

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**ESTADO DA ARTE DA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NA HOTELARIA**

Joana Cristina Pereira Medronho

Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação de Professora Doutora Carla Amado e
Professor Doutor Sérgio Santos

Faro

2019

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**ESTADO DA ARTE DA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NA HOTELARIA**

Joana Cristina Pereira Medronho

Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação de Professora Doutora Carla Amado e
Professor Doutor Sérgio Santos

Faro

2019

ESTADO DA ARTE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA HOTELARIA

Mestrado em Gestão Empresarial

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Joana Cristina Pereira Medronho

Direitos de cópia

© **Copyright:** (Joana Cristina Pereira Medronho)

A universidade do algarve tem direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

No percurso deste período de estudo e trabalho que agora termina participaram várias pessoas que merecem o meu sincero agradecimento, sem as quais esta dissertação não estaria completa. Queria então prestar o meu agradecimento:

À **Professora Doutora Carla Amado e ao Professor Doutor Sérgio Santos** por me terem proporcionado condições para a realização deste trabalho e pela excelente orientação, pelo apoio, disponibilidade, simpatia e muita paciência. Queria agradecer também as críticas construtivas e enriquecedoras que foram um estimulante para a realização deste trabalho.

Ao meu colega, Pedro Ventura Cruz, pela sua ajuda e apoio, pelas discussões enriquecedoras e pelo espírito de entreajuda.

Ao meu irmão, pelo seu apoio e pelas suas críticas construtivas que me ajudaram em certos momentos deste caminho.

Ao Filipe pela ajuda, paciência e pelas frases de apoio nos momentos mais difíceis.

Ao João pela sua boa disposição.

À minha amiga e colega Elsa, uma vez mais obrigada pela ajuda.

Aos meus pais e avós pela força, incentivo e apoio que sempre me deram, tornando este longo percurso um pouco mais fácil. Obrigada por terem acreditado em mim.

Por último agradeço, a todos os meus outros amigos que não mencionei acima, mas que sempre estiveram comigo nos momentos bons e menos bons.

E, por fim, a todos aqueles que, de uma forma mais ou menos direta, me apoiaram ao longo desta caminhada.

Muito obrigada!

“O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo”
(Winston Churchill)

Abreviaturas

B-On: Biblioteca do Conhecimento On-line

BSC: *Balanced Scorecard*

KPI - Key Performance Indicators

WoS: *Web of Science*

Resumo

O objetivo deste estudo foi o de analisar e sistematizar a informação relativa às publicações dedicadas à aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) na hotelaria, identificando as principais características e conclusões dos estudos publicados nos últimos anos para oferecer uma base para pesquisas futuras. Este estudo foi efetuado com recurso às bases de dados Web of Science, Scopus e B-on através de uma revisão sistemática da literatura. Foram identificados um total 113 artigos numa primeira análise e selecionados para estudo mais detalhado 21 artigos. Relativamente aos objetivos dos estudos verificamos que são focados na medição eficaz do desempenho financeiro e não financeiro, no alinhamento da organização, na atribuição de responsabilidades na realização da estratégia do hotel e na redefinição do sistema do controlo de gestão. Os estudos revistos debruçam-se, na sua maioria, sobre aplicações em unidades hoteleiras superiores a 4 estrelas e de luxo. Pretendemos com este estudo disponibilizar informação para futuras investigações sobre a aplicabilidade do BSC ao setor hoteleiro.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, BSC, Hotelaria; Revisão Sistemática

Abstract

The aim of this study was to analyze and systematize the information available in publications dedicated to the application of the Balanced Scorecard (BSC) to hotels, identifying the main characteristics and conclusions of the studies published in recent years to provide a basis for future research. This study was conducted using Web of Science, Scopus and B-on databases through a systematic literature review. A total of 113 articles were identified in a first analysis and 21 articles were selected to a more detailed study. Regarding the objectives of the reviewed studies, it was concluded that they are focused on the effective use of financial and non-financial performance, alignment of the organization, application of requirements in the implementation of the hotel strategy and redefinition of the management control system. The reviewed studies focused on applications of the BSC to hotel units classified over 4 stars and deluxe. With this study, we intend to provide information for future investigations on the applicability of BSC in the hotel sector.

Keywords: Balanced Scorecard, BSC, Hospitality; Systematic review

Índice Geral

| | |
|--|----|
| 1. Introdução | 1 |
| 2. Enquadramento Teórico | 3 |
| 2.1. Controlo de Gestão | 3 |
| 2.2. <i>Balanced Scorecard</i> | 4 |
| 2.2.1. Perspetivas do BSC | 6 |
| 2.2.2. Vantagens da utilização do BSC | 7 |
| 2.2.3. Limitações e críticas ao BSC | 8 |
| 2.2.4. Mapa Estratégico | 9 |
| 2.3. Setor hoteleiro | 10 |
| 2.3.1. Avaliação financeira de desempenho <i>versus</i> não financeira | 10 |
| 2.3.2. Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> na hotelaria | 12 |
| 3. Métodos | 14 |
| 4. Resultados | 16 |
| 4.1. Seleção do material para a revisão | 16 |
| 4.2. Resultados e Discussão | 18 |
| 5. Conclusões e Perspetivas Futuras | 58 |
| 6. Referências Bibliográficas | 60 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica | 5 |
| Figura 2. Diagrama de fluxo para seleção de artigos | 17 |

Índice de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1. Fontes das publicações em estudo | 18 |
| Tabela 2. Número de publicações sobre BSC no período 2000-2019..... | 20 |
| Tabela 3. Publicações sobre a aplicação do BSC na hotelaria | 20 |
| Tabela 4. Objetivos dos estudos sobre a aplicação do BSC à hotelaria | 24 |
| Tabela 5. Envolvidos no processo de conceção e implementação do BSC..... | 30 |
| Tabela 6 Indicadores de desempenho utilizados nos estudos sobre o BSC em hotelaria | 34 |
| Tabela 7. Resultados e pontos fortes da aplicação do BSC à hotelaria | 41 |
| Tabela 8. Limitações à implementação do BSC na hotelaria | 48 |
| Tabela 9. Sugestões para futuras investigações em hotelaria com uso do BSC | 55 |

1. Introdução

O presente estudo pretende dar respostas a um conjunto de questões sobre a avaliação de desempenho na hotelaria, através da análise dos resultados das pesquisas feitas nos últimos anos por vários investigadores.

Para tal, pretende-se analisar diversos estudos sobre a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) como medidor de desempenho de hotéis e de gestão estratégica de serviços/departamentos em hotelaria publicados em revistas internacionais. Ao longo dos anos o BSC tem-se revelado uma importante ferramenta de gestão estratégica para diversos tipos de empresas, no apoio à sustentabilidade e crescimento das mesmas. Na indústria hoteleira, tem tido um papel fundamental, uma vez que se trata de um modelo que contempla para além das habituais medidas financeiras, focadas no curto prazo, ou seja, medidas não financeiras mais viradas para a obtenção de resultados a longo prazo.

Existem vários estudos que advogam o interesse da aplicação do BSC e de indicadores de desempenho de vários tipos neste contexto em particular. Por exemplo, num estudo realizado por Sainaghia *et al.* (2013) em que foi recolhida informação de 138 artigos que mencionavam desempenho de hotel e BSC, tendo sido concluído que é benéfico para a avaliação de desempenho a utilização de indicadores financeiros e não-financeiros com o apoio das perspetivas do BSC.

Em 2015, Elbanna, Eid e Kamel verificaram que, no entanto, não havia grande desenvolvimento do ponto de vista do uso do BSC na indústria hoteleira.

Para tentar preencher esta lacuna, fizeram um estudo para desenvolver e testar o desempenho organizacional utilizando o BSC na hotelaria, no qual observaram que o modelo do BSC envolve a incorporação de algumas medidas estrategicamente críticas e demonstra a ligação entre elas, melhorando uma medida ou mais em detrimento de outras.

Em 2005, o autor Nigel Evans descobriu que os hotéis usam uma ampla variedade de medidas que representam e cobrem as quatro perspetivas da ferramenta BSC.

Vários autores já revelaram a importância da ligação dos fatores não-financeiros com os financeiros, por exemplo Patiar e Mia (2009) demonstram essa relação quando avaliam os dois tipos de indicadores num estudo sobre a aplicação do BSC nas cadeias Marriott e Hilton.

Gomes *et al.* (2007) entrevistaram diretores de hotéis dos Estados Unidos, sendo que os hotéis incluídos eram de diferentes dimensões e com diferentes tipos de oferta hoteleira. Os autores apresentaram uma conjugação de indicadores de medição e avaliação de desempenho, eficácia e qualidade, aos entrevistados, os mesmos revelaram um grande interesse pela conjugação de indicadores apresentada.

Assim, o propósito deste modelo é o foco nos objetivos estratégicos de uma organização que são analisados com recurso aos seus indicadores, ajudando, assim, a melhorar o desempenho da empresa e a avaliar a eficácia da estratégia definida pela mesma.

Desta forma, verifica-se a conexão entre a avaliação de desempenho e os objetivos estratégicos da empresa, e é criada uma ligação entre a satisfação dos funcionários e o seu desempenho, levando a uma melhoria na eficiência dos processos. Esta informação demonstra que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de avaliação de desempenho muito importante para a tomada de decisão de um gestor, ajudando não só a mapear a estratégia da empresa, como no acompanhamento do desempenho da empresa e dos funcionários.

Neste sentido com esta dissertação, pretende-se fazer uma revisão da literatura existente sobre a avaliação do desempenho com recurso ao *Balanced Scorecard* na hotelaria, de forma a identificar lacunas que ajudem em novas investigações, pretende-se, também, verificar as perspetivas da ferramenta *Balanced Scorecard* incluídas na avaliação de desempenho e como medir o sucesso da hotelaria com o recurso a esta ferramenta.

Em específico esta revisão sistemática pretende responder às seguintes questões: Quais as características das publicações que reportam a aplicação do BSC na hotelaria?; Qual o objetivo da utilização do BSC e quais as características dos hotéis?; Quem esteve envolvido no processo de conceção do BSC?; Quais os indicadores de desempenho mais frequentemente utilizados na aplicação do BSC a hotéis? Quais os benefícios apresentados com a implementação do BSC?; Quais as dificuldades e as limitações à implementação do BSC?; Que sugestões se podem oferecer para futuras investigações nesta área?

2. Enquadramento Teórico

2.1. Controlo de Gestão

No início da década de 80 verificou-se um aumento da competitividade entre empresas devido à globalização e ao aparecimento de novas tecnologias, que por sua vez veio a influenciar o aparecimento de novas atividades e departamentos nas empresas, como o marketing, e o controlo de qualidade, criando nas empresas a obrigação de melhorar o sistema de gestão.

Para a compreensão do sistema de gestão é importante definir as suas categorias, o controlo de gestão e o planeamento.

Segundo Jordan *et al.* (2011) o controlo de gestão é o esforço permanente feito pelos responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados, e este deve proporcionar aos responsáveis as ferramentas adequadas para a tomada de decisões que assegurem o futuro da empresa.

As ferramentas de controlo de gestão seguem determinados princípios para atingirem os seus objetivos de acordo com o descrito por Jordan *et al.* (2011):

- os objetivos contêm informação de natureza diversa, uma vez que abrangem mais que a dimensão financeira de forma a medir outros fatores como a inovação, qualidade e eficiência de processos;
- a delegação de tarefas e a descentralização da autoridade são imperativas no controlo de gestão, de forma a garantir que resultados gerais da empresa surjam através dos resultados individuais de cada departamento;
- o controlo de gestão atua de forma a orientar as ações dos indivíduos para determinados objetivos que são alinhados segundo a estratégia da empresa;
- as ferramentas do controlo de gestão são desenhadas para serem colocadas em prática em tempo útil, de forma a não comprometer o futuro da organização;
- as ferramentas do controlo de gestão permitem uma visão completa da evolução do negócio através da comparação de resultados de atividade;
- os gestores operacionais são os que têm maior envolvimento no controlo da gestão, uma vez que passa por eles a resposta diária sobre a atividade e os recursos da empresa. É importante que seja realizado um “contrato” entre os gestores e a empresa de

forma a garantir a aceitação e implementação dos objetivos e sistema de avaliação de desempenho.

Para a adequada implementação de um sistema de controlo de gestão é necessário que este seja adaptado às características e estratégia das organizações, uma vez que o controlo de gestão incide essencialmente sobre o curto prazo (ano), através da definição de orçamentos e acompanhamento de desempenho para o alcance dos objetivos. Assim o controlo de gestão e o planeamento estratégico complementam-se, uma vez que só controlando o curto prazo é que se pode atingir os objetivos a longo prazo contribuindo para o bom funcionamento do sistema de controlo de gestão (Anthony & Govindarajan, 2007). A gestão de topo é responsável pela visão geral da organização e pelo controlo das condicionantes do negócio, estando assim mais apta para adaptação da empresa ao meio envolvente. Para tal, a gestão de topo utiliza o planeamento estratégico juntamente com o controlo de gestão para divulgar nos diversos níveis organizacionais a missão e objetivos da empresa (Chiaventato, 1993).

Segundo Jordan *et al.* 2008, o sistema de controlo de gestão incorpora três tipos de instrumentos, os de pilotagem, que asseguram resultados a curto prazo sem interferir com os de longo prazo (*Balanced Scorecard*); os de orientação, que permitem a delegação de autoridade; e os de diálogo que demonstram a oportunidade de difusão da estratégia através da empresa. Neste sentido, e dada a importância do instrumento BSC, em seguida será feita a análise e caracterização a esta ferramenta.

