

Capítulo 9
Uma incursão pelos sistemas de medição do
desempenho dos hotéis

Uma incursão pelos sistemas de medição do desempenho dos hotéis

A journey into performance measurement systems of hotels

Ana Rita Faria, University of Algarve - ESGHT, arfaria@ualg.pt, **Leonor Ferreira**, leonor.ferreira@novasbe.pt, **Duarte Trigueiros**, ISTAR-IUC, Universty Institute of Lisbon, duarte.trigueiros@gmail.com

Resumo: Este estudo pretende contribuir para um conhecimento mais aprofundado dos sistemas de medição do desempenho no setor hoteleiro, dando particular destaque ao *Balanced Scorecard* (BSC). Através de um inquérito e entrevistas a responsáveis financeiros de 66 hotéis de quatro e cinco estrelas localizados no Algarve (Portugal), o estudo identifica os sistemas de medição e os indicadores de desempenho mais utilizados e procura estabelecer relações entre as características dos hotéis e a adoção de tais sistemas. Os resultados revelam a predominância dos indicadores financeiros, embora os hotéis valorizem igualmente indicadores não financeiros. Apesar de utilizarem indicadores associados às perspetivas tradicionais do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), poucos hotéis adotam sistemas integrados de medição do desempenho. Observou-se que o BSC não está a ser usado como um sistema de gestão estratégica, pelo menos ao nível da unidade hoteleira. Foram encontradas relações entre características dos hotéis, como a dimensão, o tipo de gestão, a categoria e o regime de exploração, e a utilização do BSC. Adicionalmente observou-se que a pertença a cadeia hoteleira influencia a importância atribuída à maioria dos indicadores de desempenho.

Palavras-chave: Medição do desempenho, indicadores de desempenho, *Balanced Scorecard*, setor hoteleiro, Algarve (Portugal).

Abstrat: This paper contributes to a deeper knowledge of the performance measurement systems used by hotels, with particular emphasis on the *Balanced Scorecard* (BSC). Based on a survey and interviews with financial managers of 66 four and five star hotels located in the Algarve region (Portugal), the study identifies performance measures and performance measurement systems adopted by hotels and examines relationships between hotel's characteristics and the adoption of such systems. Empirical results show that financial measures are widely used; however, non-financial measures are also present. Hotels use several performance measures from all the BSC perspectives (financial, customer, internal business processes and learning and growth) but only a few have implemented structured performance measurement approaches, such as the BSC or the *Tableau de Bord* (TB). However, the BSC is not being used as a strategic management system, at least at the hotel level. Relationships were found between several characteristics of hotels (size, management status, category, operation type) and the use of the BSC. It was found that belonging to a hotel chain influences the importance attributed to the majority of the performance measures.

Keywords: Performance measurement, Key performance indicators, *Balanced Scorecard*, Hotel sector, Algarve (Portugal).

1. Introdução

O desenvolvimento das viagens internacionais e o conseqüente acréscimo da procura nos negócios hoteleiros, o aumento da competitividade no setor hoteleiro, o aumento nos custos, com a resultante quebra na rentabilidade, têm vindo a contribuir para que a medição do desempenho assuma na indústria hoteleira uma importância primordial como ferramenta para uma tomada de decisão eficaz (Haktanir, 2006; Melia & Robinson, 2010). Por conseguinte, o desenvolvimento e a seleção de métricas de desempenho adequadas é um dos maiores desafios que estas organizações enfrentam (Phillips, 1999; Potter & Schmidgall, 1999; Haktanir, 2006).

Porém, a temática ainda se encontra pouco documentada na literatura de gestão hoteleira. Com a transição de uma concorrência local e doméstica para o mercado “global”, os grupos hoteleiros internacionais passaram a dedicar uma atenção crescente à medição do desempenho (Harris & Mongiello, 2001; Evans, 2005), mas os hotéis independentes têm sido particularmente ignorados na literatura de controlo de gestão e de medição do desempenho, apesar de serem um traço distintivo da indústria hoteleira de muitos países (Haktanir, 2006). Estudos recentes (Melia & Robinson, 2010; Casqueira, Gomes, Santos, Malheiros, & Ferreira, 2016) realçam a necessidade dos operadores independentes adotarem uma abordagem mais estruturada na medição do desempenho.

Este estudo contribui para um conhecimento mais aprofundado dos sistemas de medição e dos indicadores de desempenho utilizados no setor hoteleiro, dando destaque ao *Balanced Scorecard* (BSC), já que é não só um dos instrumentos de medição de desempenho mais recentes, mas também dos mais divulgados e dos que mais interesse tem despertado na comunidade académica e profissional (Hoque, 2014).

Através de um inquérito a responsáveis financeiros de hotéis de quatro e cinco estrelas localizados no Algarve, recolhido presencialmente, e que contou com a colaboração de 66 unidades (taxa de resposta: 74,2%), identificam-se os sistemas e os principais indicadores de desempenho e estabelecem-se relações entre as características dos hotéis e o uso de tais sistemas}.

O estudo encontra-se estruturado da seguinte forma: na secção 2 revê-se a literatura sobre sistemas de medição do desempenho, em particular no setor hoteleiro; na secção 3 apresenta-se a metodologia seguida no estudo; na secção 4 apresentam-se e discutem-se os resultados; na secção 5 enunciam-se as principais conclusões e limitações do estudo e alinham-se sugestões para investigação futura.

2. Revisão de literatura

Conceito e sistemas de medição do desempenho

O nível de desempenho de uma empresa é função da eficiência e da eficácia das ações que empreende. Medir pressupõe a adoção de indicadores ou

métricas; logo, “um sistema de medição do desempenho consiste num conjunto de métricas usadas para quantificar tanto a eficiência como a eficácia das ações” (Neely, Gregory & Plats, 1995, p. 81).

Segundo Potter e Schmidgall (1999), os indicadores de desempenho auxiliam as organizações a definir e a implementar a estratégia. São parte integrante da prática corrente da gestão baseada no valor, com ênfase na criação de valor para o acionista. Constituem ainda uma componente importante da gestão de recursos humanos. Não raramente, a conceção e a seleção de sistemas de medição do desempenho estão ligadas à avaliação e a sistemas de recompensa, consubstanciados em bónus e progressão na carreira. Num hotel, um sistema de avaliação do desempenho, num hotel, proporciona aos gestores *feedback* sobre a implementação dos planos e a coordenação das atividades, proporcionando informação preciosa para avaliar o desempenho dos vários centros de custos, centros de resultados e gestores (Mia & Patiar, 2001). Devendo ser consistente com as metas empresariais, com os objetivos e com a estratégia, a medição do desempenho assume um papel essencial no planeamento e na tomada de decisão, fazendo a ponte entre estratégia, desempenho e avaliação estratégica (Melia & Robinson, 2010).

Não obstante a importância dos sistemas de medição do desempenho para as organizações, “é surpreendente o pouco que se sabe sobre que indicadores devem ser usados e como devem ser combinados para proporcionar os efeitos desejados” (Potter & Schmidgall, 1999, p. 393). Reconhece-se, no entanto, que a informação respeitante aos resultados das operações tem vindo a ser proporcionada basicamente por indicadores financeiros (Collier & Gregory, 1995; Phillips, 1999; Haktanir & Harris, 2005; Haktanir, 2006; Cruz, 2007; Melia & Robinson, 2010; Nunes, 2016), assentes essencialmente na comparação dos valores reais com os valores orçamentados. Mas o novo ambiente concorrencial, clientes e práticas de gestão mais sofisticados, globalização acelerada e diferenciação de produtos exigem sistemas que incluam indicadores que sejam flexíveis, diretamente relacionados com a estratégia, não financeiros, facilmente perceptíveis e que reajam prontamente à situação de produção diária (Atkinson & Brown, 2001; Haktanir, 2006).

Os indicadores de desempenho tradicionais, que têm como ponto central o desempenho financeiro e são dominados pelas exigências dos investidores no tocante ao retorno sobre os investimentos, não satisfazem adequadamente as necessidades da gestão (Kaplan & Norton, 1992; Brown & McDonnell, 1995; Evans, 2005; Atkinson, 2006). A falta de exatidão e de neutralidade, a ênfase no curto prazo - sacrificando frequentemente questões estratégicas - a unidimensionalidade, o foco no passado, a incapacidade de refletir atividades contemporâneas geradoras de valor e a ausência de equilíbrio são limitações apontadas (Eccles, 1991; Kaplan & Norton, 1992; Brown & McDonnell, 1995; Atkinson & Brown, 2001; Evans, 2005).

Tal não significa que os indicadores baseados na contabilidade não sejam válidos, necessitam é de ser associados a outros fatores que também contribuem para os resultados e que podem, eles próprios, ser medidas potenciais do êxito da gestão (Phillips, 1999; Denton & White, 2000; Banker, Potter & Srinivasan, 2005; Atkinson, 2006; Haktanir, 2006). Como salienta Atkinson (2006), isto é tanto mais verdade quanto se sabe que o lucro possui fraquezas enquanto indicador de desempenho e que outras medidas como a satisfação do cliente e a quota de mercado são indutores da rendibilidade, por outras palavras são indicadores indutores (*lead indicators*) (i.e. evidenciam a forma como o mercado reage às políticas da empresa), enquanto o lucro é um indicador de resultados (*lag indicator*).

Conscientes de que “métricas fracas podem prejudicar a competitividade e o desempenho financeiro” (Phillips, 1999, p. 71), os executivos de várias indústrias começaram a repensar os sistemas de medição do desempenho (Eccles, 1991). Entre os instrumentos de medição do desempenho mais recentes incluem-se, entre outros: “Fatores críticos de sucesso (FCS)”, “Resultados e determinantes”, “*Balanced Scorecard*”, “Pirâmide do desempenho”, “Gestão de custos estratégica”, “*Benchmarking*” e “*Six Sigma*” (vd. Melia & Robinson, 2010).

