



Mariana Gomes Caldeira

***Benchmarking* nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira**

Coimbra, outubro de 2024



Mariana Gomes Caldeira

***Benchmarking* nas Unidades Hoteleiras Da Região
Autónoma da Madeira**

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão** realizada sob a orientação da Professora Doutora Ana Roque e coorientação da Professora Doutora Fernanda Alberto.

Coimbra, outubro de 2024

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, 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 da presente dissertação.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de manifestar a minha mais sincera e profunda gratidão ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra pela oportunidade de realizar este trabalho. Um agradecimento especial às minhas orientadoras, Professora Doutora Ana Roque e Professora Doutora Fernanda Alberto, pela vossa paciência, orientação e inestimável apoio ao longo de todas as fases desta dissertação. A vossa dedicação foi crucial para o sucesso e desenvolvimento deste estudo.

Dirijo um agradecimento especial aos meus pais, José e Elma Caldeira, pelo apoio incondicional e pela confiança que sempre depositaram em mim ao longo deste percurso académico. Beatriz, a ti dedico o meu esforço e espero ter conseguido encher-te de orgulho, servindo como exemplo nesta caminhada.

À minha avó Solange, expresso a mais profunda gratidão pelas inúmeras vezes em que me amparou à sua maneira, com carinho e a certeza inabalável de que eu seria capaz de alcançar os meus objetivos.

Agradeço ao Diogo, por toda a paciência, apoio e ajuda nesta fase tão importante da minha vida. Sempre acreditaste, com a maior certeza, que eu terminaria este trabalho com sucesso, e sem ti, nada teria sido igual.

Expresso igualmente a minha gratidão às minhas colegas e amigas, Beatriz Teixeira e Francisca Duarte, por partilharem esta jornada comigo, pelas inúmeras tardes e noites de estudo, pelo apoio moral e, sobretudo, pela vossa amizade constante durante os momentos mais desafiadores destes cinco anos de licenciatura e mestrado.

Por fim, agradeço ainda às minhas colegas de casa, Susana Primo, Beatriz Carmo e Maria Coelho, por conseguirem, durante a minha estadia em Coimbra, fazer-me sentir sempre em casa e parte de uma família.

A todos, o meu mais sincero e sentido obrigada.

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar como são estruturados os processos de *benchmarking* no setor hoteleiro da Região Autónoma da Madeira (RAM). O *benchmarking*, como ferramenta estratégica, ajuda as unidades hoteleiras a melhorar sua competitividade ao comparar suas práticas com as melhores do setor. Para isso, foram formuladas três questões: (1) Como o *benchmarking* é utilizado? (2) Quais são os objetivos das unidades hoteleiras ao aplicá-lo? (3) É comum a existência de parcerias entre hotéis?

O estudo procura entender como o *benchmarking* contribui para aumentar a competitividade e eficiência, identificar melhores práticas e avaliar os desafios enfrentados, como a gestão de custos e a variabilidade na qualidade do serviço. Além disso, analisa benefícios como a otimização de processos, redução de custos e maior satisfação do cliente.

A metodologia qualitativa, baseada em entrevistas com oito hotéis da RAM, revelou que o *benchmarking* é amplamente usado para ajustar preços, melhorar serviços e otimizar operações, embora a colaboração entre hotéis seja limitada pela competição no setor. Foi concluído que o *benchmarking* é uma ferramenta valiosa para o setor hoteleiro, mas a sua implementação varia de acordo com a dimensão e recursos das empresas, existindo uma grande variabilidade na sua formalização e implementação dependendo da dimensão e dos recursos das empresas. No entanto estas conclusões carecem de um estudo mais alargado, uma vez que o número de entrevistas não permite generalizar os resultados.

Como principais contributos, este trabalho apresenta-se a nível académico, como um promotor do conceito de *benchmarking*, corroborando assim com o controlo de gestão, contribuindo ainda a nível teórico para a teoria institucional. A nível do setor hoteleiro contribui para a monitorização do controlo e para o conhecimento na prática dos benefícios da aplicação do processo de *benchmarking*.

Palavras-chave: *Benchmarking, Controlo, Indicadores de desempenho, Hotelaria, Ilha da Madeira*

ABSTRACT

The objective of this study is to identify how benchmarking processes are structured in the hotel sector of the Região Autónoma da Madeira (RAM). Benchmarking, as a strategic tool, helps hotel units improve their competitiveness by comparing their practices with the best in the sector. To achieve this, three questions were formulated: (1) How is benchmarking used? (2) What are the objectives of hotel units when applying it? (3) Is it common for partnerships between hotels to exist?

The study seeks to understand how benchmarking contributes to increasing competitiveness and efficiency, identifying best practices, and evaluating the challenges faced, such as cost management and variability in service quality. Furthermore, it analyzes benefits such as process optimization, cost reduction, and greater customer satisfaction. The qualitative methodology, based on interviews with eight hotels in RAM, revealed that benchmarking is widely used to adjust prices, improve services, and optimize operations. However, collaboration between hotels is limited by competition in the sector. Though, there is little collaboration between hotels, due to the competitiveness of the industry, it is concluded that benchmarking is a valuable tool for the hotel sector, but its implementation varies according to the size and resources of the companies, with great variability in its formalization and implementation depending on the size and resources of the companies. These conclusions require a broader study since the number of interviews does not allow for generalizing the results.

As main contributions, this work presents itself on an academic level, as a promoter of the concept of benchmarking, thus corroborating with management control, and also contributing on a theoretical level to institutional theory. At the hotel sector level, it contributes to monitoring control and practical knowledge of the benefits of applying the benchmarking process.

Keywords: Benchmarking, Control, Performance indicators, Hospitality, Madeira Island

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas	ix
INTRODUÇÃO.....	1
1 Revisão de literatura	4
1.1 <i>Benchmarking</i> como ferramenta de gestão.....	4
1.1.1 Tipos de <i>benchmarking</i>	6
1.1.2. As fases do <i>benchmarking</i>	8
1.1.3. Modelos de análise de <i>benchmarking</i>	11
1.1.4. Indicadores de desempenho.....	14
1.1.5. Princípios e questões fundamentais do <i>benchmarking</i>	16
1.2. <i>Benchmarking</i> em Portugal	19
1.3. <i>Benchmarking</i> no setor hoteleiro	21
1.4. Teoria institucional	25
2 Metodologia.....	27
2.1 Caracterização das Unidades Hoteleiras.....	29
2.2. Desenho da entrevista.....	31
3. Análise e discussão dos resultados	34
CONCLUSÃO.....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
APÊNDICE 1	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 0. 1 - Estrutura da investigação	3
Figura 1. 1- Processo de benchmarking.....	9
Figura 1. 2 - Etapas do processo de benchmarking.	10
Figura 1. 3 - O essencial da técnica	18
Figura 1. 4 - Cinco estágios de Motwani.....	23
Figura 2. 1 - Modelo Concetual.....	27
Figura 3. 1 - Nuvem de palavras.....	34

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. 1 - Quatro etapas da Xerox	13
Tabela 1. 2 - Os dez passos da Xerox.....	14
Tabela 2. 1 - Unidades hoteleiras participantes	29
Tabela 2. 2 - Características das unidades hoteleiras	30
Tabela 2. 3 - Relação entre QI e o Guião de Entrevista	32
Tabela 2. 4 - Informações das entrevistas.....	33

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3. 1 - Indicadores de desempenho	39
--	----

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

ADR - *Average Day Rate*

CAE – Classificação das Atividades Económicas

EFQM - *European Foundation Quality Management*

EUA - Estados Unidos da América

FEUP - Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

IBC – *International Benchmarking Clearing-House*

MEE - Modelo de Excelência Empresarial

PME – Pequenas e Médias Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

RAM – Região Autónoma da Madeira

SPI – *Strategic Planning Institute*

TB - Técnicas de *Benchmarking*

INTRODUÇÃO

O turismo é um dos setores de maior relevância económica para a Região Autónoma da Madeira (RAM), representando um fragmento significativo do Produto Interno Bruto (PIB) local.

A projeção turística da Madeira, tanto a nível nacional quanto internacional, tem contribuído de forma significativa para o desenvolvimento da infraestrutura hoteleira, fortalecendo a competitividade e atraindo visitantes ao longo de todo o ano, graças ao seu clima ameno e às suas paisagens.

Neste contexto, as unidades hoteleiras da RAM enfrentam o desafio de se manterem competitivas e adaptadas às exigências de um mercado globalizado e em constante mudança.

Num cenário de grande competitividade, o *benchmarking* surge como uma ferramenta estratégica crucial para as unidades hoteleiras, pois permite às organizações compararem as suas práticas operacionais e de gestão, com aquelas que são consideradas as melhores no setor, e também promove melhorias contínuas e inovações necessárias que as leva a destacarem-se no mercado. Através da identificação e análise de processos bem-sucedidos em outras empresas, as unidades hoteleiras da Madeira podem alinhar-se às melhores práticas do setor, fortalecendo a sua capacidade de competir tanto ao nível regional como internacional.

A relevância deste estudo reside na análise dos processos de *benchmarking* utilizados no setor hoteleiro da RAM, com foco nas pequenas e médias empresas (PME), que, devido a recursos limitados, enfrentam maiores desafios na adoção de práticas de excelência. O objetivo geral é identificar como são estruturados os processos de *benchmarking* adotados no setor hoteleiro da RAM. Para além de dar resposta a este objetivo o estudo também procura compreender se existem problemas que afetam as operações hoteleiras e avaliar os benefícios do *benchmarking*. Para isso, serão analisadas diferentes abordagens de *benchmarking*, diferenciando as empresas em termos de inovação e adaptação às melhores práticas do setor.

Para o efeito foram formuladas três questões de investigação, que são:

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Q1: Como é que o *benchmarking* é utilizado?;

Q2: Quais os objetivos das unidades hoteleiras ao utilizar o processo de *benchmarking*?;

Q3: É comum a existência de parcerias entre unidades hoteleiras?

A natureza, e a realidade do fenómeno em estudo (ontologia) afetou naturalmente a posição desta investigação, e por isso a forma de alcançar o conhecimento sobre o fenómeno (epistemologia) (Vieira, 2009) teve de ser refletida.

Deste modo, e considerando que seleção da metodologia de investigação depende do fenómeno a investigar (Ryan et al., 2002) a metodologia proposta assentou numa investigação interpretativa (Chua, 1986; Ryan et al., 2002; Mason, 2002). Este tipo de metodologia permite compreender a natureza social das práticas contabilísticas. De acordo com, Major e Vieira (2009), a finalidade da adoção deste tipo de metodologias permite compreender os acontecimentos diários, as estruturas sociais, e interpretar significados que as pessoas atribuem aos seus comportamentos e aos dos outros.

Para a sua realização, adotou-se uma metodologia de investigação qualitativa, recorrendo à técnica da entrevista. Todas as entrevistas foram transcritas e o seu conteúdo foi interpretado, recorrendo-se ainda ao software de NVIVO versão 14.23.3, para validar alguns resultados.

Através deste estudo, espera-se contribuir para um melhor entendimento do *benchmarking* como uma ferramenta de melhoria contínua e proporcionar *insights* relevantes para a gestão estratégica das unidades hoteleiras na Madeira.

Além desta introdução, a presente dissertação encontra-se organizada em três capítulos e, por último, a conclusão (Figura 0.1).

No primeiro capítulo apresenta-se a revisão da literatura, onde se aborda o conceito de *benchmarking*, os modelos, os processos, os indicadores de desempenho, e ainda alguns princípios e questões fundamentais associadas ao conceito. Além disso, destaca-se o código de conduta associado à definição. Em seguida, aborda-se o *benchmarking* em Portugal, e consecutivamente o *benchmarking* no setor hoteleiro. O primeiro capítulo

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

termina com a ligação do conceito à lente teórica da Teoria Institucional que sustenta a aplicação do *benchmarking*.

No segundo capítulo apresenta-se a metodologia adotada e descrevem-se as unidades hoteleiras que participaram no estudo. Dentro deste, explica-se o protocolo seguido na forma de conduzir as entrevistas.

No terceiro capítulo analisam-se e discutem-se os resultados das entrevistas realizadas com oito gestores das unidades hoteleiras tendo em consideração a revisão de literatura realizada.

Por último, apresentam-se as conclusões do estudo, as limitações, as linhas de investigação futura, e os contributos para a academia e para o setor hoteleiro da RAM.

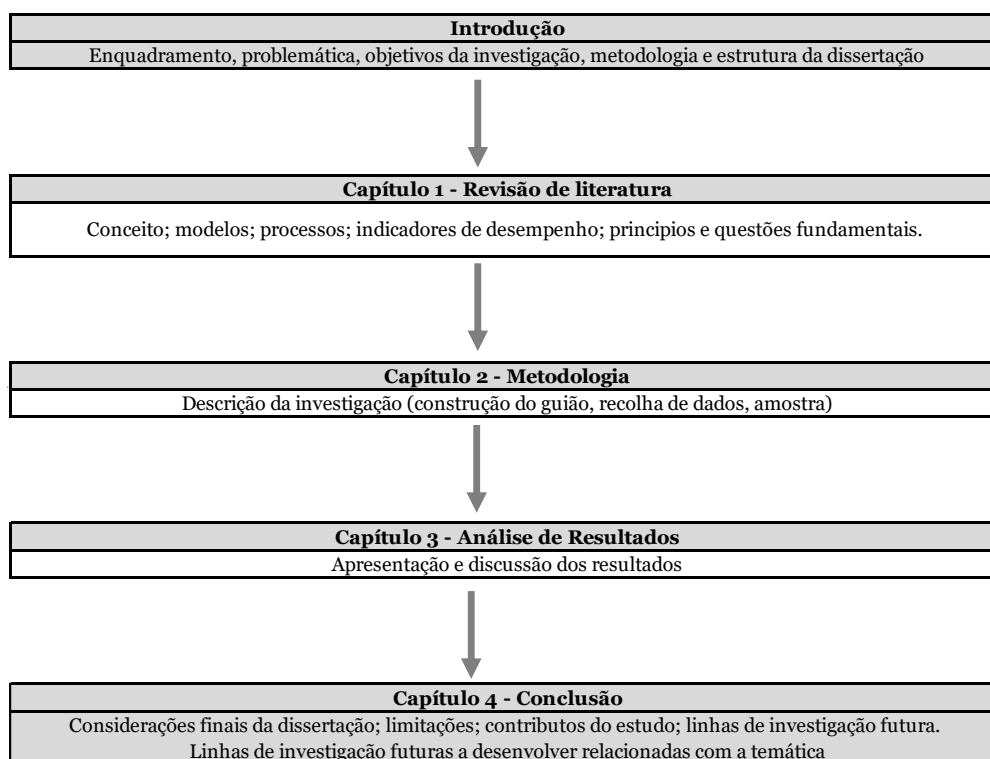


Figura 0. 1 - Estrutura da investigação

Nota: Elaboração própria

1 Revisão de literatura

Este capítulo destina-se ao enquadramento teórico da investigação, tendo como base o domínio e o foco do *benchmarking*.