2.2. *Balanced Scorecard*

A medição de desempenho é de extrema importância para o crescimento organizacional, assim, de forma à obtenção de informação para uma melhor gestão, Robert Kaplan e David Norton em 1992 criaram um modelo de avaliação de desempenho que contempla quatro perspetivas apoiadas na visão e estratégia da organização.

O modelo denominado de *Balanced Scorecard* é visto como uma ferramenta de apoio na gestão da avaliação de desempenho através de um conjunto de indicadores financeiro e não-financeiros relacionados com a estratégia e objetivos a atingir pela organização. O BSC pode motivar o melhoramento em áreas críticas como produtos, processos, clientes e desenvolvimento do mercado (Kaplan & Norton, 1993). Kaplan & Norton em 1996 defendem, de forma a existir coerência entre os indicadores operacionais

e os objetivos estratégicos a longo prazo, o recurso a quatro processos de gestão derivados do BSC:

- tradução e clarificação da visão e estratégia: é importante clarificar a visão e estratégia da organização e ser feita a escolha certa dos objetivos e indicadores de acordo com os fatores críticos de sucesso;

- feedback e aprendizagem: Kaplan e Norton referem que tem de existir foco na estratégia, para serem definidos os procedimentos necessários para assegurar que são cumpridos os objetivos estratégicos, previamente propostos;

- planeamento e afetação de recursos: deverão ser estabelecidas metas para se verificar o cumprimento da estratégia. O planeamento e alinhamento dos recursos é necessário para que os resultados sejam atingidos.

- comunicação e alinhamento: é importante que sejam definidos indicadores adequados aos objetivos. Esta informação é transmitida a todos os departamentos de uma organização, uma vez que é através da comunicação que se transmite aos funcionários os objetivos a cumprir para que a estratégia seja realizada.



Figura 1. Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

2.2.1. Perspetivas do BSC

Devido à complexidade da gestão, e por esta ser muito abrangente e ter de conciliar informação oriunda de diversas áreas da empresa, os autores nesta primeira versão do *Balanced Scorecard*, como modelo de avaliação de desempenho, definiram e organizaram essa diversidade de áreas em quatro perspetivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e da inovação e aprendizagem (Kaplan & Norton 1992).

A perspetiva financeira está relacionada com o interesse dos acionistas, uma vez que as suas preocupações são as de gerar uma boa rentabilidade com o capital investido e onde as melhorias só são significativas se gerarem retorno financeiro (Kaplan & Norton, 2001). Os acionistas apontam a sua atenção para objetivos financeiros esquecendo um pouco o facto de a empresa incorrer em riscos para otimizar a sua rentabilidade. No fundo, a perspetiva financeira é formada por um conjunto de medidas de curto prazo que só contêm informação financeira. Os indicadores mostram à gestão se a estratégia aplicada pela empresa está a alcançar os resultados a que se propôs.

A perspetiva do cliente é focada na relação com o cliente prevendo as suas necessidades atuais. No entanto, utilizando esta perspetiva, os gestores deparam-se com um desafio, conseguir mensurar os objetivos e missão da empresa. Este é, pois, um dos desafios do BSC, conseguir medir, mensurar, definir objetivos, metas e ações. Foi sugerido pelos autores Kaplan e Norton (1996) a segmentação do mercado de uma empresa em grupos, para que possam ser tomadas ações para satisfazer um grupo em específico, apontando para os grupos que trazem maior retorno e mais convêm à estratégia da empresa. Kaplan e Norton (1996a e 1996b) dentro desta perspetiva, incluem dois conjuntos de indicadores. O primeiro conjunto, formado por indicadores genéricos de resultados que a empresa ambiciona alcançar, por meio de uma estratégia devidamente formulada e implementada, são designados por indicadores principais. O segundo conjunto de indicadores expõe os indutores de resultados que cada organização deseja alcançar dos clientes e, por traduzir as ofertas de valor da empresa para os segmentos alvo, são intitulados de ofertas de valor ao cliente.

A perspetiva dos processos internos foca-se em ações e processos internos, utilizados para satisfazer os clientes e os acionistas, ou seja, analisa os meios e as competências que as empresas necessitam para se desenvolverem e crescerem a longo

prazo (Russo, 2009). As empresas necessitam identificar e medir as competências necessárias para uma continuada liderança de mercado, identificando e avaliando os meios e tecnologias que os distinguem da concorrência (Kaplan & Norton, 1992). Em 1996, Kaplan e Norton destacaram no Modelo Genérico da Cadeia de Valor três processos internos análogos a todas as empresas, o processo de inovação que abrange a deteção e análise de expectativas atuais e potenciais dos clientes e do meio envolvente; o processo operacional que vai desde o início da encomenda até à entrega da encomenda/serviço ao cliente e o último processo é o serviço pós-venda que comporta todos os serviços de apoio prestados ao cliente após a aquisição do produto/serviço.

A perspetiva de aprendizagem e crescimento é orientada para o crescimento das empresas, para a inovação de produtos e processos de produção e estes objetivos dependem dos objetivos elaborados nas outras perspetivas do BSC, uma vez que as empresas precisam de apostar na aprendizagem organizacional a longo prazo para obterem resultados a curto prazo (Kaplan & Norton, 1996; Zinger, 2002). Nesta perspetiva, foca-se a importância do investimento futuro em áreas como os recursos humanos, tecnologias e procedimentos, com o objetivo de assegurar o sucesso financeiro a longo prazo. No que diz respeito a esta perspetiva o BSC e segundo Russo (2009), compreende três categorias de objetivos: a capacidade do capital humano, onde o seu conhecimento e as suas qualificações devem ser alargadas e movimentadas no sentido das metas da empresa; a habilidade dos sistemas de informação, para que as funções sejam realizadas com eficácia; e a motivação, o *empowerment* e o alinhamento entre as rotinas e os processos da empresa.

2.2.2. Vantagens da utilização do BSC

Ao longo dos últimos anos têm vindo a ser reportados os grandes benefícios que o BSC traz às empresas, uma vez que é visto como um sistema de gestão integrada que avalia o desempenho e está envolvido no controlo de gestão. No entanto, como qualquer ferramenta de gestão há vantagens e limitações à sua implementação. Em seguida, iremos ver quais os comentários de alguns autores em relação às vantagens desta ferramenta. As limitações serão discutidas na outra secção.

Segundo Kaplan e Norton (1996), os principais benefícios do uso do BSC são: a clarificação da estratégia a seguir; o conduzir a melhorias na comunicação interna sobre

a estratégia da empresa; o alinhamento da empresa com a estratégia; a ligação dos objetivos com a política de gestão e de orçamento; a promoção da revisão da estratégia de forma periódica e a produção de informação importante para melhorias na estratégia. Outro elogio feito ao BSC é o facto de este ser uma ferramenta eficaz na tradução e comunicação da visão e estratégia da organização (Kaplan & Norton, 1996; Malina & Selto, 2001), aumentando assim a hipótese de ter um bom desempenho no longo prazo.

Kaplan e Norton (2001) afirmam que o BSC facilita a gestão e o alinhamento estratégico, premeditando as ações que devem estar alinhadas com a estratégia da empresa. Assim, Ferreira (2009) conclui que este sistema de gestão, também, ajuda no alinhamento organizacional, ao colocar o ênfase na estratégia, o BSC direciona a atenção dos diferentes tipos de colaboradores para os principais objetivos da organização, ajudando assim ao equilíbrio entre o curto e longo prazo, isto porque haverá uma atenção tanto nos aspetos financeiros como não financeiros. Com base no alinhamento exigido, cada ação deverá responder a um ou mais objetivos estratégicos da organização.

Kaplan e Norton (1997) são da opinião de que para a empresa atingir os seus objetivos financeiros terá de investir bastante nas capacidades e aperfeiçoamento dos funcionários. Neste seguimento, Pinto (2007) refere que existe uma relação forte entre o capital humano e a perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC, uma vez que é esta perspectiva que mede o valor deste ativo (capital humano), que é considerado o mais valioso dentro de uma organização.

Portanto, pode concluir-se, que deve ser dada maior atenção aos objetivos não-financeiros, como os relacionados com clientes, processos e funcionários para que esteja ao alcance das organizações uma melhoria no desempenho.

2.2.3. Limitações e críticas ao BSC

Embora o *Balanced Scorecard* tenha ganho uma grande notoriedade nos últimos anos, alguns autores tecem críticas à sua adoção e implementação.

Russo (2009) fala, por exemplo sobre a difícil comprovação estatística das relações causa-efeito deste método. Embora se constate que na prática empresarial alguns dos fatores não-financeiros afetam o desempenho financeiro das empresas, isto é, aumentando a formação de colaboradores estes aumentam o seu desempenho que por sua

vez melhora o contato com os clientes e a parte financeira da empresa, no entanto não se pode comprovar estatisticamente este facto.

Norreklit (2000) refere que o BSC não dá a devida importância aos *stakeholders*, assim como não está atento às mudanças da concorrência e do mercado o que levanta incertezas a nível da estratégia, referindo assim que o BSC não tem capacidade de funcionar como elemento estratégico. Aliás, em outro estudo realizado em 2003, esta autora defende que o BSC, como ferramenta de gestão estratégica, não controla fatores como a competição entre empresas/mercados ou o desenvolvimento tecnológico.

Atkinson et al. (1997) criticam o método, referindo que se foca essencialmente nos acionistas dando pouca importância aos trabalhadores e fornecedores na prossecução dos objetivos da empresa. Estes autores acreditam que o sistema de medição de desempenho não identifica a contribuição dos *stakeholders* para com a empresa, não permitindo avaliar se a empresa consegue cumprir as suas obrigações a curto e longo prazo. Pode-se assim dizer que é dada mais importância à perspectiva financeira em virtude da vontade dos acionistas. Juhmani (2007) verificou que a aplicação do BSC significa um constante investimento na formação dos colaboradores em relação aos conhecimentos do BSC, gerando um grande custo para a empresa revelando assim alguma complexidade e dificuldade para integrar este sistema nas empresas.

A aplicação BSC poderá também deparar-se com limitações relacionadas com o desconhecimento de algumas organizações em relação ao modelo.

No entanto e apesar das diversas críticas, é perfeitamente possível utilizar o modelo de *Balanced Scorecard* adaptando as perspetivas às necessidades das empresas, incorporando, eventualmente, outras perspetivas.

2.2.4. Mapa Estratégico

A análise da relação de uma organização ao ambiente externo permite identificar possíveis oportunidades e ameaças, possibilitando assim melhoramentos na organização. O planeamento estratégico é o condutor dos objetivos da organização, sendo assim imprescindível no processo de gestão. Neste contexto aparece o mapa estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico é o responsável pelo desenho do modelo que liga as estratégias da empresa aos processos organizacionais. Assim sendo, tem por objetivo encontrar solução para os problemas da organização

através da análise da situação sob quatro perspetivas. Segundo os mesmos autores “o mapa estratégico força a organização a esclarecer de como e para quem o mapa irá criar valor”, trazendo mais clareza e foco à estratégia (Kaplan & Norton, 2004).

O BSC aliado ao mapa estratégico fornece à organização os detalhes da estratégia nas diferentes perspetivas facilitando a comunicação entre os diferentes departamentos.

2.3. Setor hoteleiro

2.3.1. Avaliação financeira de desempenho *versus* não financeira

Recentemente, o tema da avaliação financeira de desempenho no setor hoteleiro, tem vindo a suscitar interesse junto de diversos autores. Segundo Pacheco (2015), o setor hoteleiro é um setor classificado com um elevado grau de endividamento e uma baixa rentabilidade.

Chen *et al.*, (2011) evidenciam a importância da avaliação financeira de desempenho para o sucesso e sobrevivência de qualquer hotel, ligando o BSC à gestão financeira.

Jagels e Coltman (2004), referem no seu estudo que medidas financeiras são diferenciadas e que devem ser selecionadas e aplicadas conforme as características da organização em estudo, ou seja, devem ser analisadas numa perspetiva de evolução por comparação com um padrão já estabelecido previamente. Estes autores concluem que no setor hoteleiro as medidas para avaliação financeira deverão ser divididas nos seguintes grupos: rácios de rentabilidade, rácios de liquidez, rácios de alavancagem financeira, rácios de atividades e rácios de operação. No seguimento da identificação destes grupos de rácios estes autores, assim como Chapman *et al.* (2009), sugerem rácios para os diferentes grupos. Para os rácios de rentabilidade são sugeridos: rendibilidade do capital próprio, do ativo e operacional das vendas. Como rácio de liquidez indicam a liquidez geral e a imediata, os recebimentos a cartão de crédito e o prazo de segurança de liquidez. Como rácio de alavancagem financeira sugerem o nível e a estrutura de endividamento, o nível de cobertura dos encargos financeiros e o período de recuperação da dívida. Para rácios de atividade indicam a rotação de existências e do ativo, o prazo médio de recebimentos e o de pagamentos. Finalmente para os rácios de operação sugerem a média de empregados por cliente, a receita média por quarto, a taxa de ocupação e a receita por

disponibilidade de quarto. Os rácios da liquidez e rendibilidade estão mais direcionados para a área do F&B (*food & beverages*), enquanto que os rácios de atividade e operações apontam para a área do alojamento.

Apesar de em vários estudos, incluindo o de Pavlatos e Paggios (2009), se focar a avaliação de desempenho em indicadores financeiros, Harris e Mongiello (2001), explicam que a utilização exclusiva desses indicadores limita e debilita a avaliação, sendo crucial a inclusão de indicadores não financeiros.