Os modelos “Pirâmide do desempenho” e “Resultados e determinantes” aplicam-se a indústrias específicas, respetivamente a fabril e a de serviços; no entanto, apesar deste último ter sido talhado para o setor dos serviços, mais especificamente do Reino Unido, não existem evidências de que as empresas hoteleiras o tenham adotado (Atkinson, 2006).

Quanto à abordagem “FCS”, existem alguns estudos que a relacionam com a indústria hoteleira (e.g. Geller, 1985; Jones, 1995; Brotherton & Shaw, 1996; Brotherton, 2004; Melia & Robinson, 2010; Shen, 2015). Esta abordagem, concebida há algumas décadas, começou por ser aplicada na área dos sistemas de informação, tendo o seu campo de aplicação sido posteriormente alargado à gestão, onde vem sendo usada no âmbito da gestão/planeamento estratégico e operacional (Brotherton, 2004). Proporciona uma base para determinar os fatores em que a empresa se deve concentrar para poder atingir as metas e os objetivos organizacionais. Melia e Robinson (2010) identificam como FCS diretamente relacionados com o setor hoteleiro, o envolvimento pessoal, o foco no cliente, a qualidade do serviço, a retenção de clientes e a rendibilidade.

No tocante ao *Balanced Scorecard*, assim designado por “equilibrar” o uso de indicadores financeiros e não financeiros para medir o desempenho, foi desenvolvido no início da década de noventa do século XX e encontra-se documentado em vários artigos, o primeiro dos quais datado de 1992 (Kaplan & Norton, 1992) e também em diversos livros, cinco dos quais da autoria dos seus mentores, tendo o último sido publicado em 2008 (Hoque, 2014).

Inicialmente promovido como um sistema de medição do desempenho, a prática veio revelar a capacidade do BSC para gerir e comunicar a estratégia e, mais recentemente, para gerir a mudança organizacional. Ao longo dos últimos vinte e cinco anos, e apesar das mudanças significativas que ocorreram nas organizações (*e.g.* novos modelos de negócio, necessidade de estratégias inovadoras para fazer face à concorrência), a metodologia mantém o seu potencial e é reconhecida como uma das com maior capacidade para apoiar, em todas as etapas, o processo de execução da estratégia nas organizações de qualquer setor (Pinto & Barbedo, 2017). Com efeito, o BSC traduz a visão e a estratégia da organização em objetivos e indicadores relacionados de desempenho, que podem ser monitorizados ao longo do tempo, e que mostram se a estratégia delineada está a ser executada satisfatoriamente. A missão e a estratégia funcionam como *drivers* dos diversos indicadores do BSC, devendo existir uma relação de causa-efeito entre os indicadores de desempenho e a visão e a estratégia da empresa (Doran, Haddad & Chee, 2002). Usado como sistema de gestão estratégica, o BSC permite ultrapassar uma grave deficiência dos sistemas de gestão tradicionais: relacionar a estratégia de longo prazo da empresa com as ações de curto prazo (Kaplan & Norton, 1996).

O BSC assenta em dois elementos: o mapa estratégico e o *scorecard*. O primeiro representa a estratégia através de um conjunto de objetivos repartidos por quatro perspetivas: (i) financeira, (ii) clientes, (iii) processos internos e (iv) aprendizagem e crescimento; o segundo inclui os indicadores, metas e iniciativas associadas aos objetivos presentes no mapa estratégico (Kaplan & Norton, 1996). Focando-se nas quatro perspetivas, os gestores podem articular a visão, estratégia e objetivos antes de os traduzir em indicadores, metas e iniciativas específicas (Atkinson, 2006, p. 52). O BSC assenta na seguinte relação causal: melhorias na perspetiva de aprendizagem e crescimento (atrair e reter colaboradores competentes de topo) levam a melhorias nos processos internos (executar as melhores práticas), que, por sua vez, conduzem a uma maior satisfação dos clientes e participação no mercado e, finalmente, a um desempenho financeiro superior.

Reconhece-se que não existe um BSC universalmente válido; consoante o tipo de organização e a indústria em que esta se insere, poder-se-ão encontrar conjuntos diferentes de perspetivas. No caso particular da indústria hoteleira, a perspetiva financeira pode ser complementada com: (i) a perspetiva “recursos humanos”, em substituição da perspetiva “aprendizagem e crescimento”, (ii) a perspetiva “operações”, em alternativa à perspetiva “processos internos” e (iii) a perspetiva “*customer*”, que reúne as dimensões “cliente” e “relacionadas com o mercado” (Harris & Mongiello, 2001).

De facto, o BSC terá maior utilidade para a gestão das organizações hoteleiras se refletir as circunstâncias e características operacionais específicas (Brown & McDonnell, 1995; Doran *et al.*, 2002; Pérez & Gallardo, 2004), que variarão

em função do ambiente sócio-económico em que se desenvolve a atividade, do segmento em que compete, da estratégia escolhida, da estrutura organizacional, etc. (Pérez & Gallardo, 2004). Como dificilmente um BSC único poderá responder às diferentes necessidades informativas de todas as unidades organizacionais, poderão ser necessários diferentes BSC para os distintos níveis da organização (Brown & McDonnel, 1995; Pérez & Gallardo, 2004).

Acredita-se que o BSC tenha muitas semelhanças com o *Tableau de Bord* (TB) ou “painel de instrumentos”, um conceito que surgiu em França no início do séc. XX, largamente aplicado nas empresas daquele país, e que pode ter inspirado o seu desenvolvimento (Fagundes, Soler, Feliu, & Lavarda, 2007). Perspetivado como um instrumento para a gestão de topo, permite uma visualização rápida e global das operações da empresa e do estado da sua envolvente (Bourguignon, Malleret & Norreklit, 2004). O TB é apontado como precursor do BSC e são diversos os artigos que discutem os conceitos e as principais diferenças entre estas duas ferramentas de gestão (e.g. Bourguignon *et al.*, 2004; Cebrián & Cerviño, 2005; Fagundes *et al.*, 2007; Quesado, Guzmán & Rodrigues, 2012). Quando comparado com o BSC, o TB apresenta como limitações o predomínio dos indicadores financeiros sobre os indicadores não financeiros e a ausência de uma visão integradora da empresa devido à inexistência de relação entre indicadores, já que também não define *a priori* relações causa-efeito entre variáveis chave (Quesado *et al.*, 2012). Mas refira-se que, como sistema estratégico que analisa múltiplas dimensões, o BSC de Kaplan e Norton (1992) omite ainda assim áreas consideradas essenciais para uma avaliação estratégica completa, designadamente a envolvente externa, a envolvente competitiva, múltiplos *stakeholders* e o contexto social (Melia & Robinson, 2010).

Medição do desempenho no setor hoteleiro

A adaptação ou o desenvolvimento de sistemas de medição do desempenho assenta no reconhecimento de que as características próprias da indústria e o contexto em que decorre o negócio têm um papel fundamental na escolha do sistema de medição do desempenho adequado (Haktanir & Harris, 2005). E assim, os sistemas de medição do desempenho dos hotéis devem incluir indicadores que reflitam a sua orientação para o mercado e que tenham em consideração a natureza distinta e a diversidade de atividades envolvidas na prestação dos serviços hoteleiros, que combinam elementos de puro serviço com funções comerciais e industriais (Atkinson & Brown, 2001; Harris & Mongiello, 2001).

Atendendo a que o desempenho pode ser avaliado em termos de realização das expectativas dos *stakeholders* (Phillips, 1999), há que ponderar as diferentes exigências e o potencial conflito entre os grupos com interesses na empresa (Phillips, 1999; Haktanir & Harris, 2005). Como explica Phillips (1999), os clientes requerem um serviço hoteleiro (quarto) por um preço baixo e com

elevada qualidade, o que conduz a lucros e a dividendos mais baixos para os acionistas. Empregados com moral em baixa e mal pagos não satisfarão tão bem as expectativas dos clientes quanto ao serviço. Salários mais elevados, por seu turno, aumentam os custos e reduzem os lucros. O ideal seria encontrar o equilíbrio entre os diferentes grupos. Acresce que o crescente reconhecimento na indústria hoteleira da importância e do valor das pessoas evidencia a necessidade de melhorar a informação em áreas como a satisfação do pessoal e dos clientes (Atkinson & Brown, 2001).

A indústria hoteleira foi uma das primeiras a rastrear indicadores não financeiros relacionados com os clientes e a incorporá-los nos planos de recompensa dos seus executivos (Potter & Schmidgall, 1999). Banker *et al.* (2005) sublinham que as organizações hoteleiras foram céleres a adotar indicadores de desempenho não financeiros, conscientes de que ao rastreamento destes indicadores, que refletem o desempenho financeiro futuro, obteriam benefícios adicionais, sobretudo a longo prazo.

Não obstante, reconhece-se que a medição do desempenho nos hotéis se centra exclusivamente no relato financeiro e no controlo, o que pode conduzir a uma falta de balanço e foco estratégico (Phillips, 1999; Atkinson & Brown, 2001; Haktanir, 2006; Melia & Robinson, 2010). Segundo Haktanir (2006, p. 8) “existe um considerável grau de consenso entre os gestores das organizações hoteleiras e os académicos de que o processo de controlo orçamental é uma das ferramentas de gestão e controlo mais valorizadas nas empresas hoteleiras. Os rácios, que facilitam o *benchmarking*, são as métricas mais usadas para monitorizar e controlar as operações”.

Existe a consciência de que os indicadores de desempenho hoteleiro são inapropriados, mais não seja porque se centram em indicadores quantitativos, desempenho de curto prazo, eficiência ao invés de eficácia e análises internas em vez de externas. Brown e McDonnell (1995) apontaram três pontos fracos aos sistemas de medição de desempenho nos hotéis, dois deles com origem em limitações dos sistemas de informação para gestão: (i) os sistemas raramente são planeados e delineados tendo em consideração as necessidades dos gestores e ignoram múltiplas dimensões do desempenho, exacerbando taxas de ocupação, indicadores de resultado e rentabilidade dos investimentos, que transmitem sinais errados e não apoiam adequadamente as necessidades das organizações; (ii) esses sistemas são incapazes de lidar adequadamente com aspetos ligados aos recursos humanos e ao marketing; (iii) os indicadores de desempenho não são talhados para satisfazer características particulares dos grupos hoteleiros, tais como a idade, posição de mercado, estilo de gestão e estratégia competitiva e nem sempre acompanham as mudanças observadas na organização.