1.1 *Benchmarking* como ferramenta de gestão

Segundo Madeira (1999), nos anos 90 do século XX, o *benchmarking* tornou-se uma tendência em ascensão. Os estudos indicam que nos Estados Unidos da América (EUA), várias empresas adotaram cada vez mais essa técnica, impulsionando o seu crescimento por três razões fundamentais (*Internacional Benchmarking Clearing-house*, 1998).

A primeira razão é a competição global que exerce uma influência significativa nessa técnica, à medida que o mundo se torna mais interligado as empresas percebem a necessidade de igualar ou superar os métodos mais eficazes dos seus concorrentes.

A segunda razão, são as melhorias substanciais que decorrem da consciencialização dos gestores sobre o atraso em relação aos concorrentes globais.

O interesse repentino no *benchmarking* representa uma evolução natural do conceito de gestão da qualidade total. Através deste conceito, as empresas conseguem identificar os seus pontos fracos, maneiras de aprimorá-los e estabelecer objetivos de melhoria contínua. É essencial realizar inicialmente o processo de *benchmarking* com base nos processos internos por meio da comparação externa para alcançar melhorias (Madeira, 1999).

Por fim, a terceira razão é o interesse crescente em prémios de qualidade, como o *Malcon Baldrige Award*, *Driming Prize* e o Europeu da Qualidade, que se tornaram estímulos para o *benchmarking*. Os padrões e normas de qualidade, como a *International Organization for Standardization* (ISO) 9000, serve como ponto de partida para avaliar uma organização.

Na literatura, existem várias interpretações sobre o conceito entre as quais destacamos:

“Benchmarking é um processo sistemático e contínuo de avaliação de produtos, serviços e trabalhos de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas com o propósito de melhoria organizacional.” (Spendolini,

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

1992, p. 9)

“Benchmarking é uma busca contínua e aplicação de práticas significativamente melhores que levam a um desempenho competitivo superior.” (Watson, 1993, p. 4)

“Benchmarking é um processo disciplinado que começa com uma busca minuciosa para identificar organizações com as melhores práticas, continua com o estudo cuidadoso das próprias práticas e desempenho, progride através de visitas sistemáticas ao local e entrevistas, e conclui com uma análise dos resultados, desenvolvimento de recomendações e implementação” (Garvin, 1993, p. 6)

“Benchmarking é um foco externo em atividades, funções ou operações internas, a fim de alcançar a melhoria contínua” (McNair e Leibfried, 1992, p. 11)

Segundo Camp (1989), o *benchmarking* trata-se de uma procura pelas melhores práticas que conduzirão a um desempenho excecional, por meio da implementação dessas práticas.

Numa definição mais recente, Kumar, Antony e Dhakar (2006) mencionam que é possível considerar esse processo de identificação, inferência e adaptação de prática excecionais das organizações ao redor do mundo, como uma maneira de auxiliar as organizações a aprimorar a sua performance, mensurado em relação às práticas atualmente usadas, em comparação com os objetivos a serem alcançados.

Existem diversos propósitos para a utilização do *benchmarking*, entre os quais a literatura destaca o (1) planeamento estratégico (Alosani et al., 2016), (2) a previsão (Zhang et al., 2004), e a (3) oportunidade de surgirem novas ideias para a criação de novos produtos, processos e formas de gerir os recursos da empresa (Camp, 2024):

- (1) O planeamento estratégico exige um conhecimento profundo do mercado, da concorrência, dos requisitos financeiro para estabelecer um negócio em determinado mercado, e um conhecimento da base de clientes (Alosani et al., 2016). O *benchmarking* é assim uma ferramenta útil para reunir este tipo de informações durante este processo de planeamento. Este tipo de informações tem

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

como função a adaptação da estratégia de um negócio num caminho mais realista e apoio na identificação dos riscos de negócio em determinados mercados.

- (2) A previsão é outro dos propósitos do *benchmarking* (Zhang et al., 2004). O processo utiliza as informações para medir o estado do mercado e prever potenciais mercados. É assim possível fornecer um conjunto de informações sobre a direção dos negócios das principais organizações atuantes no mercado, tendências do desenvolvimento de produtos/serviços e padrões de comportamento dos consumidores.
- (3) A oportunidade de surgirem novas ideias para a criação de novos produtos, processos e formas de gerir os recursos da empresa é um dos principais benefícios do *benchmarking* (Camp, 2024). Para a criação de novas ideias, os indivíduos devem estabelecer contactos formais fora das organizações com o objetivo de expor ideias e abordagens diferentes de gestão de negócios (Spendolini, 1993). No *benchmarking* a comparação entre produtos ou processos proporciona um conjunto de informações sobre os concorrentes que acabam por ser usadas como um padrão de comparação para produtos ou serviços semelhantes. A definição de objetivos com bases nas referências encontradas é essencial para melhorar continuamente os produtos e processos.

1.1.1 Tipos de *benchmarking*

Segundo a *International Benchmarking ClearingHouse (IBC) Desing Steering Committee* o processo de *benchmarking* resulta, na obtenção de dois tipos de dados: *benchmarks*, que são as medidas comparativas de desempenho, e *enablers*, que são métodos que geram um desempenho excecional, ou seja, atividades que facilitam o aprimoramento do desempenho observado nas melhores empresas.

Quanto aos diferentes tipos *benchmarking* (CIMA, 1996), existem quatro modelos distintos: *benchmarking* interno, competitivo, funcional e estratégico.

O *benchmarking* interno refere-se à comparação interna entre unidades operacionais ou funcionais dentro da mesma empresa, assumindo que algumas unidades são mais eficientes do que outras, motivando o esforço de aprendizagem. No entanto, esta prática tem limitações, especialmente em relação aos padrões de referência utilizados e ao

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

potencial de melhoria.

O *benchmarking* competitivo envolve a comparação dos produtos, serviços e processos de trabalho da empresa com os concorrentes diretos, podendo incluir a participação de várias empresas do mesmo setor para posicionar a eficiência no mercado. Geralmente incide sobre práticas que permitem sustentar vantagens competitivas e fixar objetivos a níveis estratégicos, levando, na maioria dos casos, a melhorias incrementais e reformistas.

No que diz respeito ao *benchmarking* funcional, este concentra-se na identificação das melhores práticas de qualquer organização que se destaque pela excelência na área funcional em questão, também conhecido como *benchmarking* operacional ou genérico. Comparando processos em empresas não diretamente concorrentes, baseia-se na certeza de que, em grande parte dos casos, as melhores práticas não se encontram no próprio setor. Este tipo é sustentado pelas melhores práticas disponíveis em determinadas funções ou processos, conduzindo a resultados e melhorias mais expressivas.

Por último, o *benchmarking* estratégico é uma vertente do *benchmarking* competitivo com o objetivo principal de estabelecer ações estratégicas ou promover mudanças organizacionais. É um tipo de *benchmarking* ainda mais radical, uma vez que promove a análise fundamental de processos que cruzam várias funções em setores não relacionados.

Embora seja predominante em grandes organizações, há variações significativas na implementação do *benchmarking* em PME (Horwath 1998; Pannel, 1998).

Na indústria hoteleira, onde se enfrenta muita competição, o *benchmarking* estratégico destaca-se como uma forma eficaz de melhorar a posição competitiva, utilizando as melhores práticas de concorrentes e líderes de outras indústrias. Este processo é considerado um método fundamental para avaliar os pontos fortes e fracos internos da empresa, ajudando a definir tendências e padrões de gestão (Wöber, 2001).

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

1.1.2. As fases do *benchmarking*

A literatura defende que para operacionalizar o processo de *benchmarking* é necessário seguir vários passos (Spendolini, 1992).

Para esse efeito existe um ciclo de melhoria (Deming, 1986) que deve ser analisado pelas empresas quando procuram realizar alterações nos seus serviços ou processos:

Plan (1): é a fase que se destina à preparação do estudo, seleção das equipas e análise dos processos. Este sistema de planeamento envolve a resposta às questões “quem, quando, o quê, onde e como”;

Do (2): é a fase que se refere à preparação e recolha de informação, aquisição de dados e atividades de *follow-up* com os parceiros;

Check (3): é fase que se destina ao processo de análise e determinação dos *gaps* e identificação de melhores práticas;

Act (4): é a fase que se destina à publicação dos resultados, criação e a execução do plano de melhoria.

Em relação ao uso da abordagem de Moriarty et al. (2009) (Figura 1.1), observa-se a distinção entre a formação de etapas em um ciclo contínuo no modelo defendido por Camp (1989) e Spendolini (1992) para a realização do processo de *benchmarking*, sendo permitido por este formato a promoção de uma melhoria contínua por meio de iterações sucessivas.

Por outro lado, o *framework* proposto por Drew (1997) adota uma estrutura linear com etapas sequenciais. Diferente do ciclo contínuo, este modelo segue um fluxo linear, o que pode ser interpretado como um processo com fases mais claramente definidas e separadas.

Ambos os modelos são variações do ciclo *Plan, Do, Check, Act*, amplamente utilizado para a melhoria contínua. No entanto, a diferença entre as abordagens reside na estruturação do processo de *benchmarking*: o modelo cíclico favorece uma abordagem iterativa, enquanto o modelo linear organiza o processo em passos sucessivos e bem delimitados.

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

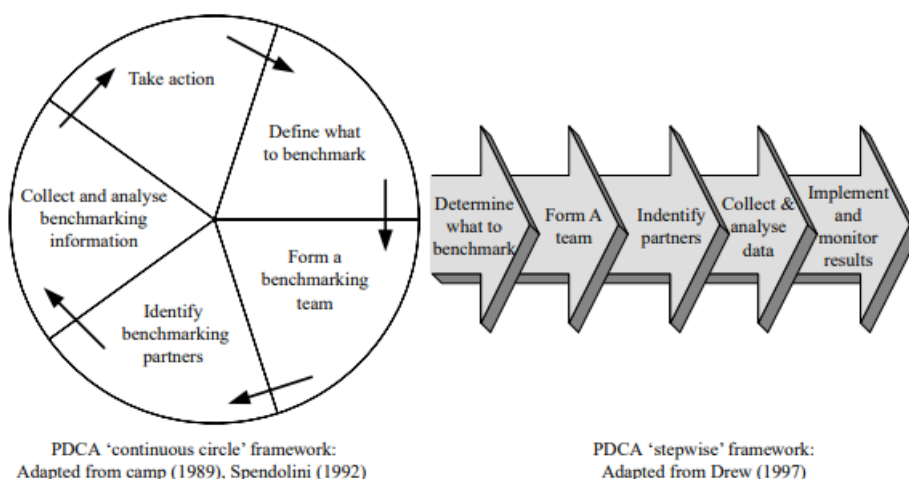


Figura 1. 1- Processo de benchmarking.

Nota: Moriarty et al., (2009)

Watson (1994), foi um precursor do modelo de Deming (1986) e define que o *benchmarking* assenta em quatro passos: planear, executar, controlar e agir.

O planear resume-se a duas questões essenciais: o que deve ser alvo de *benchmarking* e quem deve ser objeto de estudo.

O executar é operacionalizado através da recolha de dados, e implica analisar dois tipos de informações: aquelas disponíveis publicamente, ou seja, publicadas na imprensa ou em revistas especializadas, e as provenientes de contacto direto com as empresas através de questionários, entrevistas ou visitas.

O controlar é sustentado pela análise dos dados e incide sobre a avaliação das informações recolhidas em dois aspetos: a identificação das discrepâncias de desempenho (*benchmarks*) e a identificação dos facilitadores (*enablers*), responsáveis pelos bons resultados da empresa.

Por último, o agir, assenta na adaptação e melhoria, e orienta-se para a ação. Envolve assim o esforço de mudança na organização para aprimorar o desempenho.

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Kaplan e Atkinson (1998) definem o processo de *benchmarking* em cinco etapas (Figura 1.2). A primeira etapa, é caracterizada como o estudo preliminar da análise competitiva, e envolve um estudo sobre a análise competitiva interna e externa da empresa, a determinação das áreas chave e do âmbito e significância deste estudo. A segunda etapa, assenta no desenvolvimento de um compromisso de longo prazo com o projeto de *benchmarking*, com o envolvimento de um gestor sénior e um coordenador experiente que possam treinar os funcionários. Nesta etapa há ainda que proceder à determinação do conjunto de objetivos, e à delegação de poder para processar a mudança. A terceira etapa destina-se à identificação dos *partners* do *benchmarking* e é a etapa onde é verificada a dimensão e quantidade do compromisso, a sua posição dentro da indústria e o grau de confiança que existe. A quarta etapa envolve a recolha de informação e a escolha do método. A informação pode ser sobre produtos, processos ou estratégias e pode usar métodos como contabilidade de gestão. A recolha de informação, por sua vez, pode ser unilateral ou em grupo, usando bases de dados ou de forma recíproca. Após estas duas fases são determinadas as medidas de desempenho e o *benchmarking gap*. A quinta etapa baseia-se na ação, no sentido de atingir ou ultrapassar o *benchmark* e incide na comparação das medidas de *performance* que permitirá verificar se é necessário ou não realizar alterações e se o processo está a conduzir as melhorias pretendidas.

