



NADINE MIRIAM
CANARIM
BALASTEIRO

**CONCEPTUALIZAÇÃO DE UM
BALANCED SCORECARD PARA
MINOR HOTELS**

Dissertação de Mestrado em Contabilidade e
Finanças

ORIENTADORA

Doutora Sidalina Maria dos Santos Gonçalves,
Professora Adjunta

junho 2025

NADINE MIRIAM
CANARIM
BALASTEIRO

**CONCEPTUALIZAÇÃO DE UM
BALANCED SCORECARD PARA
MINOR HOTELS**

JÚRI

Presidente: Doutor Francisco José Alegria Carreira,
Professor Coordenador Principal, ESCE - IPS

Orientador: Doutora Sidalina Maria dos Santos
Gonçalves, Professora Adjunta, ESCE - IPS

Vogal Arguente: Doutora Célia Maria Rodrigues da
Cova Gomes Picoito, Professora Adjunta, ESCE -
IPS

junho 2025

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação representa o culminar de uma etapa marcante na minha vida académica e pessoal. Neste percurso, tive a sorte de contar com o apoio, incentivo e amor de pessoas extraordinárias, às quais expresso a minha mais profunda gratidão.

Em primeiro lugar, agradeço com todo o meu coração ao meu filho, por me inspirar diariamente a ser melhor e por me ensinar, mesmo nos momentos mais desafiantes, o verdadeiro significado de resiliência e amor incondicional.

Ao meu marido, pelo apoio inabalável, paciência e encorajamento constantes. A tua presença foi, sem dúvida, um dos pilares fundamentais deste caminho.

À minha mãe, pelo seu carinho, força e presença constante em todos os momentos da minha vida. Sem ti, nada disto teria sido possível.

Aos meus colegas de trabalho, pelo companheirismo e compreensão, especialmente nos momentos em que conciliar as exigências profissionais com as académicas se revelou um verdadeiro desafio.

À minha orientadora, Professora Doutora Sidalina Gonçalves, o meu profundo agradecimento pela orientação, dedicação, exigência construtiva e disponibilidade ao longo de todo este processo. A sua sabedoria e rigor académico foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

Por fim, dedico este trabalho ao meu pai, cuja ausência física é profundamente sentida, mas cuja presença permanece viva na minha memória e no meu coração. Sei que estaria orgulhoso deste meu percurso, e é com emoção que lhe dedico esta conquista.

A todos, o meu sincero obrigado.

RESUMO

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica que permite alinhar o desempenho de uma organização com os seus objetivos, utilizando quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento. Este estudo propõe a conceptualização de um BSC para a Minor Hotels, um grupo multinacional no setor hoteleiro, com o objetivo de melhorar a execução e avaliação contínua da sua estratégia de crescimento e sustentabilidade.

O estudo adota uma metodologia qualitativa detalhada, centrando-se na análise de dados públicos das principais marcas geridas pelo grupo Minor Hotels, nomeadamente Anantara, Avani, Tivoli e NH Hotels. Esta abordagem permite uma compreensão profunda das estratégias operacionais e de gestão que sustentam o desempenho destas entidades. O estudo de caso envolve uma análise detalhada dos relatórios anuais e outros documentos publicamente acessíveis.

A presente dissertação demonstrou que a implementação de um BSC adaptado à Minor Hotels permite alinhar de forma integrada a sustentabilidade, a inovação e o desempenho financeiro. A estrutura de cinco perspetivas — Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, e Sustentabilidade e Inovação — revelou-se eficaz na tradução dos objetivos estratégicos em indicadores de desempenho mensuráveis, promovendo uma gestão mais holística e orientada para a criação de valor sustentável. Os resultados evidenciam uma organização comprometida com a rentabilidade responsável, a eficiência operacional e a excelência na experiência do cliente, reforçando a sua posição como referência no setor do turismo sustentável.

De forma global, a análise demonstrou que é possível equilibrar a obtenção de resultados financeiros sólidos com práticas de gestão inovadoras e responsáveis. A Minor Hotels apresenta-se, assim, como um caso exemplar de integração estratégica de objetivos económicos, sociais e ambientais, apoiada por investimentos em formação, digitalização, eficiência energética e responsabilidade ambiental. O modelo proposto constitui não apenas uma ferramenta de monitorização e gestão interna, mas também uma base sólida para o reforço da reputação, da competitividade e da capacidade de adaptação a um mercado em rápida evolução.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Minor Hotels, Estratégia, Desempenho, Gestão Hoteleira, Sustentabilidade e Inovação.

Classificação JEL: M10, M14, L83, O32, M41.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) is a strategic management tool that aligns an organisation's performance with its objectives, using four perspectives: financial, customer, internal processes and learning/growth. This study proposes the conceptualisation of a BSC for Minor Hotels, a multinational group in the hotel sector, with the aim of improving the execution and continuous evaluation of its growth and sustainability strategy. The research is based on analysing public data from Minor Hotels' main brands, such as Anantara, Avani, Tivoli and NH Hotels, and identifying performance indicators (KPIs) for each perspective.

The research adopts a detailed qualitative methodology, focusing on the analysis of public data from the main brands managed by the Minor Hotels group, namely Anantara, Avani, Tivoli and NH Hotels. This approach allows an in-depth understanding of the operational and management strategies that underpin the performance of these entities. The case study involves a detailed investigation of annual reports and other publicly accessible documents.

This dissertation has shown that the implementation of a BSC adapted to Minor Hotels makes it possible to align sustainability, innovation and financial performance in an integrated manner. The structure of five perspectives - Financial, Customers, Internal Processes, Learning and Growth, and Sustainability and Innovation - proved to be effective in translating strategic objectives into measurable performance indicators, promoting a more holistic management geared towards creating sustainable value. The results show an organization committed to responsible profitability, operational efficiency and excellence in customer experience, reinforcing its position as a benchmark in the sustainable tourism sector.

Overall, the analysis showed that it is possible to balance solid financial results with innovative and responsible management practices. Minor Hotels thus present itself as an exemplary case of the strategic integration of economic, social and environmental objectives, supported by investments in training, digitalization, energy efficiency and environmental responsibility. The proposed model is not only a tool for monitoring and internal management, but also a solid basis for strengthening reputation, competitiveness and the ability to adapt to a rapidly evolving market.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Minor Hotels, Strategy, Performance, Hotel Management, Sustainability and Innovation.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE GERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABELAS	vi
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	vii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização do tema	1
1.2. Problema de investigação	2
1.3. Relevância do estudo	4
1.4. Organização da Dissertação	5
2. REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1. Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	6
2.2. <i>Balanced Scorecard</i> , a Estratégia Empresarial e o Sector Hoteleiro	11
2.3. Sustentabilidade e Inovação e a sua integração no BSC	12
2.4. Estudos anteriores sobre o BSC em empresas hoteleiras	14
3. METODOLOGIA	16
3.1. Esquema de pesquisa	16
3.2. Método de pesquisa	17
3.2.1. Pesquisa qualitativa	17
3.2.2. Fontes de dados e informações utilizadas	19
3.3. Apresentação da organização	20
4. PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO BSC COM INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO	24
4.1. Identificação das Perspetivas do BSC	24
4.2. Desenvolvimento de métricas de sustentabilidade e inovação	26
4.3. Proposta de indicadores, iniciativas e alinhamento estratégico com os objetivos da Minor Hotels	28
4.4. Mapa estratégico da Minor Hotels	34
4.5. Iniciativas Estratégicas	36
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	40
5.1. Síntese dos Resultados	40
5.2. Benefícios esperados da integração de sustentabilidade inovação	50
5.3. Impactos previstos na estratégia e no desempenho financeiro	51
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
6.1. Contributos teóricos e práticos	52

6.2.	Recomendações práticas para a Minor Hotels	53
6.3.	Limitações do estudo.....	55
6.4.	Pistas e linhas de investigações futuras	56
REFERÊNCIAS		58
APÊNDICES		62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Primeira Geração.....	6
Figura 2 – Procedimentos de Alinhamento.....	7
Figura 3 – Segunda Geração.....	8
Figura 4 – Mapa Estratégico.....	9
Figura 5 – Terceira Geração.....	10
Figura 6 – Fluxograma Estudo de Caso	17
Figura 7 – Presença Global da Minor International	21
Figura 8 – Pilares Estratégicos Minor Hotels.....	22
Figura 9 – Estratégia de Sustentabilidade	23
Figura 10 - Balanced Scorecard da Minor Hotels.....	38
Figura 11 - Balanced Scorecard da Minor Hotels.....	39
Figura 12 – Indicadores de Desempenho Financeiro	40
Figura 13 – Indicadores de Satisfação e Fidelização de Clientes	41
Figura 14 – Indicadores de Formação e Capital Humano	42
Figura 15 – Distribuição Estimada das horas de formação por Tema.....	42
Figura 16 – Índice de Bem-Estar dos colaboradores	43
Figura 17 – Taxa de Rotatividade Voluntária – Minor Hotels vs Indústria.....	43
Figura 18 – Rotatividade vs. Satisfação dos Colaboradores – Minor Hotels	44
Figura 19 – Indicadores de Sustentabilidade e Eficiência de Recursos.....	44
Figura 20 – Progresso da Pegada de Carbono (tCO ₂ /quarto vendido).....	45
Figura 21 – Consumo de Água por Hóspede – Minor Hotels	45
Figura 22 – Estimativa da Percentagem de Energia Renovável – Minor Hotels (2023)	46
Figura 23 – Investimento em P&D e Inovação – Minor Hotels (2023).....	46

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Principais Autores.....	12
Tabela 2 – Evolução Portefólio Marcas – Minor Hotels	24
Tabela 3 – KPIs Minor Hotels.....	28
Tabela 4 - Resumo de Indicadores, Iniciativas, Alinhamento Estratégico e Metas	30
Tabela 5 - Objetivos de Estratégicos	32
Tabela 6 - Mapa Estratégico	35
Tabela 7 - Análise SWOT Estratégica.....	49

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

BSC – *Balanced Scorecard*

CO₂ – Dióxido de Carbono

EBITDA – *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

ESG – *Environmental, Social and Governance*

F&B – *Food and Beverage*

GEE – Emissões de gases com efeito estufa

GSI – *Guest Satisfaction Index*

KPI – *Key Performance Indicators*

KWh – *Quilowatt-hora*

NPS – *Net promoter Score*

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PME – Pequenas e Médias Empresas

RevPAR – *Revenue per Available Room*

ROI – *Return on Investment*

SBSC – *Sustainability Balanced Scorecard*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização do tema

A gestão estratégica atualmente requer um equilíbrio cuidadoso entre a obtenção de resultados financeiros e o compromisso com práticas de sustentabilidade e inovação, especialmente em setores como a hotelaria, onde as pressões competitivas e operacionais são intensas, como descrevem os autores Phillips e Louvieris (2005). O *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Norton e Kaplan (1992), tem sido amplamente utilizado como uma ferramenta eficaz para alinhar a estratégia organizacional com o desempenho operacional, permitindo a integração de perspectivas financeiras e não financeiras (Nørreklit, 2003). No entanto, a adaptação para integrar métricas de sustentabilidade e inovação continua a ser um desafio, especialmente em cadeias multinacionais como a Minor Hotels, que atuam em mercados globais e diversos, de acordo com estudos desenvolvidos por Mustapha et al. (2020).

A Minor Hotels, empresa do setor hoteleiro com marcas de prestígio como Anantara, Avani e Tivoli, enfrenta a necessidade de equilibrar a rentabilidade com a responsabilidade ambiental e a inovação contínua, essenciais para a sua competitividade. Segundo Hansen e Schaltegger (2016), a conceptualização de um BSC ajustado à sua realidade empresarial pode possibilitar, além do alinhamento estratégico, a identificação de áreas em que a sustentabilidade pode ser integrada, sem comprometer os objetivos financeiros.

Neste contexto, a hotelaria de luxo enfrenta desafios particulares na incorporação de práticas sustentáveis, uma vez que a experiência *premium* exigida pelos seus clientes deve ser conciliada com a redução do impacto ambiental e a implementação de soluções inovadoras. A utilização do *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) surge como uma ferramenta capaz de estruturar esta integração, proporcionando um modelo de gestão que alinha o desempenho financeiro às metas ambientais e sociais. No entanto, apesar do crescente interesse pelo tema, a literatura sobre a aplicação prática do SBSC na hotelaria de luxo ainda é limitada (Quesado, 2022).

Várias cadeias hoteleiras internacionais têm demonstrado que a inclusão de indicadores de desempenho focados na sustentabilidade e inovação no BSC pode gerar valor de longo prazo, nomeadamente através da eficiência energética, da redução do desperdício e do reforço da reputação da marca junto dos *stakeholders* (Kaplan & Norton, 2004). Contudo, a implementação destas métricas exige um ajustamento às especificidades da

indústria, uma vez que os modelos convencionais de BSC nem sempre refletem as necessidades operacionais da hotelaria de luxo. O setor depende de elevados padrões de serviço e personalização, o que torna essencial um equilíbrio entre inovação tecnológica, preservação ambiental e exclusividade da experiência do cliente (Gond et al., 2012).

O presente estudo procura abordar esta lacuna através de uma proposta de modelo adaptado à Minor Hotels, permitindo-lhe integrar práticas sustentáveis na sua estratégia sem comprometer a excelência do serviço e a rentabilidade. Ao desenvolver um BSC sustentável ajustado à realidade da empresa, pretende-se estabelecer um modelo estratégico que não só optimize a *performance* da Minor Hotels, mas também possa ser replicado por outras cadeias hoteleiras de luxo que procuram equilibrar inovação, responsabilidade ambiental e crescimento económico.

1.2. Problema de investigação

Para alcançar o objetivo geral de elaborar um *Balanced Scorecard* (BSC) adaptado à realidade empresarial da Minor Hotels, é essencial aprofundar objetivos específicos que permitam responder às questões de investigação delineadas.

As questões de investigação desta dissertação centram-se em dois aspetos fundamentais:

- (1) Como pode o BSC ser ajustado para equilibrar a *performance* financeira com o compromisso da Minor Hotels com a sustentabilidade e inovação?
- (2) Quais são os principais *Key Performance Indicators* (KPIs) que devem ser incorporados em cinco perspetivas do BSC de forma a otimizar a estratégia de crescimento da Minor Hotels?

A adaptação do BSC, para equilibrar a *performance* financeira com o compromisso da Minor Hotels com a sustentabilidade e inovação, exige uma abordagem estratégica que integre indicadores financeiros e não financeiros de forma equilibrada. O modelo tradicional do BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), enfatiza quatro perspetivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, proporcionando um enquadramento para a medição e gestão da estratégia organizacional. No entanto, para responder às exigências atuais de sustentabilidade e inovação, torna-se necessário expandir e adaptar este modelo, assegurando que a rentabilidade empresarial coexista com a responsabilidade ambiental e social.

Estudos como os de Figge et al. (2002) e Hansen e Schaltegger (2016) demonstram que o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) pode ser uma ferramenta eficaz para incorporar considerações ambientais e sociais na gestão estratégica. Este modelo propõe a inclusão de uma perspectiva adicional dedicada à sustentabilidade ou a integração de métricas sustentáveis dentro das perspectivas existentes. No caso da Minor Hotels, a adoção desta abordagem pode permitir que os indicadores financeiros, como receitas e margens de lucro, sejam analisados em conjunto com métricas ambientais, como pegada de carbono e consumo energético, e indicadores de inovação, como a adoção de novas tecnologias e práticas sustentáveis na operação hoteleira.

Uma vez compreendida a aplicabilidade do BSC neste contexto, torna-se fundamental para o sucesso desta, a integração e seleção de KPIs alinhados com os objetivos estratégicos da Minor Hotels. De acordo com Gond et al. (2012), a eficácia do BSC depende da identificação de métricas que traduzam os compromissos de longo prazo em objetivos tangíveis e mensuráveis. Além de KPIs financeiros tradicionais, devem ser incorporados indicadores como eficiência energética, taxa de retenção de clientes sustentáveis, nível de digitalização dos serviços e impacto social das operações. Estes indicadores devem ser monitorizados de forma contínua, garantindo que a empresa consegue manter um crescimento sustentável, sem comprometer a inovação e a experiência do cliente.

Acresce que a implementação de um BSC sustentável, na Minor Hotels, exige uma transformação organizacional que promova uma cultura de inovação e responsabilidade ambiental. A investigação de Hoque (2014) sublinha que a adoção de um BSC ajustado requer não apenas a reformulação dos indicadores, mas também o envolvimento dos colaboradores e líderes na incorporação da sustentabilidade nos processos internos e na estratégia de longo prazo. Isto pode ser alcançado através de formação contínua, incentivos à inovação sustentável e da criação de parcerias estratégicas que reforcem o compromisso da empresa com a responsabilidade social e ambiental.

Espera-se que o resultado seja uma ferramenta estratégica que consolide a sustentabilidade como um elemento fundamental de competitividade e inovação, contribuindo decisivamente para a resiliência e a excelência operacional da Minor Hotels.

1.3. Relevância do estudo

A integração do BSC com práticas de sustentabilidade e inovação no setor hoteleiro de luxo, como é o caso da Minor Hotels, reveste-se de particular importância num contexto de crescente consciencialização ambiental e responsabilidade social. A adaptação do BSC para incluir métricas ambientais e tecnológicas permite alinhar a estratégia empresarial com as exigências atuais do mercado, promovendo um crescimento sustentável e competitivo. Estudos como o dos autores Phillips e Louvieris (2005) indicam que a implementação de um BSC adaptado a estas dimensões pode melhorar significativamente o desempenho estratégico de cadeias hoteleiras, conduzindo a uma maior competitividade global.

A relevância deste estudo é ainda ampliada pela escassez de investigação focada na adaptação do BSC para integrar, de forma eficiente, a sustentabilidade e a inovação no setor hoteleiro. Embora existam diversos estudos sobre a implementação do BSC na hotelaria, poucos abordam especificamente a sua modificação para incorporar estas dimensões críticas. Este trabalho procura colmatar essa lacuna, oferecendo uma análise aprofundada e propostas concretas para a adaptação do BSC às necessidades contemporâneas do setor.

Além de contribuir para a literatura académica, este estudo apresenta uma relevância prática significativa, uma vez que responde a desafios concretos enfrentados pela Minor Hotels e pelo setor hoteleiro de luxo em geral. Segundo Dias-Sardinha e Reijnders (2005), a crescente pressão dos *stakeholders*, incluindo clientes, investidores e reguladores, exige que as empresas adotem modelos de gestão estratégica que conciliem rentabilidade, inovação e responsabilidade ambiental. A adoção de um *Balanced Scorecard* sustentável e inovador permitirá à Minor Hotels não só reforçar a sua competitividade, mas também consolidar a sua reputação como referência em práticas empresariais responsáveis.

Adicionalmente, a integração de métricas sustentáveis e inovadoras na estrutura do BSC pode potenciar uma abordagem mais holística à gestão do desempenho organizacional, garantindo que os objetivos de curto prazo não comprometem a viabilidade económica e ambiental a longo prazo. Os autores Eifert e Julmi (2022), defendem que empresas que incorporam indicadores de sustentabilidade nos seus modelos de avaliação estratégica registam melhorias substanciais na eficiência operacional, na lealdade dos clientes e na perceção de valor da marca.

Neste sentido, este estudo tem um impacto que ultrapassa a Minor Hotels, pois pode servir como modelo para outras cadeias hoteleiras que procuram alinhar as suas operações com princípios de inovação e sustentabilidade. Com base na literatura recente, os resultados esperados desta investigação incluem a identificação de um conjunto de KPIs adaptados ao setor hoteleiro de luxo que contribuirá para a criação de *frameworks* de gestão mais eficazes, permitindo que as empresas equilibrem desempenho económico, responsabilidade social e progresso tecnológico. Assim, espera-se que este trabalho forneça um contributo prático e replicável, promovendo uma gestão mais eficiente e alinhada com as exigências do mercado atual.