Argumenta-se que os gestores hoteleiros não recebem a informação necessária para suportar as atividades de planeamento, tomada de decisão e

controlo e que as métricas utilizadas não são as mais apropriadas às circunstâncias e às características particulares do setor (Brown & McDonnel, 1995; Atkinson & Brown, 2001). Isto apesar de, como sublinham Harris e Mongiello (2001), a indústria hoteleira ser “orientada para o mercado”, por via da elevada proporção de custos fixos, exigindo maior atenção às atividades relacionadas com os clientes; e de mão-de-obra intensiva, o que sugere ênfase nos indicadores operacionais e nos indicadores de recursos humanos.

Apesar do que foi dito, pouco se sabe ainda sobre a relação entre a implementação de um sistema que contemple indicadores não financeiros e o desempenho financeiro futuro. Banker *et al.* (2005) concluem que melhorias em indicadores não financeiros, como a satisfação do cliente, originam aumentos nas receitas e no lucro. Todavia, estão mais associadas aos resultados a longo prazo do que ao desempenho financeiro imediato.

Estudos empíricos

Neste ponto revêm-se estudos sobre medição e avaliação do desempenho no setor hoteleiro. Apresentam-se: (i) estudos que identificam os FCS típicos da indústria, (ii) estudos que referem que dimensão (financeira/não financeira) é privilegiada, (iii) estudos que investigam o grau de implementação do BSC e, por fim, (iv) estudos que relacionam a adoção do BSC com determinadas características dos hotéis.

Um dos primeiros estudos sobre a aplicação da abordagem FCS nos hotéis foi o de Geller (1985), nos EUA. Geller começou por rastrear os indicadores de desempenho mais utilizados, verificando que a maioria incidia sobre aspetos não financeiros/não quantitativos. Mas quando se concentrou no que a empresa deve fazer para atingir tais objetivos (FCS) verificou que a atitude dos empregados e a satisfação dos clientes eram considerados vitais para o sucesso das organizações. No Reino Unido, Brotherton e Shaw (1996) identificaram os seis FCS mais importantes em cada um dos dez departamentos/áreas funcionais da operação hoteleira. Brotherton (2004) validou os resultados deste estudo, concluindo que os fatores subjacentes ao êxito dos hotéis analisados são mais genéricos do que específicos de um determinado contexto. Melia e Robinson (2010) analisaram o fenómeno da medição do desempenho nos hotéis da Irlanda e, embora concluam que existem FCS próprios de cada operação, identificaram quatro FCS comuns aos hotéis independentes de pequena e média dimensão: (i) qualidade das infraestruturas e dos produtos, (ii) localização, (iii) atenção e satisfação do cliente e (iv) pessoal que presta os serviços. Shen (2015) identificou os principais FCS na marca asiática *Banyan Tree*, como sendo as opções estratégicas, a qualidade do produto, a gestão de recursos humanos e as características distintivas da cultura e da sociedade asiáticas, que denomina de *Asianess*.

Collier e Gregory (1995), num estudo de caso que envolveu seis grupos hoteleiros do Reino Unido, verificaram que a medição do desempenho financeiro se centrava na comparação dos resultados reais *versus* orçamentados. Adicionalmente, estes mediam ativamente o desempenho em três áreas consideradas fulcrais e em que o desempenho não podia ser medido em termos financeiros: competitividade, qualidade do serviço e utilização de recursos (*e.g.* taxa de ocupação, receita média por quarto, número de dormidas e preço médio adicional por cliente). A medição da qualidade era feita através de questionários à satisfação do cliente, visitas por parte da sede e “clientes mistério”. Dois terços das empresas tinham sistemas de recompensa assentes na comparação dos resultados orçamentados *versus* reais.

Ainda no Reino Unido, Atkinson e Brown (2001) concluíram que os operadores hoteleiros monitorizam, quase exclusivamente, as dimensões financeiras do desempenho, sobretudo indicadores de resultados, negligenciando outras dimensões determinantes do desempenho, apesar de uma parte da indústria colocar a ênfase em dimensões como a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. As razões apontadas para a falta de interesse pelas dimensões não financeiras foram a dificuldade e o custo da obtenção de dados e fatores tecnológicos. Os autores constataram ser reduzido o grau de adoção das novas abordagens de medição do desempenho. Mas o estudo de Evans (2005) sobre o mercado hoteleiro de três e quatro estrelas do Nordeste de Inglaterra revela, contrariamente aos resultados de Atkinson e Brown (2001), que os hotéis recorrem a uma grande variedade de indicadores de desempenho e que mais de 70,0% usam muitos dos indicadores de desempenho que integram as quatro categorias do BSC identificadas por Kaplan e Norton.

Melia e Robinson (2010), na Irlanda, corroboram a “ausência de equilíbrio” na medição do desempenho nos hotéis, dando conta que os hotéis (70,0% dos quais independentes) privilegiam a dimensão financeira (resultados, vendas, margem operacional, rendibilidade do investimento, rendibilidade dos ativos, resultado por ação, ...). Métricas como a taxa de ocupação e a percentagem de reclamações de clientes são mais utilizadas pelas cadeias internacionais do que pelas cadeias nacionais e pelos independentes. Contudo, 98,0% dos hotéis medem a satisfação do cliente (número de reclamações). Os autores realçam a necessidade de adoção de uma abordagem formal mais estruturada, especialmente nos hotéis independentes, e propõem modelos estruturados de medição do desempenho que poderão melhorar a eficácia da gestão.

Na Grécia, Makrigiannakis e Soteriades (2007) concluem que os hotéis não recorrem exclusivamente a indicadores financeiros. A medição do desempenho financeiro é feita através da monitorização frequente de orçamentos, volumes de vendas e custos. Adicionalmente a utilização de recursos é avaliada através de indicadores como a taxa de ocupação, preço médio por quarto e receita por cliente e por visitante. A satisfação do cliente,

a qualidade e a fidelidade do cliente são igualmente medidas nestes hotéis com alguma regularidade. Os esquemas de incentivo (bónus) dos gestores estão ligados a *standards* de qualidade, sendo moderado o recurso a *standards* financeiros. Os resultados revelam ainda que os FCS são monitorizados a um nível elevado. Embora concluam que nos hotéis gregos as práticas de *benchmarking* raramente são empregues, assinalam que a maioria utiliza esta técnica em relação ao líder da indústria e à média da categoria. O estudo de Pavlatos e Paggios (2009) confirma a importância, nos hotéis gregos, dos indicadores financeiros e dos indicadores não financeiros. Entre as técnicas de avaliação do desempenho com adoção elevada destacam-se os indicadores de rentabilidade (100,0%), os indicadores não financeiros relacionados com os clientes (63,5%), com as inovações (47,1%) e com os empregados (45,9%). As técnicas *Return on Investment* (ROI), resultado residual, *Economic Value Added* (EVA) e rentabilidade das vendas registam taxas de adoção médias.

Em Espanha, num estudo de caso múltiplo, Urquidi e Ripoll (2013) constataram a utilização de indicadores financeiros e não financeiros para a tomada de decisão em três das quatro organizações hoteleiras, merecendo destaque os seguintes: crescimento anual do mercado, taxa de ocupação, impacto derivado da ocupação, rácios de receita, variação nos gastos com o pessoal e satisfação do cliente.

Finalmente, em Portugal, Cruz (2007) constatou que as atividades de medição do desempenho e controlo da cadeia internacional *Hotelco* se baseavam essencialmente na comparação dos resultados financeiros “orçamentados e reais” e “ano a ano”. O sistema de controlo orçamental era completado com *benchmarking* interno e externo. O primeiro compreendia a monitorização em cada hotel de um conjunto de indicadores do desempenho baseados na receita denominados “estatísticas operacionais”, bem como da estrutura de custos do hotel. O *benchmarking* externo recorria a estatísticas do setor produzidas por entidades externas, que permitem a comparação dos dados de cada hotel do grupo com o mercado hoteleiro e com grupos de hotéis concorrentes, tendo por base três variáveis relacionadas com a receita: taxa de ocupação, preço médio por quarto e *Revenue per Available Room* (RevPAR).

Barreira (2011), num estudo sobre a adoção de instrumentos de avaliação de desempenho estratégico nos hotéis de cinco estrelas do distrito de Lisboa, constatou que os hotéis utilizam tanto indicadores financeiros como não financeiros. Apenas 16% dos hotéis utiliza somente os primeiros. Os indicadores não financeiros inserem-se sobretudo nas seguintes áreas: satisfação do consumidor, eficiência interna, motivação dos recursos humanos, qualidade dos produtos e quota de mercado.

Nunes e Machado (2014) e Nunes (2016) observaram que a maioria dos hotéis de quatro e cinco estrelas (52,0%) utiliza como método de avaliação do

desempenho um conjunto não estruturado de medidas financeiras e não financeiras. Segundo Nunes (2016), as medidas não estruturadas financeiras, mais utilizadas são a Liquidez Geral, a Liquidez Imediata, a Rendibilidade Operacional das Vendas, o Prazo Médio de Recebimentos e o Prazo Médio de Pagamentos, sendo a Taxa de Ocupação, a Taxa Média por Quarto e a Receita por Quarto Disponível as medidas não financeiras mais frequentes nos hotéis. Casqueira *et al.* (2016) concluíram que apesar da importância de alguns indicadores e rácios operacionais, estes não estariam a ser usados pelos hotéis independentes portugueses de pequena dimensão; acresce que os hoteleiros consideravam importantes certos rácios e indicadores que não estariam a utilizar, o que justifica a conceção de um “*tableau de bord*” adaptado à gestão dos hotéis independentes.