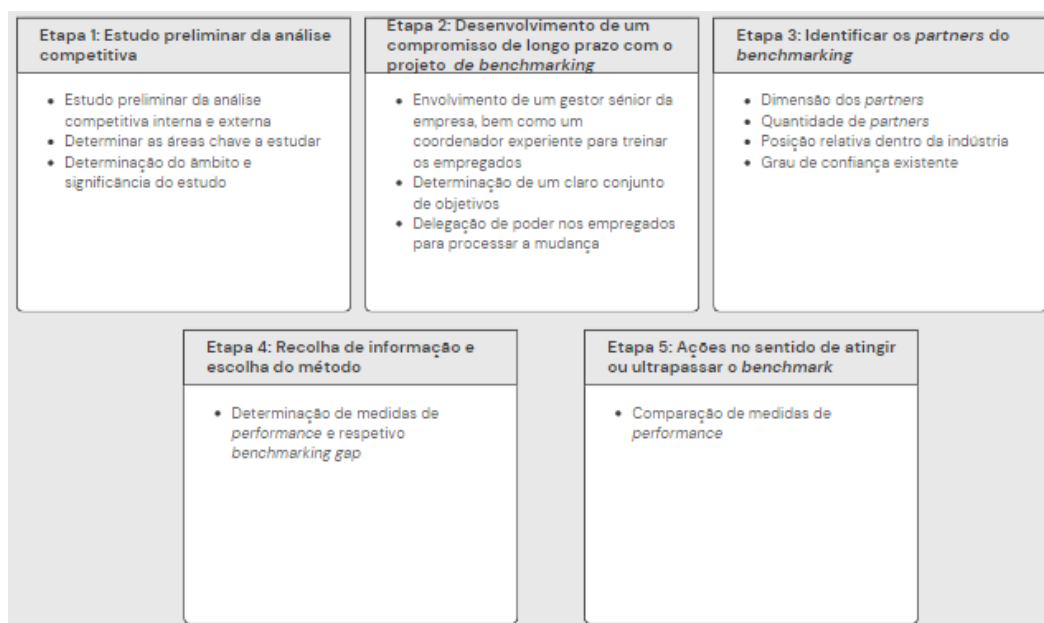


Figura 1. 2- Etapas do processo de benchmarking.

Nota: Adaptado de Kaplan e Atkinson, (1998)

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Clemente et al. (2007) destacam que os benefícios potenciais da utilização do *benchmarking* ultrapassam os da avaliação comparativa diagnóstica. Segundo estes autores a implementação pode resultar em processos de melhoria contínua sistemáticos, práticas de inovação consolidadas e na criação de vantagens competitivas sustentáveis.

1.1.3. Modelos de análise de *benchmarking*

A literatura evidencia que existem diversos tipos de *benchmarking*, vários modelos e práticas associadas a esta técnica (Anand & Kodali, 2008). No entanto, neste trabalho privilegiam-se apenas alguns por se considerarem os mais referenciados.

O uso do Modelo de Excelência Empresarial (MEE) – EFQM é utilizado como ferramenta de gestão para alcançar o resultado desejado. O modelo é identificado pela aplicação do *benchmarking* no alcance da melhoria de qualidade e vantagens competitivas (EFQM, 2009a). Na prática, é um contribuinte importante para o enriquecimento das técnicas de *benchmarking* (TB) e incentiva os gestores a aplicar o seu conceito em organizações do setor público. De acordo com a perspetiva de Bowerman e Ball (2000), o MEE é mais uma estrutura de qualidade do que uma ferramenta subjacente ao *benchmarking*.

Spendolini (1993) produziu um modelo designado de modelo circular alegando questões estéticas, designado pelo processo de *benchmarking* em cinco passos: determinação do foco de *benchmarking*; formação de uma equipa de *benchmarking*; identificação de parceiros; reunião e análise da informação do *benchmarking*; e por fim, agir. O mesmo autor realça que alguns modelos desenvolvidos por outros consistem na comparação de modelos já existentes onde identificam as melhores práticas independentemente do tipo de *benchmarking*.

Outros autores, como Deros, Yusof e Salleh (2006), reuniram os modelos de *benchmarking* recolhidos bibliograficamente e dividiram-nos de acordo com as suas utilidades: modelos académicos/investigação, modelos de consultadoria/especialista e modelos organizacionais. Sendo que, os modelos académicos mais tarde foram modificados e adaptados para diferentes situações de *benchmarking* (Anand & Kodali, 2008).

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Um dos modelos mais citados nas revisões de literatura sobre o *benchmarking* é o modelo da *Xerox*, sendo este o mais comumente aplicado na prática. Com base no modelo da *Xerox*, Anand e Kodali (2008) propuseram um modelo de *benchmarking* amplo de forma a identificar as melhores práticas. O objetivo fundamental foi melhorar o modelo tradicional da *Xerox*. Desta forma, estes autores consideraram que devia ser aperfeiçoado e que as melhores práticas deviam ser incorporadas neste novo modelo.

Foi assim anunciado um modelo acessível e prático, constituído por quatro etapas: Planeamento (1), Análise (2), Integração (3) e Ação (4) (Tabela 1.1), que se desdobram em dez passos (Tabela 1).

A etapa planeamento (1) envolve a identificação do que será objeto de *benchmarking*, a identificação de quem fica à frente deste projeto, e seleciona os parceiros de *benchmarking*, e reunindo dados sobre as suas práticas e desempenhos.

A etapa análise (2) reúne os dados, compara-os e analisa-os. É assim realizada uma avaliação detalhada do seu desempenho em relação às organizações dos líderes de mercado. O objetivo nesta etapa é identificar lacunas de desempenho e entender o que as causou.

Na etapa de integração (3) as conclusões retiradas são usadas para ajustar e adaptar os processos internos da organização e após é necessário garantir o comprometimento da organização em implementar as mudanças necessárias.

Por último, a etapa ação (4) envolve a implementação das melhorias baseadas no *benchmarking*. Nesta etapa são desenvolvidos planos de ação concretos, é feito um acompanhamento dos resultados e, caso seja necessário, são realizados ajustes para garantir que os novos padrões sejam mantidos.

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Etapa	Descrição
1. Planeamento	- Identificação (processos, produtos, serviços). - Escolha de parceiros de <i>benchmarking</i>. - Procura inicial de dados sobre as práticas externas.
2. Análise	- Análise dos dados. - Comparação do desempenho da empresa com os líderes de mercado. - Identificação das lacunas de desempenho e as suas causas.
3. Integração	- Ajuste e adaptação dos processos internos com base nas melhores práticas observadas. - Comunicação dos resultados internamente. - Garantia de comprometimento interno.
4. Ação	- Implementação das melhorias identificadas. - Desenvolvimento de planos de ação. - Acompanhamento contínuo dos resultados e ajuste dos processos conforme necessário.

Tabela 1. 1 - Quatro etapas da Xerox

Nota: Adaptado de Anand & Kodali, (2008)

Composto por dez passos, o método da *Xerox* (Tabela 1.2) serve como uma ferramenta poderosa para identificar práticas de excelência, estabelecer metas de desempenho e promover mudanças internas (Anand e Kodali, 2008).

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Passo	Descrição
1. Identificação	Selecionar o processo, produto ou serviço que será avaliado e comparado.
2. Identificar as empresas comparáveis	Escolher empresas líderes ou concorrentes que possuam práticas de excelência no processo, produto ou serviço selecionado.
3. Determinar o método de coleta de dados	Definir como as informações sobre as práticas de outras empresas serão reunidas (visitas, questionários, pesquisas públicas, etc.).
4. Reunir os dados	Realizar a reunião dos dados de forma sistemática e estruturada, utilizando os métodos determinados no passo anterior.
5. Determinar a lacuna de desempenho	Comparar os dados obtidos para identificar as diferenças de desempenho entre sua empresa e as líderes de mercado.
6. Estabelecer metas de desempenho	Com base nas melhores práticas identificadas, definir metas claras e realistas de desempenho que a empresa deve alcançar.
7. Comunicar os resultados	Compartilhar os resultados e insights com toda a organização, garantindo que todos os envolvidos compreendam a necessidade e os benefícios da mudança.
8. Desenvolver planos de ação	Elaborar planos de ação detalhados para corrigir as lacunas de desempenho e implementar as melhores práticas identificadas no <i>benchmarking</i> .
9. Implementar as melhorias	Colocar em prática os planos de ação, introduzindo as melhorias nos processos, produtos ou serviços da empresa.
10. Acompanhar e reavaliar	Acompanhar continuamente o progresso em direção às metas estabelecidas e realizar ajustes quando necessário, mantendo o <i>benchmarking</i> como um processo contínuo.

Tabela 1. 2 - Os dez passos da Xerox

Nota: Adaptado de Anand & Kodali (2008)

Seja qual for o processo para implementar o benchmarking há uma característica comum a todos eles, a sequencialidade de modo a consolidar o processo.

1.1.4. Indicadores de desempenho

Souza et al. (1993) consideram que os indicadores de desempenho correspondem a expressões quantitativas que refletem informações originadas a partir da medição e avaliação de uma estrutura de produção, bem como dos processos que a compõem e dos produtos gerados.

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Dessa forma, os indicadores constituem ferramentas de apoio à tomada de decisões no âmbito de estruturas, processos ou produtos específicos (Lima, 2005).

Sink e Tuttle (1989) e Sink (1995) publicaram as primeiras abordagens à medição de desempenho. O modelo defendido por estes autores consiste numa inter-relação entre sete critérios, a efetividade (1), a eficiência (2), a qualidade (3), a produtividade (4), a qualidade de vida no trabalho (5), a inovação (6), e a lucratividade (7).

A efetividade (1) pode ser compreendida como a relação entre a Saída Real e a Saída Esperada. A eficiência (2) está associada à gestão de entradas e ao processo de transformação, sendo definida pela proporção entre os recursos esperados e os efetivamente consumidos. A qualidade (3), por sua vez, representa um conceito de grande amplitude, abrangendo diferentes dimensões do desempenho organizacional. A produtividade (4) corresponde à relação tradicional entre Saída e Entrada, embora seja considerada apenas um dos diversos critérios avaliados.

A qualidade de vida no trabalho (5) é um elemento essencial, muitas vezes negligenciado, que desempenha um papel fundamental para o bom funcionamento do sistema organizacional. A inovação (6) constitui um fator chave na sustentação e melhoria contínua do desempenho. Por fim, a lucratividade (7) ou a capacidade orçamentária representam o objetivo último de qualquer organização.

Os autores Sink e Tuttle (1989) sugerem que as empresas direcionem seus esforços para quatro áreas principais: Planeamento da Melhoria de Desempenho, Medição e Avaliação de Desempenho, Melhoria e Controle de Desempenho, e Sistemas de Suporte Cultural.

No entanto, uma crítica significativa ao modelo é a ausência quase total de enfoque nas questões ambientais. Nenhum dos sete critérios abrange o meio ambiente, e o sistema subjacente não contempla essa dimensão.

De acordo com Tironi (1992), os indicadores de desempenho podem ser classificados em duas categorias os indicadores de desempenho específicos e os indicadores de desempenho globais.

Os indicadores de desempenho específicos, são os indicadores que fornecem informações direcionadas à gestão da empresa e dos seus processos individuais. Estão diretamente

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

ligados às estratégias e atividades específicas da organização, sendo as informações por eles geradas utilizadas no planeamento, controlo e melhoria contínua sobre essas estratégias e processos; e

Os indicadores de desempenho globais, os são indicadores que possuem um carácter mais amplo e destinam-se a demonstrar o desempenho de uma empresa ou setor no contexto do ambiente em que se inserem. Dessa forma, têm uma natureza mais uniforme, permitindo a sua comparação.

1.1.5. Princípios e questões fundamentais do benchmarking

Segundo Madeira (1999), o *benchmarking* fundamenta-se em quatro princípios essenciais: reciprocidade, analogia, contexto de medição e validade.

A reciprocidade, é uma prática fundamental em relações recíprocas, nas quais todos os intervenientes beneficiam da partilha de informações. Contudo, é crucial que os limites da troca de dados e informações sejam previamente negociados, assim como os aspetos logísticos relacionados com a realização do estudo. Cada parceiro deve ter garantias quanto às intenções do outro.

A analogia surge quando se consideram os processos como semelhantes ou análogos, especialmente quando há uma transferência significativa de conhecimentos entre parceiros do estudo. Ao conduzir um estudo de *benchmarking* numa empresa com processos distintos, as equipas envolvidas devem ser capazes de demonstrar como irão adaptar os conhecimentos e práticas adquiridas.

No contexto da mediação, o *benchmarking* envolve a comparação de desempenho entre empresas, sendo essencial compreender as razões por trás dos melhores resultados e as diferenças em relação às empresas líderes. Os sistemas de mediação e as ferramentas utilizadas nesta análise dependem dos indicadores selecionados, os quais devem ser compatíveis entre os parceiros do estudo.

Por fim, a validade refere-se à confiabilidade dos estudos, podendo ser validada por métodos estatísticos. Os participantes não devem depender apenas da intuição ou suposições que possam comprometer as conclusões do *benchmarking*.

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

No que diz respeito à estrutura de análise no *benchmarking*, Madeira (1999) propõe um processo em duas dimensões: a primeira foca-se no desempenho interno das atividades selecionadas; a segunda, no desempenho da empresa modelo. A diferença entre estas dimensões é denominada "*benchmarking gap*", e é precisamente esta discrepância que o processo de *benchmarking* pretende eliminar.

Para resolver essa discrepância as equipas devem responder a quatro perguntas-chave:

1. O que devemos adquirir? – A seleção dos processos a estudar deve ser baseada nos fatores críticos de sucesso da empresa, estabelecendo uma declaração de meta do *benchmarking*.
2. Quem devemos observar? – Identificar os parceiros que se destaquem pelo seu desempenho nos processos selecionados para o estudo.
3. Como realizamos o processo? – Avaliar internamente os processos da empresa, examinando o seu desempenho e as expectativas dos clientes.
4. Como os outros realizam o processo? – Comparar as metodologias de análise, idealmente utilizando abordagens semelhantes entre as empresas envolvidas.