1.4. Organização da Dissertação

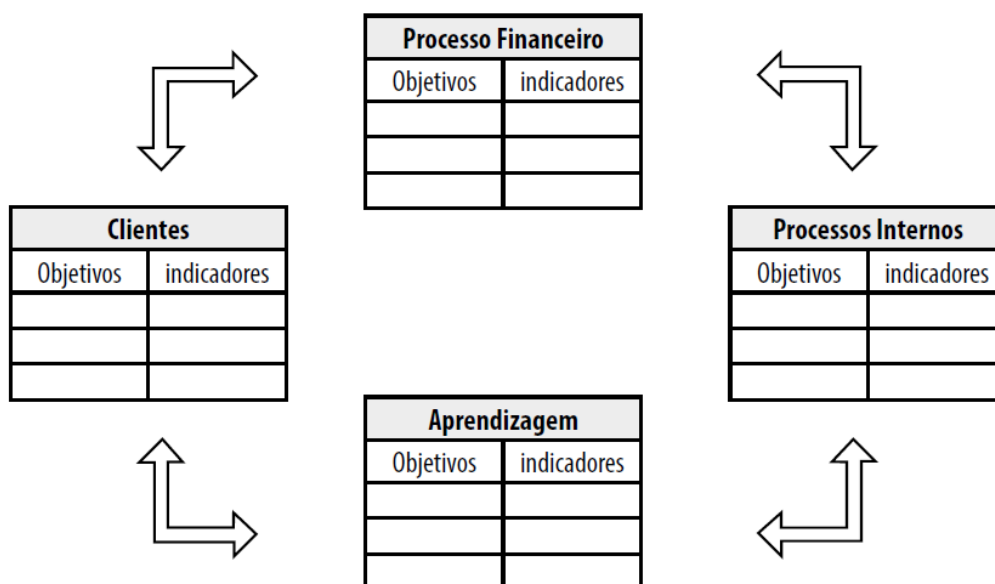
A dissertação está organizada em seis capítulos principais. O Capítulo 1, a Introdução, contextualiza o tema, define os problemas de investigação e os objetivos, para além de destacar a relevância do estudo. O Capítulo 2 é dedicado à Revisão de Literatura, explorando os conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard*, a sua relação com a estratégia empresarial e o setor hoteleiro e a importância da integração da sustentabilidade e inovação neste modelo. O Capítulo 3 detalha a Metodologia empregue, incluindo o esquema de pesquisa, o método adotado e a apresentação da organização estudada. O Capítulo 4 apresenta a Proposta de elaboração do BSC, incluindo a identificação das perspetivas, o desenvolvimento de métricas e a proposta de indicadores alinhados com os objetivos da Minor Hotels. No Capítulo 5, Resultados e Discussão, são sintetizados os resultados, discutidos os benefícios da integração da inovação e da sustentabilidade e avaliados os impactos na estratégia e desempenho financeiro da empresa. Por fim, o Capítulo 6, Considerações Finais, reúne os contributos teóricos e práticos do estudo, oferece recomendações práticas para a Minor Hotels, bem como identifica as limitações do estudo e sugere algumas pistas para futuras investigações.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Evolução do *Balanced Scorecard*

A primeira geração do BSC foi concebida por Kaplan e Norton (1992) como uma ferramenta de medição de desempenho que combina indicadores financeiros e não financeiros. Esta abordagem inovadora agrupou as medidas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (ver Figura 1). Estas perspectivas foram integradas com base numa relação de causalidade, promovendo a compreensão de como os resultados financeiros dependem de fatores internos, como a inovação e os processos organizacionais.

Figura 1 - Primeira Geração

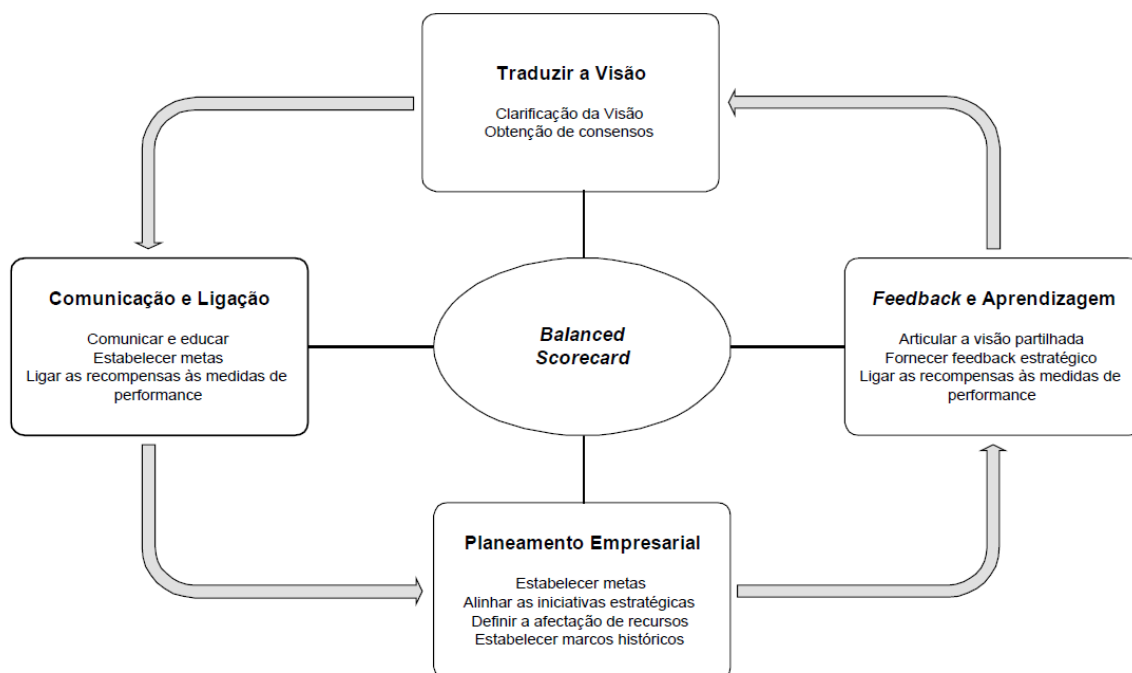


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992, p. 72)

A segunda geração do *Balanced Scorecard*, desenvolvida por Kaplan e Norton (1996), trouxe avanços significativos nos procedimentos de alinhamento estratégico dentro das organizações. Esta evolução do modelo inicial centrou-se na criação de uma estrutura que permitisse não apenas a medição de desempenho, mas também a tradução da visão e estratégia da empresa em objetivos tangíveis e alinhados em todos os níveis organizacionais. Para alcançar este alinhamento, os autores introduziram práticas como

o desdobramento dos objetivos estratégicos por departamentos e equipas, criando ligações diretas entre as metas corporativas e as ações operacionais. Adicionalmente, os autores destacaram a importância de estabelecer indicadores de desempenho claros e de comunicar eficazmente as metas a todos os *stakeholders* internos, promovendo a responsabilização e o compromisso em torno dos objetivos estratégicos (Figura 2).

Figura 2 – Procedimentos de Alinhamento

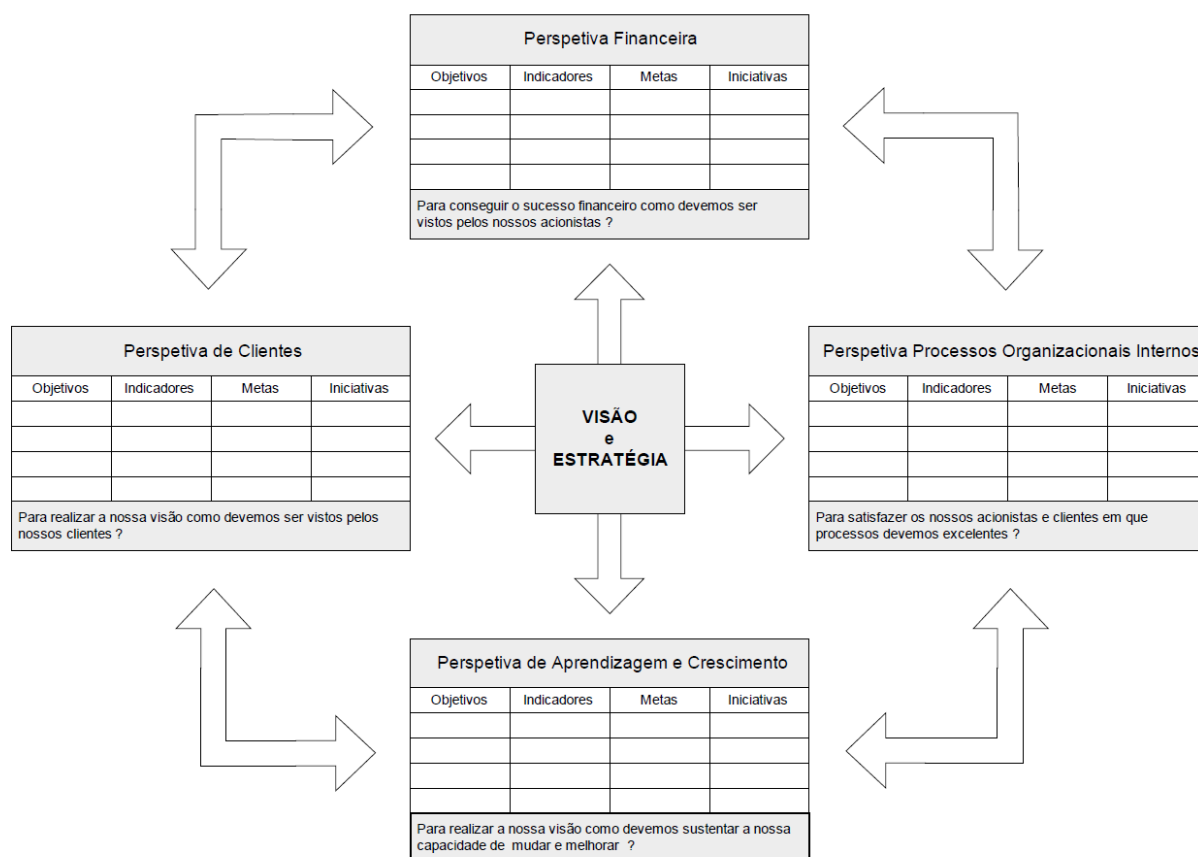


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a, p. 155).

Um dos elementos mais inovadores da segunda geração foi a introdução dos mapas estratégicos, que proporcionaram uma representação visual das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos de uma organização. Estes mapas ajudaram a estruturar as quatro perspetivas do BSC — financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento —, permitindo compreender como os resultados financeiros dependem do desempenho nas outras dimensões. Por exemplo, os objetivos relacionados com a inovação e eficiência operacional, na perspetiva de processos internos, foram diretamente ligados a metas financeiras, como o aumento de receitas ou redução de custos. Os mapas estratégicos tornaram-se assim uma ferramenta essencial para as organizações priorizarem iniciativas e identificarem lacunas no desempenho, promovendo uma visão integrada e coerente da estratégia organizacional. Este conceito

também facilitou a comunicação interna, ao traduzir estratégias complexas em formatos mais acessíveis e compreensíveis para todos os níveis da empresa (Figura 3).

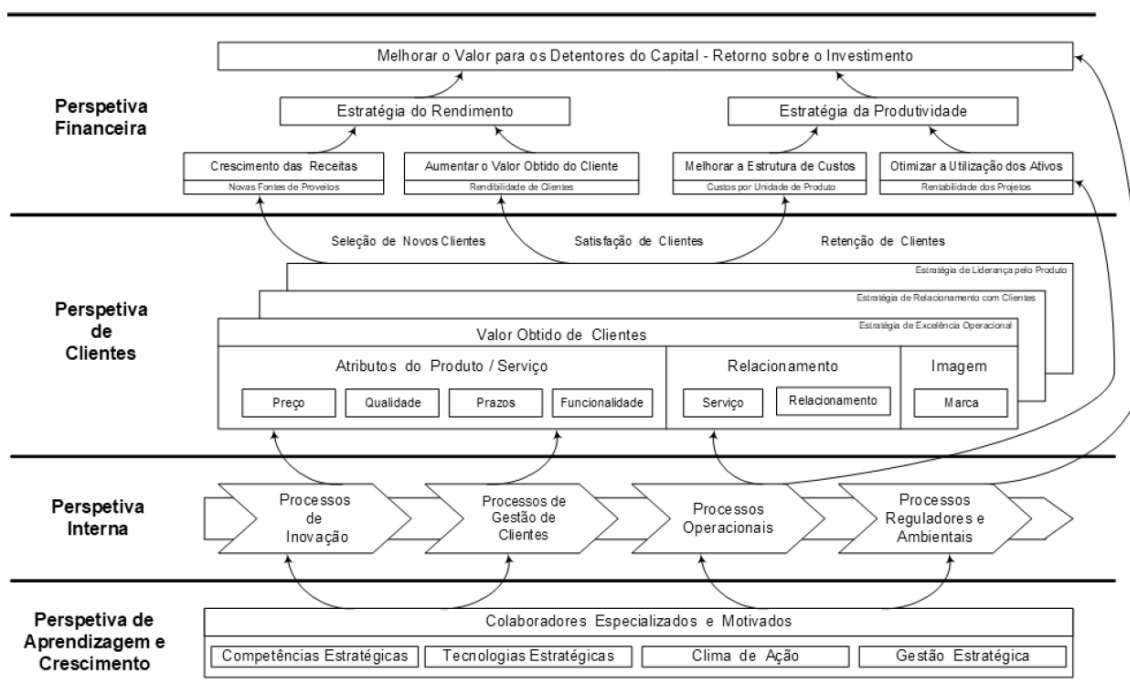
Figura 3 – Segunda Geração



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a, p. 153)

Da combinação da Tradução da Visão e da Estratégia (Figura 1) com o Modelo de Operacionalização Estratégica (Figura 2), obtemos o Mapa Estratégico (Figura 4).

Figura 4 – Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001, p. 96)

A terceira geração do BSC, descrita por Lawrie e Cobbald (2004), adicionou uma maior funcionalidade e foco no alinhamento estratégico. Esta versão introduziu o conceito de "declaração de destino", que estabelecia um ponto claro de orientação para a implementação das estratégias, promovendo simultaneamente a capacidade de resposta a alterações nas envolventes internas e externas.

Nos anos 2000, o BSC começou a ser aplicado a setores específicos e a organizações sem fins lucrativos. Kaplan e Norton (2005) adaptaram o modelo para entidades deste tipo, destacando a missão como elemento central. Este ajustamento visava avaliar não apenas o desempenho financeiro, mas também o impacto social das atividades, introduzindo um foco significativo na responsabilidade social e sustentabilidade.

A integração de métricas de sustentabilidade e inovação tornou-se mais evidente nos estudos posteriores. Autores como Dias-Sardinha e Reijnders (2005) abordaram a necessidade de incorporar objetivos ambientais e sociais no BSC, enquanto Hansen e Schaltegger (2016) argumentaram que este modelo ajustado pode alinhar as práticas empresariais com as expectativas de *stakeholders*, promovendo simultaneamente a eficiência económica e a responsabilidade ambiental.

Mais recentemente, estudos como os de Eifert e Julmi (2022) têm demonstrado como o BSC pode ser utilizado para integrar práticas de sustentabilidade e inovação em setores competitivos como a hotelaria, propondo indicadores como eficiência energética e inovação em processos internos. Estes avanços refletem uma evolução contínua do BSC (v.g. Figura 5), de uma ferramenta de medição para um sistema estratégico abrangente que aborda desafios emergentes, como a sustentabilidade e a inovação.

Figura 5 – Terceira Geração



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008, p. 65).

Em conclusão, o *Balanced Scorecard* consolidou-se, ao longo das últimas décadas, como uma ferramenta de gestão estratégica essencial, permitindo às organizações alinhar as suas operações com objetivos de longo prazo de forma estruturada e mensurável. A sua evolução, com a inclusão de métricas de sustentabilidade e inovação, tornou-o ainda mais relevante nos dias de hoje, ao responder aos desafios de um ambiente empresarial marcado pela crescente pressão de *stakeholders* e pela necessidade de práticas responsáveis e competitivas. No setor hoteleiro, e em particular na hotelaria de luxo, o BSC oferece uma abordagem holística, integrando indicadores que equilibram a

rentabilidade com a responsabilidade ambiental e social, bem como a inovação nos serviços e processos. Desta forma, o BSC não só potencia a eficiência operacional e o crescimento sustentável, mas também reforça a capacidade das empresas de se adaptarem a um mercado global dinâmico, posicionando-se como uma ferramenta indispensável para o sucesso estratégico nos mais diversos setores.

2.2. *Balanced Scorecard*, a Estratégia Empresarial e o Sector Hoteleiro

O *Balanced Scorecard* (BSC), introduzido por Kaplan e Norton (1992), revolucionou a gestão estratégica ao propor uma abordagem que integra indicadores financeiros e não financeiros, distribuídos por quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Esta metodologia permitia que as organizações alinhassem as suas operações com os objetivos estratégicos de longo prazo, promovendo uma visão holística do desempenho empresarial.

No setor hoteleiro, caracterizado por uma intensa competitividade e pela necessidade constante de inovação, a aplicação do BSC tem-se revelado particularmente vantajosa. Law e Jogaratnam (2005) demonstraram que o BSC pode ser adaptado para refletir as especificidades deste setor, enfatizando a importância do capital humano, da gestão ambiental e da satisfação do cliente. Os autores sublinham que a flexibilidade do BSC é crucial para capturar os elementos críticos que impulsionam o sucesso no ambiente hoteleiro, onde a capacidade de resposta rápida às mudanças do mercado é essencial. A implementação do BSC no contexto hoteleiro requer a consideração de indicadores específicos, como a taxa de ocupação, a satisfação do cliente e a eficiência operacional. Evans (2005) avaliou o BSC como uma ferramenta de gestão para hotéis, concluindo que, apesar de necessitar de adaptações às circunstâncias individuais, esta abordagem estruturada proporciona uma ferramenta útil para os gestores hoteleiros monitorizarem e melhorarem o desempenho organizacional.

Além disso, a integração de práticas sustentáveis no BSC tem-se mostrado benéfica para os hotéis. Os autores Figge et al. (2002) argumentam que os hotéis que implementam práticas sustentáveis tendem a registar melhorias significativas, tanto nos indicadores de desempenho tradicionais, como nas métricas de responsabilidade social e ambiental. Este estudo destaca a eficácia do BSC na integração de objetivos económicos, ambientais e sociais, permitindo que as empresas hoteleiras se destaquem num mercado global competitivo e ecologicamente consciente.

2.3. Sustentabilidade e Inovação e a sua integração no BSC

A integração de métricas de sustentabilidade e inovação no BSC reflete a crescente necessidade de as empresas equilibrarem os seus objetivos financeiros com a responsabilidade ambiental e social. Este ajustamento responde às pressões dos *stakeholders*, que exigem práticas empresariais mais sustentáveis e alinhadas com os desafios ambientais do século XXI. Ao incorporar indicadores que vão além da *performance* financeira, o BSC adapta-se às exigências de mercados dinâmicos, permitindo às organizações integrar sustentabilidade e inovação como pilares da sua estratégia empresarial. Estudos, como o de Figge et al. (2002) têm demonstrado que esta abordagem melhora a competitividade e a resiliência das empresas.