No tocante à adoção do BSC no setor hoteleiro, destacam-se dois estudos que relatam experiências de implementação bem-sucedidas (Huckestein & Duboff, 1999; Denton & White, 2000). Huckestein e Duboff (1999) analisaram o *Hilton Balanced Scorecard* (HBSC), um dos principais componentes da cadeia de valor da organização Hilton, a par dos indutores de valor (nomeadamente gestão da marca, maximização da receita, eficácia operacional e oferta de valor), da estratégia e dos processos táticos. O HBSC apresenta uma “visão equilibrada” do desempenho presente e futuro do negócio, utilizando oito indicadores financeiros e operacionais. A eficácia desta abordagem teve efeitos positivos nos resultados financeiros e nos indicadores não financeiros e no reforço da cultura da empresa. Adicionalmente, encorajou os gestores a concentrarem-se nos objetivos de curto e de médio e longo prazo, a aumentar o valor da marca, a recompensar o trabalho de equipa, a tornar as análises de desempenho mais objetivas e a encorajar a partilha das “melhores práticas” e de informação estratégica. Denton e White (2000) descreveram o desenvolvimento do BSC na *White Lodging Services* (WLS), franqueado da marca *Marriot*. O BSC continha as quatro perspetivas típicas. A sua implementação conduziu a melhorias substanciais no desempenho, nos níveis médios de rendibilidade das unidades, reduziu a rotação dos colaboradores e proporcionou um retorno financeiro mais elevado aos investidores. Numa indústria em que é frequente a separação entre a propriedade e a gestão, este estudo revela o potencial do BSC na conciliação dos objetivos das duas entidades, pois permitiu identificar as ligações causais e a relação entre dimensões do desempenho como a satisfação do cliente e o retorno sobre o investimento.

Não obstante as experiências de sucesso relatadas nos EUA, estudos realizados na Europa revelam que poucas cadeias hoteleiras ou hotéis independentes terão adotado explicitamente o BSC.

No Reino Unido, Brown e McDonnell (1995) descreveram os resultados da implementação do BSC num pequeno hotel de cinco estrelas pertencente a

um grupo hoteleiro. Destacam a necessidade de diferenciar o BSC consoante o nível (unidade ou grupo) e o contexto de aplicação (área funcional, departamento ou centro de responsabilidade), assim como a necessidade de rever e atualizar com regularidade as suas componentes. Evans (2005), por seu turno, refere que o elevado grau de utilização de indicadores do desempenho nos hotéis do Nordeste de Inglaterra constituiria um indício de que muitos hotéis teriam em funcionamento um sistema próximo do BSC, mas poucos pareciam operar de uma forma integrada a medição do desempenho. Ainda no Reino Unido, Atkinson e Brown (2001) revelam que somente uma em dezoito organizações estava a implementar o BSC. Também Jones (2006) reportou que apenas 16,0% das organizações hoteleiras o utilizava. Já Phillips e Louvieris (2005) observaram que nenhuma das dez organizações analisadas (turísticas, hoteleiras e de lazer), todas elas pequenas e médias empresas, estava a utilizar explicitamente o BSC, embora incluíssem indicadores não financeiros nos sistemas de gestão do desempenho. Na Grécia, Pavlatos e Paggios (2009) verificaram que o BSC era usado somente por cerca de 21,0% dos hotéis.

Em Portugal, e apesar de ter sido introduzido de forma tardia, o BSC tornou-se popular e teve uma evolução bastante significativa sobretudo nas empresas de grande dimensão, como constataram Saraiva e Alves (2013), a partir da análise dos resultados divulgados em três estudos realizados em 2000, 2004 e 2009/2010, envolvendo empresas de diversos setores de atividade. As autoras concluem que o BSC evoluiu através de diversas fases, começando primeiro por ser utilizado como sistema de mensuração de desempenho e, por fim, como sistema de gestão estratégica que avalia e gere o próprio sistema de gestão.

Contudo, os estudos sobre a aplicação do BSC no setor hoteleiro português apontam para uma baixa taxa de utilização desta metodologia. Cruz (2007) observou que a cadeia internacional *Hotelco* não estaria a utilizar explicitamente o BSC e que este não era considerado necessário devido à existência de um “painel de instrumentos” sucinto assente em dimensões financeiras do desempenho, elaborado mensalmente. Este “sistema de medição do desempenho multidimensional” incluía dois tipos de informação: (i) um conjunto de indicadores estratégicos que abrangia quatro áreas (relações com o mercado/clientes, recursos humanos, criação de valor e desempenho financeiro); (ii) informação operacional, como sejam as demonstrações dos resultados. Santos, Gomes e Arroiteia (2010) também verificaram que o BSC, no estudo designado por “Quadro de comando integral”, era pouco utilizado (apenas 20,0% dos hotéis o utilizavam acima do valor médio da escala).

Já Barreira (2011) observou que o TB era o sistema de gestão estratégica mais utilizado pelos hotéis de quatro e cinco estrelas do distrito de Lisboa (40,0%). O BSC tinha uma adesão ainda reduzida (apenas 7,0% o haviam

implementado), embora fosse conhecido por 75,0% dos respondentes e 26,0% considerassem a sua implementação no médio prazo. Os benefícios apontados ao BSC foram o facto de alinhar os objetivos individuais e da unidade com a estratégia e o facto de identificar e alinhar as iniciativas estratégicas. O autor observou ainda que nenhum hotel introduziu perspetivas, para além das quatro tradicionais, e que as relações causa-efeito entre os indicadores das diferentes perspetivas apenas estavam presentes em 50,0% dos casos.

Nunes e Machado (2014) e Nunes (2016) verificaram que apenas 19,0% (53 em 275) dos hotéis localizados em Portugal usa esta ferramenta, apesar de ser conhecido por uma grande parte dos responsáveis financeiros. Segundo Nunes (2016), os principais objetivos para a implementação do *Balanced Scorecard* são a medição mais eficaz do desempenho financeiro e não financeiro do hotel, o alinhamento dos diversos intervenientes da organização, aumentando a sua responsabilidade, e o alinhamento dos sistemas de incentivos e recompensas dos mesmos. Os hotéis que utilizam esta ferramenta fazem-no com adaptações: todos os hotéis utilizam as perspetivas clientes e financeira, 72,0% utilizam a perspetiva processos internos e apenas 19,0% utilizam a perspetiva aprendizagem e crescimento.

Quanto a estudos que analisam a relação entre as características dos hotéis e os métodos de medição/avaliação do desempenho utilizado, são em número reduzido. Evans (2005) refere que os hotéis de maior dimensão e os afiliados a cadeias parecem medir mais ativamente o desempenho de uma maneira formal e sugere a existência de relação entre a dimensão do hotel e o facto de ser independente e o nível de atividade relacionado com a medição do desempenho. Pavlatos e Paggios (2009) observaram a existência de diferenças estatísticas significativas na estrutura de custos, na intensidade da concorrência e no volume de vendas entre hotéis que adotam e hotéis que não adotam técnicas recentes, como o BSC. Estes hotéis possuem maior proporção de custos indiretos, maiores volumes de vendas e enfrentam uma maior concorrência pelo preço do que aqueles que não usam esta ferramenta.

Melia e Robinson (2010) concluem que a adoção de métodos de medição do desempenho formais está relacionada com a dimensão, existindo maior propensão para o seu uso nas grandes empresas devido à complexidade empresarial e porque estas geralmente têm mais recursos para implementar sistemas e procedimentos de medição do desempenho mais sofisticados. A escassez de recursos humanos e financeiros, a ausência de planeamento estratégico, a má perceção dos benefícios da medição do desempenho e a complexidade das abordagens existentes podem estar na origem da deficiente medição do desempenho nas entidades de pequena e média dimensão, o que, segundo a autora, requer investigação.

Urquidi e Ripoll (2013) sugerem que os hotéis que seguem uma estratégia de diferenciação tendem a implementar sistemas de informação que permitem

desenvolver objetivos estratégicos e que promovem a satisfação do cliente. Os autores confirmam que a utilização dessa estratégia está relacionada com a utilização de técnicas de gestão da qualidade, BSC, gestão do conhecimento e segmentação de clientes.

Por fim, em Portugal, Nunes e Machado (2014) verificaram igualmente que os hotéis de maior dimensão (em termos de número de quartos) e os que pertencem a cadeias hoteleiras tendem a utilizar métodos de avaliação do desempenho mais sofisticados (TB ou BSC). As autoras concluem pela existência de relação entre os métodos de avaliação do desempenho utilizados e as seguintes características dos hotéis: forma jurídica, dimensão, pertença a cadeia hoteleira e titularidade do capital. Nunes (2016), por seu turno, conclui que os métodos de avaliação de desempenho mais sofisticados tendem a ser mais utilizados nos hotéis que realizam internamente a sua contabilidade, que têm a forma jurídica de sociedades anónimas, que estão integrados numa cadeia hoteleira, que possuem maior dimensão, que estão sujeitos a um maior nível de competitividade e naqueles cujos responsáveis financeiros têm formação de nível superior. A autora verificou ainda que a utilização do *Balanced Scorecard* nos hotéis está associada a um maior nível de satisfação dos clientes.

3. Metodologia

Nesta secção enunciam-se as questões a investigar, identifica-se o universo de estudo e a amostra e apresenta-se o método de pesquisa e recolha de dados utilizado. A secção finaliza com a caracterização da amostra e dos respondentes.

Questões de investigação

O estudo tem por objetivo caracterizar os sistemas de medição do desempenho dos hotéis localizados na região do Algarve (Portugal), dando especial ênfase ao BSC. De referir que o mesmo faz parte de um estudo mais amplo que investiga as práticas de contabilidade de gestão nos hotéis (Faria, 2012).

Tendo por base a revisão da literatura formularam-se as seguintes questões de investigação (QI):

QI1: Quais os sistemas de mensuração do desempenho utilizados pelos hotéis?