Cross (1998) alerta para uma falha comum em estudos de *benchmarking*, designadamente o pouco tempo investido na pesquisa de potenciais parceiros relevantes. A procura por empresas líderes pode ser complexa e demorada, mas é um passo essencial para o sucesso do *benchmarking*.

Watson (1993) complementa esta visão, propondo um conjunto de questões a serem avaliadas no *benchmarking* (Figura 1.3):

1. O que devemos comparar? – A seleção de processos deve basear-se nos fatores críticos de sucesso, com o objetivo de alcançar a meta estabelecida.
2. Quem devemos observar? – A escolha de parceiros que sirvam de exemplo de sucesso.
3. Como é que nós o fazemos? – Análise interna do desempenho dos processos e das expectativas dos clientes.

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

4. Como é que eles o fazem? – Comparação de metodologias para identificar discrepâncias e adaptar práticas.

A combinação dessas abordagens assegura uma análise rigorosa e fundamentada, garantindo que o processo de *benchmarking* resulte em melhorias concretas no desempenho da empresa.



Figura 1. 3- O essencial da técnica

Nota: Watson, (1993)

1.2. Benchmarking em Portugal

Foi através do *benchmarking* que Portugal introduziu uma melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos recorrendo-se ao conceito de gestão da qualidade e de novos instrumentos de gestão (Reis & Reis, 2005).

Reis e Reis (2005) defendem que, no seio da União Europeia, há cada vez mais a noção de que se deve desempenhar um papel importante no aumento da competitividade da economia, criando condições para uma crença de forma sustentada que é apoiada em critérios de eficácia e eficiência.

Em Portugal existem diversos estudos sobre o *benchmarking* em diversas áreas, nomeadamente no setor público (Semedo, 2017), no setor da indústria aeroportuária (Correia, 2012) e na indústria do calçado (Bernardes, 2014). No estudo de Vieira (2015), são envolvidas empresas de construção civil, onde é possível concluir que a utilização de sistemas de *benchmarking* analisa grandes indicadores de desempenho como a satisfação do cliente, repartição de negócio, índice de produtividade, rentabilidade das vendas, índice de satisfação dos funcionários e taxa de honorários por hora.

No entanto, esta análise de *benchmarking* destaca o caso dinamarquês onde salienta que as imposições legais implementadas pelas autoridades dinamarquesas simplificam este processo. Para estudos futuros foi sugerido que este sistema seja investigado com mais atenção pelas autoridades portuguesas pois a adesão voluntária para este processo não é satisfatória.

Em 2005, a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) propôs um projeto de desenvolvimento com o nome de Indicadores de Desempenho e Produtividade, com o objetivo de estabelecer indicadores para diagnósticos e avaliação das empresas de construção civil em Portugal. Este projeto resultou na criação de uma plataforma *icBench*, onde existiam 23 indicadores em diversas áreas. Depois da fase de desenvolvimento e melhoria, a plataforma *icBench* realiza análises automaticamente adaptando-se às diferenças entre empresas.

Esta iniciativa destaca a importância do *benchmarking* na construção civil em Portugal, enfrentado desafios externos, refletindo sobre as características das empresas do setor e

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

adaptando a abordagem para entender melhor e adaptar-se às necessidades e peculiaridades das organizações envolvidas.

Outro estudo realizado em Portugal utilizando o *benchmarking* na ótica do turismo destacou-se a comparação da Rota Vicentina com os percursos pedestres em entre os municípios de Estarreja, Murtosa, Ovar e Gaia. (Silva, 2019). Para uma seleção estratégica do *benchmark*, a Rota Vicentina é estrategicamente fundamentada na semelhança entre as características e subprodutos oferecidos por ambos os destinos. Usando o *benchmarking* neste caso é destacado as semelhanças e possíveis áreas de melhoria permitindo uma aplicação de práticas bem-sucedidas em benefício do destino Ovar.

Com base no estudo caso de Correia (2012), sobre o *benchmarking* na indústria aeroportuária, é analisado a *performance*, preocupações dos *stakeholders* e *benchmarking* na definição da *performance* na indústria aeroportuária. A introdução de múltiplas perspetivas de análise, considerando as preocupações dos *stakeholders* e a realização de *benchmarking* como elementos-chave serviu para aprimorar seus sistemas de medição da *performance*.

Existe uma percepção limitada do *benchmarking* como um mero exercício de comparação quantitativa de resultados, em vez de uma ferramenta estratégica para obtenção de aprendizagens e melhorias qualitativas nos processos de negócio. Embora existam áreas específicas, como segurança, infraestrutura e acessibilidade, onde o *benchmarking* poderia trazer benefícios tangíveis, essa visão mais ampla ainda não é totalmente compreendida e aplicada na indústria aeroportuária. Em resumo, embora haja um reconhecimento geral da importância das múltiplas perspetivas de análise da *performance*, preocupações dos *stakeholders* e *benchmarking* na definição dos sistemas de medição da *performance* na indústria aeroportuária, ainda há uma necessidade de maior conscientização e implementação efetiva dessas práticas para impulsionar a melhoria contínua e a excelência operacional nos aeroportos.

1.3. Benchmarking no setor hoteleiro

O *benchmarking*, embora não seja uma novidade na gestão, apresenta desafios práticos significativos devido à diversidade e disparidade na indústria do turismo, juntamente com a falta de práticas formais (Gierczak-Korzeniowska & Golembski, 2018). A sua identificação incorreta com a análise da concorrência também afeta a sua eficácia (Gierczak-Korzeniowska & Golembski, 2018).

Gierczak-Korzeniowska e Golembski (2018) realizaram um estudo na indústria hoteleira para enriquecer o conhecimento existente, concluindo que o *benchmarking* é amplamente utilizado na gestão da qualidade, visando melhorar as atividades organizacionais e otimizar os processos, envolvendo a comparação e a análise de informações comerciais para impulsionar a tomada de decisões e alcançar a vantagem competitiva.

De acordo com Breiter e Fried (1995), diversos investigadores e grupos têm analisado as indústrias de transformação e serviços com o intuito de identificar as melhores práticas de empresas que seguem a filosofia da qualidade.

Segundo Alavi e Yasin (2000), o *benchmarking* é importante para o desenvolvimento de uma abordagem sistemática à política do turismo. Os mesmos autores apresentam um modelo baseado na técnica *shift-share* que compara o crescimento de cada país nas chegadas de turistas de diferentes partes do mundo em relação à região como um todo.

Motwani et al. (1996) abordam no seu trabalho, as questões de implementação da gestão da qualidade na indústria hoteleira e mostram como os fluxos básicos de definição e modelos conceituais se relacionam para formar as atuais práticas de gestão da qualidade na indústria. No seu estudo, é proposto um modelo de cinco estágios (Figura 1.4) para a implementação da gestão da qualidade e enfatiza a necessidade de *benchmarking* nesse contexto.

Na primeira etapa deste modelo, a liderança superior deve adquirir uma compreensão abrangente do que constitui a gestão de qualidade, e como planeia atingi-la.

Uma vez consolidada a compreensão e o comprometimento, a segunda etapa do modelo consiste na realização de um teste interno de qualidade, na avaliação da organização para

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

identificar pontos fortes e fracos, na oferta de formação às pessoas-chave, na definição por escrito de visões e objetivos, e no design de um novo sistema.

No caso dos gestores na área da hospitalidade, é crucial assegurar que a cultura organizacional seja apropriada para promover um sistema de qualidade. A cultura da organização deve estar alinhada com os valores e visões fundamentais da gestão de qualidade.

Na terceira fase, a gestão deve designar o processo, expressar o propósito através de um novo quadro de qualidade, fornecer formação em todos os níveis de pessoal, conduzir pesquisas com clientes internos e externos para avaliar o processo atual e fazer os ajustes necessários, formar um conselho de qualidade para supervisionar e regular o processo da gestão de qualidade, realizar *benchmarking* competitivo para comparar o desempenho com outras organizações, criar equipas de melhoria da qualidade e estabelecer medidas e indicadores de qualidade que realmente avaliem os objetivos e metas da organização. Ao designar o processo, é importante fazer todos os esforços para dissociar a gestão de qualidade na indústria hoteleira da gestão de qualidade em outras indústrias, visto que os funcionários nesse setor se consideram distintos dos funcionários de outras indústrias.

A quarta fase, denominada "implementação", deve envolver a oferta de educação e formação contínua; a formação de novos comités, equipas, departamentos ou a contratação de novos especialistas para auxiliar no processo conforme necessário; e o reconhecimento e recompensa das melhorias de qualidade. O reconhecimento pode ser uma ferramenta valiosa para elevar a moral, o interesse próprio e o envolvimento dos funcionários no sistema de qualidade. A gestão do sistema de recompensas deve ser feita com cautela.

A fase final do modelo deve incluir a avaliação do sucesso ou fracasso do programa da gestão de qualidade, a ser realizada anualmente.

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

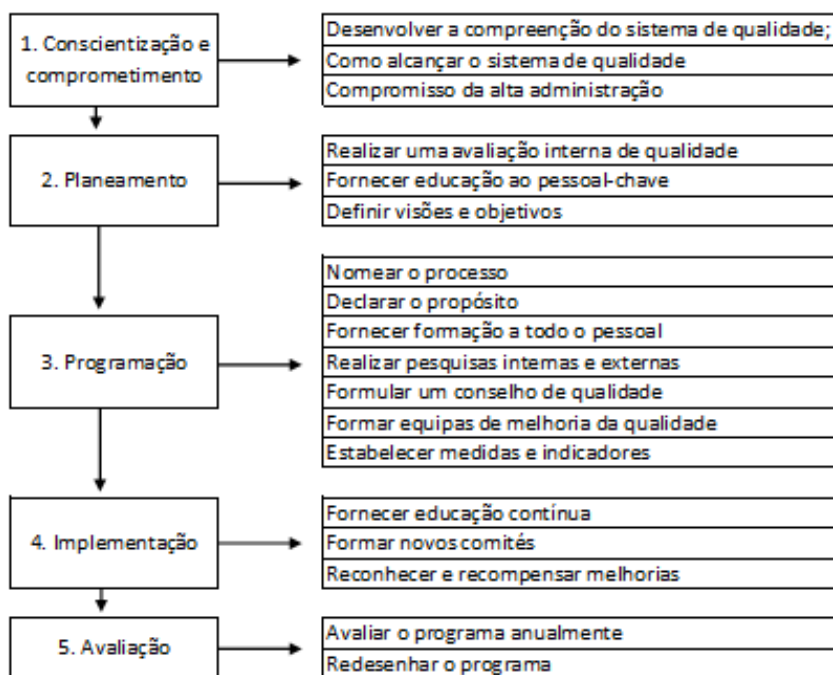


Figura 1. 4- Cinco estágios de Motwani

Nota: Motwani et al. 1996

Outra contribuição importante para o setor hoteleiro é o estudo de Kozak e Rimmington (1998). Dada a instabilidade neste setor, é provável que as pequenas empresas, por não possuírem os recursos nem a motivação necessária, não se envolvam ativamente em processos de avaliação de desempenho (Micklewright, 1993). Além disso, a comparação de desempenho entre organizações deste setor dificilmente terá um impacto significativo na imagem do destino ou na satisfação dos turistas. Os poucos exemplos de *benchmarking* realizados entre pequenas empresas de turismo foram, em sua maioria, conduzidos por entidades externas, reforçando essa tendência (Coker, 1996; Johns et al., 1996; Johns et al., 1997).

Nestes estudos, as pequenas empresas apenas precisam fornecer informações a investigadores externos e, em seguida, beneficiam dos dados sem a necessidade de realizar investigação ativa por conta própria.

As abordagens externas para avaliação de desempenho incluem sistemas de classificação e atribuição de prémios, que podem ser utilizados para medir o desempenho das pequenas empresas no setor da hotelaria e restauração e para elevar os padrões. Em princípio, os

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

sistemas de classificação estabelecem padrões de referência universais pelos quais as pequenas empresas individuais são avaliadas. Além disso, fornecem informações valiosas aos consumidores sobre hotéis e outras empresas.

Segundo Kozak e Rimmington (1998), as pequenas empresas do setor hoteleiro têm características que tornam difícil a participação em *benchmarking* tradicional, mas a comparação com as normas do setor pode ser mais relevante do que a comparação com outras organizações. Nesse sentido, as classificações, os sistemas de classificação e os prémios desempenham um papel importante na melhoria das pequenas empresas. Esses sistemas de avaliação realizados por organizações externas têm um custo reduzido, estimulando melhorias nas instalações e serviços. Além disso, acarretam benefícios para destinos e visitantes, permitindo avaliar a qualidade das pequenas empresas e planejar um desenvolvimento mais eficaz. Os turistas também beneficiam desses sistemas, pois podem ter expectativas mais realistas em relação às instalações e serviços oferecidos. As empresas individuais devem adotar sistemas de apoio que promovam sua posição no mercado.

A heterogeneidade do setor hoteleiro tem assim implicações em diferentes níveis de desempenho, mas a avaliação comparativa através de sistemas de classificação e prémios pode ajudar a satisfazer as expectativas do mercado.

1.4. Teoria institucional

O *benchmarking* pode ser visto como uma resposta prática ao ambiente institucional, como consequência da utilização deste processo para seguir as melhores práticas de concorrentes ou líderes do setor, corroborando com a abordagem da Teoria Institucional.

A definição de *benchmarking* encontra-se assim, amplamente sustentada pela teoria institucional. Esta teoria defende que as instituições, como o governo, grupos de interesse e a opinião pública (Baughn *et al.*, 2007), desempenham um papel fundamental na adaptação da estrutura organizacional das empresas. As instituições que envolvem as empresas têm a capacidade de influenciar a sua estrutura através das pressões que exercem (Berthod, 2016).