No setor hoteleiro, a aplicação de um BSC com métricas de sustentabilidade é particularmente relevante devido à natureza intensiva em recursos e à dependência de uma boa reputação para atrair e fidelizar clientes. Autores como Hansen e Schaltegger (2016) e Guix e Font (2020) sublinham que a integração de indicadores sustentáveis, como a eficiência energética, gestão de resíduos e inovação nos processos, contribui para o sucesso a longo prazo das empresas do setor. Estes estudos reforçam que o BSC, ao incorporar práticas sustentáveis e inovadoras, não só promove a eficiência operacional, mas também reforça a credibilidade das empresas perante um mercado cada vez mais consciente e exigente (Tabela 1).

Tabela 1 – Principais Autores

Autores	Ano	Título dos Artigos	Principais Conclusões
Kaplan e Norton	1992	<i>The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance</i>	Introdução do BSC com quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento).
Figge et al.	2002	<i>The Sustainability Balanced Scorecard—Linking Sustainability Management to Business Strategy</i>	Integração de objetivos sustentáveis no BSC melhora a performance financeira e ambiental.

Nadine Miriam Canarim Balasteiro
CONCEPTUALIZAÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD PARA MINOR HOTELS

Autores	Ano	Título dos Artigos	Principais Conclusões
Law e Jogaratnam	2005	<i>A Study of Hotel Information Technology Applications</i>	O BSC reflete as especificidades do setor hoteleiro, com ênfase na satisfação do cliente e inovação.
Evans	2005	<i>Assessing the Balanced Scorecard as a Management Tool for Hotels</i>	O BSC ajuda na implementação de estratégias e monitorização de indicadores específicos do setor hoteleiro.
Dias-Sardinha e Reijnders	2005	<i>Evaluating Environmental and Social Performance of Large Portuguese Companies</i>	O BSC sustentável facilita a avaliação do desempenho social e ambiental das organizações.
Hansen e Schaltegger	2016	<i>The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures</i>	Exploração de arquiteturas do SBSC para alinhar sustentabilidade e estratégia empresarial.
Rayhan Sarker et al.	2021	<i>Measuring Sustainability Performance Using an Integrated Model</i>	Integração de modelos de sustentabilidade no BSC melhora a avaliação de estratégias sustentáveis.
Gazi et al.	2022	<i>The Assessment of Internal Indicators on the Balanced Scorecard Measures of Sustainability</i>	Indicadores internos do SBSC influenciam positivamente a eficiência organizacional.
Chalmeta e Ferrer Estevez	2023	<i>Developing a Business Intelligence Tool for Sustainability Management</i>	Ferramentas de inteligência empresarial podem complementar o SBSC para gestão sustentável.
Stavropoulou et al.	2023	<i>Green Balanced Scorecard: A Tool of Sustainable Information Systems for an Energy Efficient Business</i>	SBSC facilita a eficiência energética e o alinhamento com metas ambientais.

Fonte: Elaboração Própria

2.4. Estudos anteriores sobre o BSC em empresas hoteleiras

A aplicação do BSC no setor hoteleiro tem sido objeto de diversos estudos ao longo dos anos, evidenciando a sua eficácia na melhoria do desempenho e da estratégia organizacional.

Em 2000, Hoque e James (2000) realizaram um estudo pioneiro que explorou como as diferentes métricas do BSC influenciam o desempenho organizacional, considerando o tamanho das empresas hoteleiras e os mercados em que operam. Os autores sugeriram que a implementação do BSC pode ser particularmente eficaz para alinhar os objetivos estratégicos com as operações diárias em ambientes competitivos.

No ano de 2002, o estudo de Figge et al. (2002), sobre o SBSC, representa um marco na integração da sustentabilidade no modelo tradicional do BSC. Este trabalho propõe uma abordagem inovadora que incorpora dimensões ambientais, sociais e económicas na gestão estratégica, respondendo à necessidade de alinhar os objetivos empresariais com práticas sustentáveis. O SBSC expande a estrutura tradicional do BSC ao incluir indicadores e objetivos relacionados com a sustentabilidade, permitindo às organizações monitorizar e gerir o impacto das suas atividades de forma equilibrada e responsável. Além disso, o estudo destaca a importância da causalidade entre as dimensões estratégicas e a criação de valor sustentável, promovendo uma visão holística que conecta os níveis estratégico e operacional. Assim, o SBSC surge como uma ferramenta essencial para empresas que procuram integrar a sustentabilidade como parte central da sua estratégia corporativa, contribuindo para uma gestão mais consciente e orientada para o longo prazo.

Posteriormente, em 2007, Dias-Sardinha et al. (2007) analisaram empresas portuguesas de grande dimensão, incluindo o setor hoteleiro, e destacaram como a adaptação do BSC para incorporar métricas ambientais pode potenciar o desempenho estratégico dessas organizações.

Sainaghi (2011) demonstrou que a adoção do BSC pode melhorar significativamente indicadores-chave de desempenho, como a receita por quarto disponível (RevPAR), reforçando a importância desta ferramenta para a gestão financeira em hotéis individuais.

No estudo de 2016, Hansen e Schaltegger (2016) debateram a relevância de adaptar o BSC a cadeias multinacionais que operam em diversos contextos culturais e ambientais.

Argumentaram que a integração de métricas de sustentabilidade pode diferenciar estas cadeias, especialmente em mercados diversificados.

Em 2019, Arasli et al. (2019) investigaram a influência da incerteza ambiental no desempenho hoteleiro, analisando o papel mediador da adoção do BSC. O estudo concluiu que a implementação do BSC pode mitigar os efeitos negativos da incerteza ambiental, melhorando o desempenho organizacional. Além disso, destacou que uma estrutura de tomada de decisão descentralizada potencia os benefícios do BSC, sugerindo que hotéis com maior autonomia nas suas unidades podem obter melhores resultados ao adotar esta ferramenta.

No mesmo ano, Ribeiro et al. (2019) analisaram a avaliação de desempenho no setor hoteleiro português, focando-se em hotéis de 4 e 5 estrelas. Os autores identificaram que a aplicação do BSC nestas unidades permitiu uma monitorização mais eficaz dos indicadores de desempenho, facilitando a tomada de decisões estratégicas. O estudo evidenciou ainda a importância de adaptar o BSC às especificidades culturais e operacionais do contexto português para maximizar a sua eficácia.

Em 2021, Pereira-Moliner et al. (2021) sublinharam a importância de incorporar indicadores de inovação e eficiência energética no BSC, destacando áreas críticas para o crescimento sustentável.

No ano seguinte, em 2022, Gazi et al. (2022) avaliaram o impacto dos indicadores internos nas medidas de sustentabilidade do BSC em empresas hoteleiras. Os resultados indicaram que a integração de métricas internas relacionadas com práticas sustentáveis no BSC contribui significativamente para a eficiência organizacional. O estudo sugere que hotéis que incorporam indicadores de sustentabilidade nas suas perspetivas internas conseguem alinhar melhor as suas operações com objetivos estratégicos de longo prazo, promovendo um crescimento sustentável. Ainda em 2022, Eifert e Julmi (2022) identificaram lacunas na aplicação do BSC em grandes cadeias hoteleiras, apontando para a necessidade de mais investigação sobre como esta ferramenta pode apoiar as empresas a equilibrar as suas operações globais com compromissos de sustentabilidade e inovação.

Mais recentemente, em 2024, Alphun et al. (2024) investigaram como a concorrência de mercado influencia a adoção do BSC em hotéis e os seus efeitos no desempenho organizacional e na satisfação dos gestores. Os autores concluíram que a intensidade da concorrência no mercado é um fator determinante para a implementação do BSC e que

a utilização desta ferramenta estratégica está positivamente associada a melhorias no desempenho dos hotéis e na satisfação dos seus gestores.

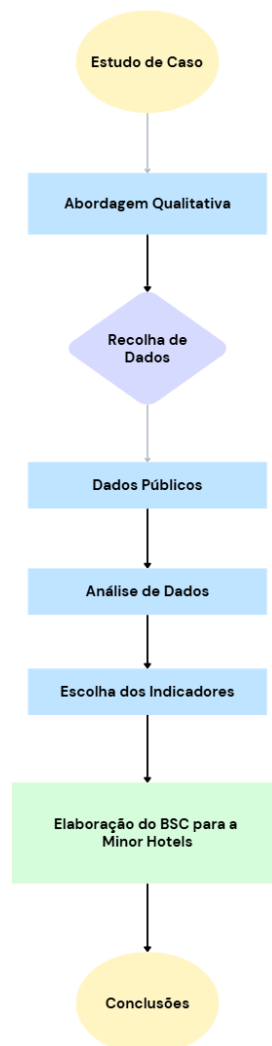
É com base na pesquisa de Figge et al. (2002) que esta dissertação propõe investigar como o BSC pode ser ajustado para integrar objetivos de sustentabilidade e inovação, expandindo a sua aplicação tradicional de quatro para cinco perspetivas. Esta quinta perspetiva visa refletir de forma mais abrangente os compromissos ambientais, sociais e inovadores da Minor Hotels. Assim, os indicadores serão adaptados de modo a espelhar a realidade operacional da empresa e a sua ambição de liderança sustentável no setor hoteleiro. Adicionalmente, será realizada uma análise de *benchmarking*, comparando as práticas de sustentabilidade da Minor Hotels com as de outras empresas de referência no setor, com o intuito de identificar as melhores práticas de gestão e os indicadores de sucesso. Este esforço procura não só reforçar a competitividade da Minor Hotels, mas também consolidar o seu compromisso estratégico com a sustentabilidade e a inovação, promovendo uma gestão integrada e equilibrada entre desempenho económico, impacto ambiental, responsabilidade social e capacidade de inovação.

3. METODOLOGIA

3.1. Esquema de pesquisa

A metodologia adotada para a conceptualização de um BSC adaptado à Minor Hotels baseia-se numa análise qualitativa, utilizando exclusivamente dados disponíveis de domínio público. Esta abordagem segue a estrutura de estudo de caso, amplamente reconhecida na investigação qualitativa para a análise de ferramentas de gestão como o BSC. Segundo Yin. (2014), o estudo de caso é particularmente adequado quando se pretende explorar, em profundidade, fenómenos contemporâneos dentro do seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas. Esta metodologia permite uma compreensão abrangente de como a Minor Hotels comunica os seus objetivos estratégicos, enfatizando a integração da sustentabilidade e da inovação nas suas práticas operacionais.

Figura 6 – Fluxograma *Estudo de Caso*



Fonte: Elaboração Própria

3.2. Método de pesquisa

3.2.1. Pesquisa qualitativa

A metodologia qualitativa distingue-se da quantitativa por enfatizar a compreensão profunda dos fenómenos, a interpretação contextual e a análise subjetiva dos dados. Ao contrário da abordagem quantitativa, que se centra na medição e quantificação de dados, a qualitativa foca-se na exploração detalhada de fenómenos complexos, valorizando a profundidade em detrimento da amplitude dos dados. De acordo com Thelwall e Nevill (2021), esta abordagem é particularmente útil para captar os detalhes e especificidades

das práticas organizacionais, proporcionando *insights* ricos sobre processos internos e culturais. Além disso, a flexibilidade inerente à pesquisa qualitativa permite ao investigador adaptar o foco do estudo à medida que novos dados e *insights* emergem, garantindo uma análise mais precisa e contextualizada. Segundo Yin. (2014), a utilização de dados públicos, como relatórios anuais e documentos de sustentabilidade, reforça a transparência e a objetividade da investigação, permitindo uma análise fundamentada nas informações disponibilizadas pela própria organização.

Autores como Ahrens e Chapman (2006) destacam a importância dos estudos qualitativos na contabilidade de gestão, realçando que estes permitem explorar fenómenos em profundidade e compreender as interpretações individuais sobre os factos. Além disso, Denzin e Lincoln (2006) contribuíram significativamente para a definição e desenvolvimento das metodologias qualitativas, destacando a sua relevância na investigação em ciências sociais.

Yin (2014) argumenta que o estudo de caso é uma estratégia de investigação que permite ao investigador manter as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como processos organizacionais e evoluções gerenciais. Esta metodologia é particularmente aplicável quando o contexto é determinante para a compreensão do fenómeno estudado, permitindo uma análise detalhada e contextualizada. No caso da Minor Hotels, o estudo de caso permitirá explorar em profundidade como a empresa integra práticas de sustentabilidade e inovação nas suas operações, analisando as estratégias e processos comunicados nos seus relatórios públicos. Esta abordagem possibilita uma compreensão mais completa de como a organização alinha os seus objetivos estratégicos com as práticas operacionais sustentáveis e inovadoras.

A escolha da pesquisa qualitativa e do estudo de caso, para este estudo específico da Minor Hotels, justifica-se pela necessidade de uma análise aprofundada das suas estratégias e práticas comunicadas publicamente. Ao focar-se em dados disponíveis ao público, esta abordagem assegura que a investigação se baseia em informações verificáveis e representativas das políticas e ações da empresa. Além disso, permite avaliar como a Minor Hotels utiliza a comunicação pública para alinhar as suas práticas de sustentabilidade e inovação com os objetivos estratégicos, oferecendo uma perspetiva detalhada sobre a eficácia dessas iniciativas no contexto organizacional.

Esta abordagem não só facilita a compreensão das estratégias implementadas pela organização, como também avalia a coerência entre os objetivos declarados e as ações efetivas, contribuindo para uma visão holística e informada do desempenho organizacional no contexto atual.

3.2.2. Fontes de dados e informações utilizadas

A recolha de dados será realizada exclusivamente a partir de fontes secundárias, incluindo relatórios financeiros e de sustentabilidade da Minor Hotels, bem como de publicações e relatórios corporativos acessíveis ao público. A utilização destas fontes documentais possibilitará uma análise aprofundada das práticas atuais de gestão estratégica da empresa, com especial enfoque no seu compromisso com a integração da sustentabilidade e da inovação.

O compromisso da Minor Hotels poderá ser verificado através da análise dos seus indicadores de desempenho divulgados nestes relatórios, bem como pela consistência das suas políticas e iniciativas alinhadas com os princípios do SBSC. A avaliação de metas definidas, investimentos realizados e medidas concretas implementadas permitirá aferir até que ponto a empresa tem vindo a integrar práticas sustentáveis na sua estratégia global.

Neste sentido, Hansen e Schaltegger (2016), Dias-Sardinha e Reijnders (2005) demonstram que a análise de relatórios públicos constitui uma abordagem válida para estudar grandes organizações multinacionais no setor hoteleiro, fornecendo uma base sólida na compreensão como estas empresas articulam os seus objetivos estratégicos com práticas sustentáveis. Para enriquecer a análise, serão também consultados relatórios de *benchmarking* de outras cadeias hoteleiras que já adotaram o BSC ou o SBSC, permitindo uma comparação das estratégias e métricas utilizadas no setor.

Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados recolhidos será realizada através de uma abordagem de análise de conteúdo, técnica qualitativa que permite identificar padrões e temas relevantes nos documentos analisados (Hsieh & Shannon, 2005). Esta técnica será aplicada para explorar as quatro perspetivas do BSC — financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento — com um foco particular na adaptação dos indicadores para integrar metas de sustentabilidade e inovação. O método de triangulação será utilizado para assegurar a consistência dos resultados ao cruzar dados provenientes de diferentes relatórios e estudos de caso semelhantes.

3.3. Apresentação da organização

A Minor Hotels é uma das principais divisões da Minor International, uma multinacional sediada na Tailândia, reconhecida pela sua atuação nos setores da hotelaria, restauração e distribuição de marcas de *lifestyle*. Com uma presença consolidada no setor, a empresa opera sob marcas reconhecidas, incluindo Anantara, Avani, NH Hotels, Tivoli e outras, garantindo um portefólio abrangente que abrange desde hotéis urbanos até resorts de luxo. De acordo com o *Minor Report (2023)*, o seu público-alvo inclui viajantes sofisticados, turistas de lazer e negócios e clientes que valorizam experiências autênticas e sustentáveis. A empresa posiciona-se como líder na hospitalidade *premium*, proporcionando estadias memoráveis e serviços personalizados a milhões de hóspedes anualmente.

A sua visão é ser uma referência mundial na hotelaria, impulsionando um crescimento sustentável e inovador. A missão da Minor Hotels centra-se na criação de valor para os seus clientes, colaboradores e comunidades, proporcionando experiências excecionais que combinam hospitalidade de excelência com práticas responsáveis. Os seus valores fundamentais incluem a focalização no cliente, inovação, desenvolvimento de pessoas, orientação para resultados e parcerias estratégicas, garantindo uma cultura organizacional forte e alinhada com as tendências do setor. Com um quadro de mais de 78 000 colaboradores a nível global, a empresa aposta na formação contínua, na diversidade e na inclusão, reforçando o seu compromisso com o desenvolvimento humano e profissional.

A nível global, a Minor Hotels expandiu-se significativamente, operando 532 hotéis em 55 países distribuídos pela Ásia-Pacífico, Médio Oriente, África, Europa e Américas. A estratégia de crescimento tem passado tanto por expansões orgânicas, como por aquisições estratégicas, nomeadamente a integração do NH Hotel Group e a recente entrada em novos mercados como a China e o Médio Oriente. Além disso, a empresa tem reforçado a sua presença através da diversificação do portefólio, incluindo serviços de residências de luxo, clubes de férias e operações de restauração, consolidando-se como um dos principais *players* da indústria hoteleira global.

Com uma operação robusta e presença em diversos continentes, a Minor International demonstra o seu impacto global através de um crescimento sustentado e da diversificação estratégica. A sua atuação abrange mercados emergentes e consolidados, garantindo um equilíbrio entre inovação e tradição. A empresa aposta na proximidade

com os clientes, adaptando-se às especificidades culturais e às dinâmicas regionais. A Figura 7 ilustra a sua presença internacional e o alcance das suas operações.

Figura 7 – Presença Global da *Minor International*



Fonte: Relatório de Sustentabilidade *Minor International* (2023)

Os pilares estratégicos da Minor Hotels estão assentes em seis áreas fundamentais que orientam o seu crescimento e posicionamento no setor hoteleiro. A empresa aposta na construção de um portefólio de marcas de sucesso, garantindo uma oferta diversificada para diferentes segmentos de mercado. Paralelamente, procura maximizar a criação de valor e a produtividade, otimizando processos para reforçar a eficiência e a rentabilidade. Os investimentos, parcerias e aquisições estratégicas desempenham um papel essencial na sua expansão global. A inovação e a transformação digital são igualmente prioridades, permitindo à empresa adaptar-se às exigências do mercado e melhorar a experiência dos clientes. O desenvolvimento de equipas capacitadas e motivadas reflete o compromisso da Minor Hotels com o crescimento interno e a valorização do talento.

Para consolidar o seu posicionamento sustentável e responsável, a Minor Hotels integra um quadro de sustentabilidade que orienta as suas operações e decisões estratégicas. Este compromisso assegura que as práticas ambientais, sociais e de governança estão alinhadas com os seus objetivos de longo prazo. Assim, a empresa garante um equilíbrio

entre crescimento económico, inovação e impacto positivo. Os seis pilares estratégicos que sustentam esta visão estão ilustrados na Figura 8.

