotel Context – A Case Study Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 39-50.
- Holmes, J., Piñeres, S. & Kiel, L. (2006). Reforming Government Agencies Internationally: Is There a Role for the Balanced Scorecard?. *International Journal of Public Administration*, 29(12), 1125-145.

- Huckestein, D. & Duboff, R. (1999). Hilton Hotels – A Comprehensive Approach to Delivering Value for All Stakeholders, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(4), 28-38.
- Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. (10.^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Kang, J. S., Chiang, C. F., Huangthanapan, K., & Downing, S. (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 124-134.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (1996c). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2000a). Having Trouble with your Strategy? Then Map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2000b). *The Strategy - Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business Scholl Press.

- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lousã, M., Cabral, A. & Santos, J. (2018). *Como Fazer Trabalhos Académicos: Guia prático para elaborar projetos, relatórios, teses, dissertações, artigos e muito mais*. Porto Editora.
- McPhail, R., Herington C. & Guilding C. (2008), Human Resource Managers' Perceptions of the Applications and Merit of the Balanced Scorecard in Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 623-631.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintain Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- Norreklit, H. & Mitchell, F. (2007). The Balanced Scorecard. In Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. (Ed.), *Issues in Management Accounting*. (3.^a ed., pp. 175-198). Prentice Hall.
- Oliveira, A., & Rua, O. L. (2021). *Balanced Scorecard - Teoria e Prática*. Vida Económica.
- Pavlatos, O. & Paggios, I. (2009). Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, 24(1), 81-98.
- Phillips, P., & Louvieris, P. (2005). Performance Measurement Systems in Tourism, Hospitality, and Leisure Small Medium-Sized Enterprises: A Balanced Scorecard Perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201-211.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Ramos, C. S., & Gonçalves, D. V. (2002). Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica. *Jornal de Contabilidade*, 298, 4-8.

- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 39-46.
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. (6^a ed.). Lisboa: Lidel.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: State of the Art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 920-952.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.
- Santos, R. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal: Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Cascais: Gestão Plus Edições.
- Simón, F., Marqués D. e Naragajavana, Y. (2005), Competitive Strategies and Performance in Spanish Hospitality Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 22-38.
- Serra, F., Ferreira, M., Torres, M. & Torres, A. (2012). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*. (3^aed.). Lidel.
- Teixeira, S. (2020). *Gestão Estratégica*. (2^aed.). Escolar Editora.
- Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O. & Othuon, L. (2010). Key Performance Indicators in the Kenyan Hospitality Industry: A Managerial Perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 17(6), 858-875.
- Werner, M. e Xu, F. (2012). Executing Strategy with the BSC. *International Journal of Financial Research*, 3(1), 88-94.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. (6.^a ed.). Los Angeles: SAGE Publications.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Caracterização do Hotel:

1. Número de anos de atividade do hotel até ao momento?
2. Qual o número de funcionários do hotel?
3. Em que fase/etapa do ciclo de vida considera que o hotel se encontra? (Ex: fase inicial do desenvolvimento do produto, fase de crescimento, fase de maturidade, ou outra.)
4. Qual o volume de negócios do hotel no exercício de 2021?
5. Como avalia (perceção) o desempenho global (mau, bom...) do seu hotel nos últimos 12 meses comparativamente com os seus concorrentes?

Diagnóstico Estratégico:

6. O hotel tem objetivos de médio/longo prazo? Estão espelhados em algum plano estratégico formal ou outro documento? Ou estes existem, mas só do conhecimento do gestor?
7. O hotel tem uma estratégia definida? Se sim, qual? E esta está evidenciada em algum mapa estratégico ou em outro documento (qual)? Que fatores críticos contempla na estratégia (preço baixo, diversificação de produtos/serviços, inovação de produtos/processos, mercados, etc...)?
8. A estratégia do hotel é comunicada aos colaboradores? Se sim, de que forma é comunicada? Se não, não acha fundamental transmitir essa estratégia aos colaboradores?
9. A Visão, Missão e Valores do hotel estão definidos? Se sim, são do conhecimento de todos os colaboradores do hotel?
10. Considera que o hotel se diferencia dos concorrentes, isto é, tem uma vantagem competitiva em relação aos hotéis rivais? Se sim, como?