QI 1.1. Que tipo de indicadores (financeiros/não financeiros) são utilizados na medição do desempenho?

QI 1.2. Os hotéis utilizam sistemas integrados de medição do desempenho?

QI2: Quais os indicadores de desempenho mais importantes nos hotéis?

Q13: Em que medida o desempenho serve de base à atribuição de recompensas nos hotéis? Em que tipo de indicadores (financeiros/não financeiros) se baseiam os sistemas de recompensa?

No âmbito da Q11 testou-se a existência de relação entre a utilização do BSC e características dos hotéis como o tipo de gestão (independente, afiliado a cadeia nacional, afiliado a cadeia internacional), a categoria (quatro, cinco estrelas), o regime de exploração (própria, arrendamento, contrato de gestão, contrato de exploração) e a dimensão. Para o efeito recorre-se à teoria da contingência que se baseia na premissa de que não existe um sistema de contabilidade ideal que se aplique igualmente a todas as organizações, tudo depende das circunstâncias específicas da organização (Otley, 1980). Na revisão de literatura identificaram-se algumas variáveis que influenciam a adoção de sistemas de medição formais como o BSC, sendo de realçar a dimensão e a afiliação a cadeia hoteleira, sendo importante investigar outras características particulares dos hotéis, como a categoria e o regime de exploração.

Para responder às questões de investigação procedeu-se à análise dos dados através da aplicação de estatística descritiva univariada e bivariada, com recurso ao *software* SPSS (*Statistics Packages for Social Sciences*).

Universo e amostra

O estudo circunscreve-se aos hotéis e aos hotéis-apartamentos (doravante designados por hotéis) de quatro e cinco estrelas, já que se pretendeu ter representada a denominada “hotelaria clássica”. Optou-se por estudar apenas os hotéis de quatro e cinco estrelas pois entendeu-se que os restantes não dispunham de estruturas complexas e um conjunto diversificado de produtos e serviços que justificasse sistemas e práticas de contabilidade de gestão sofisticados, tais como múltiplos pontos de venda de alimentação e bebidas (A&B), *room service* e outros serviços personalizados. Tal procedimento foi também seguido por outros autores (e.g. Mia & Patiar, 2001; Makrigiannakis & Soteriades, 2007; Nunes & Machado, 2014). Restringiu-se o universo à região algarvia pela importância e identidade única como destino turístico. O Algarve era, à data do início da recolha de dados, a região portuguesa com maior número de quartos, capacidade de alojamento e dormidas e, a seguir a Lisboa, a região com o maior número de hóspedes em estabelecimentos de alojamento coletivo (INE, 2010).

Para a identificação do universo foi solicitada a base de dados da Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA), que serviu de referência ao estudo *Balanço Turístico do Ano 2008*. A dimensão do universo fixou-se em 89 hotéis (57 hotéis e 32 hotéis-apartamentos). Os principais grupos hoteleiros a operar em Portugal encontram-se representados neste universo; é, pois, legítimo supor que algumas conclusões do estudo possam ter interesse para além do universo escolhido.

Método de pesquisa e recolha de dados

Nesta investigação recolheram-se dados primários por meio de questionário, observação direta (não participativa) e análise de documentos solicitados aos respondentes quando da recolha de dados. A validade do conteúdo do questionário foi assegurada pela sua fundamentação na revisão da literatura, pelo recurso a medidas usadas em questionários de referência na área da contabilidade de gestão e pela revisão crítica do questionário por peritos na área e potenciais respondentes. Para minimizar as desvantagens apontadas aos questionários (e.g. baixa taxa de resposta e qualidade das respostas), optou-se pela recolha presencial, o que contribuiu para uma taxa de resposta mais elevada e para uma maior fiabilidade das respostas, pois permitiu esclarecer os inquiridos sobre o significado de determinados conceitos e ajudou-os na compreensão das questões.

O questionário, dirigido aos responsáveis pela área contabilística/financeira, encontra-se estruturado em quatro secções: (i) informação sobre o hotel, (ii) caracterização dos sistemas de contabilidade de gestão, (iii) perceção do respondente sobre características do sistema de contabilidade de gestão e (iv) informação sobre o respondente.

Preencheu-se um único questionário nos casos de grupos hoteleiros com vários hotéis com a função financeira centralizada, ou seja, sempre que existisse um único diretor financeiro/chefe de serviços administrativos/*controller* para todos os hotéis do grupo/região e que os procedimentos e práticas contabilísticas fossem idênticos para todos eles. Nestas circunstâncias, apenas se solicitou o preenchimento individualizado do bloco de questões dedicado às “informações sobre o hotel”.

Foram contactados todos os hotéis do universo. Participaram no estudo 66 hotéis, o que corresponde a uma taxa de resposta de 74,2%.

Caracterização da amostra e dos respondentes

Na Tabela 1 resumem-se as características mais relevantes dos hotéis inquiridos.

Tabela 1: Características dos hotéis da amostra

Características	Frequências
Categoria	Quatro estrelas: 54 (81,8%) Cinco estrelas: 12 (18,2%)
Tipologia	Hotéis: 46 (69,7%) Hotéis-apartamentos: 20 (30,3%)
Tipo de gestão	Cadeia hoteleira nacional: 36 (54,5%) Cadeia hoteleira internacional: 9 (13,6%) Independente: 21 (31,8%)
Regime de exploração	Gestão própria: 35 (53%) Contrato de arrendamento: 18 (27,3%) Contrato de exploração: 6 (9,1%) Contrato de gestão: 7 (10,6%)
Número de quartos	Quatro estrelas: 17-500 quartos; média: 178 Cinco estrelas: 105-515 quartos; média: 229

Responderam ao questionário 35 indivíduos, exercendo as funções de Diretor Financeiro ou assistente de Diretor Financeiro (60,0%), Chefe de Contabilidade ou Técnico Oficial de Contas (atualmente estes profissionais são designados, em Portugal, por Contabilistas Certificados) (20,0%), Chefe de Serviços Administrativos (5,7%) e outras funções (14,3%).

4. Resultados

Neste ponto responde-se às questões de investigação Q11, Q12 e Q13 e identificam-se características dos hotéis que influenciam a adoção de sistemas formais de mensuração do desempenho.

Utilização de sistemas de medição do desempenho

A Q11 prende-se com a utilização de sistemas integrados de medição do desempenho, com o intuito de verificar qual o grau de adoção do BSC. Primeiro, considerou-se importante inquirir os hotéis sobre o tipo de indicadores (financeiros/não financeiros) utilizados na medição do desempenho (Q1 1.1).

Como se observa na Tabela 2, os hotéis usam essencialmente indicadores financeiros: 87,7% fazem uso elevado ou muito elevado deste tipo de indicadores (média: 4,29; moda: 5). Todavia, os indicadores não financeiros também são utilizados: 56,9% dos hotéis fazem uso elevado ou muito elevado dos mesmos e 36,9% algum uso.

Tabela 2: Tipo de indicadores utilizados na medição do desempenho nos hotéis

Tipo de indicadores	N	Nenhum uso	Reduzido uso	Algum uso	Uso elevado	Uso muito elevado	Média	Moda
		1	2	3	4	5		
Financeiros	65	1,5%	1,5%	9,2%	41,5%	46,2%	4,29	5
Não financeiros	65	1,5%	4,6%	36,9%	32,3%	24,6%	3,74	3

Embora os hotéis recorram aos dois tipos de indicadores, poucos implementaram sistemas integrados de medição do desempenho (Tabela 3). O BSC é utilizado por apenas oito hotéis (12,1%), na totalidade pertencentes a cadeias hoteleiras (quatro deles à mesma cadeia nacional). Três hotéis, também afiliados a uma cadeia nacional, indicaram utilizar o *Tableau de Bord*.

Tabela 3: Utilização de sistemas integrados de medição do desempenho nos hotéis e tipo de gestão

	Cadeia Internacional	Cadeia Nacional	Independente	Total
BSC	4 44,4%	4 11,1%	-	8 12,1%
TB	-	3 8,3%	-	3 4,5%
Nenhum	5 55,6%	29 80,6%	21 100,0%	55 83,3%
Total	9 100,0%	36 100,0%	21 100,0%	66 100,0%

Comparando os resultados com os de Nunes e Machado (2014) e Nunes (2016) em Portugal, verifica-se que os referidos estudos reportam uma taxa de utilização do TB bastante mais elevada (29,0%). Acresce que, no presente estudo, a proporção de hotéis que referiram ter implementado o BSC (12,0%) é também inferior ao reportado nos estudos citados (19,0%), não se afastando, porém, dos resultados de outros estudos realizados no setor hoteleiro.

É de ressaltar que houve respondentes inclinados a assinalar que dispunham de sistemas de medição do desempenho como o BSC ou o TB por ser prática na indústria a produção de indicadores de gestão sobre fatores críticos para o êxito do negócio. Estes indicadores, constantes de relatórios produzidos mensal, semanal ou até diariamente, estão relacionados com a ocupação, com as receitas, com o pessoal, com os clientes e com a qualidade do serviço. No entanto, na maioria dos casos, não estão agrupados em perspetivas e não se relacionam com objetivos estratégicos, contrariamente ao que sucede no BSC.

Note-se que Cruz (2007) também constatou que a *Hotelco* estaria a utilizar um painel de instrumentos (*dashboard*) assente em indicadores de curto prazo

baseados nas receitas e outros indicadores financeiros, ao invés de num conjunto mais amplo e integrado de indicadores, como é o caso do BSC. Embora semelhante à abordagem BSC, este não estabelecia relações causa-efeito entre os indicadores estratégicos selecionados.

Para confirmar se os hotéis haviam efetivamente implementado o BSC foi-lhes solicitada informação sobre o mesmo. Três unidades afiliadas a cadeias internacionais e uma afiliada a uma cadeia nacional disponibilizaram documentação onde constam as perspectivas utilizadas e os indicadores monitorizados. Não foi, no entanto, possível observar qualquer relação entre indicadores e a estratégia delineada, talvez porque esse exercício seja feito ao nível da sede e não da unidade hoteleira. Nas Tabelas 4, 5, 6 e 7 resumem-se os elementos facultados pelos respondentes.