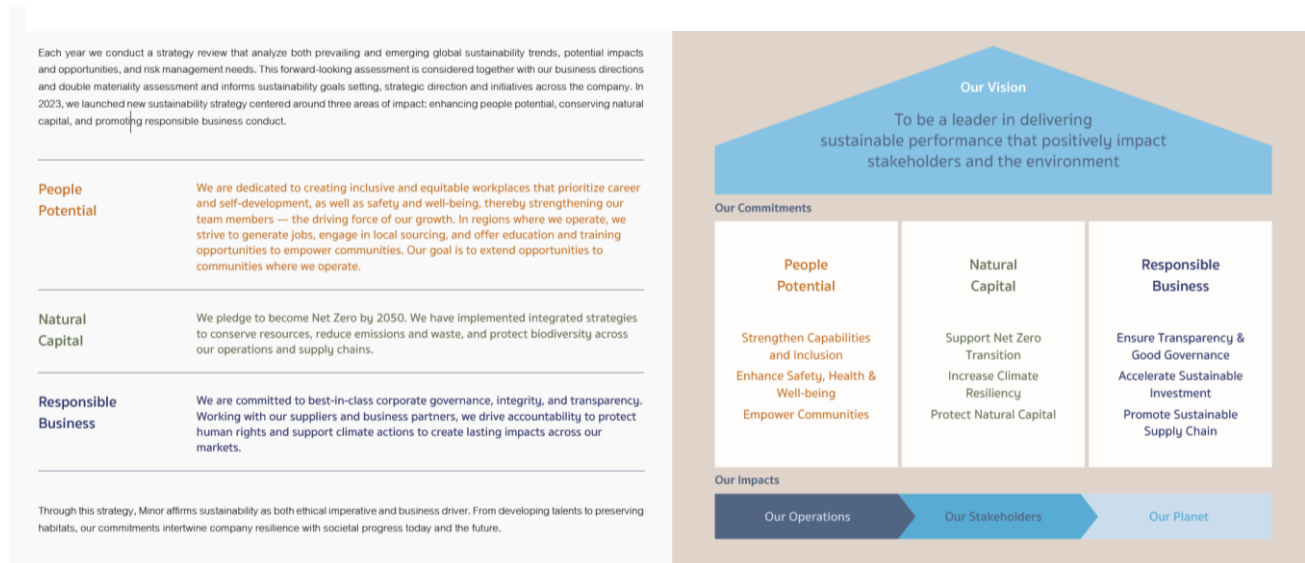
Figura 8 – Pilares Estratégicos *Minor Hotels*



Fonte: *Minor Report (2023)*

A sustentabilidade representa um dos eixos fundamentais da estratégia da Minor Hotels, que se compromete a atingir emissões líquidas zero até 2050 e a reduzir a sua pegada ambiental através de medidas como eficiência energética, gestão de resíduos e conservação da biodiversidade. A empresa adota uma abordagem holística que engloba boas práticas ambientais, sociais e de governança (ESG), incluindo o desenvolvimento de programas de inclusão e bem-estar dos colaboradores, bem como ações para reforçar a transparência e responsabilidade empresarial. Estas iniciativas refletem o compromisso da Minor Hotels em criar valor a longo prazo para os seus *stakeholders* e para o planeta (ver Figura 9).

Figura 9 – Estratégia de Sustentabilidade



Fonte: Relatório de Sustentabilidade *Minor International* (2023)

Como resultado da sua visão estratégica integrada, a Minor Hotels tem conseguido equilibrar o crescimento financeiro com a responsabilidade social e ambiental. A aposta na experiência do cliente, aliada a uma forte cultura de governança e ética empresarial, tem consolidado a empresa como uma referência global no setor hoteleiro, assegurando um crescimento sustentável e um impacto positivo nas comunidades onde opera. Este crescimento reflete-se no seu portefólio diversificado, como demonstra a evolução do número de hotéis e quartos apresentados na Tabela 2. Entre 2022 e a projeção para 2026, a Minor Hotels prevê um aumento de 82 hotéis e cerca de 13 982 quartos, reforçando a sua presença em mercados estratégicos e garantindo uma expansão sustentada e alinhada com a sua visão global.

Tabela 2 – Evolução Portefólio Marcas – *Minor Hotels*

Hotel Portfolio by Brand										
Brand	2022		2023		2024F*		2025F*		2026F*	
	Number of Hotels	Number of Rooms	Number of Hotels	Number of Rooms	Number of Hotels	Number of Rooms	Number of Hotels	Number of Rooms	Number of Hotels	Number of Rooms
Anantara	50	6,920	49	6,742	57	7,692	62	8,100	65	8,602
Avani	38	6,561	42	6,515	49	7,663	56	9,296	57	9,456
Oaks	63	7,118	65	7,457	66	7,591	70	8,481	70	8,481
Tivoli	16	3,137	17	3,800	20	4,260	25	5,348	25	5,348
NH Collection	92	14,049	96	15,694	103	16,811	107	17,388	107	17,388
NH	231	34,585	222	33,419	234	35,831	236	36,181	236	36,181
nhow	8	2,494	8	2,494	10	2,905	10	2,905	10	2,905
Others	33	2,132	33	2,132	35	2,293	43	2,617	43	2,617
Total	531	76,996	532	78,253	574	85,046	609	90,316	613	90,978

Notes: F = Forecast

* Excluding new potential management contracts

Fonte: *Minor Report (2023)*

4. PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO BSC COM INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO

4.1. Identificação das Perspetivas do BSC

Integrar sustentabilidade e inovação nas estratégias empresariais é essencial para alinhar o desempenho financeiro com práticas responsáveis. O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), monitoriza o desempenho organizacional através de quatro perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Adaptar o BSC para incluir métricas de sustentabilidade e inovação permite às empresas avaliar equilibradamente o impacto dessas iniciativas, proporcionando uma visão holística do desempenho. No setor hoteleiro, cadeias como a Minor Hotels beneficiam desta abordagem ao equilibrar rentabilidade com compromisso sustentável e inovador, monitorizando eficazmente o progresso das suas estratégias e assegurando o alinhamento com os objetivos financeiros e operacionais.

Neste contexto, será agora abordada a perspetiva financeira, evidenciando como a integração da sustentabilidade e da inovação permite não só reforçar a rentabilidade da organização, como também mitigar riscos e atrair investimento responsável, contribuindo para a criação de valor a longo prazo.

Perspetiva Financeira

- Crescimento da receita proveniente de práticas sustentáveis: Medição da receita gerada por iniciativas ecológicas e sustentáveis reportadas nos relatórios financeiros anuais.
- Rentabilidade: Margem de lucro operacional e EBITDA, que podem ser encontrados nos relatórios de gestão.
- Eficiência de custos operacionais: Indicadores de redução de custos associados a práticas sustentáveis, como a eficiência energética e a gestão de recursos, que podem ser descritos nos relatórios de sustentabilidade.

Após a análise da dimensão financeira, segue-se a perspetiva de clientes, a qual permite avaliar de que forma a proposta de valor da organização, sustentada pela inovação e sustentabilidade, responde às expectativas e necessidades dos seus públicos-alvo.

Perspetiva de Clientes

- Satisfação e lealdade dos clientes: Relatórios públicos e inquéritos de satisfação (*Net Promoter Score*) podem indicar a experiência do cliente em relação às práticas sustentáveis e inovadoras da Minor Hotels.
- Perceção pública da sustentabilidade: Avaliações online e rankings ambientais presentes em relatórios de empresas de análise de mercado ou no próprio *website* da Minor Hotels.
- Taxa de fidelização: Análise da percentagem de clientes recorrentes, que pode ser obtida através de relatórios de desempenho comercial.

Dando continuidade à estrutura do BSC, será agora explorada a perspetiva de processos internos, com o objetivo de analisar como as operações e práticas internas da organização podem ser otimizadas para promover a inovação, a sustentabilidade e, simultaneamente, garantir a eficiência e a criação de valor.

Perspetiva de Processos Internos

- Eficiência operacional: Medição da redução do consumo de energia e água, conforme relatado nos documentos de responsabilidade social e ambiental da empresa.

- Inovação e digitalização: Informação pública sobre a adoção de novas tecnologias para melhorar processos internos e a experiência do cliente.
- Certificações ambientais: Relatórios que mencionam a obtenção de certificações ambientais, como ISO 14001 ou *Green Key*, podem ser utilizados como indicadores.

Por fim, será abordada a perspectiva de aprendizagem e crescimento, fundamental para garantir a capacitação contínua dos colaboradores, o desenvolvimento organizacional e a criação de uma cultura de inovação e sustentabilidade que suporte a execução da estratégia a longo prazo.

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

- Formação em sustentabilidade: Percentagem de colaboradores que participaram em programas de formação relacionados com inovação e sustentabilidade, conforme reportado nos relatórios de recursos humanos e de responsabilidade corporativa.
- Satisfação e retenção de colaboradores: Indicadores de satisfação interna presentes em relatórios de recursos humanos, que podem refletir o impacto das iniciativas de sustentabilidade e inovação.
- Iniciativas de inovação impulsionadas por colaboradores: Número de propostas inovadoras identificadas em relatórios de gestão ou iniciativas de reconhecimento a nível corporativo.

4.2. Desenvolvimento de métricas de sustentabilidade e inovação

A proposta de elaboração de um BSC com integração de métricas de sustentabilidade e inovação para a Minor Hotels requer um enfoque estratégico e alinhado com as melhores práticas identificadas na literatura científica. Este modelo visa não só medir o desempenho organizacional, mas também promover o alinhamento entre os objetivos financeiros, ambientais e sociais. Segundo Figge et al. (2002), a adaptação do BSC para incluir métricas de sustentabilidade permite alinhar as operações organizacionais com os objetivos estratégicos de longo prazo, assegurando a criação de valor sustentável.

Na perspetiva financeira, métricas como a redução de custos operacionais associados à eficiência energética e a receita gerada por iniciativas ecológicas são essenciais. Kaplan e Norton (2001) destacaram que os indicadores financeiros são fundamentais para avaliar o impacto das iniciativas sustentáveis no resultado. No caso da Minor Hotels, os relatórios

financeiros públicos indicam que práticas como a implementação de tecnologias de energia renovável não só reduzem os custos operacionais como também aumentam a atratividade para um segmento crescente de consumidores sensíveis às questões ambientais.

Na perspectiva de clientes, métricas relacionadas com a satisfação e fidelização de clientes conscientes das práticas de sustentabilidade ganham relevância. Law e Jogaratnam (2005) enfatizam que o BSC deve incorporar indicadores que avaliem a percepção pública das práticas responsáveis, como o índice de satisfação do cliente e a taxa de repetição de hóspedes. Para a Minor Hotels, isto pode ser complementado com a análise de inquéritos de satisfação e *rankings* ambientais que refletem a percepção do mercado face às suas iniciativas ecológicas e inovadoras.

Na perspectiva de processos internos, o foco deve estar na eficiência operacional e na inovação contínua. Dias-Sardinha et al. (2007) argumentam que a inclusão de métricas de gestão ambiental no BSC contribui para a melhoria dos processos e para a redução do impacto ambiental. No contexto da Minor Hotels, indicadores como a percentagem de resíduos reciclados e a redução do consumo de energia e água por hóspede são exemplos concretos de como integrar sustentabilidade nos processos internos.

Finalmente, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, torna-se vital avaliar o impacto da formação em sustentabilidade e inovação nos colaboradores. Senge (1993) defende que as organizações devem investir na capacitação dos seus funcionários para criar uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade e inovação. Métricas como o número de horas de formação em práticas sustentáveis e o número de propostas inovadoras apresentadas pelos colaboradores podem ajudar a Minor Hotels a monitorizar o progresso nesta área.

Desta forma, a proposta de elaboração de um BSC com integração de sustentabilidade e inovação para a Minor Hotels alinha-se com os princípios defendidos por autores como Figge et al. (2002), Kaplan e Norton (2001) e Dias-Sardinha et al. (2007). Este modelo permite à empresa monitorizar eficazmente o impacto das suas iniciativas, assegurando o alinhamento entre os objetivos operacionais e estratégicos, enquanto responde às expectativas crescentes dos *stakeholders* por práticas empresariais responsáveis e inovadoras.

4.3. Proposta de indicadores, iniciativas e alinhamento estratégico com os objetivos da Minor Hotels

A integração de práticas de sustentabilidade e inovação nos modelos de gestão estratégica é hoje uma prioridade nas organizações que pretendem equilibrar desempenho económico com responsabilidade ambiental e social. O BSC, concebido por Kaplan e Norton (1992), oferece um quadro robusto para monitorizar e alinhar os objetivos estratégicos em diferentes dimensões organizacionais. Quando adaptado para incorporar métricas de sustentabilidade e inovação, o BSC torna-se uma ferramenta poderosa para cadeias hoteleiras como a Minor Hotels, que procuram diferenciar-se num mercado global cada vez mais competitivo e consciente das questões ambientais.

Para assegurar uma gestão eficaz e equilibrada, é fundamental definir indicadores-chave de desempenho (KPIs) que avaliem tanto a vertente financeira como a não financeira da organização. Estes KPIs permitem monitorizar a rentabilidade, a liquidez e o valor dos investimentos, enquanto analisam fatores críticos como a excelência operacional, a gestão de risco e a sustentabilidade. Na Figura 10 estão refletidos os KPI que a Minor Hotels aplica atualmente, de acordo com o seu relatório de sustentabilidade de 2023.

Tabela 3 – KPIs Minor Hotels

Financial KPIs	Non-Financial KPIs
• Revenue • Profitability • Net Profit After Tax • Return on Invested Capital (ROIC) • Liquidity & Solvency • Leverage ratio • Shares Valuation Premiums	• Operational excellence • Risk management and internal control compliance • Organizational capabilities and human resource management • Succession planning • Employee turnover • Sustainability • Environmental • Social • Corporate governance • Others • Success and progress against milestone set for selected projects

Fonte: Relatório de Sustentabilidade *Minor International* (2023)

No caso da Minor Hotels, a elaboração de um BSC personalizado permitirá alinhar as suas operações com os objetivos estratégicos de crescimento sustentável e inovação contínua. A integração de KPIs específicos em cada perspetiva do BSC possibilita uma

visão abrangente da performance organizacional, garantindo que tanto os aspetos financeiros como não financeiros são considerados.

Estudos como o de Frezatti et al. (2011) demonstram que o BSC pode desempenhar um papel essencial na gestão da inovação, facilitando a adaptação das empresas às novas exigências do mercado. Adicionalmente, Oliveira et al. (2011) propõem diretrizes de gestão que reforçam o alinhamento entre sustentabilidade e estratégia empresarial, utilizando o BSC como ferramenta para medir e promover práticas sustentáveis. Por outro lado, Villela et al. (2017) também destacam a importância de integrar a sustentabilidade no BSC, questionando se esta deve ser tratada como uma nova dimensão ou incorporada nas perspectivas tradicionais.

Nadine Miriam Canarim Balasteiro
CONCEPTUALIZAÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD PARA MINOR HOTELS

Com o objetivo de adaptar o *Balanced Scorecard* (BSC) à realidade da Minor Hotels, foi criada uma estrutura integrada com cinco perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, e Sustentabilidade e Inovação. Esta abordagem promove uma gestão equilibrada entre desempenho económico, experiência do cliente, eficiência operacional, desenvolvimento interno e compromisso ambiental e inovador.

Cada perspetiva é acompanhada de KPIs, iniciativas estratégicas e metas para 2025. A perspetiva Financeira visa a rentabilidade sustentável e o controlo de custos; a de Clientes foca-se na satisfação e lealdade, com indicadores como o NPS e o GSI. Nos Processos Internos, destaca-se a eficiência, digitalização e sustentabilidade; na Aprendizagem e Crescimento, o foco é a formação, diversidade e retenção de talento. A perspetiva de Sustentabilidade e Inovação sublinha a transição energética, economia circular e aposta em soluções inovadoras. A tabela 4, apresenta uma estrutura que permite uma monitorização clara da estratégia da organização.

Tabela 4 - Resumo de Indicadores, Iniciativas, Alinhamento Estratégico e Metas

Perspetiva	Indicadores de Performance - KPI	Iniciativas Propostas	Alinhamento Estratégico	Metas 2025
Financeira	- Aumento da Receita por Quarto Disponível (RevPAR) - Receitas de mercados internacionais - Redução do custo operacional por quarto - Eficiência dos custos operacionais - Margem EBITDA - Receitas não habitacionais - Rentabilidade líquida - Crescimento da margem bruta anual - Retorno sobre Investimento (ROI)	- Melhoria do mix de preços, campanhas de marketing segmentadas, upgrade de quartos - Expansão da presença online em mercados-alvo, parcerias com operadores internacionais - Automatização de processos, renegociação com fornecedores - Monitorização contínua de KPIs, lean management - Controlo de custos, aumento de receitas complementares - Promoções em F&B, pacotes de spa e eventos - Controlo orçamental, otimização fiscal - Aumento da eficiência e redução de desperdícios - Avaliação criteriosa de projetos, investimentos sustentáveis	- Maximizar a rentabilidade de forma sustentável - Expandir presença global - Aumentar a eficiência operacional - Diversificar fontes de receita	- Aumentar RevPAR nos mercados estratégicos - Crescer quota de receita de mercados internacionais emergentes - Reduzir o custo operacional por quarto em relação a 2019 - Reduzir custos totais por unidade - Aumentar margem EBITDA acima da média do setor - Rentabilidade líquida positiva em todas as regiões - Crescimento sustentável da margem bruta anual - ROI positivo em projetos com impacto ambiental e social
Clientes	- Satisfação com inovação e personalização - Reputação em sustentabilidade - Net Promoter Score (NPS) - Taxa de adesão a programas de fidelização - Índice de Satisfação do Hóspede (GSI) - Reputação Digital - Eficiência Comercial	- Implementação de quartos inteligentes, apps personalizadas - Certificações ecológicas, comunicação transparente - Melhoria da experiência do cliente, programas de fidelização - Ofertas exclusivas, upgrades de categoria - Formação do staff, melhoria da limpeza e conforto - Gestão ativa de reviews, melhoria da presença online - Otimização de canais de distribuição, CRM	- Melhorar a experiência do cliente - Reforçar imagem em turismo sustentável - Aumentar satisfação e fidelização - Expandir programas de fidelização	- Índice GSI > 85% 100% dos hotéis com certificação em áreas sensíveis - NPS ≥ 62 globalmente - Crescer nº de membros em 20% - GSI médio ≥ 85% - Aumentar rating médio online - Reduzir custos por aquisição de cliente

Nadine Miriam Canarim Balasteiro
CONCEPTUALIZAÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD PARA MINOR HOTELS

Perspetiva	Indicadores de Performance - KPI	Iniciativas Propostas	Alinhamento Estratégico	Metas 2025
Processos Internos	• Custos operacionais por unidade • Desperdício alimentar • Hotéis com certificações ambientais • Consumo de energia por quarto • Processos críticos automatizados • Taxa de Ocupação • Tempo de preparação de quartos • Poupança de energia por quarto • Redução de resíduos (kg/hóspede) • Implementação de inovações • Colaboradores envolvidos em inovação/sustentabilidade	• Controlo orçamental, auditorias regulares • Monitorização de porções, doação de excedentes • Adesão a programas como EarthCheck, Green Key • Substituição por equipamentos eficientes • Investimento em tecnologia e software de gestão • Gestão dinâmica de preços, parcerias estratégicas • Reorganização de equipas de limpeza, digitalização de check-out • Automação de iluminação e climatização • Separação e reciclagem, economia circular • Criação de laboratório de inovação interna • Criação de equipas multidisciplinares, concursos internos	• Aumentar eficiência e reduzir desperdícios • Incorporar práticas sustentáveis • Digitalizar e automatizar processos • Aumentar eficiência operacional • Incorporar práticas sustentáveis • Desenvolver novos serviços/produtos • Fomentar cultura de inovação e sustentabilidade	• Redução de custos por unidade em 10% • Redução de 50% de resíduos alimentares • 100% dos hotéis elegíveis certificados • Redução de 15% no consumo energético/quarto vs. 2019 • +80% dos processos críticos digitalizados • Ocupação média acima de 70% • Redução de 20% no tempo médio • -30% resíduos por hóspede até 2025 • Aumentar nº de projetos-piloto por unidade • +50% colaboradores envolvidos
Aprendizagem e Crescimento	• Sensibilização para sustentabilidade • Conclusão de programas de formação • Investimento anual em formação • Diversidade de género e nacionalidade • Satisfação e retenção de colaboradores • Taxa de rotatividade • Horas de formação por funcionário • Indicadores de Diversidade e Inclusão	• Workshops, campanhas internas • Formação online e presencial regular • Orçamento dedicado à formação em sustentabilidade e tecnologia • Políticas de recrutamento inclusivo • Inquéritos de clima organizacional, benefícios • Programas de reconhecimento, progressão de carreira • Plano de formação anual • Comitês de diversidade, eventos de inclusão	• Fomentar cultura de inovação e sustentabilidade • Investir em formação contínua • Aumentar diversidade e inclusão • Promover bem-estar e retenção	• 100% com formação base em sustentabilidade • 60% de retenção no programa interno • Maior diversidade nos cargos de liderança • Manter rotatividade < 25% • < 20% nos principais mercados • 20 horas anuais por colaborador • Melhorar score interno de inclusão
Sustentabilidade e Inovação	• Consumo de Água por Hóspede • Percentagem de Energia Renovável • Iniciativas de Economia Circular • Investimento em P&D/Inovação • Intensidade de emissões por quarto	• Redutores de caudal, sensores inteligentes • Contratos com fornecedores de energia verde • Eliminação de plásticos, reciclagem, reutilização • Desenvolvimento de quartos inteligentes, automação • Otimização energética e compensação carbónica	• Eficiência no uso de recursos naturais • Transição energética sustentável • Economia circular e redução de resíduos • Impulsionar inovação sustentável • Transição energética sustentável	• -10% consumo de água por hóspede (vs. 2019) • ≥ 30% da energia de fontes renováveis • Eliminar 75% dos plásticos de uso único • Duplicar nº de inovações testadas por ano • Redução de 15% nas emissões GEE/quarto (vs. 2019)

Fonte: Elaboração Própria

Para concretizar a sua visão de crescimento sustentável e responsável, a Minor Hotels definiu um conjunto de objetivos estratégicos integrados. Estes estão organizados em diferentes perspetivas, que asseguram uma abordagem equilibrada entre desempenho financeiro, excelência operacional, desenvolvimento humano e impacto ambiental. Através da tabela seguinte, é possível alinhar as ações da organização com os seus compromissos a longo prazo. Apresenta-se de seguida o mapa estratégico que orienta esta visão (Tabela 5).