Com a evolução das necessidades e exigências da gestão em geral, os métodos de avaliação de desempenho no setor hoteleiro também evoluíram.

Os recursos humanos são uma das rubricas de custos mais elevados no setor hoteleiro, e o capital intelectual um dos maiores trunfos deste setor, e como a hotelaria é um serviço, os gestores hoteleiros têm vindo a valorizar cada vez mais a avaliação de desempenho e principalmente os indicadores não financeiros (Atkinson & Brown, 2001; Ax & Bjornenak, 2005).

Harris e Mongiello (2001) reportam que para além da taxa de ocupação, existem indicadores não financeiros utilizados em diversas cadeias hoteleiras internacionais como o prazo de pagamento e recebimento, a rentabilidade das vendas e o nível de satisfação dos clientes.

Segundo Epstein e Birchard (2000), a satisfação dos colaboradores, acionistas e clientes, são igualmente importantes. Evidenciam ainda a importância das preocupações ambientais e de responsabilidade social de forma a tornar as empresas sustentáveis a todos os níveis e não só a nível financeiro.

No seu estudo de 2009, Partir e Mia vêm demonstrar que os indicadores de desempenho não financeiros impulsionam os indicadores financeiros. Para tal, utilizaram como exemplo a aplicação do *Balanced Scorecard* nas cadeias hoteleiras Marriott e Hilton, permitindo avaliar os indicadores financeiros e não financeiros.

O *Balanced Scorecard* é atualmente um método de avaliação de desempenho que vai ao encontro da satisfação das necessidades e preocupações dos gestores hoteleiros (Geuser *et al.*, 2009; Sundin *et al.*, 2010).

Mcphail *et al.*, (2008) revela no seu estudo que ainda há algum desconhecimento por parte das empresas do setor hoteleiro relativamente ao método do BSC levando a que este ainda não seja amplamente utilizado. Burgess (2007) reporta que muitos gestores

hoteleiros não têm conhecimentos suficientes ao nível do controlo de gestão gerando uma ineficiência na gestão dos hotéis.

Por fim, Neves e Lourenço (2009) concluíram que os gestores hoteleiros se focam principalmente em atividades hoteleiras e preferem delegar as restantes atividades a consultores.

2.3.2. Aplicação do *Balanced Scorecard* na hotelaria

Vários autores têm vindo a estudar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* como método de avaliação de desempenho no setor hoteleiro (Evans, 2005; Simón *et al.*, 2005; Gomes *et al.*, 2007; Mcpahil *et al.*, 2008).

Evans (2005) estudou uma forma de avaliar o BSC relativamente à estratégia e utilidade no setor hoteleiro. No seu estudo foram feitos questionários a diversos hotéis do norte de Inglaterra, onde concluiu que os hotéis utilizam o *Balanced Scorecard* mas de forma modificada, ou seja, alguns hotéis preferem adaptar o método à especificidade das suas circunstâncias.

Os autores Simón *et al.* (2005) realizaram um inquérito a 198 diretores de hotéis em Espanha, com a análise dos dados resultantes do inquérito verificaram que BSC é um método de avaliação de desempenho que permite a definição e aplicação de uma estratégia de forma planeada.

Gomes *et al.* (2007) inquiriram 35 diretores de hotéis na América do Norte, uns do centro dos Estados Unidos e outros da Costa Leste, tendo assim diversas ofertas hoteleiras. Concluíram com este estudo que os diretores entrevistados não utilizavam todos os indicadores apresentados pelo hotel, mesmo os mais sofisticados, não por questões financeiras, mas por puro desconhecimento da existência dos mesmos.

Os autores Mcphail *et al.* (2008) resolveram verificar se o método do BSC estava a ser bem aplicado, principalmente na perspetiva da aprendizagem e crescimento. Para esse estudo realizaram entrevistas a gestores de recursos humanos da cadeia de hotéis Gold Coast na Austrália. Chegaram então à conclusão que o BSC era uma ferramenta pouco utilizada nessa cadeia e utilizavam uma única medida de satisfação do funcionário para representar a perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Segundo o estudo de Pavlatos e Paggios (2009), muitos hotéis tiveram dificuldades na implementação do *Balanced Scorecard*, nomeadamente ao nível da seleção de indicadores, da definição das relações de causalidade e da falta de apoio dos colaboradores na implementação deste método na empresa.

Os diversos estudos sobre a aplicação do *Balanced Scorecard* no setor hoteleiro permitem concluir, de uma forma geral, que o método quando é utilizado e adaptado às características específicas do setor contribui de forma significativa para o sucesso da sua implementação. Quando não é utilizado deve-se ao desconhecimento do mesmo ou falta de apoio pelos colaboradores para a sua implementação. Não obstante serem amplamente conhecidas as vantagens da implementação do BSC, incluindo alguns estudos relevantes no setor da hotelaria, ainda não foi publicado um estudo que respondam às seguintes questões: Quais as características das publicações que reportam a aplicação do BSC na hotelaria?; Qual o objetivo da utilização do BSC e quais as características dos hotéis?; Quem esteve envolvido no processo de conceção do BSC?; Quais os indicadores de desempenho mais frequentemente utilizados na aplicação do BSC a hotéis?; Quais os benefícios apresentados com a implementação do BSC?; Quais as dificuldades e as limitações à implementação do BSC?; Que sugestões se podem oferecer para futuras investigações nesta área?

3. Métodos

Para a identificação de estudos para suportar o tema desta dissertação, a pesquisa foi conduzida para a seleção de referências relevantes utilizando as palavras BSC ou scorecard e hotel, com pesquisa feita pelo título e por palavra-chave e a pesquisa temporal foi feita entre 2000 e 2019. Foram utilizadas três bases de dados para as pesquisas: Web of Science (WoS), Scopus e Biblioteca do Conhecimento On-line (B-On).

A metodologia de investigação utilizada foi a revisão sistemática, uma vez que é uma metodologia utilizada para compilar e analisar grandes conjuntos de estudos existentes, seguindo um protocolo bem definido e aumentando assim o rigor na seleção dos estudos a rever.

Segundo o *Cochrane Handbook* (2017), uma revisão sistemática tenta reunir todas as evidências empíricas que se encaixam nos critérios de elegibilidade pré-especificados, a fim de responder a uma pergunta de pesquisa específica. Utiliza métodos sistemáticos e explícitos, selecionados com um objetivo, fornecendo assim resultados mais confiáveis a partir dos quais conclusões podem ser tiradas e as decisões podem ser tomadas. A revisão sistemática é particularmente útil para integrar informações sobre estudos realizados separadamente sobre um determinado tema, que podem apresentar resultados discrepantes ou coincidentes, bem como para identificar assuntos que necessitem de ser evidenciados, ajudando a orientar as investigações futuras (Linde & Willich, 2003). Desta forma as revisões sistemáticas permitem alargar o espectro dos artigos importantes, em vez de limitar as conclusões somente a alguns artigos. Proporciona, também, uma observação mais atenta às falhas/lacunas que ainda necessitam de mais estudos e orientação para pesquisa futura. O protocolo de revisão sistemática inclui objetivos, âmbito da pesquisa, questões de investigação, critérios de inclusão e exclusão, resultados e tratamento de dados.

Por meio da extensa revisão on-line das bases de dados mencionadas anteriormente, foram identificados 113 artigos relacionados com BSC e hotéis. Em seguida, foi feita uma triagem aos artigos resultantes das pesquisas nas bases de dados de forma a eliminar os artigos duplicados, tendo sido excluídos 37 artigos.

Na etapa seguinte, os 76 artigos resultantes da pesquisa foram examinados para excluir os que não reportavam estudos sobre avaliação de desempenho em hotelaria com recurso ao BSC.

Finalmente, chegou-se a um número final de 21 artigos para estudo, os quais foram analisados em detalhe e a informação neles constante sistematizada em 15 categorias: ano do artigo; autor; título; objetivo; metodologia; região; características do hotel; processo adotado na implementação do BSC; objetivos da utilização do BSC; quem esteve envolvido na conceção do BSC; perspetivas do BSC; indicadores de desempenho; resultados; pontos fortes; limitações ao uso do BSC e sugestões para investigação futura. Cada uma destas categorias foi examinada e os resultados são apresentados no capítulo seguinte.

4. Resultados

4.1. Seleção do material para a revisão

Um total de 21 estudos foram identificados para inclusão na revisão, conforme apresentado na Figura 2. A pesquisa feita nas bases de dados WoS, Scopus e B-On forneceu um total de 113 resultados. Após a remoção de resultados duplicados restaram 76 artigos, desses foram descartados mais 55 artigos, uma vez que não contemplavam os critérios para inclusão. Nomeadamente após a leitura dos resumos de alguns artigos e a leitura integral de outros, chegou-se à conclusão que os 55 artigos não atendiam aos critérios para a inclusão no estudo pelas razões que apresentamos seguidamente. Assim, foram descartados 4 resultados por se referirem a *proceedings* de conferências, sendo que um dos critérios era considerar apenas publicações em jornais internacionais e teses aprovadas de forma a assegurar a qualidade dos artigos objeto de análise, 2 resultados por indisponibilidade de extração do material, outros 6 artigos foram excluídos, uma vez que não mencionavam hotelaria nem a utilização do BSC ou scorecard, excluiu-se 20 artigos que apesar de mencionarem hotelaria e hotéis não falavam sobre a implementação do BSC, eram estudos sobre responsabilidade social, sustentabilidade, utilização de *Data Envelopment Analysis* (DEA) em hotéis, medidas de desempenho financeiros, estudo de desempenho de funcionários, práticas sustentáveis em hotelaria, estudo com recurso ao *Customer Relationship Management* (CRM), outros 16 artigos também foram excluídos por mencionarem BSC mas não se tratarem de estudos de desempenho em hotéis, tratavam-se de estudos a websites de hotéis, estudos sobre marketing e marketing de novos produtos, utilização de BSC em entidades bancárias, estudos sobre sustentabilidade e sobre e-commerce, finalmente foram descartados mais 7 artigos que apesar de mencionarem o termo scorecard ou a sigla BSC e a palavra hotel, ou não se tratavam de estudos de hotelaria, ou a sigla BSC não significava *Balanced Scorecard*, ou a palavra scorecard não se referia à ferramenta de *Balanced Scorecard*. Os 21 artigos restantes foram incluídos para a revisão e analisados com mais detalhe através da divisão por categorias para responder às questões em estudo.

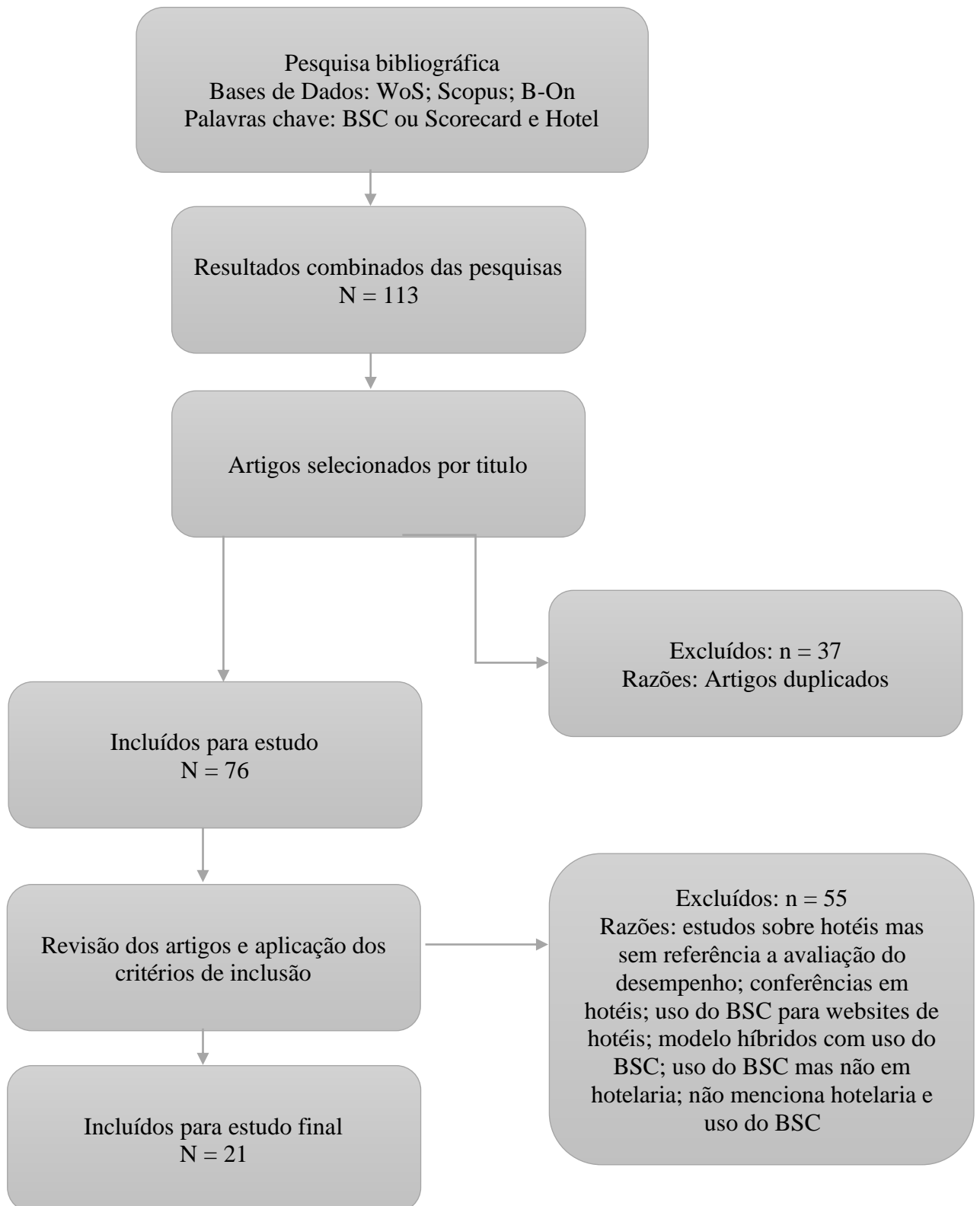


Figura 2. Diagrama de fluxo para seleção de artigos

4.2. Resultados e Discussão

Neste capítulo iremos procurar dar resposta às questões de investigação anteriormente formuladas, tentando, sempre que possível, utilizar os relatos dos autores dos artigos selecionados no processo de revisão bibliográfica.