Tabela 4: Indicadores do BSC na unidade I

Perspetiva	Indicadores (Exemplos)
Inovação e recursos humanos	Produtividade Rotação Taxa de absentismo Índice de satisfação dos empregados Esforço de formação anual Número de empregados/100 quartos Taxa de resposta útil aos inquéritos de clientes
Eficiência	Índice de sazonalidade Índice de diversificação de mercados Número de reclamações/sugestões Número de quartos ocupados Receitas/custos com o pessoal
Clientes	Índice de satisfação de líderes de grupos Índice de satisfação de líderes de banquetes
Finanças	<i>Gross Operating Profit (GOP), Earnings Before Tax (EBT)</i> <i>Revenue per Available Room (RevPAR), Receitas</i> <i>Free cash flow</i> <i>Return on Capital Employed (ROCE), EVA</i>

A Unidade I tem oito anos de experiência com BSC. O sistema tem vindo a ser aperfeiçoado. Vai passar do nível da organização para o nível da secção. Os indicadores (*key performance indicators*) são definidos pelos diretores gerais em conjunto.

Tabela 5: Indicadores do BSC na unidade II

Perspetivas	Indicadores (Exemplos)
Clientes	Fidelização do cliente (inquéritos de satisfação)
Pessoas	Satisfação no trabalho Formação e desenvolvimento
Finanças	GOP <i>Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortizations (EBITDA)</i> RevPAR

Na Unidade II o BSC utilizado é elaborado pela sede e enviado a cada unidade. No ano anterior haviam sido analisadas apenas duas perspectivas: Clientes e

Pessoas e no próprio ano estavam a ser monitorizadas apenas as perspetivas Clientes (um indicador) e Finanças (três indicadores).

Tabela 6: Indicadores do BSC na unidade III

Perspetiva	Indicadores (Exemplos)
Cliente	Satisfação do cliente (diversos indicadores)
Pessoal	Rotação, satisfação, desenvolvimento
Financeira	GOP, valor total semanal

Na Unidade III o BSC também é elaborado pela sede, sendo enviado todos os meses às unidades. Cada uma das perspetivas acima indicadas tem um peso diferente, respetivamente 50,0%, 25,0% e 25,0%.

Tabela 7: Indicadores do BSC na unidade IV

Perspetiva	Indicadores (Exemplos)
Cliente	<i>Standard</i> da marca Satisfação do cliente (global) Problemas Auditorias e inspeções <i>in loco</i>
Informação sobre quota de mercado	RevPAR index (<i>rank</i> actual e <i>rank</i> no ano anterior) RevPAR do mercado (ano corrente e ano anterior) RevPAR do hotel (ano corrente e ano anterior)
Colaborador	Índice de participação do colaborador Índice de envolvimento no trabalho
Financeira	Receitas Resultado do hotel (<i>house profit</i>) Margem do hotel

A Unidade IV disponibilizou informação respeitante às perspetivas e indicadores utilizados numa outra unidade do grupo, pois são idênticos para todas as unidades. O BSC integra o plano de negócios e apresenta em relação a cada indicador os valores do ano anterior, do próprio exercício e o objetivo para o ano seguinte.

Observa-se que as perspetivas identificadas por Kaplan e Norton estão presentes nas quatro unidades, designadamente a perspetiva financeira, a perspetiva clientes e a perspetiva aprendizagem e crescimento, sendo que a última é designada por “pessoal”, “colaborador” ou “recursos humanos”, o que está em consonância com a proposta de Harris e Mongiello (2001). Também a dimensão relacionada com o mercado, que, segundo estes autores, deve ser integrada na perspetiva *customer*, a par da perspetiva clientes, integra o BSC de uma das organizações. Porém, apenas a Unidade I possui a perspetiva processos internos, sendo esta designada por “Eficiência”. Recorde-se que Cruz (2007) menciona a existência, na *Hotelco*, das perspetivas “relações com os clientes/mercado” e “recursos humanos”. Estes resultados corroboram os de Nunes (2016) que observou que os hotéis fazem adaptações ao BSC, nomeadamente no tocante às perspetivas utilizadas.

A análise da informação fornecida revela ainda que o BSC é usado essencialmente como um sistema de medição do desempenho que contempla

indicadores financeiros e indicadores não-financeiros. Não existe evidência de estabelecimento de relações causa-efeito entre perspectivas, muito menos de alinhamento entre as ações de curto prazo e os objetivos estratégicos de longo prazo, sendo possível admitir que o BSC não esteja a ser usado como um sistema de gestão estratégica como propõem Kaplan e Norton (1996).

Em seguida, procedeu-se à distribuição cruzada da variável “utilização do BSC” com as variáveis “categoria” e “regime de exploração” (Tabela 8). Constatou-se que um terço dos hotéis de cinco estrelas adota o BSC em oposição a 7,4% dos hotéis de quatro estrelas. Já a distribuição cruzada da variável “utilização do BSC” com a variável “regime de exploração” mostra que cerca de 43,0% dos hotéis com contrato de gestão utilizam o BSC; somente dois hotéis com gestão própria utilizam o sistema.

Tabela 8: Utilização do BSC e categoria/regime de exploração

	Categoria			Regime de exploração				
	Quatro estrelas	Cinco estrelas	Total	Arrendamento	Contrato exploração	Contrato gestão	Própria	Total
Utiliza BSC	4	4	8	3	0	3	2	8
	7,4%	33,3%	12,1%	16,7%	0%	42,9%	5,7%	12,1%

Em face dos resultados, testou-se a existência de relação entre a utilização do BSC e as três variáveis (tipo de gestão, categoria e regime de exploração) usando o teste exato de Fisher, já que o teste do Qui-quadrado não é válido por existirem mais de 20 por cento das células com frequência esperada inferior a cinco. No primeiro caso, o valor do teste é igual a 9,47 ($p < 0,01$), pelo que se rejeita a hipótese nula de independência entre as variáveis “utilização do BSC” e “tipo de gestão” (a hipótese nula que estabelece que, na população, as variáveis são independentes, é rejeitada sempre que o valor- p resultante do teste for menor que 0,05). Relativamente às variáveis “categoria” e “regime de exploração”, o teste também indica, em ambos os casos, que as variáveis não são independentes ($p < 0,05$). Logo, conclui-se pela existência de relação entre a utilização do BSC e as variáveis tipo de gestão, categoria e regime de exploração.

Por fim, testou-se a existência de relação entre a utilização do BSC e a dimensão. A comparação de médias através do teste *t de Student* revelou a existência de relação entre as duas variáveis. Observa-se, com base nos valores- p , que a dimensão determina mais o uso do BSC do que a categoria. Enquanto a significância da categoria é marginal ($p = 0,031$), a da dimensão é forte ($p < 0,001$), afetando todas as variáveis da dimensão (número de quartos, número de camas, número de trabalhadores e volume de vendas).

Importância atribuída a diversos indicadores do desempenho

Procurou-se em seguida averiguar a importância atribuída pelas unidades a

diversos indicadores financeiros e não financeiros (QI2).

Como se pode observar na Tabela 9 os indicadores mais importantes para os hotéis são o “GOP” (média de 4,56), as “vendas” (média de 4,41), o “REVPAR” (média de 4,33), o “ARR” (média de 4,24), os “valores reais versus orçamentados” (média de 4,20) e o “índice de satisfação dos clientes” (média de 4,15); portanto, indicadores tradicionalmente valorizados nos hotéis e associados à perspectiva financeira e à de clientes. Os indicadores menos importantes são: o “resultado residual” (média de 2,24), o “EVA” (média de 2,52), as “avaliações do cliente mistério” (média de 2,59), o “número de novos produtos/serviços introduzidos” (média de 2,85) e o “ROI” (média de 2,92).

Tabela 9: Importância atribuída a indicadores do desempenho nos hotéis

Tipo de Indicadores	Importância		Média	Elevada	Muito elevada	Médi	Mod	
	N	nenhuma						Reduzida
Vendas	66	-	16,7%	25,8%	57,6%	4,41	5	
RevPAR	66	1,5%	1,5%	6,1%	43,9%	47,0%	4,33	5
Cash flow	66	3,0%	13,6%	19,7%	28,8%	34,8%	3,79	5
GOP	66		13,6%	16,7%	69,7%	4,56	5	
EBITDA	64	4,7%	4,7%	37,5%	18,8%	34,4%	3,73	3
Valores reais versus orçamentados	66	6,1%	1,5%	9,1%	33,3%	50,0%	4,20	5
ROI	66	22,7%	4,5%	47,0%	9,1%	16,7%	2,92	3
EVA	66	33,3%	13,6%	27,3%	19,7%	6,1%	2,52	1
Resultado residual	66	37,9%	22,7%	22,7%	10,6%	6,1%	2,24	1
Receita média por cliente	66	6,1%	13,6%	9,1%	51,5%	19,7%	3,65	4
Preço médio por quarto (Average Room Rate-ARR)	66	1,5%	1,5%	6,1%	53%	37,9%	4,24	4
Avaliações do cliente mistério	66	34,8%	9,1%	33,3%	7,6%	15,2%	2,59	1
Taxa de retenção de clientes	65	12,3%	18,5%	12,3%	27,7%	29,2%	3,43	5
Índice de satisfação dos clientes	66	-	1,5%	13,6%	53%	31,8%	4,15	4
Número de novos produtos/serviços	66	13,6%	24,2%	39,4%	9,1%	13,6%	2,85	3
Formação e desenvolvimento do pessoal	66	1,5%	7,6%	22,7%	43,9%	24,2%	3,82	4
Rotação do pessoal	66	6,1%	22,7%	28,8%	25,8%	16,7%	3,24	3
Índice de satisfação do pessoal	66	4,5%	4,5%	43,9%	30,3%	16,7%	3,50	3

Conclui-se que os hotéis valorizam sobretudo os indicadores financeiros, mas dão igualmente importância a indicadores não financeiros associados a outras perspectivas como sejam a dos clientes (satisfação e fidelidade), a dos processos internos (número de novos produtos/serviços) e a de aprendizagem e crescimento (rotação, satisfação e formação do pessoal). Note-se que

diversos indicadores associados aos clientes ou ao pessoal registam modas de 4, o que confirma que as pessoas são uma componente crítica do êxito do negócio hoteleiro, como sugere a literatura (e.g. Melia & Robinson, 2010). O “índice de satisfação dos clientes” surge como o indicador da dimensão não-financeira mais usado, tal como constataram estes autores.