Tabela 5 - Objetivos de Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Indicadores de Performance - KPI	Tipo de Métrica
Perspetiva Financeira		
Maximizar a rentabilidade de forma sustentável	Aumento da Receita por Quarto Disponível (RevPAR)	€
	Aumento da Margem EBITDA	%
	Aumento da Rentabilidade Líquida	€
	Aumento do Retorno sobre Investimento (ROI)	€
Aumentar a eficiência operacional e reduzir custos	Redução de custos operacionais por quarto disponível	€
	Aumento do Índice de Eficiência dos Custos Operacionais	%
	Aumento do Índice de Crescimento da Margem Bruta Anual	%
Expandir a presença global através de investimentos estratégicos	Aumento das Receitas Provenientes de Mercados Internacionais	%
	Retorno sobre o investimento (ROI)	%
Diversificar as fontes de receita com produtos inovadores e sustentáveis	Aumento das Receitas Não Habitacionais (F&B, spa, eventos, etc.)	%
Perspetiva de Clientes		
Melhorar a experiência do cliente com inovação e personalização	Aumento do Índice de Satisfação com Inovação e Personalização	%
	Índice de Eficiência Comercial	%
Aumentar a satisfação e fidelização dos hóspedes	Net Promoter Score (NPS)	%
	Índice de Satisfação do Hóspede (GSI)	NPS (escala -100 a +100)
	Taxa de adesão aos programas de fidelização	%
Reforçar a imagem da Minor Hotels como referência em turismo sustentável	Índice de Reputação em Sustentabilidade	%
Expandir programas de fidelização e serviços exclusivos	Taxa de adesão aos programas de fidelização	%
	Índice de Reputação Digital	Escala 0 - 100

Nadine Miriam Canarim Balasteiro
CONCEPTUALIZAÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD PARA MINOR HOTELS

Objetivos Estratégicos	Indicadores de Performance - KPI	Tipo de Métrica
Perspetiva de Processos Internos		
Aumentar a eficiência operacional e reduzir desperdícios	Índice de Custos Operacionais por Unidade Hoteleira	€
	Taxa de Desperdício Alimentar	%
	Taxa de Ocupação	%
	Tempo de Preparação de Quartos	Minutos por quarto
	Redução de Resíduos (kg/hóspede)	kg/hóspede
Incorporar práticas sustentáveis nas operações hoteleiras	Percentagem de Hotéis com Certificações Ambientais	%
	Consumo de Energia por Quarto Vendido	kWh/quarto
	Poupança de Energia por Quarto	kWh/quarto
Digitalizar e automatizar processos para maior eficiência	Percentagem de Processos Críticos Automatizados	%
	Tempo de Preparação de Quartos	Minutos por quarto
Desenvolver novos serviços e produtos inovadores	Taxa de Implementação de Inovações	%
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento		
Fomentar uma cultura de inovação e sustentabilidade nos colaboradores	Percentagem de colaboradores envolvidos em projetos de inovação	%
	Índice de sensibilização para a sustentabilidade	%
Investir na formação contínua em práticas sustentáveis e digitais	Taxa de conclusão dos programas de formação	%
	Investimento anual em formação por colaborador	€ por colaborador/ano
	Horas de Formação por Funcionário	Número de horas/formando/ano
Aumentar a diversidade e inclusão na equipa	Índice de diversidade de género e nacionalidade	%
	Indicadores de Diversidade e Inclusão	Índice agregado com base em critérios de representatividade e equidade
Promover o bem-estar e retenção dos colaboradores	Satisfação e Retenção de Colaboradores	%
	Taxa de rotatividade total	%

Objetivos Estratégicos	Indicadores de Performance - KPI	Tipo de Métrica
Perspetiva de Sustentabilidade e Inovação		
Aumentar a Eficiência no Uso de Recursos Naturais	Consumo de Água por Hóspede: Eficiência hídrica	Litros/hóspede (ou m³/hóspede)
Acelerar a Transição Energética Sustentável	Percentagem de Energia Renovável: Transição energética	%
Promover a Economia Circular e a Redução de Resíduos	Número de Iniciativas de Economia Circular: Redução de plásticos e reciclagem.	NºIniciativas
Impulsionar a Inovação Sustentável	Investimento em P&D/Inovação: Projetos tecnológicos	€

Fonte: Elaboração Própria

4.4. Mapa estratégico da Minor Hotels

O Mapa Estratégico da Minor Hotels reflete o compromisso da organização em alinhar os seus objetivos estratégicos às suas diretrizes fundamentais de missão, visão e valores, promovendo crescimento sustentável e excelência operacional em todas as áreas.

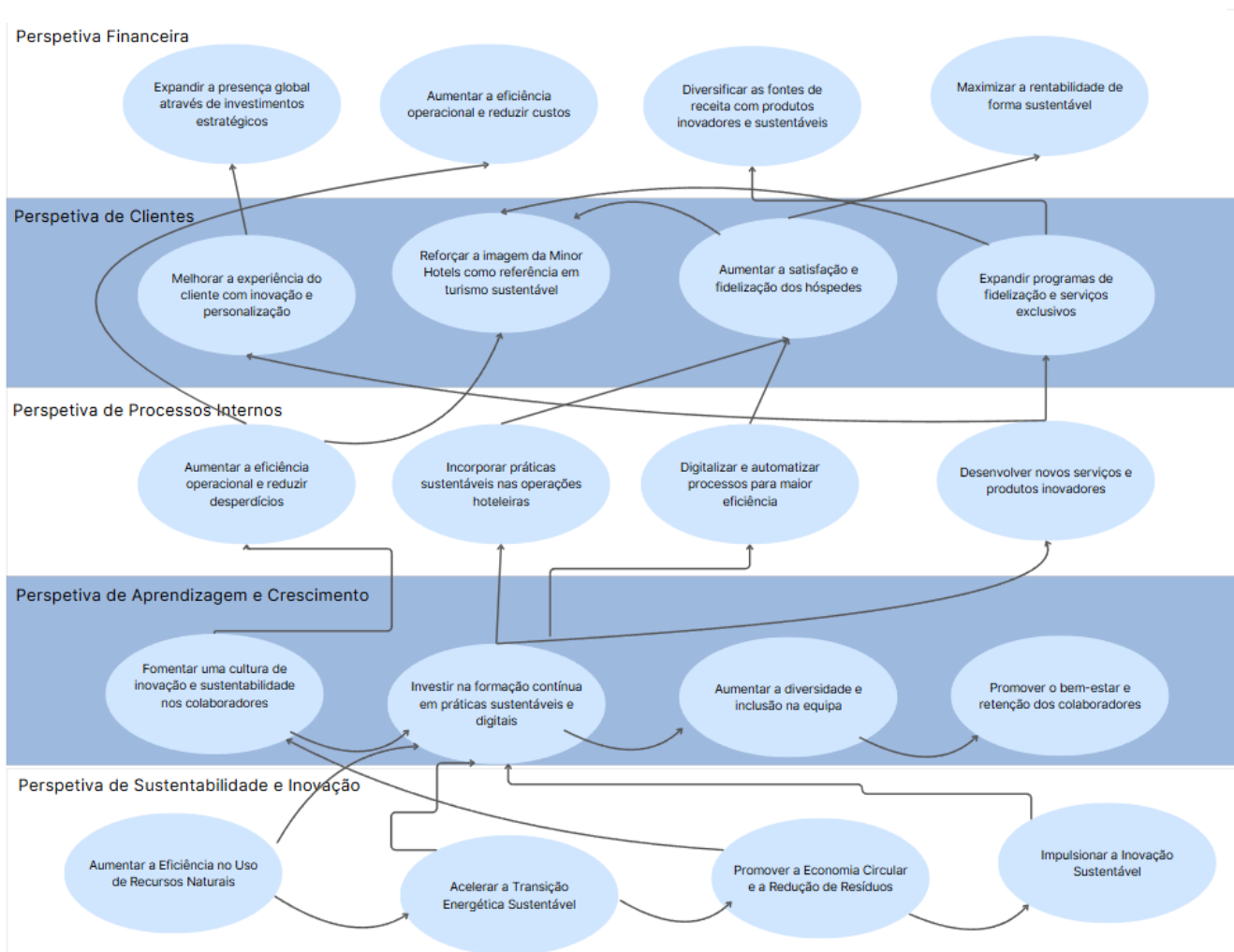
- **Missão:** Criar experiências de hospitalidade inovadoras e perspicazes que atendam às necessidades e desejos dos hóspedes, enquanto promovem um impacto positivo nas comunidades e no ambiente.
- **Visão:** Tornar-se um líder global em hospitalidade, moldando o futuro do setor através de práticas sustentáveis, inovação contínua e parcerias estratégicas que criem valor para os clientes, colaboradores e parceiros.
- **Valores:** A Minor Hotels é guiada por quatro princípios fundamentais:
 1. Colocar as pessoas em primeiro lugar – valorizando colaboradores, hóspedes e comunidades.
 2. Agir para o futuro – promovendo sustentabilidade e inovação.
 3. Evoluir todos os dias – buscando a melhoria contínua.
 4. Nunca parar de alcançar mais – mantendo a excelência como objetivo constante.

Este mapa estratégico serve como um guia para integrar estas diretrizes em todas as perspetivas organizacionais (Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Sustentabilidade), garantindo que a Minor Hotels continue a liderar no setor hoteleiro com um impacto positivo duradouro.

O Mapa Estratégico da Minor Hotels traduz a sua visão e valores em objetivos estruturados, interligando as diferentes perspetivas do BSC. A relação entre os objetivos financeiros, a satisfação do cliente, a eficiência dos processos internos, o desenvolvimento dos colaboradores e a sustentabilidade demonstra como a empresa equilibra crescimento económico, inovação e responsabilidade ambiental.

O mapa estratégico abaixo (Tabela 6) apresenta a relação entre os principais objetivos estratégicos da Minor Hotels, organizados de acordo com as quatro perspetivas do BSC. A integração da sustentabilidade e inovação na estratégia da empresa é evidenciada na interligação entre as diferentes áreas, demonstrando como o investimento no desenvolvimento dos colaboradores, na digitalização e em práticas sustentáveis impulsiona a eficiência operacional, melhora a experiência dos clientes e, consequentemente, fortalece a rentabilidade e crescimento sustentável da organização.

Tabela 6 - Mapa Estratégico



Fonte: Elaboração Própria

4.5. Iniciativas Estratégicas

A conceptualização de um BSC para a Minor Hotels, tem como objetivo propor um modelo estratégico que alinhe inovação, sustentabilidade e eficiência operacional. Com base nas diretrizes da empresa e nas suas práticas atuais, foram identificadas quatro iniciativas estratégicas que podem contribuir para o crescimento sustentável e a diferenciação da Minor Hotels no setor hoteleiro global (*Minor Report 2023 e Relatório de Sustentabilidade 2023*).

Uma das iniciativas estratégicas propostas é a *expansão digital e otimização dos canais diretos de vendas*. O Minor Report (2023) destaca a aposta crescente da Minor Hotels na digitalização e no fortalecimento das suas plataformas próprias de reservas, reduzindo a dependência de intermediários. A proposta do BSC sugere um reforço na utilização de inteligência artificial e análise de dados para personalizar a experiência do cliente e melhorar a conversão nas plataformas digitais. A otimização dos canais diretos pode levar a um aumento da margem de lucro e a uma maior fidelização dos hóspedes, reduzindo a necessidade de comissões pagas a terceiros (*Minor Report 2023*).

No âmbito da sustentabilidade, a proposta enfatiza a *aceleração da transição para o Net Zero*. O Relatório de Sustentabilidade (2023) estabelece o compromisso da Minor Hotels de alcançar emissões líquidas zero até 2050, com metas intermediárias para reduzir o consumo energético e de gases com efeito de estufa até 2025. A iniciativa proposta passa pela implementação de tecnologias energéticas eficientes nos hotéis, incluindo a adoção de energias renováveis, otimização de gestão de resíduos e incentivos a práticas sustentáveis entre os fornecedores. Para viabilizar a transição, poderão ser analisadas oportunidades de financiamento sustentável e parcerias estratégicas no setor energético (*Relatório de Sustentabilidade 2023*).

A *personalização e inovação na experiência do cliente* são outro eixo estratégico fundamental. O Minor Report (2023) destaca a aposta da Minor Hotels no reposicionamento das suas marcas e na criação de experiências diferenciadoras para captar segmentos de mercado mais exigentes. A proposta do BSC sugere o desenvolvimento de um programa de fidelização mais integrado, combinando recompensas personalizadas com serviços exclusivos e experiências únicas. Além disso, recomenda-se a criação de novos conceitos de hospitalidade, como estadias temáticas e serviços adaptáveis às preferências dos clientes, aproveitando as tendências de luxo e turismo sustentável (*Minor Report 2023*).

Por fim, a *valorização do capital humano* é um fator crítico para o sucesso da empresa. O Relatório de Sustentabilidade (2023) destaca a importância da atração, desenvolvimento e retenção de talentos, especialmente num contexto de expansão global da Minor Hotels. A proposta do BSC inclui a implementação de uma estratégia reforçada de formação e desenvolvimento de competências, promovendo uma cultura organizacional mais inclusiva e inovadora. Para garantir a sustentabilidade desta iniciativa, poderiam ser exploradas parcerias com universidades e programas de formação especializados, garantindo que a empresa mantém uma equipa qualificada e alinhada com os seus valores de excelência. (*Relatório de Sustentabilidade, 2023*). A estruturação de um BSC adaptado à realidade da empresa pode demonstrar como a inovação, a sustentabilidade e a eficiência operacional podem reforçar a competitividade da Minor Hotels no mercado global (*Minor Report, 2023 e Relatório de Sustentabilidade, 2023*).

As Figuras 10 e 11 apresentam o modelo final do BSC desenvolvido para a Minor Hotels, estruturado em torno da sua visão, missão e quatro iniciativas estratégicas principais: (1) plano de expansão sustentável e rentável em mercados estratégicos, (2) personalização digital da experiência do hóspede, (3) automatização dos processos operacionais-chave e (4) criação da Academia Interna de Sustentabilidade e Inovação. O BSC encontra-se dividido em cinco perspetivas estratégicas, que refletem as dimensões críticas para a performance sustentável da organização: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e a perspetiva adicional de Sustentabilidade e Inovação, integrando diretamente os compromissos ambientais, sociais e de inovação tecnológica.

Figura 10 - Balanced Scorecard da Minor Hotels



Fonte: Elaboração própria

Figura 11 - *Balanced Scorecard* da Minor Hotels



Fonte: Elaboração própria

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

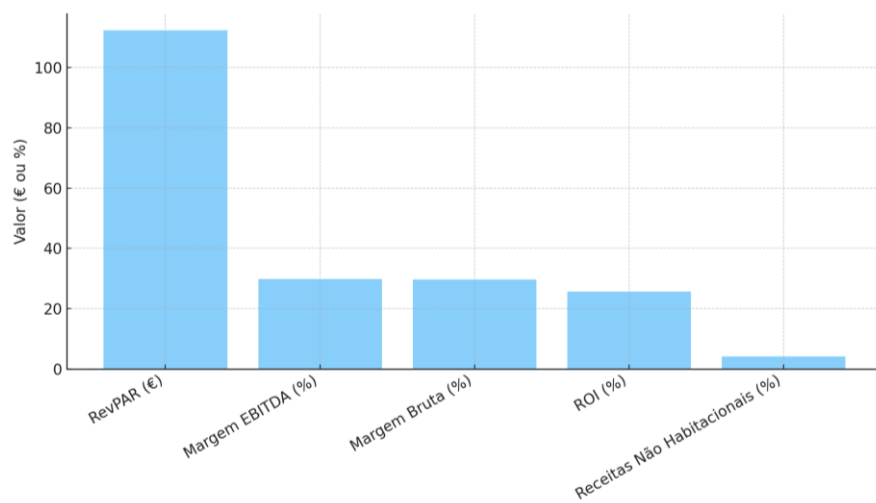
5.1. Síntese dos Resultados

A implementação do BSC, adaptado à realidade da Minor Hotels, revela uma abordagem estratégica holística e integrada, que alinha os objetivos organizacionais com indicadores de desempenho mensuráveis em cinco perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, e Sustentabilidade e Inovação. A análise dos resultados demonstra um compromisso sólido com a maximização da rentabilidade de forma sustentável, apoiado por investimentos estratégicos, inovação contínua e práticas operacionais eficientes.

A perspetiva financeira está centrada na rentabilidade sustentável da Minor Hotels, com objetivos orientados para a expansão internacional, a eficiência de custos, a diversificação de receitas e a maximização do retorno financeiro. São utilizados indicadores clássicos do setor hoteleiro, como o *Revenue per Available Room* (RevPAR), que apresenta uma média de 112,28€/quarto/dia, e a margem EBITDA (29,77%), ambos fundamentais para medir a performance económica.

Outros indicadores como a redução de custo operacional por quarto (111,08€/quarto) e o aumento da margem bruta anual (29,59%) permitem monitorizar a eficácia das medidas de controlo e eficiência operacional. Estes resultados são reforçados pelo ROI (25,61%) e pela diversificação de receitas não habitacionais (4,14%), demonstrando o esforço estratégico da empresa em equilibrar sustentabilidade com desempenho económico (Figura 12).