Um dos conceitos desenvolvidos com base nesta teoria é o isomorfismo. O isomorfismo refere-se a um processo pelo qual uma organização se vê compelida, ou decide voluntariamente, a assemelhar-se a outras organizações. Este fenómeno é condicionado pelo ambiente em que as organizações estão inseridas e pelas circunstâncias que aí enfrentam (Hannan e Freeman, 1977).

No contexto deste conceito, identificam-se três tipos de alterações isomórficas nas organizações, conforme proposto por DiMaggio e Powell (1983):

- (1) o isomorfismo coercivo, que resulta das pressões exercidas sobre as empresas por outras instituições ou partes interessadas, das quais estas são dependentes, como leis ou outras medidas de carácter vinculativo;
- (2) o isomorfismo normativo, baseado nas expectativas de profissionalismo das empresas, derivando da pressão exercida por normas estabelecidas por grupos profissionais dominantes; e
- (3) o isomorfismo mimético, que surge da incerteza sentida pelas empresas e que pode levá-las a imitar outras organizações com uma posição mais vantajosa no ecossistema em que estão inseridas.

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Dessa forma, destaca-se o isomorfismo mimético no âmbito do processo de *benchmarking*, evidenciando-se o contributo teórico deste estudo para a compreensão do fenómeno.

2 Metodologia

Recorde-se que o objetivo geral deste estudo é identificar como são estruturados os processos de *benchmarking* adotadas no setor hoteleiro na RAM.

Para o efeito foram formuladas as seguintes questões de investigação:

Q1: Como é que o *benchmarking* é utilizado?

Q2: Quais os objetivos das unidades hoteleiras ao utilizar o processo de *benchmarking*?

Q3: É comum a existência de parcerias entre unidades hoteleiras?

De modo a dar resposta a estas questões foi conduzido um estudo através de uma abordagem qualitativa, de natureza interpretativa (Chua, 1986; Ryan et al., 2002; Manson, 2002). A técnica adotada para a recolha de dados foi a entrevista.

Neste contexto, e de acordo com a revisão de literatura (Spendolini, 1992; Deming, 1986) foi estruturado o estudo acerca do processo de *benchmarking*, em todas as unidades hoteleiras estudadas, e para o efeito seguiu-se o desenho do modelo conceptual apresentado na Figura 2.1.

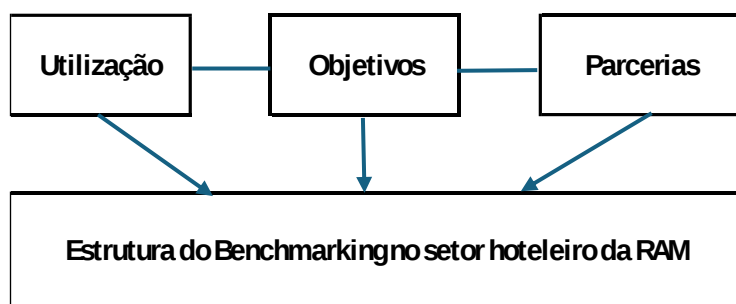


Figura 2. 1 Modelo Concetual

Nota: Elaboração própria.

Procedeu-se assim uma análise dos processos de cada unidade hoteleira, identificando as áreas que cada uma considera cruciais para se destacar dos demais hotéis; isto é a forma como se utiliza o *benchmarking* (Q1).

Posteriormente, estudou-se quais os objetivos a alcançar que derivam da adoção vs.

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

utilização do processo (Q2).

E por último, verificou-se se cada grupo hoteleiro atua de forma independente nesta área, ou se estabelece parcerias, promovendo assim a troca de ideias e experiências (Q3).

Ao analisar todas as respostas obtidas, foi possível conseguir uma perceção sobre o tipo de *benchmarking* utilizado por cada grupo e compreender a importância atribuída a cada uma das etapas do processo.

Este estudo permite revelar oportunidades para inovação e diferenciação, permitindo que os hotéis se destaquem no mercado. Ao partilhar os resultados deste estudo com outros estabelecimentos hoteleiros, é possível promover a partilha de conhecimento, fortalecendo a comunidade como um todo.

A abordagem dos entrevistados para a participação no estudo foi realizada através de *e-mail*, no qual constavam todas as informações necessárias para participarem na entrevista.

Foram enviados 15 convites aos responsáveis das unidades Hoteleiras da RAM. No entanto, foram surgindo constrangimentos em obter respostas positivas para a participação, em especial dos maiores grupos hoteleiros.

Por isso, e atendendo ao objetivo da realização do estudo no prazo definido optou-se por insistir telefonicamente com outros grupos hoteleiros, que acederam participar.

Ao todo acederam participar oito unidades hoteleiras (Tabela 2.1).

De acordo com Eisenhardt (1989), não há um número ideal de casos/empresas para se realizar um estudo, no entanto com menos de quatro casos é difícil conseguir conclusões detalhadas e acima de 10 o volume de informação é muito grande e torna-se difícil relacionar com a literatura.

A metodologia adotada através de entrevistas permite uma análise mais pormenorizada baseada nos detalhes e partilha de informações “íntimas” (Dana e Dunmez, 2015), que são enriquecedoras para sustentar as conclusões.

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Designação	Tipologia
Aqua Natura Hotels	*****
Estalagem do Mar	***
Monte Mar Palace	*****
TerraBona	Agroturismo
Quintinha de São João	*****
Quinta Vale Vitis	Agroturismo
Hotel Calamar	***
Hotel do Carmo	***

Tabela 2. 1 - Unidades hoteleiras participantes

Nota: Elaboração própria

2.1 Caracterização das Unidades Hoteleiras

Foram objeto do presente estudo oito grupos hoteleiros classificados entre três e cinco estrelas, entre os quais se incluem estabelecimentos agroturísticos que desenvolvem a sua atividade sob os Códigos de Atividade Económica, 55202 – Turismo no espaço rural; e 55111 – Hotéis com restaurante. Todas as unidades hoteleiras são classificadas como PME.

As suas características diferem quanto ao ano de constituição, à tipologia, à dimensão e à localização dentro da RAM, variáveis que se consideram importantes para aferir a estrutura do *benchmarking* (Tabela 2.2), conforme referenciado na revisão de literatura pelos autores Horwath (1998) e Pannell (1998), os quais destacam que a implementação do processo de *benchmarking* não depende apenas da indústria, mas sim da categoria e dimensão da empresa.

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Designação	Ano	Tipologia	Dimensão	Localização	Vantagem
Aqua Natura Hotels	2021	****	Grupo: 3 estabelecimentos hoteleiros (45 quartos) 4 restaurantes	Porto Moniz	Vista deslumbrante da costa norte da Madeira
Estalagem do Mar	1990	***	1 edifício com 91 quartos	São Vicente	Estrutura em forma de W, resulta com que todos os quartos tenham vista mar.
Monte Mar Palace	2002	****	1 edifício com 112 quartos	São Vicente – Margem da praia da Ponta Delgada	o único hotel na zona norte com o seu próprio campo de golf.
TerraBona	2023	Agroturismo	4 vilas com capacidade para 10 adultos	Boaventura	Privilegia-se o sossego e privacidade
Quintinha de São João	1998	*****	1 Edifício com 42 quartos.	Funchal	Localização privilegiada.
Quinta Vale Vitis	2022	Agroturismo	11 alojamentos numa Propriedade com 9 mil m2	Vale de São Vicente	Paisagem privilegiada do Vale de São Vicente.
Hotel Calamar	Requalificado em 2019	***	1 edifício com 37 quartos	São Vicente	Localização central
Hotel do Carmo	1968	***	1 edifício com 80 quartos	Funchal (Centro)	Localização central, decoração anos 80

Tabela 2. 2 - Características das unidades hoteleiras

Nota: Elaboração própria

2.2. Desenho da entrevista

A entrevista é considerada pela literatura um excelente instrumento pois, para além de permitir uma recolha de dados bastante económica, permite que sejam realizadas de forma muito célere, comparações entre os vários entrevistados (Carmo & Ferreira, 2008).

A adoção desta ferramenta permite recolher opiniões e experiências sobre a prática do *benchmarking* na RAM, avaliando sua frequência, relevância e os potenciais benefícios que pode trazer para o setor hoteleiro. Ao explorar esses aspetos, procuramos ampliar o entendimento sobre como o *benchmarking* é percebido e aplicado pelos profissionais do ramo na região, contribuindo para um panorama mais abrangente e informado sobre sua eficácia e importância.

O guião base da entrevista, que se apresenta no Apêndice 1, foi construído a partir da revisão de literatura e foi estruturado em quatro partes. A primeira parte é composta por quatro questões que nos permitem caracterizar as unidades hoteleiras. As segunda, terceira e quarta partes integram 21 questões que permitem aferir como se estrutura o *benchmarking* (tipo, processo, fases e princípios), visando assim recolher *insights* valiosos.

As questões foram formuladas com base na revisão de literatura realizada, e permitem responder às três questões de investigação formuladas (Tabela 2.3).

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Questão de investigação	Questões do Guião de Entrevista	Autores
Q1: Como é que o <i>benchmarking</i> é utilizado?	Perguntas base sobre o <i>benchmarking</i> Está familiarizado sobre o processo de <i>benchmarking</i>? Qual é a vossa experiência na implementação e/ou aplicação do <i>benchmarking</i>? O <i>benchmarking</i> é um processo utilizado regularmente ou só quando existe um problema? Quem são os responsáveis por liderar e coordenar os projetos de <i>benchmarking</i> no hotel? Perguntas sobre o tipo de <i>benchmarking</i> Existe comparação de desempenho dentro das diferentes áreas do hotel, como a receção, serviços de limpeza, restaurante? Quais as práticas e os processos mais eficazes em cada departamento que podem ser partilhados e implementados em outras áreas? Como é que os serviços e instalações deste hotel se comparam aos concorrentes diretos nesta localização ou segmento de mercado Já foram adotadas práticas de outros hotéis ou de outros setores para ajudar a otimizar funções neste hotel? Se sim, como é que foram aplicadas Existe uma avaliação comparativa no seu hotel? Se sim, quais são os padrões e tendências que são seguidos? Como é que as estratégias deste hotel se comparam às de outras unidades hoteleiras em termos de diferenciação, inovação? Existe oportunidades estratégicas em outros hotéis que podem ser exploradas para impulsionar o crescimento e competitividade do vosso hotel?	Moriarty & Smallman, 2009 Spendolini, 1992 Watson, 1993 Madeira, 1999 Gierczakd-Korzeniowska & Golembski, 2018
Q2: Quais os objetivos das unidades hoteleiras ao utilizar o processo de <i>benchmarking</i> ?	Já foram adotadas práticas de outros hotéis ou de outros setores para ajudar a otimizar funções neste hotel? Se sim, como é que foram aplicadas Existe uma avaliação comparativa no seu hotel? Se sim, quais são os padrões e tendências que são seguidos? Como é que as estratégias deste hotel se comparam às de outras unidades hoteleiras em termos de diferenciação, inovação? Existe oportunidades estratégicas em outros hotéis que podem ser exploradas para impulsionar o crescimento e competitividade do vosso hotel? Quais são os principais indicadores de desempenho que são analisados durante um processo de <i>benchmarking</i>?	Gierczakd-Korzeniowska & Golembski, 2018 Sink e Tuttle, 1989 Tuttle, 1992
Q3: É comum a existências de parcerias entre as unidades hoteleiras?	Um processo de inovação pode ser conseguido também através de parcerias, é algo comum nesta área? O hotel tem neste momento ou já teve alguma parceria? Se sim, como é que identificam os parceiros de <i>benchmarking</i>? Existe importância da dimensão, quantidade e posição desses parceiros dentro da indústria? Se não, considera que a utilização de parcerias não se enquadra esta unidade hoteleira por alguma razão?	Moriarty & Smallman, 2009 Spendolini, 1992 Watson, 1993 Madeira, 1999

Tabela 2. 3 - Relação entre QI e o Guião de Entrevista

Nota: Elaboração própria

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Os entrevistados que acederam participar no estudo foram previamente informados através de comunicação escrita, via *e-mail* sobre o conteúdo da entrevista.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de maio e junho de 2024, e por nossa sugestão, o dia e local da entrevista foi agendado pelo entrevistado, de modo a não condicionar a sua atividade (Tabela 2.4).

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, com consentimento dos entrevistados, e posteriormente realizaram-se as suas transcrições. Em relação ao conteúdo das entrevistas, todos os entrevistados, de forma mais ou menos aprofundada, demonstraram compreensão do processo de *benchmarking*, o que facilitou a conversação sobre o tema. No entanto, em alguns casos, foi necessário adaptar o vocabulário das questões, e muitas vezes surgiu a necessidade de se criarem novas questões de modo a conduzir o entrevistado para uma resposta mais concreta.

Entrevistado	Função	Local	Dia	Hora	Duração
E1	Diretor do hotel	Hotel Quintinha de São João	15/05/2024	15h	28 min
E2	Diretor comercial	Estalagem do Mar	16/05/2024	18h	27 min
E3	Diretor comercial	Hotel Monte Mar Palace	16/05/2024	18:30h	30 min
E4	Diretor do hotel	Hotel Aqua Natura	20/05/2024	18h	33 min
E5	Donos do hotel	Hotel TerraBona	01/06/2024	14h	31 min
E6	Diretora de vendas e Marketing	Hotel do Carmo	07/06/2024	15h	27 min
E7	Donos do hotel	Quinta Vale Vittis	15/06/2024	15h	23 min
E8	Diretora do hotel	Hotel Calamar	25/06/2024	18h	31 min

Tabela 2. 4 - Informações das entrevistas

Nota: Elaboração própria

A adoção de um método qualitativo revelou-se vantajosa na obtenção de respostas, pois permitiu explorar novas questões relacionadas com parceiros e concorrentes diretos, algo que seria mais difícil de alcançar com um método quantitativo.

3. Análise e discussão dos resultados

De forma a analisar e tratar o conteúdo de todas as entrevistas, adotou-se uma abordagem interpretativa e estruturou-se o processo de análise (Vieira et al., 2017). Adicionalmente recorreu-se ao software *NVIVO* versão 14.23.3 de modo a validar alguns resultados.