Avaliação e Controlo da Estratégia:

11. Como é feito o Planeamento Estratégico da empresa? (ex: faz-se a partir de uma análise SWOT, elabora-se de forma colaborativa com os recursos humanos da empresa, ou diz respeito apenas à gestão de topo? Recorre-se ao *benchmarking* da concorrência?) E quem é o responsável pelo Planeamento Estratégico? (CEO, *Controller*, Diretor Financeiro, Contabilista, Outsourcing, etc.)
12. O hotel define objetivos estratégicos? Se sim, pode explicar esse processo?
13. De que forma a empresa “mede” o cumprimento dos objetivos estratégicos (que Instrumentos de Controlo de Gestão utiliza para essa “medição” (*balanced scorecard*, *tableau de bord*, reuniões de *feedback*, etc...)? Se não controla, porque motivo não se faz esse controlo e como entende que o mesmo deveria ser feito?
14. E quem é o responsável pelo controlo do cumprimento da estratégia definida? (CEO, *Controller*, Diretor Financeiro, Contabilista, Outsourcing, etc.)
15. Os objetivos estratégicos são comunicados aos colaboradores? Se sim, como é feita essa comunicação?
16. Como é analisado o desempenho do hotel a nível económico e financeiro, satisfação dos colaboradores e satisfação dos clientes? Acha que o levantamento deste tipo de informação é uma mais-valia para o futuro do hotel?
17. Se ainda não utiliza o *balanced scorecard*, considera que a implementação deste instrumento no hotel seria uma mais-valia? Se sim, que benefícios traria ao hotel? Se não, pensa que a sua opinião se deve ao estágio (hotel pequeno, poucos colaboradores, pouco volume de negócio, etc.) em que o hotel se encontra ou a outro fator?

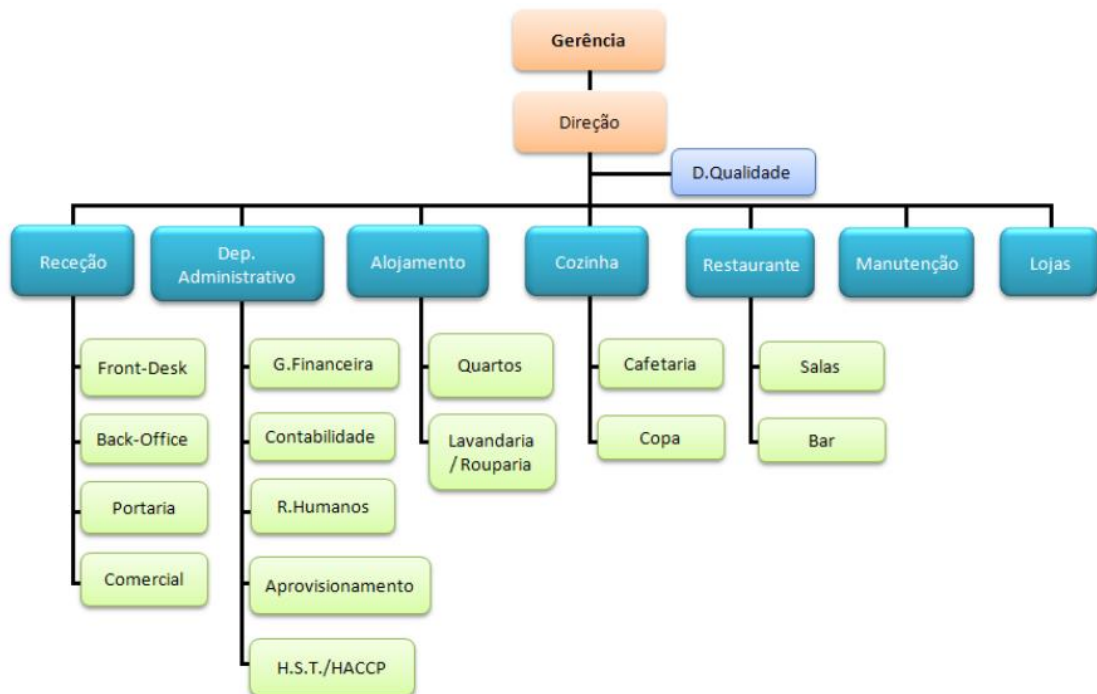
Conclusão das entrevistas:

18. Acha que ficou por abordar alguma questão pertinente relativamente as temáticas abordadas nas entrevistas? Ou deseja fazer algum comentário adicional?

ANEXOS

ANEXO 1

Organograma do Hotel Fátima



Fonte: Documentos internos do Hotel Fátima