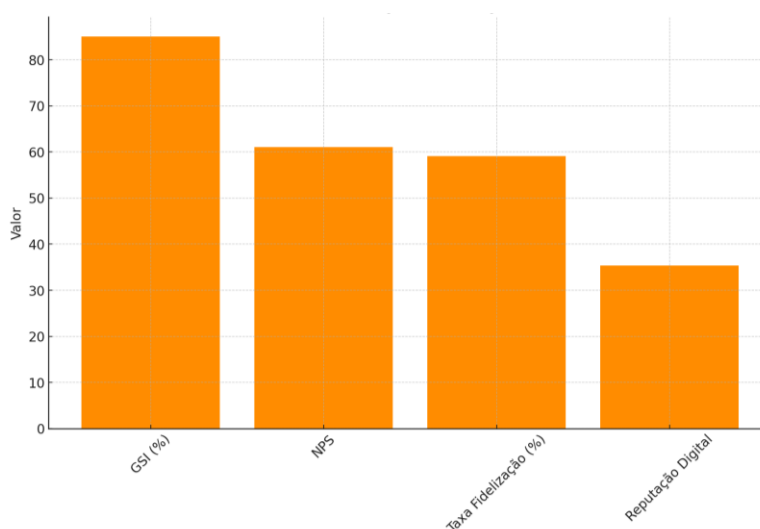
Figura 12 – Indicadores de Desempenho Financeiro



Fonte: Elaboração própria

A perspetiva de clientes traduz o foco da Minor Hotels na experiência personalizada e inovadora do hóspede, bem como na reputação da marca como referência em turismo sustentável. Os indicadores usados incluem métricas qualitativas e quantitativas, como o *Net Promoter Score* (NPS = 61), o *Guest Satisfaction Index* (GSI = 85%), a taxa de adesão a programas de fidelização (59,10%) e o índice de reputação digital (35,37/100). Estes dados permitem acompanhar não só a perceção e lealdade do cliente, mas também o posicionamento da marca no mercado (Figura 13).

Figura 13 – Indicadores de Satisfação e Fidelização de Clientes



Fonte: Elaboração própria

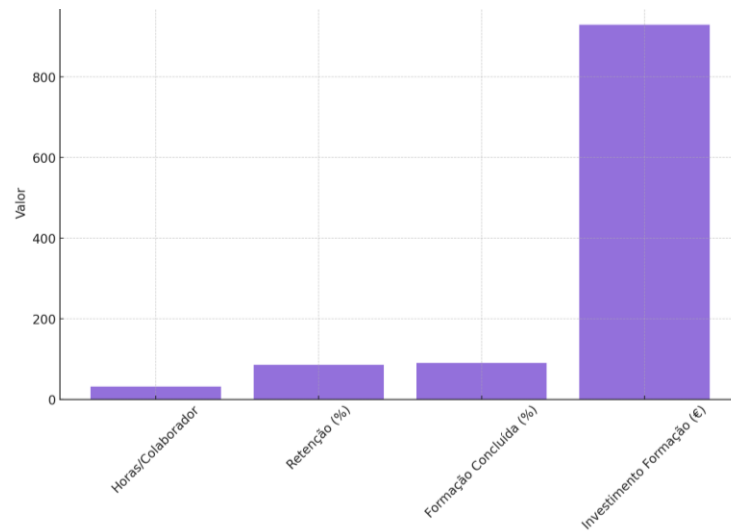
A perspetiva de Processos Internos está orientada para o aumento da eficiência operacional, a digitalização de processos e a incorporação de práticas sustentáveis nas operações diárias. Os indicadores incluem tanto dados financeiros (ex. custo por unidade: 4 624 019,81€) como métricas operacionais, como a taxa de ocupação dos quartos (66%), o tempo médio de preparação dos quartos (entre 35 a 45 minutos) e a eficiência energética (7 kWh poupados/quarto vendido).

Destacam-se também indicadores associados à sustentabilidade dos processos: taxa de adesão a certificações ambientais (82,86%), consumo de energia por quarto (0,624 kWh/quarto), taxa de reciclagem e economia circular (ex. redução de resíduos de 1,79 kg para 1,55 kg/hóspede).

A perspetiva Aprendizagem e Crescimento centra-se no desenvolvimento de competências internas, na formação contínua e na promoção da diversidade e bem-

estar dos colaboradores. Os indicadores refletem uma estratégia de valorização do capital humano (Figura 14), com destaque para a taxa de conclusão de programas de formação (90%), o investimento médio anual por colaborador (930€), o número de horas de formação por colaborador (31h) e a taxa de retenção (85%).

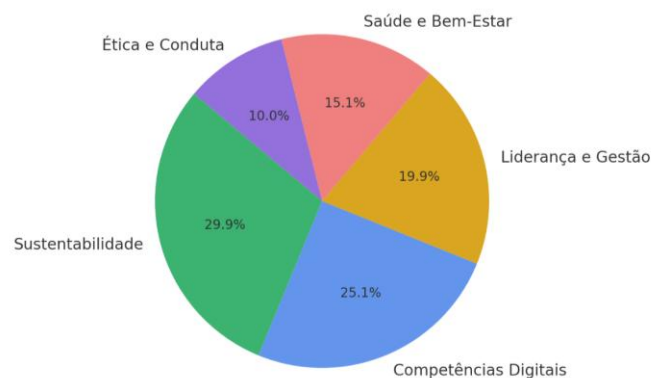
Figura 14 – Indicadores de Formação e Capital Humano



Fonte: Elaboração própria

A formação contínua é um pilar estratégico para o desenvolvimento das competências internas. A figura 15 apresenta a distribuição estimada das horas de formação por tema.

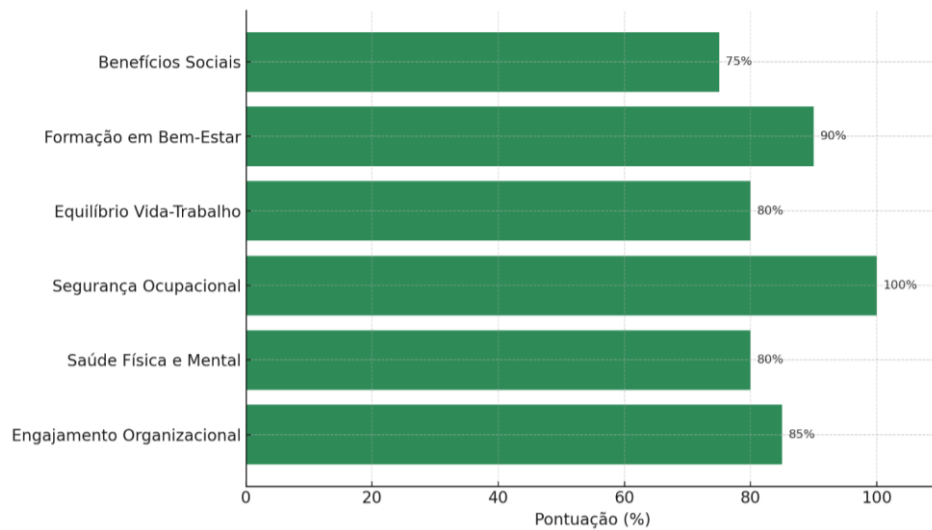
Figura 15 – Distribuição Estimada das horas de formação por Tema



Fonte: Elaboração própria

A Minor Hotels avalia regularmente o bem-estar dos seus colaboradores como parte da sua estratégia de valorização do capital humano. A figura 16 apresenta os resultados do índice de bem-estar, distribuídos por principais dimensões de análise.

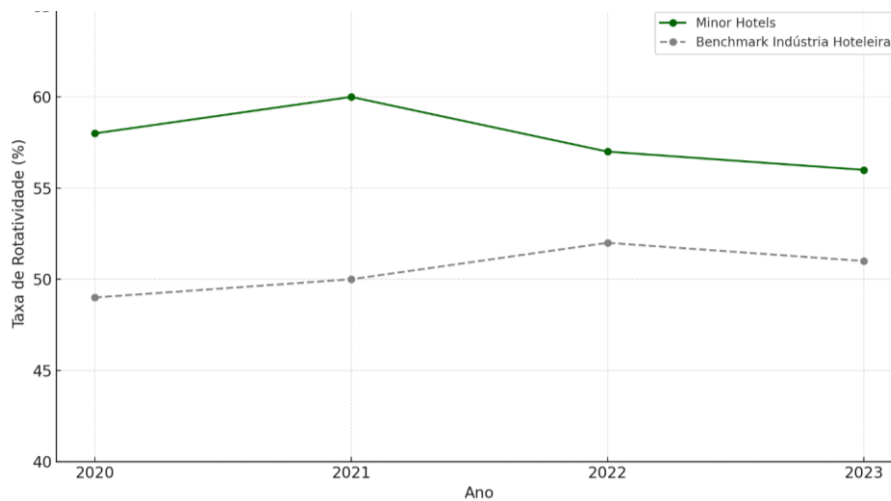
Figura 16 – Índice de Bem-Estar dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria

A retenção de talento é um dos principais desafios no setor da hotelaria. A figura 17 seguinte compara a taxa de rotatividade voluntária da Minor Hotels com o *benchmark* da indústria entre 2020 e 2023.

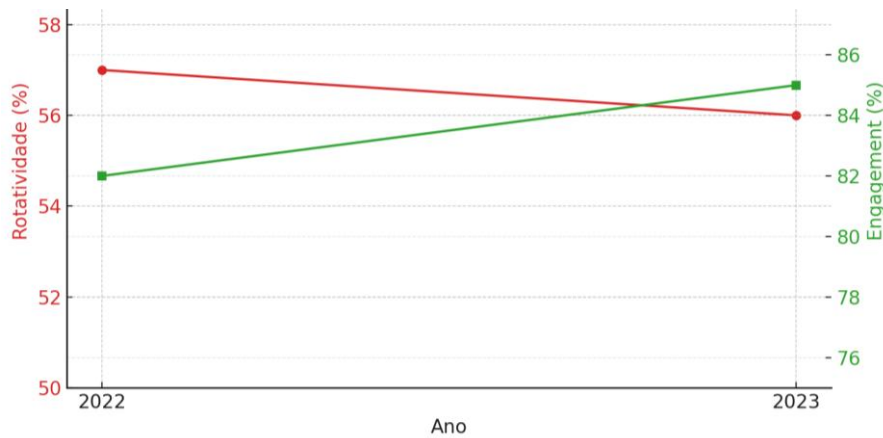
Figura 17 – Taxa de Rotatividade Voluntária – Minor Hotels vs Indústria



Fonte: Elaboração própria

A relação entre satisfação e rotatividade dos colaboradores é um indicador chave de clima organizacional. A figura 18 evidencia a evolução paralela destes dois parâmetros na Minor Hotels entre 2022 e 2023.

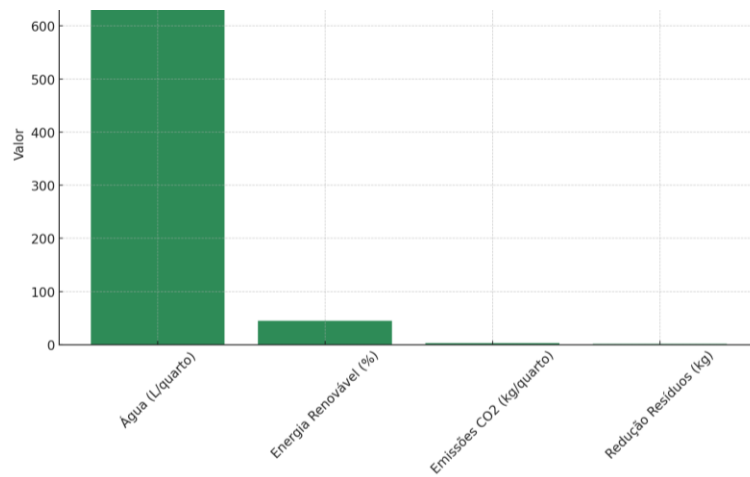
Figura 18 – Rotatividade vs. Satisfação dos Colaboradores – Minor Hotels



Fonte: Elaboração própria

Por fim, a quinta perspectiva relativa à sustentabilidade e inovação foca-se na eficiência na utilização de recursos, na transição energética, na promoção da economia circular e no investimento em inovação tecnológica. São exemplos os indicadores de consumo de água por hóspede (720 litros/quarto), a percentagem de energia renovável (45%), e a redução da intensidade de emissões de carbono (3 kg CO₂e/quarto vendido). A inovação é mensurada pelo número de projetos de I&D (≥ 5) e pelo investimento total em inovação ($\approx 9,4$ M€) (Relatório de Sustentabilidade, 2023), conforme figura 19.

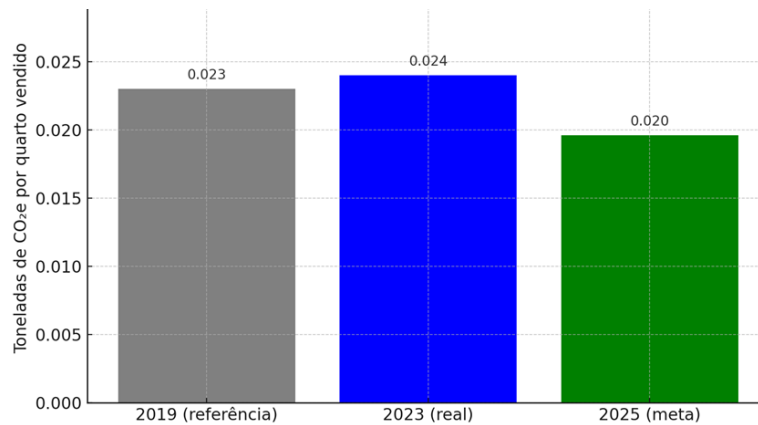
Figura 19 – Indicadores de Sustentabilidade e Eficiência de Recursos



Fonte: Elaboração própria

A Minor Hotels comprometeu-se a atingir a neutralidade carbónica até 2050, com a meta de reduzir em 15% as emissões de gases com efeito de estufa por quarto vendido até 2025, face a 2019 (Relatório de Sustentabilidade, 2023), de acordo com a Figura 20.

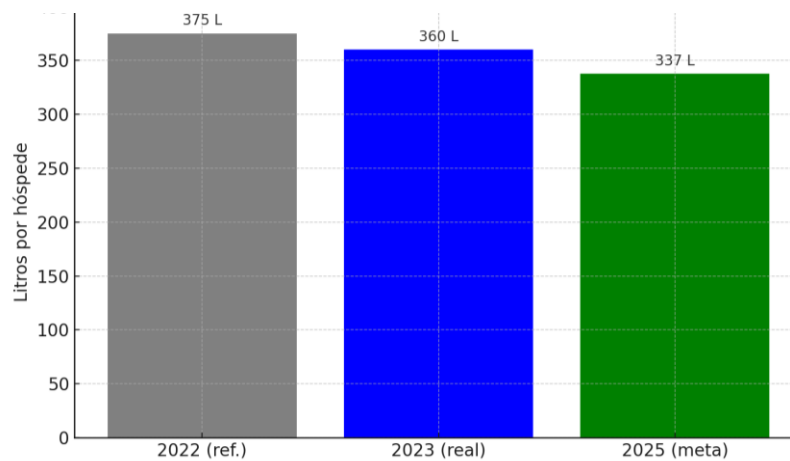
Figura 20 – Progresso da Pegada de Carbono (tCO₂/quarto vendido)



Fonte: Elaboração própria

A gestão eficiente da água é uma das prioridades da estratégia ambiental da Minor Hotels (Figura 21). A meta definida é reduzir em 10% o consumo de água por hóspede até 2025, em comparação com os níveis de 2022 (Relatório de Sustentabilidade, 2023).

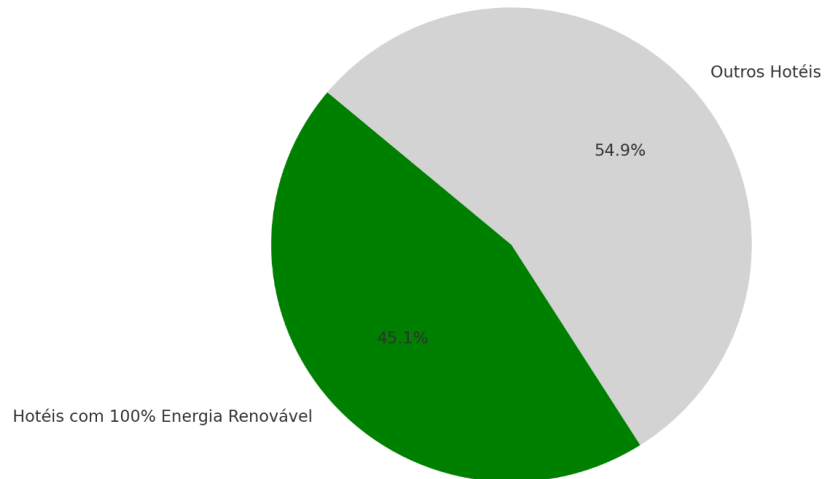
Figura 21 – Consumo de Água por Hóspede – Minor Hotels



Fonte: Elaboração própria

A transição energética é um dos pilares da sustentabilidade na Minor Hotels (Figura 22). Em 2023, cerca de 45% dos hotéis já operavam com 100% de energia proveniente de fontes renováveis (Relatório de Sustentabilidade, 2023).

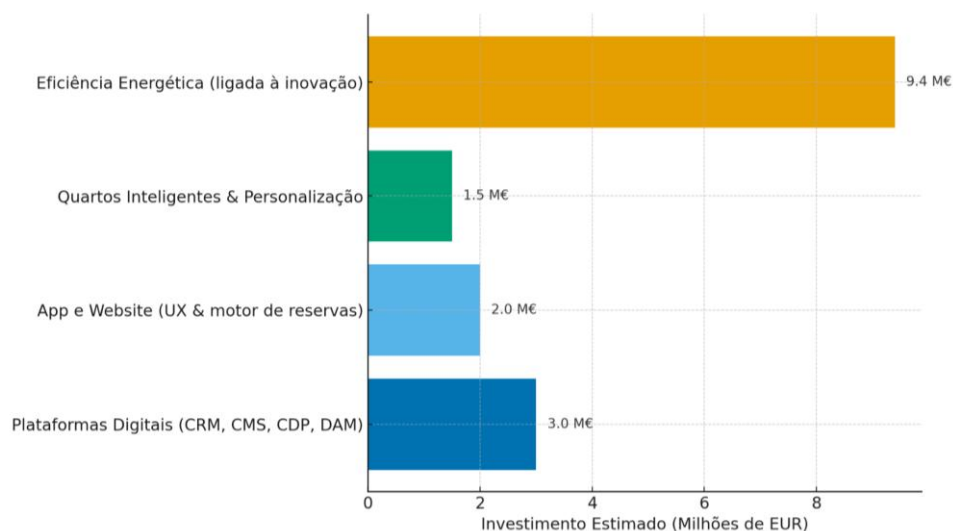
Figura 22 – Estimativa da Percentagem de Energia Renovável – Minor Hotels (2023)



Fonte: Elaboração própria

A Minor Hotels tem vindo a reforçar os seus investimentos em inovação, com foco em soluções tecnológicas e sustentabilidade (Figura 23). As áreas prioritárias incluem eficiência energética, digitalização e personalização da experiência do hóspede (Relatório de Sustentabilidade, 2023).