Realizou-se uma Análise Fatorial pelo método das componentes principais, seguida de uma rotação *Varimax*. Utilizando a regra do *eigenvalue* superior a 1 foram extraídos cinco fatores que explicam 76,5% da variabilidade total dos dados. O primeiro fator explica cerca de 38,0% da variabilidade total e apresenta pesos elevados dos indicadores ligados aos clientes e ao pessoal: “índice de satisfação dos clientes”, “taxa de retenção de clientes”, “rotação do pessoal” e “índice de satisfação do pessoal”. O segundo fator, que explica cerca de 14,0% da variabilidade total, tem pesos fatoriais elevados dos indicadores “EVA”, “resultado residual” e “ROI” (indicadores associados à perspetiva do acionista). O terceiro fator explica cerca de 10,0% da variabilidade total, apresentando pesos elevados dos indicadores “cash flow”, “vendas”, “REVPAR” e “ARR”. O quarto fator explica 8,0% da variabilidade total e apresenta pesos elevados dos indicadores “GOP” e “valores reais versus orçamentados”, indicadores financeiros tradicionalmente muito valorizados nos hotéis. Finalmente, o quinto fator, que explica apenas 6,5% da variabilidade total, está associado ao indicador “receita média por cliente”, o que revela que as respostas dadas a esta pergunta não parecem ter origem na mesma lógica das outras.

O indicador GOP mereceu por parte dos respondentes os seguintes comentários:

“É o indicador mais importante” (Administrador de hotel independente);

“É a medida da eficiência do hotel. Para a frente já não é responsabilidade do Diretor Geral. Não é culpa minha que o meu patrão tenha feito um mau contrato de exploração. Tudo o que seja juros, depreciações, não é da minha responsabilidade. Se fosse diretor e dono já olhava a tudo” (Diretor de cadeia nacional).

Os indicadores “ROI”, “EVA”, “cash flow” e “resultado residual” foram apontados pelos respondentes afiliados a cadeias internacionais com contratos de gestão como tendo importância sobretudo para o proprietário.

Para verificar que tipo de unidades dão mais importância aos diversos indicadores, calculou-se a média da pontuação atribuída a cada um deles por tipo de gestão. Observa-se que os hotéis pertencentes a cadeias internacionais valorizam mais os indicadores “vendas”, “GOP”, “ROI”, “avaliações do cliente mistério”, “taxa de retenção de clientes”, “índice de satisfação dos clientes”, “rotação do pessoal” e “índice de satisfação do pessoal”. Os hotéis afiliados a cadeias nacionais, por seu turno, atribuem maior importância aos indicadores

“REVPAR”, “valores reais *versus* orçamentados”, “EVA”, “resultado residual”, “receita média por cliente”, “ARR” e “número de novos produtos/serviços”. Verifica-se ainda que os indicadores “GOP”, “EBITDA” “valores reais *versus* orçamentados”, “receita média por cliente”, “avaliações do cliente mistério”, “taxa de retenção de clientes”, “formação e desenvolvimento do pessoal”, “rotação do pessoal” e “índice de satisfação do pessoal” são mais valorizados pelos hotéis afiliados a cadeias do que pelos independentes.

Questionou-se se a importância atribuída aos indicadores do desempenho diferiria entre hotéis pertencentes a cadeias e hotéis independentes. Para testar a existência de relação entre a importância atribuída a vários indicadores do desempenho e a afiliação a cadeia hoteleira, procedeu-se à reclassificação da variável “tipo de gestão” originando-se uma nova variável denominada “afiliação a cadeia hoteleira” com apenas duas categorias, “sim” e “não”. A realização do teste exato de Fisher confirma que existe uma diferença significativa entre esta variável e a importância atribuída à maioria dos dezoito indicadores, com exceção dos indicadores “vendas”, “resultado residual”, “receita média por cliente” e “índice de satisfação dos clientes”. A importância atribuída ao indicador “ARR” está próxima da significância ($p < 0,1$). Tanto os hotéis afiliados a cadeias como os independentes atribuem uma importância elevada ou muito elevada a estes três últimos indicadores. A reclassificação da variável vem ainda evidenciar a existência de uma relação significativa entre a “afiliação a cadeia hoteleira” e a importância atribuída ao “índice de satisfação do pessoal” ($p = 0,05$); mais de metade dos hotéis afiliados a cadeias atribui importância elevada ou muito elevada a este indicador em oposição a apenas um terço dos hotéis independentes. Confirma-se, pois, a existência de relação entre a importância atribuída à maioria dos indicadores de desempenho e a afiliação a cadeia hoteleira.

Por fim, solicitou-se aos respondentes que listassem três indicadores de importância extrema para o hotel não contemplados na questão anterior. Mais uma vez os hotéis apontaram diversos indicadores financeiros, muitos deles associados à exploração hoteleira (e.g. crescimento das vendas, receita de quartos em relação à receita total, receita de F&B em relação à receita total, resultado por departamento, custo por quarto vendido, *GOPPAR*, *Revenue per available seat hour*, rentabilidade por dormida, preço médio por operador turístico/internet, custos com o pessoal em relação à receita total, custos com o pessoal - totais e por departamento), bem como outros indicadores financeiros tradicionais, como a taxa interna de rentabilidade (TIR). Embora se confirme o predomínio dos indicadores financeiros, é de realçar a indicação por parte de alguns hotéis de indicadores ambientais e de qualidade.

Existência de sistemas de recompensa e tipo de indicadores em que se baseiam

Por fim, a Q1 3 averigua em que medida o desempenho é avaliado, por comparação a objetivos estabelecidos, e é tido em consideração para

determinar prémios, remunerações e promoções dos diferentes níveis hierárquicos.

Constatou-se que mais de metade dos hotéis não dispõe de sistemas de recompensa para os chefes de secção e para os restantes trabalhadores. Já o desempenho dos diretores gerais e dos diretores de departamento tem, em 62,1% e 61,3% dos hotéis, respetivamente, “muitas vezes” ou “sempre” sistemas de recompensa subjacentes. Ainda assim, mais de um quarto das unidades não possui sistemas de recompensa mesmo para estes níveis.

Os referidos sistemas de recompensa baseiam-se essencialmente em indicadores financeiros, com particular ênfase na comparação dos valores reais com os valores orçamentados, como se observa na Tabela 10: um pouco mais de 80,0% dos hotéis faz uso elevado ou muito elevado dos mesmos (média de 4,06). Estes resultados estão em consonância com o que refere a literatura (Schmidgall & Ninemeier, 1987; Collier & Gregory, 1995; Haktanir, 2006; Cruz, 2007).

Tabela 10: Tipo de indicadores em que se baseiam os sistemas de recompensa nos hotéis

Tipo de indicadores	N	Nenhum uso 1	Reduzido uso 2	Algum uso 3	Uso elevado 4	Uso muito elevado 5	Média	Moda
Financeiros*	47	10,6%	4,3%	4,3%	29,8%	51,1%	4,06	5
Não financeiros	47	10,6%	14,9%	17,0%	31,9%	25,5%	3,47	4

*e.g. resultados reais versus orçamentados

Menos utilizados, os indicadores não financeiros também estão na base dos sistemas de recompensa. Como relatou o respondente de uma cadeia internacional: *“os sistemas de recompensa contemplam ambos os tipos de indicadores, mas só se baseiam nos indicadores não financeiros depois de atingidos os resultados financeiros, nomeadamente o GOP”*.

Como exemplos de recompensa foram indicados a atribuição de resultados e bónus sobre o salário bruto anual. O respondente de uma cadeia nacional com quatro hotéis participantes no estudo referiu que tinha avaliação do desempenho em curso e que esta se baseava no BSC: *“alguns dos indicadores das diferentes perspetivas estão ligados aos vencimentos das pessoas, permitindo-lhes auferir mais um salário por ano”*. O respondente de uma cadeia internacional também comentou que os sistemas de recompensa, no caso dos gestores, estavam associados aos indicadores do BSC. Uma prática observada por Kaplan e Norton (1996) em algumas organizações e que segundo os autores, apesar de poderosa, poderá comportar riscos se as

métricas presentes no BSC não forem as adequadas ou se os seus valores não forem fiáveis.

5. Conclusão

A revisão da literatura revela que os indicadores financeiros, de curto prazo, em especial os relacionados com a rendibilidade, assumem um lugar de destaque na medição/avaliação do desempenho, embora os hotéis comecem a ter em consideração indicadores não financeiros, em especial relacionados com as pessoas (clientes e pessoal) e com a qualidade. O BSC começa a ganhar aceitação na indústria, mas na Europa, ainda são poucos os hotéis que o terão adotado ou estarão a utilizá-lo explicitamente. Embora seja reduzido o grau de adoção das novas abordagens de medição, os hotéis utilizam uma ampla variedade de indicadores pertencentes às quatro perspetivas do BSC.