Questão 1. Quais as características das publicações que reportam a aplicação do BSC na hotelaria?

Para responder a esta questão foram identificados quais os estudos reportados na literatura sobre a utilização do *Balanced Scorecard* na hotelaria. Do total original de 113 estudos publicados, 21 artigos (Tabela 1) atenderam aos principais critérios de seleção das palavras chave hotel, BSC ou scorecard. A divulgação das publicações nos jornais variou consideravelmente.

Tabela 1. Fontes das publicações em estudo

| Fonte da Publicação | Número de Publicações |
|---|------------------------------|
| International Journal of Hospitality Management | 4 |
| International Journal of Contemporary Hospitality Management | 3 |
| The Service Industries Journal | 2 |
| Cornell Hospitality Quarterly | 1 |
| Cuadernos de Gestion | 1 |
| Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism | 1 |
| Journal of Services Research | 1 |
| Journal of Travel Research | 1 |
| International Journal of Quality & Reliability Management | 1 |
| International Journal of Hospitality and Tourism Administration | 1 |
| Procedia - Social and Behavioral Sciences 164 (372-377) | 1 |
| Asia Pacific Journal of Innovation in Hospitality Tourism | 1 |
| Work Project - Nova School Of Business and Economics | 1 |
| International Journal of Business Excellence | 1 |
| Journal of Hospitality Marketing and Management | 1 |

Através da análise da tabela 1 verifica-se que os jornais que mais se destacaram na publicação de artigos sobre a aplicação do BSC em hotelaria foram o *International Journal of Contemporary Hospitality Management* que teve 3 artigos publicados, *The Service Industries Journal* contou com 2 publicações e o *International Journal of Hospitality Management* destacou-se com 4 artigos publicados, nos artigos selecionados apareceu, também um trabalho de projeto. Com base na descrição que se encontra nas páginas da internet destes jornais, é possível perceber quais os seus principais objetivos. O *International Journal of Hospitality Management* é um jornal que se foca em discussões sobre os desenvolvimentos da hospitalidade a nível internacional tendo como foco a gestão dos recursos humanos, o comportamento dos consumidores, a previsão de negócios e o marketing. Já o *Journal of Contemporary Hospitality Management* comunica os últimos desenvolvimentos e reflexões sobre a gestão de empresas de hotelaria e turismo em todo o mundo cobrindo questões relevantes para a gestão estratégica, operações, marketing, finanças e gestão de recursos humanos. Por fim, *The Service Industries Journal*, é um jornal internacional de gestão de serviços, e existe para aprimorar o nosso conhecimento sobre os setores de serviços, as empresas de serviços e a gestão eficaz de serviços. Para além destes jornais a aplicação do modelo do BSC tem sido divulgada em jornais tão diversos como o *International Journal of Quality & Reliability Management*, o *Journal of Hospitality Marketing and Management* e o *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*.

Os artigos têm sido publicados em áreas científicas muito diversas, sendo de destacar, no entanto as publicações em áreas do turismo e hospitalidade.

Através de uma análise das tabelas 2 e 3, verifica-se que entre 2005 e 2009, o número de publicações aumentou face ao período anterior (2000 a 2004). Entre 2010 e 2014, o número de publicações diminuiu e entre 2014 e 2019 voltou a atingir o mesmo número que se tinha verificado entre 2005 e 2009. Estes resultados demonstram que 27 anos após a sua criação, o BSC é um assunto com interesse crescente junto dos investigadores. Esta variação nas publicações pode dever-se a fenómenos registados a nível mundial, como a globalização e a crise económica, assim gera maior competição entre empresas e estas para aumentarem o seu poder de competição no mercado recorrem ao BSC como ferramenta de gestão estratégica e de desempenho para melhorar o controlo de gestão e alcançarem melhores resultados.

Tabela 2. Número de publicações sobre BSC no período 2000-2019

| Período Temporal | Número de Publicações |
|-------------------------|------------------------------|
| 2000 – 2004 | 2 |
| 2005 – 2009 | 8 |
| 2010 – 2014 | 3 |
| 2014 – 2019 | 8 |

Tabela 3. Publicações sobre a aplicação do BSC na hotelaria

| Autor | Título |
|----------------------------|---|
| Denton & White (2000) | Implementing a Balanced Scorecard approach to managing hotel operations |
| Doran et al. (2002) | Maximizing the success of Balanced Scorecard implementation in the hospitality industry |
| Philips & Louvieris (2005) | Performance measurement systems in tourism, hospitality and leisure small medium-sized enterprises: A Balanced Scorecard perspective |
| Evans (2005) | Assessing the Balanced Scorecard as a managements tool for hotels |
| Priego et al. (2005) | Analysis of the strategies that are taken and spread by hotels chains |
| Park & Gagnon (2006) | A causal relationship between the Balanced Scorecard perspectives |
| Huang et al. (2007) | Strategic performance measurement and value drivers: evidence from international tourist hotels in an emerging economy |
| Philips (2007) | The Balanced Scorecard and strategic control: a hotel case study analysis |
| McPhail et al. (2008) | Human resource managers perceptions of the applications and merit of the Balanced Scorecard in hotels |
| Min et al. (2008) | A data envelopment analysis based Balanced Scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels |
| Sainaghi (2010) | Hotel Performance: state of the art |
| Chen et al. (2011) | A Balanced Scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP |

Sainaghi et al. (2013) Measuring hotel performance: Using Balanced Scorecard perspectives' approach

Devkant & Satish Chandra (2014) Balanced Scorecard usage and performance of hotels: A study from the tourist state of Uttarakhand, India

Turuduoglu et al. (2014) Determination of goals under four perspectives of Balanced Scorecards and linkages between the perspectives: A survey on luxury summer hotels in Turkey

Marques (2015) Key performance indicators and the Balanced Scorecard at luxury brand hotels of Pestana Group

Elbanna et al. (2015) Measuring hotel performance using a Balanced Scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation

Kala & Bagri (2016) Designing the strategy map for hotels with key performance indicators of Balanced Scorecard using DEMATEL technique

Lamelas & Filipe (2017) Co-leadership and hotel management. The account systems USALI and BSC to improve effectiveness and efficiency. The portuguese case

Ribeiro et al. (2019) Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector

Arasli (2019) Can Balanced Scorecard adoption mediate the impacts of environmental uncertainty on hotel performance? The moderating role of organizational decision-making structure

Questão 2. Porque foi utilizado o *Balanced Scorecard* e quais as características e regiões dos hotéis que utilizaram o BSC?

Uma análise global à informação da tabela 4 demonstra que a maioria dos estudos apontam como principais objetivos que estiveram na base para a utilização do *Balanced Scorecard*: a avaliação da eficácia da gestão e/ou da eficiência de um departamento (Denton & White, 2000; Doran *et al.*, 2002;), a avaliação organizacional e alinhamento de departamentos (Philips, 2007; Marques, 2015; Elbanna *et al.* 2015; Lamelas & Filipe, 2017), *benchmarking* (Min *et al.*, 2008), a investigação das relações causais entre as perspetivas do BSC (Park & Gagnon, 2006; Turuduoglu *et al.*, 2014), o desenvolvimento de modelos híbridos (Chen *et al.*, 2011) e examinar o papel do BSC como mediador do desempenho ambiental (Chen *et al.*, 2011; Arasli, 2019).

Com recurso à tabela 4, verifica-se que os estudos mais antigos são os pioneiros na implementação do BSC. Estes estudos utilizam esta abordagem essencialmente para avaliar a gestão e alinhar os interesses dos intervenientes. Os estudos de Denton & White (2000), Doran *et al.* (2002), Philips & Louvieris (2005), Evans (2005) desenvolveram propostas pioneiras de implementação do BSC em hotelaria e reportam quais os indicadores de desempenho que são contemplados pelos hotéis, originando informação importante utilizada em investigações mais recentes.

Estudos mais recentes fazem referência à investigação anterior como ponto de partida para o desenvolvimento de nova investigação em que usam o *Balanced Scorecard* para desenvolvimento de modelos para avaliar desempenho de unidades de luxo ou fontes termais (Min *et al.*, 2008; Chen *et al.*, 2011; Turuduoglu *et al.*, 2014; Marques, 2015), estudam a relação das perspetivas do BSC (Park & Gagnon, 2006; Huang *et al.*, 2007; McPhail *et al.*, 2008; Turuduoglu *et al.*, 2014) e mais recentemente aparecem as investigações sobre alinhamento de departamentos e desempenho organizacional (Devkant & Satish Chandra, 2014; Elbanna *et al.*, 2015; Lamelas & Filipe, 2017). Tendo em conta as alterações mais recentes na sociedade e a preocupação com o meio ambiente, já se verifica a utilização do BSC para avaliar o desempenho ambiental do hotel, conforme reportado no estudo de Arasli (2019).

Os resultados obtidos nesta questão de investigação são concordantes com os obtidos por Quesado *et al.* (2012) em diferentes setores de atividade que reportam como principais objetivos para a implementação do BSC, o alinhamento da empresa com os

seus objetivos, o alinhamento dos intervenientes na organização (*stakeholders*) e o alinhamento dos membros numa só direção.

Verificou-se que há uma tendência maior para estudos aplicados a unidades hoteleiras maioritariamente de luxo (superior a 4 estrelas) e com valores elevados de faturação anual, isto sugere que a implementação da técnica pode ser mais fácil em unidades de grande dimensão, uma vez que é uma ferramenta que acarreta alguns custos, além do que funciona melhor em unidades organizadas. A distribuição geográfica dos estudos sobre a aplicação do BSC é mais destacada na zona dos Estados Unidos, Reino Unido e Ásia, e onde as unidades hoteleiras em análise são classificadas a cima de 4 estrelas e de luxo, excetuando a situação da Índia onde os estudos que se encontram não reportam a classificação dos hotéis ou então não incluem diferentes categorias de uma região. Já no continente Europeu é onde se verificam menos estudos sendo registados três estudos em Portugal e dois na Turquia (Euroásia), não tendo sido encontrados estudos aplicados ao continente africano.

Tabela 4. Objetivos dos estudos sobre a aplicação do BSC à hotelaria

| Autor | Título | Objetivo estudo | Região | Características hotel |
|----------------------------|--|--|-------------------------|--|
| Denton & White (2000) | Implementing a Balanced Scorecard approach to managing hotel operations | Implementação de um BSC para avaliar a eficácia da gestão e alinhar os interesses dos <i>stakeholders</i> com os dos gerentes | EUA | 38 Hotéis e motéis com valor anual de receita > 140M dólares |
| Doran et al. (2002) | Maximizing the success of Balanced Scorecard implementation in the hospitality industry | Avaliar a relevância da utilização do BSC por gestores hoteleiros e desenvolvimento de uma proposta de um BSC para a hotelaria | San Diego, EUA | Não reportadas |
| Philips & Louvieris (2005) | Performance measurement systems in tourism, hospitality and leisure small medium-sized enterprises: A Balanced Scorecard perspective | Desenvolvimento do uso do BSC em pequenas e médias empresas do setor hoteleiro | Reino Unido | Não reportadas |
| Evans (2005) | Assessing the Balanced Scorecard as a managements tool for hotels | Identificação do tipo de indicadores de desempenho utilizados e a frequência com que são monitorizados | Nordeste do Reino Unido | Hotéis de 30 a 200 quartos (alguns pertencentes a cadeias) |
| Priego et al. (2005) | Analysis of the strategies that are taken and spread by hotels chains | Agrupar as informações estratégicas de 102 hotéis com recurso ao modelo do BSC | Espanha | 102 cadeias de hotéis espanholas ou internacionais a operar em Espanha |
| Park & Gagnon (2006) | A causal relationship between the Balanced Scorecard perspectives | Investigar as relações causais entre as medidas estratégicas de desempenho de hotéis que utilizam o BSC | Coreia | 129 hotéis (58,1% primeira classe; 23,3% classe deluxe; 18,6% classe super deluxe) |
| Huang et al. (2007) | Strategic performance measurement and value drivers: evidence from international tourist hotels in an emerging economy | Avaliar a validade descritiva do BSC como um modelo causal de medidas de desempenho financeiras e não financeiras | China | Hotéis de 3, 4 e 5 estrelas de 31 províncias da China |
| Philips (2007) | The Balanced scorecard and strategic control: a hotel case study analysis | Implementação do Balanced Scorecard numa cadeia de hotéis do Reino Unido | Reino Unido | Não reportadas |

| | | | | |
|-----------------------|---|--|------------------------------|---------------------------------|
| McPhail et al. (2008) | Human resource managers perceptions of the applications and merit of the Balanced scorecard in hotels | Explorar a extensão do uso da perspectiva de aprendizagem e crescimento nos recursos humanos dos hotéis | Austrália | Hotéis com >100 quartos |
| Min et al. (2008) | A data envelopment analysis based Balanced scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels | Desenvolver um Balanced Scorecard para medir a eficiência financeira comparativa dos hotéis de luxo coreanos e estabelecer um benchmarking dos padrões de desempenho financeiro para hotéis de luxo coreanos | Coreia | Hotéis de luxo coreanos |
| Sainaghi (2010) | Hotel Performance: state of the art | Utilização do Balanced Scorecard como modelo para racionalizar as principais pesquisas feitas em hotelaria | Vários hotéis internacionais | Diferentes categorias de hotéis |
| Chen et al. (2011) | A Balanced Scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP | Desenvolver um modelo usando o Balanced scorecard para avaliar o desempenho de hotéis de fontes termais | Tailândia | 121 Hotéis com fontes termais |