Figura 23 – Investimento em P&D e Inovação – Minor Hotels (2023)



Fonte: Elaboração própria

Análise Global

Este modelo de BSC oferece uma visão holística da estratégia da Minor Hotels, traduzindo a sua missão e visão em ações mensuráveis e alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A interligação entre objetivos e indicadores de diferentes perspetivas está ilustrada nos mapas estratégicos, reforçando a lógica causal do modelo: por exemplo, investimentos na formação (perspetiva de aprendizagem) promovem a inovação nos processos internos, o que, por sua vez, melhora a experiência do cliente e contribui para resultados financeiros positivos.

5.1.1. Análise SWOT da Minor Hotels – Integração de Sustentabilidade e Inovação

A análise SWOT permite sintetizar os principais fatores internos e externos que influenciam a implementação da estratégia baseada no BSC com integração de sustentabilidade e inovação. A Minor Hotels apresenta-se como uma organização com uma proposta de valor diferenciada, construída sobre pilares de crescimento sustentável, desenvolvimento de talento e inovação contínua. Os dados constantes nos relatórios de sustentabilidade e financeiros de 2023 permitem identificar, com clareza, os pontos fortes que sustentam o posicionamento da marca, bem como algumas limitações internas e ameaças externas que poderão condicionar o seu desempenho. A análise que se segue baseia-se exclusivamente em evidência extraída desses relatórios, assegurando uma abordagem fundamentada e alinhada com a realidade operacional da empresa.

Pontos Fortes

- Elevada satisfação e fidelização dos clientes: A Minor atingiu um NPS de 61,1 e um GSI de 85,3 em 2023, indicadores que evidenciam uma forte ligação emocional com os clientes e elevada qualidade do serviço, (Minor Report 2023).
- Aposta clara na formação e retenção de talento: Em 2023, 95% dos colaboradores completaram as formações obrigatórias e 91% tiveram acesso a programas de aprendizagem contínua. O programa M-LEAD, por exemplo, foi criado para acelerar competências de liderança e transformação digital, (Relatório de Sustentabilidade, 2023).

- Desempenho ambiental positivo: A empresa atingiu 45% de consumo de energia proveniente de fontes renováveis e reduziu a intensidade de emissões para 9 kg CO₂e por quarto vendido, evidenciando o impacto da sua estratégia de transição energética (Minor Report, 2023).

Pontos Fracos

- Taxa de rotatividade de colaboradores ainda elevada: A taxa de *turnover* foi de 56% em 2023, mantendo-se elevada em comparação com *benchmarks* de estabilidade organizacional, com particular impacto nos contratos a tempo parcial (Relatório de Sustentabilidade, 2023).
- Assimetria na certificação ambiental entre unidades: Nem todas as unidades operacionais estão certificadas segundo standards ambientais como *EarthCheck* ou *Green Key*, o que pode afetar a consistência da imagem da marca (Relatório de Sustentabilidade, 2023).
- Elevados custos operacionais por hotel: Os relatórios financeiros revelam que algumas unidades continuam a operar com custos acima do ideal, o que limita a margem de manobra financeira e pode afetar a competitividade (Minor Report, 2023).

Oportunidades

- Expansão internacional e captação de novos mercados: A empresa continua a crescer em mercados emergentes, reforçando receitas internacionais, o que diversifica riscos e amplia oportunidades de rentabilidade (*Minor Report*, 2023).
- Digitalização e inovação tecnológica: Os programas de transformação digital e automação de processos, como o check-in inteligente e a gestão energética digital, representam oportunidades de ganho de eficiência operacional e valorização da experiência do cliente (Relatório de Sustentabilidade, 2023).
- Financiamento sustentável: A reputação ESG da empresa poderá facilitar o acesso a financiamento verde e atrair investidores institucionais orientados por critérios de impacto (Minor Report, 2023).

Ameaças

- Sensibilidade a crises globais: A hotelaria é altamente vulnerável a perturbações externas (pandemias, conflitos, recessões), o que pode afetar seriamente a procura e os resultados operacionais (Relatório de Sustentabilidade, 2023).
- Aumento da complexidade da regulamentação: A evolução das exigências legais em matéria de ambiente, segurança alimentar e direitos humanos poderá impor custos acrescidos e necessidade de adaptação constante (Relatório de Sustentabilidade, 2023).
- Concorrência de marcas emergentes com forte posicionamento sustentável: Novos *players* com propostas centradas exclusivamente em práticas ESG podem ganhar quota de mercado rapidamente, obrigando a Minor a manter uma inovação contínua para preservar a sua vantagem competitiva (Minor Report, 2023).

A tabela 7 apresenta a análise SWOT.

Tabela 7 - Análise SWOT Estratégica

PONTOS FORTES • Integração estratégica da sustentabilidade • Elevada satisfação dos clientes • Cultura organizacional orientada para a inovação • Capacidade de expansão internacional	PONTOS FRACOS Assimetria de implementação de práticas sustentáveis Dependência de colaboradores para execução de iniciativas-chave Custos ainda elevados por unidade hoteleira
OPORTUNIDADES • Crescimento da procura por turismo sustentável • Digitalização e automação de serviços • Parcerias para inovação aberta • Acesso a financiamento verde e incentivos ESG	AMEAÇAS • Vulnerabilidade a crises globais • Regulações ambientais mais exigentes • Concorrência de marcas com propostas sustentáveis emergentes

Fonte: Elaboração própria

5.2. Benefícios esperados da integração de sustentabilidade inovação

A integração da sustentabilidade e da inovação na estratégia organizacional da Minor Hotels permite alcançar uma multiplicidade de benefícios, tanto a curto como a longo prazo. Esta abordagem promove a criação de valor partilhado, possibilitando à empresa contribuir positivamente para a sociedade e para o ambiente, enquanto reforça a sua posição competitiva no sector hoteleiro. Ao alinhar os objetivos ambientais e sociais com o desempenho económico, a Minor Hotels afirma-se como uma referência em responsabilidade corporativa, fortalecendo a confiança dos seus *stakeholders*.

Quando conjugadas, a sustentabilidade e a inovação permitem o desenvolvimento de soluções operacionais mais eficientes, como a redução do consumo energético, a minimização de resíduos e a otimização da utilização de recursos naturais. Estes ganhos operacionais não só resultam numa diminuição de custos, como também preparam a organização para responder a exigências regulatórias cada vez mais rigorosas e a expectativas crescentes por parte de clientes e investidores. Assim, a inovação sustentável converte-se num pilar estratégico essencial para a resiliência e competitividade do modelo de negócio.

No que respeita à experiência do cliente, esta integração possibilita a criação de ofertas diferenciadas e autênticas, que têm vindo a ser crescentemente valorizadas por viajantes conscientes. Iniciativas como a valorização da cultura local, a oferta de experiências ecológicas e a introdução de tecnologias inovadoras nos serviços reforçam o posicionamento *premium* da marca e potenciam a fidelização. Este enfoque está particularmente alinhado com uma nova geração de consumidores que privilegia o impacto positivo das suas decisões de consumo.

A nível interno, a combinação entre inovação e sustentabilidade promove o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais dinâmica, inclusiva e orientada para o futuro. Estimula-se, assim, a criatividade, o envolvimento e a motivação dos colaboradores, favorecendo a retenção de talento e o desenvolvimento contínuo de competências. Simultaneamente, potencia-se uma maior capacidade de antecipação de tendências e de adaptação às mudanças do mercado, o que reforça a agilidade estratégica da organização.

Por último, a integração de métricas de sustentabilidade e inovação no BSC permite uma monitorização mais abrangente e equilibrada do desempenho organizacional. Esta abordagem integrada sustenta decisões estratégicas mais fundamentadas, assegurando a coerência entre os objetivos financeiros, ambientais e sociais da

empresa. Desta forma, a Minor Hotels reforça a sua estrutura de governação, garante a sustentabilidade económica no longo prazo e consolida o seu papel ativo na promoção de um setor turístico mais inovador e responsável.

5.3. Impactos previstos na estratégia e no desempenho financeiro

A integração da sustentabilidade e da inovação na estratégia da Minor Hotels terá impactos significativos na criação de valor a longo prazo, traduzindo-se numa abordagem mais resiliente e alinhada com as exigências globais do sector. A aposta na eficiência energética, digitalização de processos e personalização da experiência do cliente contribui não só para a redução de custos operacionais, como também para o aumento da satisfação dos hóspedes, potenciando assim o crescimento sustentável da receita.

Do ponto de vista financeiro, a empresa prevê maximizar a rentabilidade de forma sustentável através da diversificação de fontes de receita com produtos e serviços inovadores. Esta abordagem é evidenciada pelos investimentos previstos em plataformas digitais, quartos inteligentes e eficiência energética, que totalizam mais de 15 milhões de euros. Estes investimentos estratégicos visam otimizar os processos internos, reduzir desperdícios e melhorar a experiência do cliente, elementos que têm demonstrado impacto positivo no aumento da margem EBITDA e do RevPAR (*Relatório de Sustentabilidade, 2023*).

A estratégia de sustentabilidade está igualmente orientada para a redução da pegada ambiental, o que inclui metas claras como a diminuição de 15% das emissões de gases com efeito de estufa por quarto vendido até 2025 e a redução do consumo de água por hóspede. Estas metas estão alinhadas com compromissos internacionais e contribuem para mitigar riscos climáticos que podem afetar o desempenho financeiro, nomeadamente através de regulamentações mais exigentes ou alterações no comportamento dos consumidores (*Relatório de Sustentabilidade, 2023*).

Adicionalmente, a valorização da marca junto de clientes e investidores é outro dos impactos previstos. A aposta na inovação e na sustentabilidade reforça a reputação da Minor Hotels como líder no turismo responsável, o que poderá traduzir-se em maior fidelização, atração de novos segmentos de mercado e acesso facilitado a

financiamento sustentável. O reconhecimento internacional da empresa em índices como o FTSE4Good e a inclusão no *Sustainability Yearbook* da S&P Global atestam esse posicionamento estratégico, com reflexos positivos na competitividade e estabilidade financeira a médio e longo prazo (Minor Report, 2023).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. Contributos teóricos e práticos

A presente dissertação procurou contribuir para a compreensão de como a integração de sustentabilidade e inovação pode ser operacionalizada através de um modelo de BSC adaptado ao setor hoteleiro, utilizando como estudo de caso a Minor Hotels. Através da análise de relatórios oficiais da organização, da definição de indicadores específicos por perspetiva e da articulação com as metas estratégicas da empresa, foi possível construir um quadro coerente de avaliação do desempenho que vai além dos resultados financeiros, incorporando dimensões ambientais, sociais e de desenvolvimento organizacional.

Do ponto de vista teórico, este trabalho reforça a relevância da abordagem do BSC como uma ferramenta de gestão estratégica flexível e adaptável às exigências contemporâneas da sustentabilidade. A investigação demonstra que é possível expandir o modelo tradicional de Kaplan e Norton (1992), integrando dimensões emergentes como os princípios ESG, sem comprometer a sua capacidade de alinhar objetivos estratégicos com métricas de desempenho. Ao propor um BSC alargado a cinco perspetivas — incluindo a de Sustentabilidade e Inovação — esta dissertação contribui para a literatura académica ao demonstrar uma aplicação prática e contextualizada do modelo, com potencial replicável noutros setores.

Em termos práticos, a estruturação de um BSC específico para a Minor Hotels oferece à organização uma ferramenta concreta de monitorização e alinhamento estratégico. Os indicadores definidos, acompanhados por metas específicas para 2025 e iniciativas de suporte, permitem uma avaliação clara do progresso da empresa em matéria de sustentabilidade e inovação. Este contributo é particularmente relevante para os gestores da cadeia hoteleira, ao proporcionar uma base sólida para a tomada de decisão, para a priorização de investimentos e para a comunicação transparente com os *stakeholders* internos e externos.

Adicionalmente, este modelo pode servir como referência para outras organizações do setor do turismo e da hotelaria que procurem integrar práticas responsáveis e inovadoras nas suas estratégias de crescimento. O enquadramento apresentado demonstra que é possível gerar impacto positivo sem comprometer a rentabilidade, reforçando a ideia de que sustentabilidade e desempenho financeiro não são objetivos antagónicos, mas sim complementares. Neste sentido, a dissertação assume-se como um contributo relevante para o diálogo entre a teoria e a prática, ao traduzir conceitos estratégicos em instrumentos aplicáveis de gestão responsável.

6.2. Recomendações práticas para a Minor Hotels

Com base na análise efetuada através do BSC alargado, bem como na avaliação detalhada dos relatórios de sustentabilidade e desempenho da Minor Hotels de 2023, é possível identificar um conjunto de recomendações práticas destinadas a reforçar a eficácia da estratégia da organização e a maximizar o impacto da integração da sustentabilidade e da inovação.

Em primeiro lugar, recomenda-se que a Minor Hotels uniformize e consolide a aplicação de práticas sustentáveis entre todas as suas unidades operacionais. Apesar dos progressos alcançados em várias regiões, os dados evidenciam assimetrias no grau de certificação ambiental e na implementação de boas práticas. Em 2023, apenas 96% das unidades situadas em zonas ambientalmente sensíveis possuíam pelo menos uma iniciativa de conservação ativa (Relatório de Sustentabilidade, 2023). A organização deverá, por conseguinte, assegurar que todas as unidades adotam normas reconhecidas, como o *EarthCheck* ou o *Green Key*, garantindo uma imagem de marca coerente e alinhada com os compromissos globais em matéria de sustentabilidade.

Em segundo lugar, é essencial reduzir a taxa de rotatividade de colaboradores, que atingiu os 56% em 2023, afetando particularmente os contratos a tempo parcial (Relatório de Sustentabilidade, 2023). Esta rotatividade compromete a estabilidade das equipas e a retenção do conhecimento organizacional. Por isso, recomenda-se o reforço dos planos de carreira, a valorização de trajetórias profissionais internas, a implementação de programas de reconhecimento e a melhoria das condições laborais, de modo a promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, estável e motivador.

Adicionalmente, a Minor Hotels deverá acelerar a transição digital e a aposta em inovação tecnológica, com foco na experiência do cliente e na eficiência operacional. A empresa já iniciou a adoção de soluções como a automatização do *check-in/check-out* e sistemas de gestão inteligente de energia, contribuindo para uma operação mais sustentável (Relatório de Sustentabilidade, 2023). Contudo, torna-se fundamental expandir e replicar essas soluções em todas as unidades, garantindo consistência, eficiência e uma experiência de excelência ao cliente.

Recomenda-se igualmente o reforço da captação de financiamento verde e o desenvolvimento de parcerias estratégicas para inovação. O posicionamento positivo da empresa em matéria de ESG poderá facilitar o acesso a fundos europeus, *green bonds* ou linhas de crédito com critérios de sustentabilidade. Por outro lado, a colaboração com universidades, *startups* e centros de investigação poderá fomentar projetos de inovação aberta, sobretudo em áreas como a economia circular, a gestão hídrica eficiente e o design de soluções regenerativas.

Além disso, é aconselhável aperfeiçoar os mecanismos de medição e comunicação do impacto ambiental e social. Embora os relatórios da Minor Hotels incluam dados relevantes — como a redução da intensidade energética para 0,024 kWh/quarto e o recurso a 45% de energia proveniente de fontes renováveis (Minor Report, 2023) —, existe margem para incorporar métricas mais específicas, como a pegada hídrica, a biodiversidade protegida ou o contributo direto para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Uma comunicação clara, transparente e regular desses indicadores reforçará a confiança de investidores, clientes e entidades reguladoras.

Por fim, propõe-se a criação de um painel de controlo estratégico assente no BSC desenvolvido neste estudo, permitindo à gestão acompanhar, de forma sistemática e visual, o desempenho da organização em todas as cinco perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, e Sustentabilidade e Inovação. Esta ferramenta poderá tornar-se um recurso valioso para a tomada de decisão, sustentada por dados atualizados, e orientada para o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos até 2025.

Estas recomendações visam fortalecer a posição da Minor Hotels como uma referência no sector da hotelaria sustentável e inovadora, contribuindo para a consolidação dos progressos já alcançados e preparando a organização para enfrentar, com solidez e visão, os desafios do futuro.

6.3. Limitações do estudo

Apesar dos contributos relevantes deste trabalho, importa reconhecer algumas limitações que condicionaram o seu desenvolvimento e que devem ser consideradas na interpretação dos resultados e das recomendações apresentadas.

Em primeiro lugar, destaca-se a limitação decorrente da dependência exclusiva de fontes secundárias, nomeadamente os relatórios de sustentabilidade e desempenho financeiro da Minor Hotels referentes ao ano de 2023. Embora estas fontes sejam oficiais e detalhadas, não foi possível validar, nem complementar, a informação através de entrevistas ou questionários a decisores estratégicos da organização, o que poderia ter enriquecido a análise com uma perspetiva mais aprofundada sobre os processos internos e os desafios operacionais.

Em segundo lugar, a construção do BSC alargado partiu de uma adaptação teórica do modelo original de Kaplan e Norton (1992), integrando a perspetiva adicional de Sustentabilidade e Inovação. Esta opção, embora suportada pela literatura recente, não tem ainda validação empírica generalizada no contexto hoteleiro, o que limita a comparabilidade com outros estudos semelhantes. A seleção e formulação dos indicadores, ainda que sustentadas na documentação oficial da Minor Hotels, resultou de uma interpretação analítica, sujeita a algum grau de subjetividade.

Outra limitação prende-se com a dificuldade de acesso a dados quantitativos consistentes para todos os indicadores definidos. Nem todos os *KPIs* foram reportados de forma desagregada ou com metas temporais claras nos documentos disponíveis, o que dificultou a análise longitudinal e a comparação direta com os objetivos estratégicos da organização. Esta limitação afetou particularmente a avaliação da evolução dos indicadores sociais e de impacto ambiental, cuja medição requer métricas específicas e contínuas.

Por fim, deve referir-se que este estudo se concentra num único caso organizacional — a Minor Hotels — o que limita a generalização dos resultados a outras cadeias hoteleiras ou contextos geográficos. Ainda que as recomendações possam ter aplicabilidade em

organizações com características semelhantes, os resultados não devem ser extrapolados sem a devida adaptação à realidade de cada empresa ou região.

Estas limitações não invalidam a relevância do estudo, mas apontam para a necessidade de aprofundamento futuro, através de metodologias mistas, análise comparativa entre organizações e recolha direta de dados primários junto de gestores, colaboradores e clientes.

6.4. Pistas e linhas de investigações futuras

A presente dissertação abre caminho a diversas possibilidades de aprofundamento académico e prático no domínio da integração da sustentabilidade e da inovação em modelos de gestão estratégica, nomeadamente através da aplicação do BSC. Assim, identificam-se várias linhas de investigação futura que poderão contribuir para o desenvolvimento do conhecimento nesta área e para a consolidação de práticas empresariais mais responsáveis e eficazes.

Uma primeira linha de investigação poderá incidir sobre a validação empírica do modelo de BSC alargado, com cinco perspetivas, proposto neste estudo. A sua aplicação em outras cadeias hoteleiras, com diferentes realidades culturais e operacionais, permitiria aferir a flexibilidade e utilidade do modelo, bem como testar a relevância dos indicadores propostos. Estudos comparativos entre organizações com diferentes níveis de maturidade em sustentabilidade permitiriam, ainda, identificar *drivers* críticos de sucesso.

Em segundo lugar, seria pertinente o desenvolvimento de estudos qualitativos com recolha de dados primários, através de entrevistas semiestruturadas, *focus groups* ou inquéritos, envolvendo gestores, colaboradores e clientes da Minor Hotels ou de outras empresas do sector. Estes estudos permitiriam captar perceções mais profundas sobre os desafios da implementação de práticas sustentáveis e inovadoras, bem como compreender os fatores que facilitam ou dificultam a mudança organizacional.