A partir da análise do conteúdo das oito entrevistas realizadas através do NVIVO v14.23.3 foi aferido o *output* da Nuvem de Palavras (Figura 3.1). Pela análise da nuvem de palavras destacam-se os termos: “processo”, “*benchmarking*”, e “atividades”, e por isso constata-se que o *benchmarking* é amplamente utilizado nos oito hotéis entrevistados, seja para observar e/ou implementar práticas de outros estabelecimentos.



Figura 3. 1 - Nuvem de palavras

Nota: NVIVO v14.23.3

De modo a responder à **Q1: Como é que o *benchmarking* é utilizado?**, tentou perceber-se qual a utilização específica do processo, isto é, se este é um processo que é utilizado regularmente, ou apenas só quando existe um problema.

Conclui-se que o processo (de *benchmarking*) é regularmente utilizado neste setor para facilitar os processos internos e para incentivar melhorias contínuas, especialmente no posicionamento de preços e técnicas de venda:

“este processo está relacionado no nosso hotel em questões relacionadas com o serviço que são vistas com uma determinada regularidade diferente daquela que

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

utilizamos por exemplo para verificar preço e disponibilidade. (...) vou passando por sítios porque me interessa saber o que estão a fazer, como fazem.” (E1)

“Atualmente aquilo que fazemos a nível de posicionamento de preços temos sempre em conta o que a concorrência anda a fazer, a nível de promoções de técnicas de venda. Não dirigimos os nossos preços pelo que a concorrência faz, mas temos sempre em consideração os preços que a concorrência vende.” (E2)

“neste momento o nosso benchmarking foca-se na melhoria de serviços já existentes de modo a aumentar as nossas vendas e a melhorar a nossa eficiência como também a nossa imagem enquanto hotel” (E4)

De modo a aferir quem são os responsáveis por liderar e coordenar os projetos de *benchmarking*, e referenciar os autores Kaplan e Atkinson (1998) na necessidade de estar interiorizado neste processo um gestor sénior, foi solicitado aos entrevistados que identificassem o responsável legitimado para esta função.

“normalmente, cada chefe de secção é responsável pela sua secção, eu como diretor geral tenho o trabalho de supervisionar e reportar diretamente à administração.” (E3)

“quem trata deste processo e análise sou eu como diretora comercial e também a própria administração” (E6)

“somos uma unidade pequena e apesar de não ser um processo formalizado quem está à frente somos nós como donos da quinta” (E7)

Para além de avaliarmos de que forma é utilizado o *benchmarking*, procuramos cumulativamente identificar qual o tipo de *benchmarking* implementado, e por isso questionamos os entrevistados se existe comparação de desempenho dentro das diferentes áreas do hotel, como a receção, serviços de limpeza, restaurante, entre outras.

“Somos diferentes, nós somos um grupo pequeno o que também nos diferencia. Portanto, não existe uma comparação ou benchmarking interno.” (E5)

“Mais na manutenção e na receção até porque nós temos a avaliação do desempenho no final do ano. E consoante a avaliação fazemos melhorias porque existe os parâmetros que temos de seguir.” (E8)

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

“Somos uma unidade pequena o que consequentemente leva a uma equipa pequena e que trabalham exclusivamente para esta unidade. Esse tipo de comparação de desempenho não se enquadra bem aqui no nosso trabalho.” (E6)

“Existe, mas apenas no tipo de conhecimento que nós possamos ter. É partilhado oportunidades de melhoria” (E2)

Nesta sequência, questionámos ainda os entrevistados quais as práticas e os processos, que no seu entender seriam mais eficazes em cada departamento e que podem ser partilhados e implementados em outras áreas, obtendo assim as seguintes respostas:

“Eu diria os processos de comunicação. Nós aqui temos determinadas regras para todas as comunicações que são feitas que no fundo são abrangidas a vários departamentos.” (E2)

“Nós usamos processos que são pensados ou começaram por serem pensados para uma determinada secção e depois transportamos para outras.” (E1)

Seguidamente, questionámos os entrevistados como é que os serviços e instalações da sua unidade hoteleira se comparam com os dos concorrentes diretos, em termos de localização ou de segmento de mercado. Destacam-se os seguintes excertos das respostas obtidas:

“São poucas as unidades de agroturismo na zona norte por esse motivo já nos conseguimos diferenciar, no entanto olhando para a ótica do cliente, para que esta escolha a nossa unidade em vez de ir para um hotel, distinguimo-nos pelo nosso serviço. Somos uma unidade de agroturismo, mas oferecemos quartos com qualidade de hotel, apostamos em atividades agrícolas em que os nossos clientes podem participar e também realizamos eventos onde podem provar da nossa comida tradicional sem precisar de sair da quinta” (E7)

“Falando no produto hoteleiro, na costa norte nós temos uma dimensão acima da média, temos grandeza no sentido de criar condições acessíveis para os clientes. Temos também diversas instalações que não existem nesta zona.” (E3)

De forma a respondermos à **Q2: Quais os objetivos das unidades ao utilizar o processo de benchmarking?**, e analisarmos se existe a utilização do modelo Xerox para a identificação de melhores práticas em outros hotéis ou setores, questionámos os

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

entrevistados se já tinham sido adotadas práticas de outros hotéis ou de outros setores para ajudar a otimizar funções neste hotel. E, em caso afirmativo, como é que foram aplicadas. Das respostas obtidas, salientam-se os seguintes excertos, os quais põem evidenciaram que o processo é utilizado até de forma inconsciente:

“Nós fazemos muito isso. O nosso pessoal viaja bastante, normalmente sempre que alguém viaja chega com uma ideia nova, sendo esses inputs algo muito importante para realizar melhorias cá” (E6)

“Nós usamos de forma inconsciente, quando construímos isto foi com base na nossa experiência acumulada através da nossa vida profissional, nas nossas férias. Não é propriamente uma análise daquilo que os outros têm ou não têm, nós quisemos fazer algo completamente distinto e do que não é “normal” se fazer.” (E5)

De modo a identificar especificamente os objetivos da utilização do *benchmarking* questionámos os entrevistados se existe uma avaliação comparativa dentro da sua unidade hoteleira. Em caso afirmativo, pedíamos que destacassem os padrões e tendências adotados. As respostas apontam para a análise de *rating's* e ideias de outros setores hoteleiros, como se consegue aferir pelos excertos das respostas do E8 e E2.

“Nós procuramos apenas nos comparar a nível de rating, não só ajuda na comparação externa como também acaba por incentivar a colocar novos objetivos internamente.” (E8)

“Como temos uma direção pequena, é muito fácil seguir tendências. São apenas duas ou três pessoas a analisar o que se passa nos hotéis, conseguimos ao dia ter informação do que se está a passar e conseguir de certa forma reagir rápido. É analisado, é mudado conforme seja preciso.” (E2)

Posteriormente, questionámos os entrevistados como é que as estratégias da sua unidade hoteleira se comparam às de outras unidades, em termos de diferenciação e inovação, maior parte das respostas dos entrevistados refere que não se preocupam na comparação, mas sim em se diferenciar dos demais:

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

“Não se comparam, o que nós criamos aqui foi algo que não é muito comum, quisemos dar aos nossos clientes uma experiência única e com privacidade que não é conseguida em hotéis maiores e com mais dimensão.” (E5)

De um modo geral os entrevistados referiram que a comparação de preços e serviços com os correntes e a adaptação de práticas observadas em outros hotéis é algo comum, realizando-se este processo de modo a otimizar funções, como deriva das respostas obtidas dos entrevistados E2 e E7 que se transcrevem:

“a nível de posicionamento de preços temos, nós e com certeza os nossos os gestores hoteleiros, sempre em conta o que a concorrência anda a fazer, a nível de promoções de técnicas de venda. Não dirigimos os nossos preços pelo que a concorrência faz, mas temos sempre em consideração os preços que a concorrência vende.” (E2).

“é importante olhar ao preço dos concorrentes, mas é necessário entender que não é apenas nessa ótica que temos de impor o nosso, é necessário saber apreciar o nosso potencial e qualidade na hora de impormos um preço” (E7)

Ainda com o propósito de avaliar a utilização do *benchmarking*, questionámos os entrevistados se na sua opinião existem oportunidades estratégicas em outros hotéis que podem ser exploradas para impulsionar o crescimento e competitividade sua unidade hoteleira. As respostas apontam o surgimento de análises antes de qualquer implementação de modo a perceberem se as novas ideias irão trazer distinção perante os outros concorrentes na área onde se localizam, como assinalam os E1 e E3 nos seguintes excertos:

“Sem dúvida, existe uma grande fomentação dos spas, e nós sentimos que o nosso spa está desaproveitado, a nossa ideia é pegar naquilo que se passa nos hotéis no sul da ilha e trazer para cá. No fundo é trazer ideias e estratégias de outros hotéis e melhorar consoante ao nosso hotel.” (E3)

“analiso sempre que viajo possíveis novas ideias que depois verifico se vão de encontro a este hotel ou não, a ideia do piquenique foi vista num hotel onde estive de férias e quis fazer cá na Madeira porque não conhecia nenhum por exemplo” (E1)

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Como demonstrado na revisão da literatura, o principal objetivo das comparações de *benchmarking* no setor hoteleiro é promover melhorias internas. Ressalta-se que, antes de realizar uma comparação com concorrentes, a adoção de uma estratégia que avalie o desempenho atual em relação ao desempenho passado constitui uma abordagem estratégica mais eficaz (Madeira, 1999; Spendolini, 1993).

O processo de *benchmarking* acaba por permitir que haja uma competição saudável entre grupos hoteleiros, incentivando cada um deles a procurar a melhoria contínua ao longo dos tempos.

No que diz respeito aos indicadores de desempenho, solicitámos aos entrevistados que nos identificassem quais os indicadores que privilegiam durante um processo de *benchmarking*.

A análise das respostas às entrevistas revela que os indicadores de desempenho mais privilegiados são os indicadores de produtividade, capacidade, qualidade e estratégicos (Gráfico 3.1), corroborando assim as conclusões identificadas na revisão de literatura (Tironi, 1992), onde se afirma que os indicadores podem ser na ótica de desempenho específico ou de desempenho global.

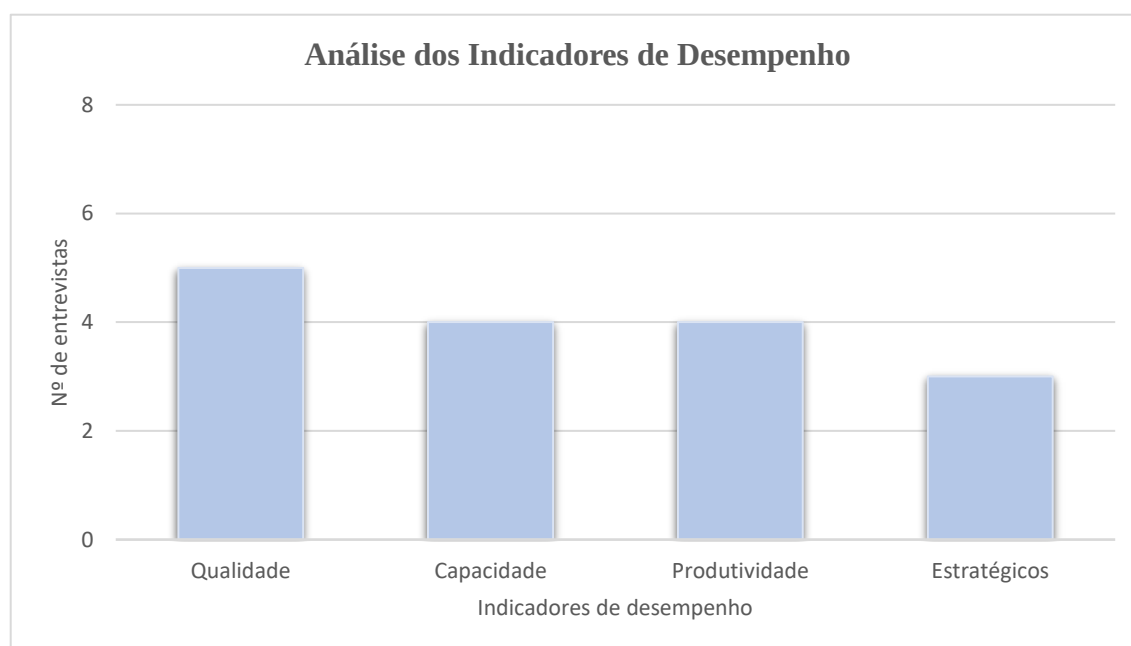


Gráfico 3. 1 - Indicadores de desempenho

Nota: NVIVO v14.23.3

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

A maioria dos entrevistados destacou o índice de qualidade, com base nas avaliações realizadas pelos clientes. Estas avaliações são aferidas ou no momento do *check-out* na unidade hoteleira, ou em plataformas de avaliação *on-line* (e.g., Google, TripAdvisor, Booking). Estas ferramentas acabam por ser utilizadas para melhorar os serviços já existentes ou até criação de novos, conforme evidenciaram os entrevistados seguintes:

“Nós temos um questionário que pedimos para responder de modo a sabermos o que pode ser melhorado, é algo visto semanalmente, também analisamos todas as avaliações nas plataformas on-line para percebermos o nosso posicionamento na perspetiva dos clientes.” (E4)

“Os mais comuns é a ocupação, average day rate, faturação e classificação do TripAdvisor.” (E6)

“Nós aceitamos todas as opiniões críticas dos hóspedes e tudo para melhorar cada vez mais, porque cada um vem com uma visão diferente e podemos incorporar algumas delas aqui.” (E7)

Os indicadores de capacidade e produtividade foram os segundos mais destacados pelos entrevistados. Dentro destes indicadores, as variáveis disponibilidade e taxa de ocupação dos quartos influenciam diretamente o preço praticado pela unidade hoteleira, sendo a rentabilidade do hotel um ponto de análise que é constantemente monitorizado pelos gestores hoteleiros, com atenção particular para a percentagem de ocupação ao longo do ano, como se afere das seguintes respostas:

“O que nós analisamos sempre é a rentabilidade do hotel, o preço a que está a ser vendido, a percentagem de ocupação, a qualidade do nosso serviço.” (E3)

“É importante analisar a percentagem de ocupação ao longo do ano, sabemos que a Madeira tem turismo o ano todo, mas também temos a noção que época de agosto, natal e ano novo e também a época da flor são os meses que temos uma maior concentração de clientes e temos de saber jogar com isso” (E8)

Destaca-se ainda a importância de não só se analisar a percentagem de ocupação como também o *average day rate* (ADR), representando o rendimento médio por quarto num determinado período.