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|------------------------|---|
| Sainaghi et al. (2013) | Measuring hotel performance: Using Balanced Scorecard perspectives' approach | Responder a 3 questões: Que perspectivas do BSC são incluídas na pesquisa sobre desempenho em hotéis publicada nas principais revistas de hospitalidade e turismo? Quais são as tendências e implicações para a futura pesquisa sobre desempenho em hotéis? Quais são as principais áreas geográficas dos produtos de publicação? | Ásia, Europa e América | Não reportado |
| Devkant & Satish Chandra (2014) | Balanced Scorecard usage and performance of hotels: A study from the tourist state of Uttarakhand, India | Avaliar se a medição do desempenho com recurso ao BSC é utilizada pelos gerentes de hotéis em Uttarakhand | India | Diferentes categorias de hotéis da região |
| Turuduoglu et al. (2014) | Determination of goals under four perspectives of Balanced Scorecards and linkages between the perspectives: A survey on luxury summer hotels in Turkey | Determinação de objetivos sob as quatro perspetivas do BSC e investigar a relação entre as perspetivas do BSC para hotéis de verão de luxo na Turquia | Turquia | 20 Hotéis de luxo de verão |

| | | | | |
|-------------------------|--|--|-------------------------|--|
| Marques (2015) | Key performance indicators and the Balanced Scorecard at luxury brand hotels of Pestana Group | Projetar e propor um BSC para medir e gerenciar o desempenho nos hotéis luxo do grupo Pestana | Portugal | Hotéis de luxo e pousadas |
| Elbanna et al. (2015) | Measuring hotel performance using a Balanced Scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation | Desenvolvimento e teste de uma escala de desempenho organizacional usando o BSC no setor hoteleiro | Emirados Arábes e Qatar | Hotéis de 4 e 5 estrelas |
| Kala & Bagri (2016) | Designing the strategy map for hotels with key performance indicators of Balanced Scorecard using DEMATEL technique | Delineação de <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) no setor de hospitalidade e propor um <i>modus operandi</i> para projetar o mapa estratégico do BSC para hotéis, mostrando a relação lógica entre os indicadores de desempenho | India | Não reportado |
| Lamelas & Filipe (2017) | Co-leadership and hotel management. The account systems USALI and BSC to improve effectiveness and efficiency. The portuguese case | Verificar se existe ou não relação entre o modelo de co-liderança e a melhoria da efetividade e eficiência nas empresas hoteleiras portuguesas | Portugal | 12 hotéis independentes e 30 grupos de hotéis foram contactados (total de 14 tiveram colaboração válida) |
| Ribeiro et al. (2019) | Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector | Analisar a avaliação de desempenho no setor hoteleiro português | Portugal | Hotéis de 4 e 5 estrelas |

| | | | | |
|---------------|--|--|------------------|---|
| Arasli (2019) | Can Balanced Scorecard adoption mediate the impacts of environmental uncertainty on hotel performance? The moderating role of organizational decision-making structure | Examinar a influência da incerteza ambiental no desempenho do hotel, examinando o papel mediador da adoção do Balanced Scorecard | Antália, Turquia | Hotéis de 5 estrelas na região de Antália |
|---------------|--|--|------------------|---|

Questão 3. Quem este envolvido no processo de conceção e implementação do *Balanced Scorecard*?

Segundo Kaplan e Norton (1997) as empresas utilizam o BSC por várias razões, sendo a principal dar resposta finalidades estratégicas específicas.

Ao analisar a tabela 5 verifica-se que, a maioria dos estudos, os envolvidos na implementação do BSC, foram os diretores e gestores de topo dos hotéis, o que leva a pensar que o BSC foi implantado seguindo uma abordagem *top-down*, isto significa que os gestores de níveis mais baixos e os funcionários não gestores não tiveram participação no processo da conceção e implementação. Estes resultados refletem o reportado no estudo dos autores Norreklit *et al.*, 2012, em que referem que a implementação do BSC é desenvolvida através de um processo *top-down*, em que a estratégia é formulada pelos gestores de topo e é posteriormente comunicada às hierarquias abaixo. Os mesmos autores descrevem os gestores dos departamentos no nível mais baixo e os funcionários não gestores como aspetos a serem combinados com a estratégia e articulados com formação contínua.

Este modelo de implementação *top-down* hierárquico é um dos pontos fracos para a implementação do BSC, uma que torna questionável o seu uso como ferramenta de gestão estratégica.

Tabela 5. Envolvidos no processo de concepção e implementação do BSC

| Autor | Título | Processo adotado na concepção e implementação do BSC |
|----------------------------|---|---|
| Denton & White (2000) | Implementing a Balanced Scorecard approach to managing hotel operations | Administradores e proprietários /acionistas de hotéis |
| Doran et al. (2002) | Maximizing the success of Balanced Scorecard implementation in the hospitality industry | Gestores de 5 hotéis |
| Philips & Louvieris (2005) | Performance measurement systems in tourism, hospitality and leisure small medium-sized enterprises: A Balanced scorecard perspective | Não reportado |
| Evans (2005) | Assessing the Balanced Scorecard as a managements tool for hotels | Gestores de hotéis |
| Priego et al. (2005) | Analysis of the strategies that are taken and spread by hotels chains | Departamento financeiro |
| Park & Gagnon (2006) | A causal relationship between the Balanced Scorecard perspectives | 82,8% gestores de hotel; 4,7% departamento de F&B; 4,7% departamento de quartos; 7,8% outros departamentos |
| Huang et al. (2007) | Strategic performance measurement and value drivers: evidence from international tourist hotels in an emerging economy | 186 questionários a diretores de hotéis |
| Philips (2007) | The Balanced Scorecard and strategic control: a hotel case study analysis | Diretores de hotéis |
| McPhail et al. (2008) | Human resource managers perceptions of the applications and merit of the Balanced Scorecard in hotels | 14 gestores de recursos humanos |
| Min et al. (2008) | A data envelopment analysis based Balanced Scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels | <i>Stakeholders</i> de 6 hotéis de luxo da Coreia |
| Sainaghi (2010) | Hotel Performance: state of the art | Não reportado |
| Chen et al. (2011) | A Balanced Scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP | 3 pesquisadores da indústria do turismo; 6 proprietários de hotéis de fontes termais; 1 funcionário do governo da área do turismo |
| Sainaghi et al. (2013) | Measuring hotel performance: Using Balanced Scorecard perspectives' approach | Não reportado |

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| Devkant & Satish Chandra (2014) | Balanced Scorecard usage and performance of hotels: A study from the tourist state of Uttarakhand, India | 204 Gerentes de hotéis da região de Uttarakhand |
| Turuduoglu et al. (2014) | Determination of goals under four perspectives of Balanced Scorecards and linkages between the perspectives: A survey on luxury summer hotels in Turkey | Diretores gerais, gestores financeiros, de marketing e de vendas de 20 hotéis |
| Marques (2015) | Key performance indicators and the Balanced Scorecard at luxury brand hotels of Pestana Group | Director geral; diretor financeiro e director de vendas internacionais |
| Elbanna et al. (2015) | Measuring hotel performance using a Balanced Scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation | Diretores gerais de hotéis |
| Kala & Bagri (2016) | Designing the strategy map for hotels with key performance indicators of Balanced Scorecard using DEMATEL technique | Gestores de hotéis |
| Lamelas & Filipe (2017) | Co-leadership and hotel management. The account systems USALI and BSC to improve effectiveness and efficiency. The portuguese case | Diretores de hotéis portugueses |
| Ribeiro et al. (2019) | Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector | 37 gestores de hotéis |
| Arasli (2019) | Can Balanced Scorecard adoption mediate the impacts of environmental uncertainty on hotel performance? The moderating role of organizational decision-making structure | 23,3% gerentes de F&B, 14,5% assistentes gerais, 13% gerentes de recursos humanos, 12,5% gerentes de limpeza, 10,8% gerentes de front office, 9% gerentes de marketing, 9% gerentes de marketing, 8,5% gerentes gerais e restante gerentes de departamento, como finanças e TI |

Questão 4. Quais os indicadores de desempenho mais frequentemente utilizados na aplicação do BSC a hotéis?

Um indicador é uma métrica utilizada para calcular o grau de realização de um objetivo estratégico. Assim, deverão ser escolhidos indicadores estrategicamente relevantes que permitam a recolha de dados comparativos ao longo do tempo, que são exibidos quando necessários, verificáveis e que têm o maior rigor possível (Russo, 2016).

Na tabela 6 é possível verificar quais são os indicadores de desempenho encontrados para cada perspetiva do BSC nos estudos de desempenho em hotelaria, os autores que os identificaram e o número de vezes que cada indicador foi documentado na literatura, só não foram incluídos os indicadores do estudo de Arasli (2001), uma vez que não foram reportados na publicação.

Na perspetiva financeira é onde se concentra o maior número de indicadores de desempenho, no entanto destacam-se a liquidez e a receita por quarto disponível (RevPar) com maior repetição, em seguida o segundo indicador mais utilizada pelos hotéis relaciona-se com o controlo de custos. Relativamente aos processos internos, verifica-se que a qualidade de serviço é um indicador de desempenho importante para a concretização dos objetivos, uma vez que é reportado na maioria dos estudos, sendo logo seguido pelo indicador de melhoria de serviços e produtos, sugerindo que a nível interno os produtos e serviços são a maior preocupação para as unidades hoteleiras. Um indicador que os estudos apontam com fundamental na implementação do *Balanced Scorecard* é a satisfação dos clientes, uma vez que pela análise da tabela verifica-se que em mais de metade dos estudos reportados sobre o uso do BSC é utilizado esse indicador. Tendo em conta que a satisfação do cliente é o indicador mais importante para as unidades, não é de estranhar que em seguida o indicador mais utilizado na perspetiva do cliente seja a retenção e fidelização de clientes. Por fim, na última perspetiva, e que tende a ser a mais esquecida durante a aplicação do BSC aos hotéis, verifica-se que os indicadores com mais destaque são os relacionados com os funcionários e que avaliam o nível de satisfação, formação e taxa de retenção dos funcionários.

A análise da tabela de indicadores encaminha assim para as seguintes conclusões: indica que a maioria dos indicadores escolhidos são financeiros, revelando que as estratégias escolhidas terão maioritariamente foco financeiro. Verifica-se, também, que

na perspectiva dos clientes o indicador mais utilizado é o da satisfação do cliente, uma vez que foi identificado em 11 dos 20 estudos analisados.

Conclui-se que os resultados obtidos nesta análise não fogem aos reportados por Dutescu *et al.* (2014) onde identificam os indicadores mais utilizados em diferentes unidades hoteleiras, e são eles, a satisfação dos clientes, a liquidez, a ocupação e a produtividade dos funcionários. Esta análise sobre os indicadores demonstra a importância do uso dos indicadores para as decisões da gestão.