Outra via relevante de investigação prende-se com a análise longitudinal da evolução dos indicadores estratégicos definidos no BSC, avaliando o seu progresso ao longo do tempo e os seus impactos nos resultados operacionais e na imagem institucional. Uma abordagem desta natureza permitiria observar a coerência entre metas definidas e

resultados alcançados, e aferir a eficácia das medidas adotadas para assegurar o alinhamento entre as diferentes dimensões estratégicas.

Paralelamente, seria interessante explorar o papel das tecnologias digitais na gestão integrada de indicadores, nomeadamente através da criação de *dashboards* interativos e sistemas de *business intelligence* que suportem a monitorização em tempo real do desempenho organizacional. Estas ferramentas tecnológicas, integradas com o BSC, podem facilitar a tomada de decisão baseada em dados, aumentando a agilidade e a capacidade de resposta da gestão.

Por fim, sugere-se o desenvolvimento de investigações que relacionem os indicadores de sustentabilidade e inovação com *performance* financeira e com impactos ao nível da credibilidade e da imagem da organização, de modo a reforçar a evidência de que práticas responsáveis não só reforçam a imagem institucional como podem gerar retorno económico. A quantificação do impacto positivo das estratégias ESG constituirá um contributo importante para sustentar decisões de investimento e políticas de gestão estratégica.

Estas pistas de investigação revelam o potencial de continuidade deste trabalho e reforçam a importância de cruzar investigação académica com aplicação prática, promovendo modelos de gestão mais sustentáveis, inovadores e orientados para o futuro.

REFERÊNCIAS

- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8). <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.007>
- Alphun, C., Sainaghi, R., & Turker, N. (2024). Market Competition, Balanced Scorecard, and Their Effects on Hotel Organizational Performance and Manager's Satisfaction. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 25(4). <https://doi.org/10.1080/15256480.2023.2169853>
- Arasli, H., Alphun, C., & Arici, H. E. (2019). Can balanced scorecard adoption mediate the impacts of environmental uncertainty on hotel performance? The moderating role of organizational decision-making structure. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(8). <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1578716>
- Chalmeta, R., & Ferrer Estevez, M. (2023). Developing a business intelligence tool for sustainability management. *Business Process Management Journal*, 29(8). <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0232>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. In *O planejamento da pesquisa qualitativa*.
- Dias-Sardinha, I., Reijnders, L., & Antunes, P. (2007). Developing sustainability balanced scorecards for environmental services: A study of three large Portuguese companies. *Environmental Quality Management*, 16(4). <https://doi.org/10.1002/tqem.20139>
- Dias-Sardinha, I., & Reijnders, L. (2005). Evaluating environmental and social performance of large Portuguese companies: A balanced scorecard approach. *Business Strategy and the Environment*, 14(2). <https://doi.org/10.1002/bse.421>
- Eifert, A., & Julmi, C. (2022). Challenges and How to Overcome Them in the Formulation and Implementation Process of a Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability (Switzerland)*, 14(22). <https://doi.org/10.3390/su142214816>
- Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5). <https://doi.org/10.1108/09596110510604805>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard - Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5). <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- Frezatti, F., Aguiar, A. B., Guerreiro, R., & Gouvea, M. A. (2011). Does management accounting play role in planning process? *Journal of Business Research*, 64(3). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.008>

- Gazi, F., Atan, T., & Kılıç, M. (2022). The Assessment of Internal Indicators on The Balanced Scorecard Measures of Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148595>
- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3). <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>
- Guix, M., & Font, X. (2020). The Materiality Balanced Scorecard: A framework for stakeholder-led integration of sustainable hospitality management and reporting. *International Journal of Hospitality Management*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102634>
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2). <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1). <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1>
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9). <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *The Strategy Focused Organization How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Converting Intangible Assets to Tangible Outcomes*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*, 26(4).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. In *Accounting Horizons* (Vol. 15, Issue 2). <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.2.147>
- Kaplan, R. S., & Norton, D.; (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 1, p. 75, Jan./Feb. 1996. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1).

- Law, R., & Jogaratnam, G. (2005). A study of hotel information technology applications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(2). <https://doi.org/10.1108/09596110510582369>
- Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: Evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7). <https://doi.org/10.1108/17410400410561231>
- Mint. (2023). *Minor Report (mint-one-report-2023-en.pdf)*. Disponível em: <https://www.exemplo.com/mint-one-report-2023-en.pdf> (acesso em 09 de fevereiro de 2025)
- Mustapha, M., Zulkifli, F. Z., & Awang, K. W. (2020). Enhancing sustainability through implementation of balanced scorecard: A case study of beach resorts. *Journal of Sustainability Science and Management*, 15(1).
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6). [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00097-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00097-1)
- Norton, D., & Kaplan, R. (1992). Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, January-February.
- Oliveira, L. R. de, Medeiros, R. M., Terra, P. de B., & Quelhas, O. L. G. (2011). Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. *Production*, 22(1). <https://doi.org/10.1590/s0103-65132011005000062>
- Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2021). How do dynamic capabilities explain hotel performance? *International Journal of Hospitality Management*, 98. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103023>
- Phillips, P., & Louvieris, P. (2005). Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: A balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2). <https://doi.org/10.1177/0047287505278992>
- Quesado, P. R. (2022). The balanced scorecard and competitiveness in the hospitality industry. In *Sustainability and Competitiveness in the Hospitality Industry*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9285-4.ch003>
- Rayhan Sarker, M., Mithun Ali, S., Kumar Paul, S., & Haque Munim, Z. (2021). Measuring sustainability performance using an integrated model. *Measurement: Journal of the International Measurement Confederation*, 184. <https://doi.org/10.1016/j.measurement.2021.109931>
- Minor International PCL. (2023). *2023 Sustainability Report*. Disponível em: <https://www.sustainabilityreports.com/minor-international-pcl-2023-sustainability-report> (acesso em 09 de fevereiro de 2025)

- Ribeiro, M. L., Vasconcelos, M. L., & Rocha, F. (2019). Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2017-0178>
- Sainaghi, R. (2011). RevPAR determinants of individual hotels: Evidences from Milan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3). <https://doi.org/10.1108/095961111111122497>
- Senge, P. M. (1993). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization: Book review. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 45(4). <https://doi.org/10.1037//1061-4087.45.4.31>
- Stavropoulou, E., Spinthiropoulos, K., Ragazou, K., Papademetriou, C., & Passas, I. (2023). Green Balanced Scorecard: A Tool of Sustainable Information Systems for an Energy Efficient Business. In *Energies* (Vol. 16, Issue 18). <https://doi.org/10.3390/en16186432>
- Thelwall, M., & Nevill, T. (2021). Is research with qualitative data more prevalent and impactful now? Interviews, case studies, focus groups and ethnographies. *Library and Information Science Research*, 43(2). <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2021.101094>
- Villela, J. N., Mascarenhas Rezende, L. A. de A., & Domingos, M. de L. C. (2017). Adaptação do balanced scorecard à sustentabilidade mediada por especialistas. *Revista Da Faculdade de Administração e Economia*, 8(2). <https://doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v8n2p108-124>
- Yin., R. K. (2014). Case study research design and methods (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 282 pages. *Metodología de La Investigación*, 28(March 2016).

APÊNDICES

Anexo A – Cadeia de Valor Minor International

Minor's Value Chain

1 Communities

- Engage local communities and local suppliers and offer local employment in 63 countries
- Support disadvantaged students and community members

2 Farmers, Producers, Manufacturers, and Suppliers

- 5 owned and JV factories: Ice-cream, Ice-cream ingredients & toppings, Bakery, Coffee roasters, Acid-based contract manufacturing
- Over 17,500 suppliers in Thailand, Australia, and Europe

3 Distribution Centers and Logistics

- Centralized logistics for Minor Food and Minor Lifestyle in Thailand - Delivery to 1,811 restaurants and 286 retail points of sale in Thailand
- Decentralized logistics setting for Minor Hotels

4 Business Partners

- Long-term and sustainable partnerships with:
 - Over 26 joint venture partners
 - 4 hotel operators
 - 104 hotels under management
 - 4 food brand principals
 - 1,308 franchised restaurants
 - 8 retail brand principals

5 Minor International

- Core Values: Customer Focus, Result Oriented, People Development, Innovative, Partnership
- Integrate sustainability into business operations
- Provide equal employment opportunities, safe and healthy working environment, and development opportunities

6 Customers

- Satisfy over 218 million customers worldwide with quality products, services, and experiences that enhance well-being while celebrating local culture and heritage

7 Environment

- Commit to achieve Net Zero emissions by 2050
- Encourage all of our operations to responsibly manage resource consumption, waste and effluents according to or better than applicable laws
- Support biodiversity protection, with key focus on conservation of life on land, life below water, and their habitats



Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2023

Nadine Miriam Canarim Balasteiro
CONCEPTUALIZAÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD PARA MINOR HOTELS

Anexo B – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Goals & Performance 2023

● On track/Achieved
● Developing
● Not on track/Not Achieved

	Sustainability Goals	2023 Performance	Status
  	50% of Minor Corporate University (MCU) program graduates ⁽¹⁾ return to work with our organization by 2023	51%	●
	50% internal promotion of management levels	44%	●
	3 million people developed and supported by 2030	> 233,000 > 712,000 since 2022	●
	Zero annual work-related fatality of employees	0	●
   	15% reduction in energy intensity for Minor Hotels (Baseline 2019) by 2025 ⁽²⁾	3.1% Increase in intensity	●
	15% reduction in greenhouse gas emissions intensity for Minor Hotels (Baseline 2019) by 2025 ⁽³⁾	4.3% Increase in intensity	●
	10% reduction in water withdrawal intensity for Minor Hotels (Baseline 2022) by 2025 ⁽⁴⁾	-4.0% Decrease in intensity	●
	50% reduction in organic waste to landfill intensity for Minor Hotels (Baseline 2021) by 2030 ⁽⁵⁾	-27% Decrease in intensity	●
	75% reduction of single-use plastic (Baseline 2018) by 2024 ⁽⁶⁾	-61% Reduction	●
	100% of nature-based hotels have at least one long-term conservation initiative by 2023	96%	●

	Sustainability Goals	2023 Performance	Status
 	Minor International maintains annual "Excellent" CG scoring ⁽⁷⁾	Excellent	●
	100% of employees trained on anti-corruption and Company Code of Conduct each year ⁽⁸⁾	99.2%	●
	100% of Thailand and Australia local critical suppliers assessed on sustainability risk by 2023 ⁽⁹⁾	99%	●
	100% of identified high-risk suppliers audited and developed each year	100%	●
	By 2024, all Minor Food brands offer at least one new sustainable or healthy menu	80%	●
	Group-wide Net Promoter Score of 62 by 2025	61.1	●

In 2023, we celebrated the achievement of our goal: 50% of MCU graduates returning to join our organization by 2023. Motivated by our commitment to fostering positive change within communities, we have embraced a more challenging goal: 60% of MCU graduates return to work with Minor by 2025. This pledge underscores our unwavering dedication to nurturing the growth and prosperity of those who have benefited from our training programs.

Moreover, recognizing the paramount significance of human rights in today's world, we aspire to cultivate a culture where individuals are not only cognizant of their own rights but also deeply respectful of the rights of others. We have established a new sustainability goal: 100% of employees trained on Human Rights by 2025. Through these initiatives, we remain steadfast in our mission to effect positive change and uphold the dignity and rights of all individuals.

Remarks:

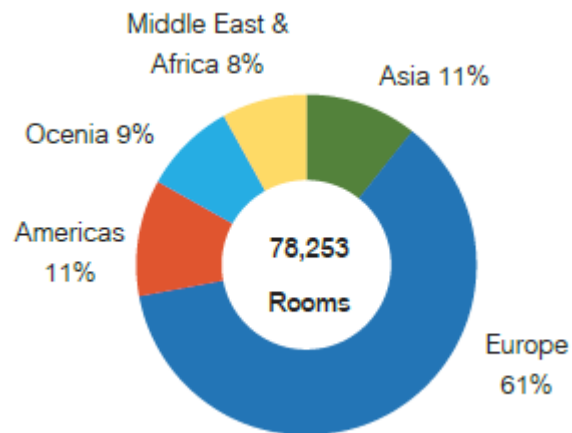
(1) Refer to MCU students in Thailand under Dual Vocational Education and Explorer programs but does not include normal student interns.
(2) Measured by intensity (kWh/ room sold)
(3) Measured by intensity (MT CO₂e/ room sold)
(4) Measured by intensity (Cubic meter/ room sold)

(5) Measured by intensity (tons/ total system sales in Baht million using fixed 2021 FOREX)
(6) Include Thailand and Indian Ocean
(7) From Thai Institute of Directors Association (IOD) Corporate Governance Report of Thai Listed Companies

(8) Current scope includes all full-time and part-time employees from all business units in Asia Pacific, Africa, Indian Ocean, Middle East, and Brazil.
(9) Current scope includes Thailand and Australia's local critical food and packaging suppliers and Minor Food Thailand's project management suppliers.

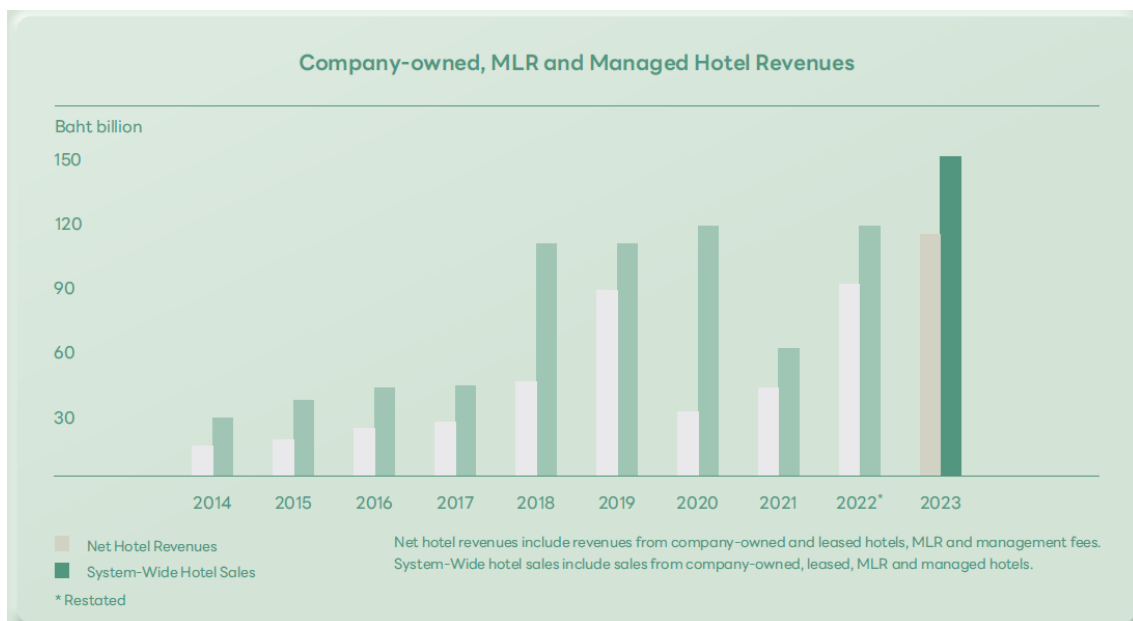
Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2023

Anexo C – Contribuição Geográfica por quarto



Fonte: Minor Report 2023

Anexo D – Evolução das Receitas dos Hotéis da Minor Hotels (2014-2023)



Fonte: Minor Report 2023

Anexo D – Desempenho do Negócio Hoteleiro por Tipo de Propriedade (2023)

Hotel Business Performance by Ownership				
(System-wide)	<u>Occupancy (%)</u>			
	4Q23	4Q22 (Restated)	2023	2022 (Restated)
Owned Hotels*	68	63	67	59
Joint Ventures	42	42	38	40
Managed Hotels*	62	60	58	52
MLRs**	82	80	80	80
Average	67	64	66	59

(System-wide)	<u>ADR (Bt/night)</u>			
	4Q23	4Q22 (Restated)	2023	2022 (Restated)
Owned Hotels*	5,563	5,010	5,448	4,735
Joint Ventures	7,342	7,725	7,005	7,847
Managed Hotels*	6,198	6,320	5,642	5,655
MLRs**	5,377	5,753	5,373	5,430
Average	5,670	5,326	5,489	4,984

Fonte: Minor Report 2023

**Anexo E - Desempenho Financeiro e Receita por Quarto Disponível (RevPAR) da Minor Hotels
(2023)**

Financial Performance*			
<i>Bt million</i>	4Q23	4Q22 (Restated)	%Chg
Hotel & related services **	29,167	25,904	13
Management fee	593	722	-18
Mixed-use	1,786	1,896	-6
Total Revenue	31,546	28,522	11
EBITDA	10,747	8,945	20
EBITDA Margin (%)	34.1	31.4	
	2023	2022 (Restated)	%Chg
Hotel & related services **	110,819	88,551	25
Management fee	2,128	2,020	5
Mixed-use	7,328	5,416	35
Total Revenue	120,276	95,987	25
EBITDA	35,730	27,012	32
EBITDA Margin (%)	29.7	28.1	

* Exclude non-core items as detailed in the appendix

** Include share of profit and other income

Fonte: Minor Report 2023

Anexo F - Destaques de Desempenho da Minor Hotels (2023)

Performance Highlights															
	Overall (Baht)			Thailand (Baht)			Oceania (AUD)			Europe and Latin America (EUR)			Maldives (USD)		
	2023	2022	% Change	2023	2022	% Change	2023	2022	% Change	2023	2022	% Change	2023	2022	% Change
System-Wide Sales (million)	148,162	115,896*	28	13,364	8,401*	59	504	476*	6	2,483	1,881*	32	133	135*	-2
Total Number of Hotels	532	531	0	32	33	-3	64	63	2	350	351	0	7	5	40
Total Number of Rooms	78,253	76,996	2	5,124	5,571	-8	6,870	6,716	2	56,024	55,231	1	730	410	78
Occupancy Rate (%)	66	60	6	65	48	17	80	80	-1	68	60	7	40	54	-25
Average Daily Rate (ADR)	5,489	5,029	9	6,291	4,891	29	232	224	4	140	124	13	796	938	-15
Revenue per Available Room (RevPar)	3,610	2,998	20	4,066	2,346	73	185	180	3	95	74	28	321	505	-36
* Restated															
Core Revenues (Baht million)							2023		2022*		% Change				
Hotels (Owned, Leased, MLR & Managed)							112,947		90,571		25				
Mixed-use							7,328		5,416		35				
Total Minor Hotels							120,276		95,987		25				
* Restated															

Fonte: Minor Report 2023

Nadine Miriam Canarim Balasteiro
CONCEPTUALIZAÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD PARA MINOR HOTELS

Anexo G - Evolução do Portefólio de Hotéis da Minor Hotels por Tipo de Propriedade
(2022-2026)

Hotel Portfolio by Ownership										
Ownership	2022		2023		2024F*		2025F*		2026F*	
	Number of Hotels	Number of Rooms	Number of Hotels	Number of Rooms	Number of Hotels	Number of Rooms	Number of Hotels	Number of Rooms	Number of Hotels	Number of Rooms
Owned Hotels	118	19,234	117	19,078	117	19,078	120	19,108	120	19,108
Leased Hotels	223	35,358	222	35,629	226	36,267	229	36,775	229	36,775
Joint Ventures	25	1,829	26	2,029	27	2,129	28	2,145	28	2,145
Managed Hotels	103	14,136	104	14,924	141	20,973	165	24,761	169	25,423
Management Letting Rights	62	6,439	63	6,593	63	6,599	67	7,527	67	7,527
Total	531	76,996	532	78,253	574	85,046	609	90,316	613	90,978

Notes: F = Forecast
* Excluding new potential management contracts

Fonte: Minor Report 2023