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Por último, o indicador de estratégia inclui a utilização de análises de *benchmarking* para comparar preços praticados pelos concorrentes com os preços já estabelecidos pelo hotel. Para além desta comparação estratégica externa, em alguns casos também são realizadas comparações internas, onde os preços dos quartos são comparados com os valores de anos anteriores. Desta forma, é possível avaliar não só o crescimento da unidade, mas também o rendimento anual em termos de preço, qualidade e produtividade, conforme sugerem os seguintes entrevistados:

“nós temos objetivos internos, realizamos avaliações de desempenho, verificamos se a % de ocupação foi maior que no ano anterior e se for positivo analisamos novos preços para praticar” (E8)

“antes de analisarmos os preços dos nossos concorrentes é importante analisar a nossa faturação, perceber se conseguimos bater o ano anterior antes de pensarmos num aumento de preços, não é porque o nosso concorrente aumenta que eu tenho de aumentar também” (E6)

Como verificamos através da revisão de literatura (Tironi, 1992; Souza et al., 1993), é viável implementar métricas e indicadores de desempenho para monitorizar e avaliar o progresso contínuo em áreas específicas, assegurando um controlo de desempenho eficaz. Com a análise às respostas dos entrevistados, concluímos que os indicadores de desempenho específicos englobam os indicadores de qualidade e satisfação dos clientes, capacidade e produtividade. O *benchmarking* interno está ligado sobretudo à análise e comparação dos preços praticados.

No que diz respeito aos indicadores de desempenho globais, concluímos que as avaliações em plataformas *on-line* fornecem indicadores de desempenho global uma vez que permitem aos hotéis avaliar o seu posicionamento no mercado em relação aos seus concorrentes, existindo assim evidência do *benchmarking* externo.

Os resultados indicam que a localização dos hotéis acaba por influenciar o processo de *benchmarking*, esta situação deve-se ao facto de ser necessário adotar *benchmarks* específicos e comparar-se não com todos os concorrentes à sua volta, mas sim com serviços e ofertas que atendem às particularidades do mercado local e daquilo que há para oferecer.

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

“o nosso benchmarking não tem tanto a ver com a localização, mas sim com a dimensão e com o conceito. Olhamos muito para outras quintas e não para todos os hotéis da zona, tenho de me diferenciar daqueles que estão dentro do mesmo conceito que eu” (E1)

Quanto à dimensão do hotel é algo que tem impacto na utilização do *benchmarking*. Hotéis maiores dispõem de mais recursos para implementar práticas de *benchmarking* mais abrangente e com *benchmarks* mais comuns, enquanto cadeias mais pequenas não praticam este processo com uma grande complexidade, não formalizada, sempre abertos a novas opiniões e ideias de todo o *staff*, o que se reitera pelos entrevistados nos seguintes excertos:

“sendo um grupo de colaboradores pequenos estamos sempre em constante comunicação seja pessoalmente ou por WhatsApp. O surgimento de novas ideias ou propostas é algo que entre todos também é visto, não é apenas externamente” (E6)

“(...) é algo que é sempre visto e revisto tem de adaptar processos de outras unidades hoteleiras, é chegado muitas vezes através dos nossos fornecedores algumas práticas de outros hotéis.” (E3)

No decorrer das entrevistas, e em especial na exploração de dados para a **Q2: Quais os objetivos das unidades ao utilizar o processo de *benchmarking*?**, apercebemo-nos, pelas respostas dos entrevistados, de que os problemas nas operações hoteleiras incluem, fundamentalmente, desafios de adaptação constante às tendências do mercado e à concorrência acirrada, a gestão de recursos humanos e a manutenção de serviços de alta qualidade, como referenciado pelo autor Micklewright (1993). Os excertos seguintes das respostas dos entrevistados deixam esses aspetos em evidência:

“uma das nossas dores é ter um número de recursos humanos insuficiente para a quantidade de trabalho e mudanças que há neste setor” (E1)

“nada do que é feito neste setor é algo novo, a ideia base já foi feita é no entanto é necessário adaptação constante ao que o cliente procura e temos de estar preparados para essas mudanças” (E6)

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Pela análise às entrevistas, as abordagens ao processo variam entre hotéis, sendo destacado a utilização de *benchmarks* internos e externos, com o foco sempre em processos de comunicação e avaliações contínuas do desempenho.

De modo a aprofundar o nosso estudo, e de respondermos à **Q3: É comum a existências de parcerias neste setor?**, questionámos diretamente os entrevistados se é regular essa colaboração no processo de *benchmarking*, e em especial se existe quando pretendem introduzir inovações.

No caso de não estabelecerem parcerias, solicitámos aos entrevistados que nos identificassem a razão.

As respostas dos entrevistados foram bastantes divergentes, pois há quem considere que “o segredo é a alma do negócio”, como se pode aferir nas respostas seguintes:

“Partilha? Não, de todo. É um meio altamente concorrencial.” (E1)

“..... diria que aqui no concelho não existe muito essa partilha porque temos formatos diferentes. A nível de marketing cada um funciona por si, cada um tenta trazer o máximo de clientes às suas unidades.” (E3)

Por outro lado, há quem considere que a maior parte das colaborações surge mais por motivos pessoais e de amizade do que propriamente de negócio, como decorre das afirmações dos entrevistados E6 e E8:

“Nós estamos num meio altamente concorrencial, mesmo assim as nossas parcerias são alvos de amizade, é algo mais pessoal” (E6)

“Na área hoteleira sinceramente acho que não. No entanto no nosso caso temos uma parceria com a Estalagem do Mar, ajudamo-nos mutuamente.” (E8)

Em suma, de acordo com Gierczak-Korzeniowska e Golembski (2018), bem como com a análise das entrevistas realizadas, é possível afirmar que a ausência de práticas formais no processo de *benchmarking* representa um dos principais desafios enfrentados pelas unidades hoteleiras.

Embora este seja um processo amplamente utilizado no setor, é crucial direcionar a análise para os concorrentes diretos na mesma localidade, ao invés de considerar a concorrência de forma generalizada. Isto ocorre porque, ainda que um serviço ou processo

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

seja eficaz em uma determinada área ou para um público específico, isso não garante sua aplicabilidade a todos os tipos de unidades hoteleiras.

De modo a perceber se à data da entrevista as unidades hoteleiras tinham alguma parceria estabelecida, questionámos os entrevistados sobre esse facto. Nos casos em que existem parcerias, solicitámos ainda que nos identificassem esses parceiros, e se os critérios dimensão, quantidade e posição são critérios de seleção de parceiros, pretendendo analisar a existência ou não de tempo investido na pesquisa de parceiros, conforme defendido por Cross (1998). Neste caso os entrevistados relacionam as suas parcerias tanto a nível profissional como a nível pessoal:

“Nós temos algumas parcerias, mas nós temos outra forma de abordá-las. Nós não trabalhamos com comissões, nós damos boas reviews com base naquilo que já experimentamos para os nossos clientes também poderem experimentar e assim ganhamos a confiança e a boa palavra dos mesmos, o que nos gera mais sucesso.”
(E5)

“As nossas parcerias são alvos de amizade, é algo mais pessoal.” (E6)

Em suma, e atendendo ao objetivo geral do nosso estudo que é identificar como são estruturados os processos de *benchmarking* adotados no setor hoteleiro da RAM, após a análise de todas as entrevistas, podemos concluir que:

- O modelo de cinco estágios de Motwani et al. (1996) é utilizado, ainda que de maneira informal, por todos os responsáveis envolvidos neste processo.
O primeiro estágio, de conscientização e comprometimento, é fundamental para que os diretores financeiros avaliem se o desenvolvimento ou a nova ideia a ser implementada contribuirá para a obtenção de um sistema de qualidade.
- Em consonância com os princípios de Deming (1986), a análise às entrevistas revela que as ações de planeamento são sempre consideradas, ainda que o processo, nos casos analisados, não seja formalizado de maneira rigorosa.

“Mesmo que não seja nos fatores de gestão ou uma comparação oficial nós fazemos sempre.” (E6)

- A análise é realizada tanto a nível externo, abrangendo a comparação de preços praticados por concorrentes, estratégias de *marketing* e tipos de serviços, quanto

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

a nível interno, com a avaliação da taxa de ocupação e dos preços, comparando o desempenho entre o ano anterior e o atual. A fase de integração envolve a avaliação da relevância das medidas a serem implementadas, considerando as especificidades da unidade hoteleira. Finalmente, na fase de ação, as melhorias são implementadas após uma análise positiva dos resultados obtidos.

- O processo de *benchmarking* é crucial para assegurar que os hotéis se mantenham competitivos ao identificar as melhores práticas realizadas pelos seus concorrentes e adaptando conforme as suas necessidades e à realidade local onde estão inseridas.
- Apesar do processo de *benchmarking* não ser totalmente formalizado, o seu entendimento é disseminado entre os profissionais, e são realizadas formações para garantir que todos estejam familiarizados com o procedimento.

“Nós estamos em fase de implementação se já é utilizada, ainda não é, mas estamos, até porque fizemos uma formação, foi incluído nas formações anuais do programa de formação da empresa.” (E8)

- Em consonância com Micklewright (1993), o setor hoteleiro caracteriza-se pela instabilidade e constante transformação, exigindo um trabalho minucioso para acompanhar as mudanças nas legislações, nas preferências dos clientes e nas novas entradas no mercado. É de realçar que os pequenos hotéis enfrentam essas dificuldades de forma mais acentuada, enquanto hotéis de maior classificação e localização mais centralizada já contam com uma rede consolidada de clientes específicos.

“Depois do covid nós tivemos uma diferença de idade média de 19 anos, existindo uma expectativa grande de histórico e expectativa e tipo de produto. Sentimos na altura receio que o nosso produto e o nosso caminho planeado deixasse de ser adequado a esta mudança.” (E1)

“Os clientes que chegam cá a Madeira tem de vir via aérea, nós estamos pendentes dos novos destinos. Aqui no Norte é mais comum clientes do centro da Europa.” (E2)

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

- No que respeita ao tipo de *benchmarking* utilizado, é possível afirmar que os três mais comuns são o *benchmarking* competitivo, o funcional e, por fim, o interno, sendo este último o menos formal.

No setor hoteleiro nenhum produto ou serviço é completamente inovador, pois o “serviço-chave” já existia, sendo apenas necessário proceder a ajustes conforme as especificidades de cada unidade, conforme dito pelo entrevistado 1:

“Eu tenho isto como prática, é uma lógica. Eu não copio estratégia, não copio missão, visão e valores. Posso copiar ações táticas e pequenos processos sempre ajustando ao meu hotel” (E1)

O *benchmarking* competitivo, neste contexto, envolve principalmente a comparação não só dos serviços oferecidos pelos concorrentes, mas também de elementos como o marketing e as promoções, sendo uma estratégia que visa analisar os diferentes níveis de preços praticados.

Por outro lado, o *benchmarking* funcional, embora siga uma lógica semelhante à do *benchmarking* competitivo, foca-se na análise das melhores práticas dos concorrentes que se destacam no mercado, não se limitando apenas à concorrência direta. Este método é particularmente utilizado quando uma cadeia hoteleira se encontra numa fase inicial e pretende compreender qual a melhor forma de se posicionar num mercado altamente competitivo. Esta afirmação vai ao encontro da teoria institucional, neste caso preconizado pela New Institutional Sociology (Burns & Scapens, 2000), que define o conceito de isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983). Neste estudo, é destacado o conceito do isomorfismo normativo pelas evidências nas respostas dos entrevistados 3 e 8. Estes entrevistados, explicam-nos que existe um conjunto de normas hoteleiras que necessitam do seu constante seguimento para alcançar as suas certificações:

“(…) nós aqui temos determinadas regras para todas as comunicações que são feitas que no fundo são abrangidas a vários departamentos” (E3)

“(…) e consoante a avaliação fazemos melhorias porque existe os parâmetros que temos de seguir” (E8)

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

A segunda teoria do isomorfismo utilizada nestas unidades hoteleiras é o mimético onde é destacado novamente as alterações neste setor o que resulta na constante necessidade de adaptação às exigências dos clientes.

Por fim, e menos considerado de forma formal, o *benchmarking* interno é utilizado com o objetivo de avaliar internamente a eficiência dos serviços prestados por todos os colaboradores, de modo a identificar possíveis melhorias que possam elevar a qualidade do hotel

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar como é estruturado o processo de *benchmarking* utilizado no setor hoteleiro da RAM, permitindo assim identificar a relevância dessa ferramenta estratégica para melhorar a competitividade das unidades hoteleiras.

Constatou-se que o *benchmarking* é amplamente utilizado pelas unidades hoteleiras da RAM. No entanto, são apresentadas diferenças em unidades hoteleiras de menor dimensão, em relação às unidades hoteleiras com maior dimensão (Horwath, 1998; Pannell, 1998). As unidades de menor dimensão enfrentam mais dificuldades para implementar práticas de *benchmarking*, devido à falta de recursos e colaboração limitada entre os hotéis, mas ainda assim, utilizam este processo de forma adaptada à sua realidade (Micklewright, 1993).