Tabela 6. Indicadores de desempenho utilizados nos estudos sobre o BSC em hotelaria

| | | Denton & White (2000) | Doran et al. (2002) | Priego et al. (2005) | Philips & Louvieris (2005) | Evans (2005) | Park & Gagnon (2006) | Huang et al. (2007) | Philips (2007) | McPhail et al. (2008) | Min et al. (2008) | Sainaghi (2010) | Chen et al. (2011) | Sainaghi et al. (2013) | Devkant & Satish Chandra (2014) | Turuduoglu et al. (2014) | Marques (2015) | Elbanna et al. (2015) | Kala & Bagri (2016) | Lamelas & Filipe (2017) | Ribeiro et al. (2019) | Frequência | |
|--------------------|------------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------------|--------------|----------------------|---------------------|----------------|-----------------------|-------------------|-----------------|--------------------|------------------------|---------------------------------|--------------------------|----------------|-----------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|------------|---|
| Perspetivas do BSC | Indicadores de desempenho | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| I – Financeira | retorno sobre o investimento (ROI) | x | | x | | | | | | | | | | | | | x | | | | | 2 | |
| | taxa de crescimento de receita | x | | | | | | | | x | | | x | | | | | | | | | 3 | |
| | receita comparado ao orçamento | x | | | x | | | | | | | | | | | | x | | | | | 2 | |
| | mix de vendas | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| | eficácia de preço | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| | custos | x | | x | | x | | | | | | | | | | x | x | | | | | 4 | |
| | liquidez | | | | x | | | | | | x | | x | | | x | | x | x | | | | 6 |
| | metas financeiras | | | | x | | | | | | | | | | | | | x | | | | | 2 |
| taxas de ocupação | | | | x | | x | x | | | x | | | | | | | x | x | x | | | 7 | |

Resultados

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---|---|--|---|--|---|---|--|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|
| | Retorno do capital empregado (ROCE) | | | x | | | | | | | | | | | | | | x | | | 1 | |
| | Acesso diferentes fontes de financiamento | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| | venda de ativos não estratégicos | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| | valor do accionista | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| | aumento dos recursos financeiros | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| II - Clientes | satisfação do cliente | x | | | | x | x | | | | x | | x | x | | x | x | x | x | x | 11 | |
| | retenção de clientes e fidelidade | x | | x | | | | | | | x | | | x | | x | | | | | 5 | |
| | aquisição de novos clientes | x | | | | | | | | | x | | | | x | | | x | | | 4 | |
| | segmentação de mercado | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| | quota de mercado | x | | | | | | | | | | | | | | | x | x | | | 3 | |
| | rentabilidade do cliente | x | | | | | | | x | | | | | | | | | | | | 2 | |
| | capacidade de resposta | x | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | |
| | conhecimento dos níveis de serviço | x | | x | | | | | | | | | | | | | | x | | | 3 | |
| | Avaliação por clientes mistério | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| | qualidade do serviço | | | x | | | | | | | | x | | | x | | | | x | | | 4 |
| | imagem do hotel | | | | | | | | | | | x | | | x | | | | | | | 2 |
| | Desempenho no âmbito da responsabilidade social | | | | | | | | | | | | | | | | | | x | | | 1 |
| | partilha de mercado | | | | | | | | | | | | x | | | | | | | | | 1 |
| | gestão da relação com o cliente | | | | | | | | | | | x | x | | | | | | | | | 2 |
| III - Processos internos | taxas de produtividade | x | | | | | | | | | | | | | | | | x | | x | x | 4 |

Resultados

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|---|---|--|---|--|--|--|---|---|---|---|---|--|--|--|---|---|---|
| reconhecimento da marca | x | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | | |
| manutenção de ativos físicos | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| eficiência de despesas de capital | x | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| qualidade da participação no mercado | x | | | | | | | | | | | | | x | | | x | | | | | 3 | |
| rotatividade de empregados | | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| pagamentos e receitas | | | | | x | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| sistema de reclamações | | | | | x | x | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | |
| Taxa de ocupação | | | | | | | x | | | | | | x | | | | | | | | | 2 | |
| qualidade de serviço | x | | | | | x | | | x | | | | | x | x | x | | | | | x | 8 | |
| tratamento de problemas operacionais | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | |
| eficiência da gestão e operações | | | | | | | | | | | | | x | | x | | x | | | | | 3 | |
| melhoria de produtos e serviços | | | | x | | | | | | | | | x | | x | | | | | | x | 4 | |
| conclusão de projetos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | x | 1 | |
| conformidade com leis e regulamentos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | x | 1 | |
| satisfação do cliente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | x | 2 | |
| Nº de auditorias realizadas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | x | 1 |
| avaliação de funcionários | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | x | 1 |
| fidelidade do cliente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | x | 1 |
| rapidez de lançamento de novo produto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | x | 2 |
| formação em operações de higiene e limpeza ambiental | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | x | 1 |

Questão 5. Que benefícios resultaram da aplicação do *Balanced Scorecard*?

Através da análise dos resultados da tabela 7 verifica-se que o resultado mais verificado foi o alinhamento das práticas do hotel com a estratégia global da empresa.

Relativamente aos resultados mais reportados destaca-se ainda a medição eficaz do desempenho financeiro e não financeiro (Park & Gagnon, 2006; Sainaghi et al., 2013; Turuduoglu et al., 2014; Marques, 2015); o alinhamento dos associados da organização para seguirem uma mesma direção através da coordenação dos diversos departamentos (Lamelas & Filipe, 2017; Arasli, 2019); a atribuição de responsabilidades na realização da estratégia do hotel e a definição do sistema de controlo de gestão do hotel (Denton & White, 2000; Min et al., 2008; Kala & Bagri, 2016; Ribeiro et al., 2019).

Os resultados reportados são confirmados por estudos de outros autores, por exemplo Simón *et al.* (2005) verificaram que o BSC é um método de avaliação de desempenho que permite a definição e aplicação de uma estratégia de forma planeada. Através de um estudo de caso, Huckstein e Duboff (1999), sublinham que a implementação do BSC se demonstrou como uma ferramenta de gestão vantajosa, uma vez que permite integrar num único modelo, todas as vertentes de um negócio que se encontram dispersas, criando valor e associação para os *stakeholders*. Em Portugal, os autores Almeida *et al.* (2007) apresentaram um estudo de caso de uma unidade hoteleira onde concluem que a adoção da ferramenta BSC levou a unidade a desenvolver vários indicadores não financeiros, relacionados com a estratégia, com o objetivo de avaliar o seu desempenho.

Através da análise da tabela 7 verificam-se os pontos fortes da implementação do BSC, como o facto de ser poder replicar a abordagem de um estudo a outros países (Huang et al., 2007), o uso de modelos híbridos do BSC (Min et al., 2008), o estabelecimento de relações entre os indicadores, a melhoria no desempenho (Philips & Louvieris, 2005; Devkant & Satish Chandra, 2014; Turuduoglu et al., 2014) e o desenvolvimento do mapa estratégico (Chen et al., 2011; Kala & Bagri, 2016).

Os diversos estudos sobre a aplicação do *Balanced Scorecard* no setor hoteleiro permitem concluir, que uma forma geral, que o método quando é utilizado e adaptado às características específicas do setor contribui de forma significativa para o sucesso da sua implementação.

Tabela 7. Resultados e pontos fortes da aplicação do BSC à hotelaria

| Autor | Título | Resultados | Pontos fortes |
|----------------------------|--|--|---|
| Denton & White (2000) | Implementing a Balanced Scorecard approach to managing hotel operations | Implementação bem sucedida do BSC, considerando a evolução dos resultados financeiros e não financeiros e uso dos resultados na correção e reversão de tendências negativas | Criação de rankings de desempenho globais; Uso de pontuação e esquema de cores para cada indicador; BSC permitiu a reconciliação dos objetivos de longo prazo com os objetivos dos acionistas |
| Doran et al. (2002) | Maximizing the success of Balanced Scorecard implementation in the hospitality industry | Os resultados indicam que existiram melhorias financeiras e na estratégia do hotel | Definição de objetivos e indicadores para cada perspectiva do BSC; |
| Philips & Louvieris (2005) | Performance measurement systems in tourism, hospitality and leisure small medium-sized enterprises: A balanced Scorecard perspective | Identificação dos fatores críticos de sucessos e os indicadores que com esses se relacionam | Não reportado |
| Evans (2005) | Assessing the Balanced Scorecard as a managements tool for hotels | Apesar da utilização formal do BSC não ser verificada, os resultados parecem indicar que existe uma relação entre o tamanho do hotel e a sua independência ao nível da atividade da medição de desempenho, embora não tenha sido testado estatisticamente devido às limitações do tamanho da amostra | Mais de 70% dos inquiridos considera importantes as medidas de desempenho e a sua utilização é feita mensalmente ou pelo menos trimestralmente |
| Priego et al. (2005) | Analysis of the strategies that are taken and spread by hotels chains | Implementação com sucesso do BSC | Não reportado |
| Park & Gagnon (2006) | A causal relationship between the Balanced Scorecard perspectives | Verificou-se que quanto mais um hotel investe nas perspectivas de | Efeitos diretos e indiretos das perspectivas do BSC no desempenho financeiro |

| | | | |
|-----------------------|--|---|---|
| Huang et al. (2007) | Strategic performance measurement and value drivers: evidence from international tourist hotels in an emerging economy | aprendizagem e crescimento e de processos internos, maior é a probabilidade do hotel obter bom desempenho tanto na perspectiva do cliente como financeira; os gerentes devem considerar as várias perspectivas para fornecer os melhores resultados para o hotel As medidas de desempenho não financeiro (perspetivas de aprendizagem e crescimento, do processo interno e do cliente) não influenciam diretamente as medidas de desempenho financeiro, mas afetam indiretamente devido à relação causa-efeito das diferentes perspectivas | A abordagem descrita neste estudo pode ser replicada em outros países, indústrias e empresas |
| Philips (2007) | The Balanced Scorecard and strategic control: a hotel case study analysis | Melhoria no desempenho dos departamentos | BSC foi usado como ferramenta de gestão de mudança |
| McPhail et al. (2008) | Human resource managers perceptions of the applications and merit of the Balanced Scorecard in hotels | Mudanças na cultura da organização com maior foco nos objetivos | Aplicabilidade da ferramenta BSC a diferentes unidades hoteleiras |
| Min et al. (2008) | A data envelopment analysis based Balanced Scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels | Foram identificadas possíveis fontes de desperdício financeiro e fornecidas informações úteis (retrospectivas) para a melhoria contínua da eficiência financeira | A principal contribuição deste artigo inclui a nova aplicação do BSC com o DEA na medição do desempenho financeiro dos hotéis |

| | | | |
|---------------------------------|---|--|--|
| Sainaghi (2010) | Hotel Performance: state of the art | Identificou a incorporação de métricas de desempenho não financeiras integradas às financeiras e de índices operacionais, alinhados à estratégia da empresa | Não reportados |
| Chen et al. (2011) | A Balanced Scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP | Permitiu descobrir uma relação causal entre as 4 perspectivas do BSC e a sua ligação e permitiu descobrir que a perspectiva financeira é influenciada por todas as outras | Descoberta da missão e visão para hotéis de fontes termais através de um mapa estratégico |
| Sainaghi et al. (2013) | Measuring hotel performance: Using Balanced Scorecard perspectives' approach | Demonstrou a relevância da utilização do BSC como avaliador de desempenho | Uso de indicadores financeiros e não-financeiros |
| Devkant & Satish Chandra (2014) | Balanced Scorecard usage and performance of hotels: A study from the tourist state of Uttarakhand, India | Os gerentes de hotéis da área em estudo precisam identificar e incorporar o conjunto certo de medidas de desempenho financeiro e não financeiro e vinculá-las aos objetivos de sua organização | Os resultados deste estudo podem fornecer indicadores úteis para hotéis que estão considerando uma revisão em seu sistema de medição de desempenho |
| Turuduoglu et al. (2014) | Determination of goals under four perspectives of Balanced Scorecards and linkages between the perspectives: A survey on luxury summer hotels in Turkey | Verificaram que perspectiva financeira é a que tem maior prioridade para os gestores; verifica-se um relacionamento forte entre as perspectivas dos clientes e das finanças; os gerentes gerais e financeiros escolhem a | As medidas de avaliação de desempenho têm forte influência umas sobre as outras e estão positivamente correlacionadas |

| | | | |
|-------------------------|--|---|--|
| | | financeira como a perspectiva mais importante, enquanto que os gerentes de vendas e marketing consideram a perspectiva do cliente como a mais importante | |
| Marques (2015) | Key performance indicators and the Balanced Scorecard at luxury brand hotels of Pestana Group | A abordagem apresentada foi além das perspectivas financeiras, que geralmente são as que prestam mais atenção. A falta de comunicação na organização antes identificada melhorou, uma vez que a cadeia de causa-efeito leva a essa melhoria | Fornecimento de orientações sobre como transportar os aprendizados de um BSC e incorporá-lo no setor hoteleiro através de uma estratégia |
| Elbanna et al. (2015) | Measuring hotel performance using a Balanced Scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation | A escala proposta e validada no estudo pode promover o desenvolvimento teórico no domínio do BSC na hotelaria e fornecer aos investigadores uma base de pesquisa | Sugestões de prioridades para pesquisas futuras e possíveis usos da escala proposta |
| Kala & Bagri (2016) | Designing the strategy map for hotels with key performance indicators of Balanced Scorecard using DEMATEL technique | O método DEMATEL fornece referências viáveis para a priorização de etapas estratégicas na prática, uma vez que há uma ligação válida entre todos os indicadores de desempenho. | O mapa estratégico desenvolvido é uma maneira convincente de pensar, concordar e comunicar as iniciativas estratégicas do hotel os <i>stakeholders</i> |
| Lamelas & Filipe (2017) | Co-leadership and hotel management. The account systems USALI and BSC to improve | Quando foi implementado modelo de co-liderança os hotéis obtiveram o melhor desempenho jamais alcançado | A análise dos resultados desta pesquisa relata que o aumento da produtividade pode resultar da existência de uma co-liderança |

| | | | |
|-----------------------|--|---|---|
| Ribeiro et al. (2019) | effectiveness and efficiency. The portuguese case Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector | Os gestores focaram-se nas preocupações operacionais e não nos objetivos de médio e longo prazo e, portanto, mostram pouca preocupação com a sustentabilidade futura | Estudo pioneiro sobre o uso de indicadores de desempenho no setor hoteleiro português revelando a importância BSC como avaliador de desempenho e sistema de gestão estratégica |
| Arasli (2019) | Can Balanced Scorecard adoption mediate the impacts of environmental uncertainty on hotel performance? The moderating role of organizational decision-making structure | Verificaram que, mesmo em ambientes voláteis, o capital humano e o desenvolvimento de novos serviços não são entendidos como importantes na determinação do desempenho do hotel | Verificou-se que melhores resultados práticos podem ser alcançados em relação ao desempenho do hotel se um “ajuste” for alcançado entre a adoção das perspectivas do BSC e da estrutura descentralizada |

Questão 6. Quais as dificuldades identificadas na implementação do BSC no setor da hotelaria e quais as suas principais limitações?