Este estudo vem confirmar que os hotéis recorrem sobretudo a indicadores financeiros, embora os indicadores não financeiros também sejam valorizados, o que corrobora a literatura (Atkinson & Brown, 2001; Mia & Patiar, 2001; Haktanir & Harris, 2005; Pavlatos & Paggios, 2009; Melia & Robinson, 2010; Nunes, 2016). No entanto, apesar de utilizarem indicadores associados a várias perspetivas (clientes, pessoal e processos internos), apenas um número reduzido de hotéis utiliza sistemas integrados de medição do desempenho: oito hotéis adotam o BSC e três o TB. São todos afiliados a cadeias. Estes resultados estão em linha com os estudos que apontam para uma baixa utilização do BSC no setor analisado (Atkinson & Brown, 2001; Evans, 2005; Jones, 2006; Cruz, 2007; Pavlatos & Paggios, 2009; Nunes & Machado, 2014; Nunes, 2016). O facto de nenhum hotel independente ter implementado o BSC vem reforçar a necessidade destes hotéis adotarem uma abordagem mais estruturada à medição do desempenho, ideia anteriormente veiculada noutros estudos (Melia & Robinson, 2010; Casqueira *et al.*, 2016). Acompanha-se igualmente a conclusão de Nunes (2016) de que quando o BSC é usado, os hotéis fazem-lhe adaptações.

A análise da informação fornecida revela que o BSC é usado essencialmente como um sistema de medição do desempenho que contempla indicadores financeiros e não financeiros (primeira fase de evolução do BSC). Não existe evidência de estabelecimento de relações causa-efeito entre perspetivas, muito menos de alinhamento entre as ações de curto prazo e os objetivos estratégicos de longo prazo, sendo possível admitir que o BSC não esteja a ser usado como um sistema de gestão estratégica como propõem Kaplan e Norton (1996). No entanto, esta questão requer investigação adicional, preferencialmente com recurso a estudos de caso, uma vez que este exercício pode estar a ser feito ao nível da sede.

Através da análise bivariada, constatou-se que a utilização do BSC está relacionada com o tipo de gestão, com a categoria, com o regime de exploração e com a dimensão. Este sistema é mais utilizado nas cadeias hoteleiras

internacionais, nos hotéis de cinco estrelas, nos hotéis com contrato de gestão e nos hotéis de maior dimensão. Adicionalmente observou-se que a afiliação a cadeia hoteleira está relacionada com a importância atribuída à maioria dos indicadores do desempenho. Estes resultados vêm reforçar as conclusões de estudos que concluem que os sistemas de medição do desempenho são mais sofisticados nos hotéis de maior dimensão e nos afiliados a cadeias hoteleiras.

Como limitação do estudo aponta-se o facto de a investigação ter recolhido um único ponto de vista, na maioria dos casos, o do responsável pela área financeira. Reconhece-se que os fatores críticos de sucesso diferem entre gestores na mesma organização (Geller, 1985; Shen, 2015); por conseguinte, sugere-se, para investigação futura, analisar a perceção dos gestores a outro nível (*e.g.* diretores gerais). Também seria interessante alargar a investigação a outras regiões de Portugal, continental e insular, designadamente a regiões com uma sazonalidade não tão acentuada como a que caracteriza o Algarve. Importaria igualmente compreender o papel dos sites especializados e das redes sociais na medição da satisfação dos hóspedes e o peso atribuído pelos hotéis aos comentários nesses sites.

Referências

- Atkinson, H. (2006). Performance measurement in the international hospitality industry. In P. Harris e M. Mongiello (Eds.), *Accounting and Financial Management* (pp. 46-70). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Atkinson, H. & Brown, J. (2001). Rethinking performance measures: Assessing progress in UK Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(3), 128-135.
- Banker, R., Potter, G. & Srinivasan, D. (2005). Association of nonfinancial performance measures with the financial performance of a lodging chain. *Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(4), 394-412.
- Barreira, A. (2011). *Instrumentos de avaliação do desempenho estratégico: Um estudo na indústria hoteleira* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Bourguignon, A., Malleret, V. & Norreklit, H. (2004). The American *balanced scorecard* versus the French *tableau de bord*: The ideological dimension. *Management Research*, 15(2), 107-134.
- Brotherton, B. (2004). Critical success factors in UK corporate hotels. *The Service Industries Journal*, 24(3) 19-42.
- Brotherton, B. & Shaw, J. (1996). Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels Plc. *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 113-135.
- Brown, J. B. & McDonnell, B. (1995). The balanced score-card: Short-term guest or long term resident? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2-3), 7-11.
- Casqueira, N., Gomes, C., Santos, L.L., Malheiros, C., & Ferreira, R. (2016). Performance evaluation of small independent hotels through management

- accounting indicators and ratios. In *Proceedings of the EATSA 2016 Conference*, Lisboa, Peniche e Coimbra, 26-30 junho.
- Cebrián, M. & Cerviño, E. (2005). El *balanced scorecard* o cuadro de mando integral y el cuadro de mando tradicional: Principales diferencias. *Técnica Contable*, 673, 13-17.
- Collier, P. & Gregory, A. (1995). The practice of management accounting in hotel groups. In P. Harris (Ed.), *Accounting and finance for the international hospitality industry* (pp. 137-159). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cruz, I. (2007). *Performance measurement practices in a globalized setting in the hospitality industry: An interpretive perspective* (Tese de doutoramento não publicada). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
- Denton, G. & White, B. (2000). Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 41(1), 94-107.
- Doran, M., Haddad, K. & Chee, C. (2002). Maximizing the success of balanced scorecard implementation in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 3(3), 33-58.
- Eccles, R. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), January-February, 131-137.
- Evans, N. (2005). Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 376-390.
- Fagundes, J., Soler, C., Feliu, V., & Lavarda, C. (2007). Tableau de bord vs balanced scorecard. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, Rio de Janeiro, 12(1), 1-16.
- Faria, A. (2012). *Sistemas de contabilidade de gestão no setor hoteleiro do Algarve: Planeamento ou improvisação?* (Tese de doutoramento não publicada). Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, Faro, Portugal.
- Geller, A. (1985). Tracking the critical success factors for hotel companies. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(4), 76-81.
- Haktanir, M. (2006). In P. Harris e M. Mongiello (eds.), *Accounting and financial management, developments in the international hospitality industry* (pp. 3-21). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Haktanir, M. & Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 39-50.
- Harris, P. & Mongiello, M. (2001). Key performance indicators in European hotel properties: General managers' choices and company profiles. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 120-127.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1), 33-59.
- Huckestein, D. & Duboff, R. (1999). Hilton Hotels. A comprehensive approach to delivering value for all stakeholders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 4(4), 28-38.

- Instituto Nacional de Estatística (2010). Estatísticas do turismo 2008, Lisboa. Disponível em www.ine.pt
- Jones, T. (1995). Identifying managers' information needs in hotel companies. In P. Harris (Ed.). *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 163-182.
- Jones, T. (2006). Budgetary practice within hospitality. In P. Harris, & M. Mongiello (Eds.). *Accounting and financial management*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 72-86.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan/Feb., 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan./Feb., 74(1), 75-85.
- Makrigiannakis, G. & Soteriades, M. (2007). Management accounting in the hotel business: The case of the Greek hotel industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 8(4), 47-76.
- Melia, D. & Robinson, L. (2010). Towards performance measurement in hotels: An incremental approach. In G. Gorham, & Z. Mottiar (Eds.), *Contemporary issues in Irish and global tourism and hospitality*. Dublin Institute of Technology. Disponível em <https://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=tfschhmtbook>.
- Mia, L. & Patiar, A. (2001). The use of management accounting systems in hotels: An exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 111-128.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 80-116
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard. A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88.
- Nunes, C. (2016). *Métodos de avaliação de desempenho dos hotéis: Estudo empírico em Portugal* (Tese de doutoramento não publicada). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Nunes, C. & Machado, M. (2014). Performance evaluation methods in the hotel industry. *Tourism and Management Studies*, 10(1), 24- 30.
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievements and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 8(5), 413-428.
- Pavlatos, O. & Paggios, I. (2009). Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, 24(1), 81-98
- Pérez, B. & Gallardo, A. (2004). El cuadro de mando como instrumento para la gestión: Una propuesta para el sector hotelero. *Estudios Turísticos*, 159, 55-85.
- Phillips, P. (1999). Performance measurement systems and hotels: A new conceptual framework. *Hospitality Management*, 18, 171-182.
- 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, 201-211.

- Pinto, F. & Barbedo, A. (2017, outubro). Vinte e cinco anos depois: por onde vai o Balanced Scorecard? Comunicação apresentada no XVI CICA - *Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria*, ISCA, Aveiro, Portugal.
- Potter, G. & Schmidgall, R. (1999). Hospitality management accounting: Current problems and future opportunities. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 387-400.
- Quesado, P., Guzmán, B. & Rodrigues, L. (2012). O tableau de bord e o balanced scorecard: Uma análise comparativa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(2), 128-150.
- Santos, L., Gomes, C., & Arroiteia, N. (2010). Determinantes da contabilidade de gestão nas unidades hoteleiras de Portugal. *XIV Encontro AECA*. Universidade de Coimbra, GITUR, ESTM/IPL.
- Saraiva, H. & Alves, M. (2013). Balanced scorecard em Portugal: Sua difusão, evolução e consequências da sua utilização. *Revista do Instituto Internacional de Custos*, 11, 6-20.
- Schmidgall, R. & Ninemeier, J. (1987). Budgeting in hotel chains: Coordination and control. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(1), 78-84.
- Shen, H. (2015). Critical success factors for leading hotel brands in Asia: A case study of Banyan Tree. *International Journal of Marketing Studies*, 7(3), 19-26.
- Urquidi, A. & Ripoll, V. (2013). The choice of management accounting techniques in the hotel sector: The role of contextual factors. *Journal of Management Research*, 5(2), 65-82.

Como citar este capítulo:

Faria, A. R., Ferreira, L. & Trigueiros, D. (2017). Uma incursão pelos sistemas de medição do desempenho dos hotéis. In: F. Matias, José António C. Santos, C. Afonso, C. Baptista, C. M. Q. Ramos, & M. C. Santos (Eds.), *Estudos de Gestão e Empreendedorismo* (pp. 187-216). Faro: Universidade do Algarve.