Os resultados revelam que o *benchmarking* contribui significativamente para a gestão de preços, *marketing*, e a melhoria contínua da qualidade dos serviços, com ênfase em processos que afetam diretamente a experiência dos clientes. As ferramentas como as avaliações *online* e comparações de preços entre concorrentes são amplamente adotadas para guiar decisões estratégicas (Tironi, 1992). No entanto, a maior parte dos entrevistados destacou a necessidade de maior colaboração entre os hotéis da região, algo que ainda é limitado devido à elevada competitividade no setor.

Conclui-se que, apesar dos desafios, o *benchmarking* é uma ferramenta valiosa que poderia ser ainda mais explorada com o fortalecimento de parcerias e maior formalização dos processos de comparação. A adoção de práticas mais colaborativas entre os hotéis da RAM poderia impulsionar não apenas a competitividade individual, mas também a imagem global da Madeira como um destino turístico de excelência.

Este estudo contribui para o entendimento das dinâmicas de *benchmarking* no setor hoteleiro e oferece um ponto de partida para futuras investigações, que podem explorar a implementação de *frameworks* de *benchmarking* mais sistematizadas e a promoção de redes colaborativas entre hotéis.

Quanto às limitações deste estudo, enfrentou-se dificuldade em obter respostas de diversos grupos hoteleiros, em grande parte devido à atividade e, à falta de interesse em

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

participar em investigações académicas, ou ainda à oposição em partilhar informações que pudessem expor as suas práticas operacionais aos concorrentes. Este facto condicionou o número de entrevistas, por essa razão as conclusões não podem ser generalizadas.

O *benchmarking* no setor hoteleiro é uma ferramenta valiosa para melhorar a competitividade em um mercado altamente dinâmico e concorrencial, permitindo que seja avaliado o seu desempenho em comparação com concorrentes ou líderes de mercado, identificando melhores práticas e oportunidades de melhoria (Gierczak-Korzeniowska e Golembski, 2018). Para que esses estudos sejam eficazes, é crucial entender não apenas os conceitos e modelos teóricos, mas também os desafios práticos, como a procura e reunião de dados confiáveis, o tratamento de informações sensíveis e a adaptação de práticas bem-sucedidas ao contexto específico de cada hotel.

Para um estudo futuro, seria fundamental realizar uma análise mais aprofundada, a nível prático, de todas as fases do projeto de *benchmarking*. O foco deveria envolver o entendimento de como o processo é implementado no dia a dia das empresas do setor.

A partir de uma pesquisa mais orientada para projetos haverá uma visão mais aplicada e prática, possibilitando a criação de um plano estruturado de ação para que os gestores hoteleiros possam, de facto, implementar as melhorias identificadas através do *benchmarking*. Este tipo de abordagem também permite que se explorem as particularidades de diferentes mercados e segmentos dentro da hotelaria, considerando fatores como localização, perfil dos hóspedes e o tipo de serviços oferecidos.

No que concerne aos contributos, este trabalho contribui na génese para o controlo de gestão através do estudo do *benchmarking*, contribuindo ainda a nível teórico para a teoria institucional. A nível do setor hoteleiro contribui para a monitorização do controlo e para o conhecimento na prática dos benefícios da aplicação do processo de *benchmarking*.

Em suma, o *benchmarking*, quando abordado de forma prática e orientada a projetos, tem o potencial de gerar *insights* valiosos para o setor hoteleiro oferecendo uma vantagem competitiva ao promover a aprendizagem contínua e a inovação, essencial em um mercado em constante transformação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alavi, J., & Mahmoud, M. Y. (2000). A systematic approach to tourism policy. *Journal of Business Research*, 48(2), 147-156.

Alosani, M., Al-Dhaafri, H., & Yusoff, R. (2016). Mechanism of benchmarking and its impact on organizational performance. *International Journal of Business Performance Management*, 11, 172-183.

Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, 15(3), 257-291.

Baughn, C., Bodie, N., & McIntosh, J. (2007). Corporate social and environmental responsibility in Asian countries and other geographical regions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14, 189-205.

Bernardes, V. (2014). O benchmarking como ferramenta de gestão para a indústria do calçado, Universidade Portucalense.

Berthod, O. (2016). Institutional Theory of Organizations. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer International Publishing, 2-3

Bowerman, M., & Ball, A. (2000). The modernisation and importance of government and public services: Great expectations: Benchmarking for best value. *Public Money & Management*, 20(2), 21-26.

Boxwell, R. J. (1994). *Benchmarking for competitive advantage*. McGraw-Hill.

Breiter, D., & Fried, C. (1995). The implications of total quality management on the hospitality industry: An empirical study of North American hotels. *Hospitality Research Journal*, 19(2), 39-51.

Burns, John & Scapens, Robert. (2000). Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework. *Management Accounting Research* 11, 3-25.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. American Society for Quality Control Quality Press.

Camp, R. C. (2024). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to*

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

superior performance. CRC Press.

Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem. Universidade Aberta.

Chua, W. F. (1986). Radical developments in accounting thought. *Accounting Review*, 601-632.

CIMA. (1996). *Management accounting official terminology*. CIMA.

Correia, T. (2012). O papel da sustentabilidade e do caso *benchmarking* na medição da performance: O caso da indústria aeroportuária, ISCTE

Dana, L., & Dumez, H. (2015). Qualitative research revisited: Epistemology of a comprehensive approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(2), 154-170.

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Massachusetts Institute of Technology. *Center for Advanced Engineering Study*.

Deros, B. M., Yusof, S., & Salleh, A. M. (2006). A benchmarking implementation framework for automotive manufacturing SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 369-430.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Drew, S. A. W. (1997). From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance. *Long Range Planning*, 30(3), 427-441.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

European Foundation for Quality Management – EFQM. (2009). *O modelo de excelência da EFQM*. EFQM Publications.

Ferreira, M., & Ghiraldello, L. (2014). O benchmarking como ferramenta de gestão: Um estudo em departamentos de viagens corporativas nas empresas. *Revista do Curso de Administração*, 12-14.

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Fowler, A., & Campbell, D. (2001). Benchmarking and performance management in clinical pharmacy. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 327-350.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 73(4), 78-91.

Gierczak-Korzeniowska, B., & Golembki, G. (2018). Possibilities and ways of using benchmarking in hotel companies. *Folia Turistica*, 46, 133-141.

Gurumurthy, A., & Kodali, R. (2008). A multi-criteria decision-making model for the justification of lean manufacturing systems. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2), 100-118.

Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.

Horwath International (1998), World-wide Hotel Industry Study. *Horwath International*

Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced management accounting* (3rd ed.). Prentice Hall.

Kozak, M., & Rimmington, M. (1998). Benchmarking: Destination attractiveness and small hospitality business performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), 184-188.

Kumar, M., Antony, J., & Dhakar, T. (2006). Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability. *Benchmarking: An International Journal*, 13(3), 290-310.

Madeira, D. R. d. E. (2022). Madeira em número 2022. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/multitematicas-pt/multitematicas-mn-pt/multitematicas-mn-publicacoes-pt/send/34-madeira-em-numeros-publicacoes/16867-madeira-em-numeros-2022.html>

Madeira, P. J. (1999). Benchmarking. *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, 411, 364-367.

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

MadeiraWeb. Turismo representa 28.8% no PIB da Madeira. <https://www.madeira-web.com/pt/noticias/turismo-pib-madeira.html>

Major, M. J., & Vieira, R. (2009). *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática*. Escolar Editora.

Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (2nd ed.). Sage Publications.

McNair, C. J., & Leibfried, K. H. J. (1992). *Benchmarking: A tool for continuous improvement*. HarperBusiness.

Micklewright, M., Orr, E. J., & JD, F. (1993). Program for reimbursement of cognitive services is misleading. *American Journal of Hospital Pharmacy*, 50(2), 258-261.

Moriarty, J. P., & Smallman, C. (2009). En route to a theory of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 16(4), 484-503.

Motwani, J., Kumar, A., & Youssef, M. A. (1996). Implementing quality management in the hospitality industry: Current efforts and future research directions. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 3(4), 4-17.

Pannell, K. F. (1998). A review of the hotel sector in Copenhagen compared to selected European competitor cities. *Danish Tourist Board*.

PorData. Proveitos totais dos alojamentos turísticos: Total e por tipo de alojamento. <https://www.pordata.pt/municipios/proveitos+totais+dos+alojamentos+turisticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-769>

Reis, M. P. H., & Reis, L. R. (2006). *Benchmarking e reforma da administração pública*. U. L. Editora.

Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (2002). *Research methods and methodology in accounting and finance*.

Semedo, M. (2017). *Benchmarking: Uma técnica a adotar no setor público*. Universidade de Aveiro.

Sarkis, J. (2001). Benchmarking for agility. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), 88-107.

Silva, F. F. C. (2019). *Planeamento estratégico e desenvolvimento de destinos*

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

turísticos: Plano de desenvolvimento do turismo para o concelho de Ovar. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Sink, D. S. (1985). *Productivity management: Planning measurement and evaluation, control and improvement*. John Wiley & Sons.

Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and measurement in your organization of the future*. Industrial Engineering and Management Press.

Souza, F. P., & Formoso, C. T. (1993). Levantamento de estratégias de produção e aspectos de modernização em empresas de construção de edificações. In *Anais do 2º Seminário Qualidade na Construção Civil (Gestão e Tecnologia)*, 97-131.

Spendolini, M.J. (1992), *The benchmarking book*. New York: AMACOM.

Spendolini, M. J. (1993). How to build a benchmarking team. *Journal of Business Strategy*, 14(2), 53-57.

Tironi, L. F., et al. (1992). Indicadores de qualidade e produtividade: Um relato de experiências no setor público. *IPEA/MEFP*.

Vieira, C. M. C. (2015). Benchmarking para empresas consultoras.

Vieira, R. (2009). Paradigmas teóricos da investigação em contabilidade. In Major, M., & Vieira, R. (Eds.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática*, 11-34. Escolar Editora.

Vieira, R., Major, M., & Robalo, R. (2017). Investigação qualitativa em contabilidade. In Vieira, R., & Major, M. (Eds.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática*, 139-171. Escolar Editora.

VisitMadeira. Prémios e distinções. <https://visitmadeira.com/pt/travel-info/premios-e-distincoes>

Watson, G. H. (1993). *Strategic benchmarking: How to rate your company against the world's best*. John Wiley & Sons.

Watson, G. H. (1994). *Benchmarking: A tool for continuous improvement*. John Wiley & Sons.

Watson, G. H. (1994). A perspective on benchmarking. *Benchmarking for Quality*

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

Management & Technology, 1(1), 5-10.

Wöber, K. W. (2001). *Benchmarking for tourism organizations: An eGuide for tourism managers*. National Laboratory for Tourism and eCommerce.

Zairi, M., & Leonard, P. (2003). *Practical benchmarking: The complete guide*. Springer.

Zhang, W., Chen, M., & Fan, J. (2004). HPL performance prevision to intending system improvement. In J. Cao, L. T. Yang, M. Guo, & F. Lau (Eds.), *Parallel and distributed processing and applications* (Vol. 3358). Springer

APÊNDICE 1

Guião da entrevista a Diretores Hoteleiros

O *benchmarking* é uma prática empresarial essencial que envolve comparar os processos, produtos ou serviços de uma empresa com os líderes do setor ou com as melhores práticas da indústria. Esse processo fornece perceções valiosas sobre como uma está a performance da organização em relação aos seus concorrentes e como pode melhorar. Ao conduzir o *benchmarking*, as empresas identificam áreas de melhoria, estabelecem metas realistas e desenvolvem estratégias para aprimorar seu desempenho.

QUESTÕES

I. Caracterização da unidade hoteleira

1. Como é que foi escolhida a localização da unidade hoteleira?
2. Em termos de tamanho, qual a sua dimensão, número de quartos e capacidade total de hóspedes?
3. Qual a vossa taxa de ocupação ao longo do ano?
4. Existe um padrão nos hóspedes deste hotel?

II. Perguntas base sobre o *benchmarking*

1. Está familiarizado sobre o processo de *benchmarking*?
2. É um processo utilizado nesta unidade hoteleira?

1.1 Se não utilizar o *benchmarking*:

- 1.1.1 Existe alguma razão para não utilizar este processo?
- 1.1.2 É um processo que não se enquadra na logística do seu hotel? Devido à dimensão? Porquê?

1.2 Se utilizar o *benchmarking*:

- 1.2.1 Qual é a vossa experiência na implementação e/ou aplicação do *benchmarking*?
- 1.2.2 O *benchmarking* é um processo utilizado regularmente ou só quando existe um problema?

Benchmarking nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira

1.2.3 Quem são os responsáveis por liderar e coordenar os projetos de *benchmarking* no hotel?

III. Perguntas sobre o tipo de *benchmarking*

1. Existe comparação de desempenho dentro das diferentes áreas do hotel, como a receção, serviços de limpeza, restaurante?
2. Quais as práticas e os processos mais eficazes em cada departamento que podem ser partilhados e implementados em outras áreas?
3. Como é que os serviços e instalações deste hotel se comparam aos concorrentes diretos nesta localização ou segmento de mercado
4. Já foram adotadas práticas de outros hotéis ou de outros setores para ajudar a otimizar funções neste hotel? Se sim, como é que foram aplicadas
5. Existe uma avaliação comparativa no seu hotel? Se sim, quais são os padrões e tendências que são seguidos?
6. Como é que as estratégias deste hotel se comparam às de outras unidades hoteleiras em termos de diferenciação, inovação?
7. Existe oportunidades estratégicas em outros hotéis que podem ser exploradas para impulsionar o crescimento e competitividade do vosso hotel?

IV. Perguntas sobre o processo e as fases do *benchmarking*

1. Quais são os principais indicadores de desempenho que são analisados durante um processo de *benchmarking*?
2. Um processo de inovação pode ser conseguido também através de parcerias, é algo comum nesta área?
3. O hotel tem neste momento ou já teve alguma parceria?
 - 3.1 Se sim, como é que identificam os parceiros de *benchmarking*?
 - 3.2 Existe importância da dimensão, quantidade e posição desses parceiros dentro da indústria?
 - 3.3 Se não, considera que a utilização de parcerias não se enquadra esta unidade hoteleira por alguma razão?