Nesta questão de investigação são analisadas as dificuldades e as limitações reportadas pelos autores dos estudos sobre a utilização do *Balanced Scorecard*, na hotelaria, como método de avaliação de desempenho.

As principais dificuldades registadas pelos autores na implementação do BSC prendem-se com a falta de formação dos funcionários e desconhecimento do BSC por parte de alguns departamentos do hotel, a falta de análise das diferentes características do hotel e dos competidores locais e a descoordenação com os objetivos do hotel (Doran *et al.*, 2002; Philips & Louvieris, 2005; Evans, 2005; Park & Gagnon, 2006; McPhail *et al.*, 2008). Outros autores revelam que alguns hotéis continuam a direcionar o foco para os resultados financeiros, uma vez que os gestores continuam ligados aos indicadores de curto prazo colocando de parte os de longo prazo, o que faz como que algumas perspetivas do BSC sejam colocadas de parte no estudo sobre o desempenho do hotel, nomeadamente a perspetiva de aprendizagem e conhecimento (Min *et al.*, 2008; Sainaghi *et al.*, 2013; Turuduoglu *et al.*, 2014; Lamelas & Filipe, 2017; Ribeiro *et al.*, 2019). Por fim, as flutuações económicas ou financeiras e a sazonalidade também são obstáculos à implementação do BSC, uma vez que ocorrem alturas do ano em que os hotéis têm menos ocupação ou encontram-se fechados e os funcionários são dispensados, sendo prejudicial ao BSC, uma vez que o uso deste modelo acarreta alguns custos e quando entram novos funcionários terá que ser dada nova formação, atrasando o processo.

A análise dos dados recolhidos na literatura e apresentados na tabela 8 permite identificar as principais limitações da aplicação do *Balanced Scorecard*. As limitações do BSC que mais se verificam nos artigos analisados são casos de desconhecimento por parte dos gestores que não têm a perceção dos benefícios da implementação do BSC e a relutância na adoção deste método por algumas organizações hoteleiras que consideram que o processo de implementação pode exigir custos muito elevados (McPhail *et al.*, 2008; Devkant & Chandra, 2014; Lamelas & Filipe, 2017).

Estes resultados são coincidentes com os obtidos por Quesado *et al.* (2012) em outros setores de atividade, onde se verifica como principais motivos para a não implementação do *Balanced Scorecard*, os elevados custos com a implementação, o não

reconhecimento dos benefícios com a sua utilização e o excessivo consumo de tempo, para além de que alguns gestores encontram satisfação em métodos alternativos.

Relativamente às limitações apontadas nos estudos do BSC, a limitação mais apontada é a limitação do número de hotéis em cada estudo e a baixa quantidade de questionários feitos ou número de entrevistas, esta baixa representatividade de amostra afeta a validade dos resultados (Evans, 2005; Park & Gagnon, 2006; Huang et al., 2007; Sainaghi, 2010; Sainaghi et al., 2013; Elbanna et al., 2015; Arasli, 2019).

As limitações reportadas por estes estudos contribuem assim para o conhecimento das barreiras à implementação do *Balanced Scorecard* em hotelaria.

Tabela 8. Limitações à implementação do BSC na hotelaria

| Autor | Título | Limitações do BSC | Limitações dos estudos de aplicação do BSC |
|----------------------------|--|--|---|
| Denton & White (2000) | Implementing a Balanced Scorecard approach to managing hotel operations | Não reportadas | Não reportadas |
| Doran et al. (2002) | Maximizing the success of Balanced Scorecard implementation in the hospitality industry | Uso estático do BSC e foco principal em indicadores operacionais | Não reportadas |
| Philips & Louvieris (2005) | Performance measurement systems in tourism, hospitality and leisure small medium-sized enterprises: A Balanced Scorecard perspective | Relutância e hesitação por parte de algumas organizações do Reino Unido em adotar as melhores práticas | Não reportadas |
| Evans (2005) | Assessing the Balanced Scorecard as a managements tool for hotels | Não reportadas | Limitação por escala (respostas de uma amostra limitada) e amostra, uma vez que só foram utilizados alguns hoteis do nordeste de Inglaterra; limitação da metodologia utilizada foi muito ampla |
| Priego et al. (2005) | Analysis of the strategies that are taken and spread by hotels chains | Não reportadas | Não reportadas |

| | | | |
|-----------------------|--|--|--|
| Park & Gagnon (2006) | A causal relationship between the Balanced Scorecard perspectives | Não reportadas | As variáveis medidas foram auto-reportadas; generalização da amostra, uma vez que é restrita a uma única ocupação das unidades hoteleiras |
| Huang et al. (2007) | Strategic performance measurement and value drivers: evidence from international tourist hotels in an emerging economy | Não reportadas | Apenas um pequeno número de hotéis turísticos internacionais foi examinado, o que pode restringir o nível de análise quantitativa e limitar a generalização dos resultados |
| Philips (2007) | The Balanced Scorecard and strategic control: a hotel case study analysis | Retorno sobre o capital empregado estava abaixo da média do grupo, o que indica que por si só BSC não leva ao sucesso organizacional | Não reportadas |
| McPhail et al. (2008) | Human resource managers perceptions of the applications and merit of the Balanced Scorecard in hotels | Cisma entre o conhecimento académico do BSC e o uso pratico; implementação parcial do BSC nos hotéis | Não reportadas |
| Min et al. (2008) | A data envelopment analysis based Balanced Scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels | Não reportadas | Não reportadas |

| | | | |
|---------------------------------|---|--|----------------|
| Sainaghi (2010) | Hotel Performance: state of the art | Não reportadas | Não reportadas |
| Chen et al. (2011) | A Balanced Scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP | A abordagem do BSC discutida propõe quatro perspectivas de avaliação de desempenho, mas não explica o peso relativo dos subfatores, o grau de influência de cada fator e quais subfatores afetarão esses fatores | Não reportadas |
| Sainaghi et al. (2013) | Measuring hotel performance: Using Balanced Scorecard perspectives' approach | Não reportadas | Não reportadas |
| Devkant & Satish Chandra (2014) | Balanced Scorecard usage and performance of hotels: A study from the tourist state of Uttarakhand, India | Desconhecimento por parte dos gestores; falta de "marketing" ao BSC | Não reportadas |
| Turuduoglu et al. (2014) | Determination of goals under four perspectives of Balanced scorecards and linkages between the perspectives: A survey on luxury summer hotels in Turkey | Não reportadas | Não reportadas |

| | | | |
|-----------------------|--|---|---|
| Marques (2015) | Key performance indicators and the Balanced Scorecard at luxury brand hotels of Pestana Group | Não reportadas | O número de entrevistas realizadas reduzido; não existem muitos casos de BSC no setor de hospitalidade, portanto, a informação não é tão simples de obter |
| Elbanna et al. (2015) | Measuring hotel performance using a Balanced Scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation | Estudo focado na implementação do BSC em hotéis sem examinação se é usado na pratica | Amostra em estudo pequena poderá faltar resultados |
| Kala & Bagri (2016) | Designing the strategy map for hotels with key performance indicators of Balanced Scorecard using DEMATEL technique | No DEMATEL, como todos os outros questionários, as respostas são restritas à subjetividade individual; os julgamentos subjetivos dos especialistas em hotelaria sobre as 4 perspetivas do BSC podem variar entre si; Os indicadores de desempenho selecionados que foram adotados para hotéis em relação ao BSC podem não ser adequados para outros estabelecimentos devido à natureza única das organizações e seus objetivos estratégicos | Não reportadas |

| | | | |
|-------------------------|--|--|--|
| Lamelas & Filipe (2017) | Co-leadership and hotel management. The account systems USALI and BSC to improve effectiveness and efficiency. The portuguese case | As administrações centralizadas prevalecem nas organizações hoteleiras portuguesas e são as que menos utilizam o sistema USALI (sistema uniforme de contas para a industria do alojamento) | Não reportadas |
| Ribeiro et al. (2019) | Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector | | Escassa literatura sobre estudos com BSC no setor hoteleiro português |
| Arasli (2019) | Can Balanced Scorecard adoption mediate the impacts of environmental uncertainty on hotel performance? The moderating role of organizational decision-making structure | Não reportadas | Estudo só indica hotéis de 5 estrelas de Antália, limita a amostra e não pode ser generalizado a outras categorias de hotéis |

Questão 7. Que sugestões se podem oferecer para investigações futuras nesta área?

Os autores dos estudos analisados nesta revisão sugerem diferentes direções para investigação futura nesta área conforme descritivo na tabela 9.

Uma das sugestões mais referidas é a identificação de tendências e contradições organizacionais, para tal sugerem o alargamento dos estudos a outras unidades hoteleiras e a todos os departamentos dos hotéis, isto porque muitos dos estudos em análise referem-se a unidades hoteleiras de uma determinada categoria ou são restringidos a uma determinada região, outros são mais abrangentes, mas acabam por se dedicar mais a um departamento (Park & Gagnon, 2006; Philips, 2007; Che *et al.*, 2011; Maques, 2015; Kala & Bagri, 2016; Lamelas & Filipe, 2017; Arasli, 2019).

Num estudo sobre estado da arte da avaliação do desempenho em hotelaria, Sainaghi (2010) sugere que para aumentar a comparabilidade entre os estudos relacionados a diferentes contextos e amostras poderá ser utilizado um conjunto de variáveis relacionadas com as características do ambiente e da empresa e fazer pesquisas com mais representatividade da amostra e aumentar o círculo da pesquisa para abranger todas as perspetivas do *Balanced Scorecard*.

Outra abordagem para investigação futura é o foco no estudo de medidas não financeiras, nomeadamente no que se refere à perspetiva de aprendizagem e conhecimento, que é uma das perspetivas menos estudadas (Sainaghi, 2013).

Outros autores manifestam a importância para pesquisas futuras da análise da relação causa-efeito das diferentes perspetivas do BSC e como estas são afetadas por variáveis contextuais e estruturais (Elbanna *et al.*, 2015).

Alguns autores revelam a importância de estender os estudos sobre o BSC a outros setores fora da hotelaria e com foco na perspetiva aprendizagem e conhecimento ou complementar o BSC como o modelo DEA (Huang *et al.*, 2007; McPhail *et al.*, 2008; Min *et al.*, 2008).

Verificou-se que com o avanço do tempo as sugestões para investigações por parte dos autores foram alterando. Começaram por se focar em alargamento do estudo a outras unidades dos hotéis, em identificação de falhas e lacunas e em aumentar a representatividade da amostra. Com a evolução do estudo desta ferramenta de desempenho, o foco para futuras investigações passa agora por estudar detalhadamente

as perspectivas e as suas relações causa-efeito, apostam na utilização do BSC com outros modelos como o DEA e revelam a importância do alargamento das pesquisas a outros setores fora de hotelaria.

Tabela 9. Sugestões para futuras investigações em hotelaria com uso do BSC

| Autor | Título | Sugestões p/futuras investigações |
|----------------------------|--|--|
| Denton & White (2000) | Implementing a Balanced Scorecard approach to managing hotel operations | Não reportado |
| Doran et al. (2002) | Maximizing the success of Balanced Scorecard implementation in the hospitality industry | Identificar ações de forma a prevenir falhas na implementação do BSC: articulação entre estratégia e avaliação de desempenho; melhoria da comunicação interna; reduzir o n° de indicadores; avaliação contínua dos resultados para correção atempada |
| Philips & Louvieris (2005) | Performance measurement systems in tourism, hospitality and leisure small medium-sized enterprises: A Balanced Scorecard perspective | Desenvolver melhores sistemas de informação; formação de pessoal; abordagem holística para todo o processo |
| Evans (2005) | Assessing the Balanced Scorecard as a managements tool for hotels | Fazer pesquisas com garantias de mais representativa de amostra e mais detalhadas |
| Priego et al. (2005) | Analysis of the strategies that are taken and spread by hotels chains | Não reportado |
| Park & Gagnon (2006) | A causal relationship between the Balanced Scorecard perspectives | Obter avaliações de desempenho de diferentes avaliadores, incluindo os funcionários e supervisores; para desenvolver sistemas de medição de desempenho à que ter em conta diferentes características das unidades hoteleiras |
| Huang et al. (2007) | Strategic performance measurement and value drivers: evidence from international tourist hotels in an emerging economy | Futuros estudos podem-se focar na validação do modelo proposto do BSC, dos objetivos estratégicos e das medidas de desempenho associadas, bem como na implementação do BSC em outros setores para testar a eficácia desta abordagem do BSC |
| Philips (2007) | The Balanced Scorecard and strategic control: a hotel case study analysis | Desenvolver estudos de caso mais ricos em todos os grupos hoteleiros do Reino Unido e internacionais para identificar tendências e contradições organizacionais |
| McPhail et al. (2008) | Human resource managers perceptions of the applications and merit of the Balanced Scorecard in hotels | Estender esta pesquisa a outros setores fora da hoteleira e ver como usam a perspetiva aprendizagem e crescimento e aplicar na hotelaria |

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| Min et al. (2008) | A data envelopment analysis based Balanced Scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels | Alargar o estudo a outras categorias hoteleiras e alargar da utilização do modelo DEA-BSC de forma a melhorar todas os departamentos do hotel Aumentar a comparabilidade entre estudos relacionados a diferentes contextos e amostras, é importante usar um conjunto compartilhado de variáveis de controle relacionadas às características do ambiente e da empresa; desenvolver modelos mais complexos e estruturados, para melhor explicação do desempenho, deve-se ampliar as sobreposições e conexões entre as novas variáveis independentes e as antigas |
| Sainaghi (2010) | Hotel Performance: state of the art | |
| Chen et al. (2011) | A Balanced Scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP | Continuar o estudo de gestão de hotéis de fontes termais medindo os pesos relativos dos fatores e subfactores para avaliação do desempenho |
| Sainaghi et al. (2013) | Measuring hotel performance: Using Balanced Scorecard perspectives' approach | Deve ser mudado o foco para as medidas não-financeiras que tratam de ativos intangíveis estes são o futuro da medição de desempenho; aumentar o âmbito das pesquisas de forma a abranger todas as perspectivas do BSC |
| Devkant & Satish Chandra (2014) | Balanced Scorecard usage and performance of hotels: A study from the tourist state of Uttarakhand, India | O estudo fornece uma série de descobertas interessantes que têm relevância acadêmica e prática, e dá um forte impulso para futuras pesquisas sobre o uso do BSC |
| Turuduoglu et al. (2014) | Determination of goals under four perspectives of Balanced Scorecards and linkages between the perspectives: A survey on luxury summer hotels in Turkey | Não reportado |
| Marques (2015) | Key performance indicators and the Balanced Scorecard at luxury brand hotels of Pestana Group | Outra maneira de abordar o BSC para o Grupo Pestana seria criar um BSC que visse primeiro o segmento corporativo, identificando os KPIs e distribuindo-o em diferentes segmentos de hotéis Examinar as relações causa-efeito das diferentes perspectivas e como são afetadas por variáveis contextuais e estruturais; extensão do estudo com uso de métodos mais sofisticados; examinar como integrar o BSC no processo de planeamento estratégico de hotéis e que fatores podem dificultar essa integração |
| Elbanna et al. (2015) | Measuring hotel performance using a Balanced Scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation | |

| | | |
|-------------------------|--|--|
| Kala & Bagri (2016) | Designing the strategy map for hotels with key performance indicators of Balanced Scorecard using DEMATEL technique | Novo estudo para desenvolver estratégias para a medição de desempenho em hotelaria internacional, utilizando este estudo como ponto de partida |
| Lamelas & Filipe (2017) | Co-leadership and hotel management. The account systems USALI and BSC to improve effectiveness and efficiency. The portuguese case | Alargar o estudo a mais unidades hoteleiras e demonstrar à unidades que a descentralização da administração levará a resultados mais eficientes de desempenho da unidade |
| Ribeiro et al. (2019) | Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector | Analisar a relação causa-efeito entre os indicadores das quatro perspetivas do BSC |
| Arasli (2019) | Can Balanced Scorecard adoption mediate the impacts of environmental uncertainty on hotel performance? The moderating role of organizational decision-making structure | Generalizar o estudo a outras categorias de hotéis; Estudos futuros para se desenvolver BSC's exaustivos para cada departamento de hotel gerenciado por um gerente de departamento |

5. Conclusões e Perspetivas Futuras

O objetivo desta dissertação foi a revisão da literatura relativa aos estudos de avaliação de desempenho em hotelaria com recurso ao *Balanced Scorecard*, para tal foram definidas algumas questões de investigação como objetivos específicos.

Relativamente à primeira questão de investigação que se foca em analisar as características dos estudos sobre este tema. Constatou-se existirem 21 estudos sobre este tema, verificando-se, também um aumento dos estudos por ano ao longo do tempo. A segunda questão de investigação focou-se sobre quais os motivos da utilização do *Balanced Scorecard* e quem foram os envolvidos no processo de conceção, face a isto os resultados obtidos revelam como principais motivos para a implementação do BSC, a avaliação da eficácia da gestão, a avaliação organizacional e o alinhamento de departamentos. Quanto ao processo de conceção verificou-se que na maioria dos estudos foram gestores de topo dos hotéis os envolvidos na implementação do BSC. Para o desenvolvimento do objetivo desta investigação foi feita mais uma questão sobre quais os indicadores de desempenho mais utilizados nos estudos em análise e concluiu-se por análise de uma tabela que a maioria dos indicadores escolhidos foram os financeiros e os relativos com à satisfação do cliente. Os resultados obtidos apontam que existiu alinhamento das práticas dos hotéis com a estratégia global, no entanto os resultados poderiam ter sido melhores caso não existisse a limitação da amostra ou a baixa quantidade de questionários, o que levaria a existência de mais dados e mais relevantes. A última questão de investigação abordava as sugestões para investigação futura sugeridas pelos autores e conclui-se que a maioria sugere o alargamento dos estudos a outras unidades hoteleiras e a todos os departamentos do hotel.

Nesta revisão sobre a avaliação de desempenho na hotelaria, são apresentadas as seguintes limitações: a pesquisa foi realizada com a utilização de três palavras-chave (hotel, BSC ou scorecard) em três bases de dados, o que trouxe uma limitação, uma vez que esta metodologia de pesquisa poderá ter omitido artigos relevantes, afetando assim a abrangência da análise. Para além disso, o facto da não existência de muitos casos sobre a utilização do *Balanced Scorecard* no setor da hotelaria, combinado com a limitação

decorrente dos termos de pesquisa e da limitação temporal, resultou numa amostra reduzida de artigos incluídos na revisão.

Para futuras investigações poderão ser inseridas outras palavras-chave na pesquisa ou fazer uma ampliação da pesquisa a outras fontes, como conferências, livros, congressos, dissertações e alargar a pesquisa a outras bases de dados como a *Science Direct*, de forma a aumentar a verificação dos resultados aqui estudados e consolidar as tendências intrínsecas a este tema. Podemos também analisar outras variáveis como, por exemplo, os autores mais citados nos artigos, a formação académica dos envolvidos na implementação do BSC, entre outras.

Finalmente, concluímos que seria útil obter mais conhecimento sobre os benefícios e limitações associados à utilização do BSC, o que teria particular interesse para os profissionais que lidam com a implementação do BSC na prática.

6. Referências Bibliográficas

Almeida, R.; Reis, T.; Almeida, M. (2007), Implementação do Modelo Balanced Scorecard ao Departamento de Alojamento de uma Unidade Hoteleira, *XIV Congresso AECA, "Empresa y Sociedad: Respondiendo al Cambio"*, 19-21 Setembro, Valência.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. 12^a ed. New York: McGraw-Hill.

Arasli, H., Cihan, A., Hasan, E.A., (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 & Management*.

Atkinson, A. A., R. Balakrishnan, P. Booth, J. M. Cole, et al. (1997), New Directions in Management Accounting Research, *Journal of Management Accounting Research*, 9, 79-108.

Atkinson, H., Brown, J. (2001). Rethinking performance measures: Assessing progress in UK Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3(3), 128-135.

Ax, C., Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations - The case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16, 1-20.

Chapman, C.S. (2005) *Management, Accounting, and Performance Measurement*, Oxford University Press.

Chapman, C., Hopwood, A. & Shields, M (2009). *Handbook of Management Accounting Research*. Amsterdam: Elsevier.

Chiavenato, I. (1993). *Introdução à teoria geral da administração*. 4^a ed. São Paulo: Makron Books.

Chen, F.H., Hsu, T.S., Tzeng, G.H. (2011). A Balanced Scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot springhotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (4), 908-932.

Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions (2017). Consultado a 22 de Setembro de 2019 - <https://community.cochrane.org/handbook-sri/chapter-1-introduction/11-cochrane/12-systematic-reviews/122-what-systematic-review>.

Denton, G.A., White, B. (2000). Implementing a Balanced Scorecard approach to managing hotel operations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 41 (1), 94-107.

Devkvant, K., Satish., C. (2014). Balanced Scorecard usage and performance of hotels: A

study from the tourist state of Uttarakhand, India. *Asia Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism*, 3 (2), 153-173.

Donato, H., Donato, M. (2019). Stages for undertaking a systematic review. *Acta Médica Portuguesa*. 32 (3).

Doran, M.; Hadda, K.; Chow, C. (2002), Maximising the Success of Balanced Scorecard Implementation in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration* Vol. 3, n. o 3, pp 33–58.

Elbanna, S, Eid, R., Kamel, R. (2015) Measuring hotel performance using the Balanced Scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105–114.

Epstein, M. J., Birchard, B. (2000), Counting what counts: turning corporate accountability to competitive advantage, Preseus Books, New York.

Evans, N. (2005). Assessing the Balanced Scorecard as management toll for hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 17 (5), 376-90.

Ferreira, A. (2009), “Sistemas de Medição do Desempenho e o Balanced Scorecard”, In Maria Major e Rui Vieira (Eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão – Teoria, Metodologia e Prática*, Escolar Editora, pp. 299-331.

Geuser, F., Mooraj, S., Oyon, D. (2009), “Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance”, *European Accounting Review*, 18 (1), 93-122.

Gomes, C., Yasin, M., Lisboa, J. (2007). The effectiveness of hospitality service operations: measurement and implementation concerns. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (7), 560-573.

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.

Huang, H. C., Chu, W., Wang, W.K. (2007). Strategic performance measurement and value drivers: evidence from international tourist hotels in na emerging economy. *The Services Industries Journal*. 27 (8), 1111-1128.

Jagels, M.G., Coltman, M.M. (2004) *Hospitality Management Accounting*, 8th Edition, John Wiley and Sons, Inc.

Jordan, H., Neves, J. C., e Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. 9ª edição Lisboa: Áreas Editora.

Juhmani, O. (2007), Usage, motives and usefulness of the Balanced Scorecard: Evidence from Bahrain, *International Journal of Business Research*, VII (5), 106-117.

Kala, Bagri (2016). Designing the strategy map for hotels with key performance indicators of Balanced Scorecard using DEMATEL technique. *International Journal of Business Excellence* 14 (2).

Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1996a) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1996b). Linking the Balanced Scorecard to strategy, *California Management Review*, 39(1), 53-79.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1997). A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 7ª edição Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review* (Jan-Fev), 71-79.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). The Strategy Focused Organization, *Harvard Business Review*.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). Strategy Maps, *Harvard Business School Publishing Corporation*.

Lamelas, J. Filipe, J.A. (2017). Co-leadership and hotel management. The account systems USALI and BSC to improve effectiveness and efficiency. The portuguese case. *International Journal of Latest Trends in Finance and Economic Science*. 2 (4), 286-297.

Linde K. Willich SN. How objective are systematic reviews? Differences between reviews on complementary medicine. *Journal of the Royal Society of Medicine*, (96), 17-22.

Malina, M.A. and Selto, F.H. (2001) Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47-90.

Marques, (2015). Key performance indicators and the Balanced Scorecard at luxury brand hotels of Pestana Group. Work Project. Trabalho de dissertação de mestrado. NOVA - School of Business and Economics.

McPhail, R.; Herington C.; Guilding C. (2008), Human Resource Managers' Perceptions of the Applications and Merit of the Balanced Scorecard in Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, (27), 623-63.

Min, H., Min, H., Joo, S. J.(2008). A data envelopment analysis based Balanced Scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 25 (4), 349-365.

Neves, J. C., Lourenço, S. (2009). Using data envelopment analysis to select strategies that improve the performance of hotel companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 689-712.

- Norreklit, H. (2000). The balance on the Balanced Scorecard, *Management Accounting Research*, (11), 65-68.
- Norreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score?, *Accounting, Organizations and Society*, (28), 591-619.
- Norreklit, H., Norreklit, L., Mitchell, F., Bjornenak, T. (2012). The rise of the Balanced Scorecard! Relevance regained? *Journal of Accounting and Organizational Change*. 8(4), 490-510.
- Park, J. A., Gagnon, G. B. (2006). A causal relationship between the Balanced Scorecard perspectives. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*. 5 (2), 91-116.
- Patiar, A., Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departamental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *Hospitality Management*, 28, 254-262.
- Pavlatos, O. & Paggios, I. (2009). Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, 24(1), 81-98.
- Philips, P.A., 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.
- Philips, P.A. (2007). The Balanced Scorecard and strategic control: a hotel case study analysis. *The Service Industries Journal*, 27(6), 731-746.
- Pinto, F. (2007), *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Edições Sílabo, Lda., Lisboa.
- Priego, M. J., Colomina, C. M., Palacios, C. A., Guerrero, C. V. (2005). Analysis of the strategies that are taken and spread by hotels chains. *Cuadernos de Gestión*. 5 (1), 37-52.
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., Rodrigues, L. L. (2012), El cuadro de mando integral en organizaciones públicas portuguesas: un análisis descriptivo, *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 10 (19), 1-19.
- Ribeiro, M.L., Vasconcelos, M. L., Rocha, F. (2019). Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Russo, J. (2006) – *Balanced Scorecard para PME*, Editora *Lidel* (150).
- Sainaghi, R. (2010). Hotel Performance: state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Sainaghi, R., Phillips, P., Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: using a Balanced Scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150–159.

Simón, F., Marqués D., Naragajavana, Y. (2005), “Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (1), 22-38.

Sundin, H., Granlund, M., Brown, D. A. (2010), “Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard”, *European Accounting Review*, 19 (2), 203- 246.

Turuduoglu, F., Nilufer, S., Gulcin, Y. (2014). Determination of goals under four perspectives of Balanced Scorecards and linkages between the perspectives: A survey on luxury summer hotels in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 164 (372-377).

Zinger, J. (2002). The Balanced Scorecard in a small Business: A Stages of Development Perspective. *International Council for Small Business*, No.47. World Conference. Porto Rico.