

TATIANA DE ALMEIDA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA HOTELARIA:
APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO THE MAGNOLIA HOTEL**



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

2023

TATIANA DE ALMEIDA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA HOTELARIA:
APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO THE MAGNOLIA HOTEL**

Mestrado em Gestão, Empreendedorismo e Inovação

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Nélson Manuel da Silva de Matos

Professor Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

2023

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA HOTELARIA: APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO THE MAGNOLIA HOTEL

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.

Tatiana de Almeida

.....

Direito de Cópia no *Copyright*

© **Copyright:** (Tatiana de Almeida)

A Universidade do Algarve tem o 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

A concretização deste trabalho foi além de um percurso individual, foi uma partilha de conhecimentos e dedicação de várias pessoas, a quem passarei a prestar o meu agradecimento.

Primeiramente, aos professores Doutor Nélon Manuel da Silva de Matos e Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Batista, pela disponibilidade, conhecimento e apoio em todo o decorrer do projeto.

À Adriana Amaral, diretora do The Magnolia Hotel, por ter partilhado todo o seu conhecimento hoteleiro e por me inspirar a ser melhor, profissional e pessoalmente. À Cátia Praxedes, pela sua boa disposição e a sua constante prontidão a ajudar; e à restante *Mags Team* por toda a disponibilidade, simpatia e genuinidade.

Aos meus colegas de Universidade, pela partilha de ideias e, muitas vezes, frustração.

E por último, gostaria também de agradecer à minha família e amigos, por me terem desafiado e apoiado na concretização deste mestrado.

*Not everything that can be counted counts,
and not everything that counts can be counted”*

(Albert Einstein)

RESUMO

A complexidade inerente à indústria hoteleira, refletida no seu organograma empresarial e na vasta quantidade de dados produzidos pelos departamentos representados, vem trazer grandes constrangimentos aos seus gestores e diretores. O propósito do presente projeto é reduzir estas limitações ao realizar uma análise holística de um negócio, através da ferramenta BSC.

A investigação empírica iniciou-se na revisão da literatura com o propósito de enquadrar o BSC na hotelaria, procurando reafirmar a importância desta ferramenta e seus conceitos para o desempenho hoteleiro. Numa perspectiva inicial foi necessária a análise de conteúdo bibliográfico, de forma a contextualizar a ferramenta que sustenta o projeto. Foi optado pela análise através do método de revisão da literatura narrativa.

Os resultados desta revisão permitiram realizar um caso de estudo com a aplicação da ferramenta BSC ao The Magnolia Hotel. Um estudo de caso consiste numa investigação intensiva focada em descrever, compreender, prever e/ou controlar o objeto em estudo (i.e., pessoa ou grupo de pessoas, processos, indústria, entre outros).

Como suporte à obtenção de dados que transparecessem a realidade da unidade, foram recolhidos dados secundários da empresa. Assim, permitiu a consolidação dos valores da empresa, assim como avaliação da satisfação dos seus intervenientes.

Foi então concluído que o The Magnolia Hotel carece de um acompanhamento constante da avaliação de desempenho da unidade, porém conferindo uma performance complacente, dada a recém-entrada no mercado e a sua dimensão.

Assim, através da realização deste projeto foi possível realizar uma análise da operação hoteleira desta unidade, e fornecer ferramentas e soluções que permitiram valorizar o desempenho hoteleiro.

Palavras-chave: BSC, Avaliação do Desempenho, Hotelaria, The Magnolia Hotel

ABSTRACT

The inherent complexity of the hotel industry, reflected in its business organization chart and in the vast amount of data produced by the departments represented, brings great constraints to its managers and directors. The purpose of this project is to reduce these limitations by performing a holistic analysis of a business, through the BSC.

The empirical investigation began with a literature review with the aim of framing the BSC in the hotel industry, seeking to reaffirm the importance of this tool and its concepts for hotel performance. From an initial perspective, it was necessary to analyse the bibliographic content, in order to contextualize the tool that supports the project. The analysis method preferred was the method of systematic literature review.

The results of this review allowed carrying out a case study with the application of the BSC tool to The Magnolia Hotel. A case study consists of an intensive investigation focused on describing, understanding, predicting and/or controlling the object under study (i.e., person or group of people, processes, industry, others).

As a support for obtaining data that showed the reality of the unit, interviews and surveys were carried out with employees. Thus, it allowed the consolidation of the company's values, as well as the visualization of the satisfaction of its stakeholders.

It was then concluded that The Magnolia Hotel lacks constant monitoring of the unit's performance assessment, however giving a complacent performance, defined by the recent entry into the market and its dimension.

Thus, by carrying out this project it was possible to complete an analysis of the hotel operation and provide tools and solutions that allowed to enhance the hotel performance.

Keywords: BSC, Performance Evaluation, Hospitality, The Magnolia Hotel

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
<i>Abstract</i>	vii
Índice Geral.....	viii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas	x
Lista de Abreviaturas	xi
Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. Revisão da Literatura	3
2.1. Sistemas Tradicionais de Avaliação de Desempenho	3
2.2. <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.2.1. Gerações do BSC.....	8
2.2.2. Perspetivas	8
2.2.3. Implementação	12
2.2.4. Vantagens	13
2.2.5. Limitações	14
2.2.6. Modelos Concordantes	15
2.2.7. Aplicação do BSC na Hotelaria.....	17
Capítulo 3. Metodologia de Investigação	18
3.1. Método de Investigação	18
3.2. Recolha dos Dados.....	19
3.4. Análise dos Dados.....	20
Capítulo 4. Diagnóstico da Empresa.....	21
4.1. Estrutura Organizacional.....	23
4.2. Diagnóstico das Práticas de Gestão.....	25
4.2.1. Instrumentos de Pilotagem	26
4.2.2. Instrumentos de Orientação do Comportamento.....	27
4.2.3. Instrumentos de Diálogo.....	28
Capítulo 5. Conceção do BSC	29
5.1. Definição da Missão, Valores, Visão e Estratégia	30
5.2. Identificação das Perspetivas em Análise	31
5.3. Seleção de Objetivos Estratégicos e Medidas	32
5.4. Desenvolvimento de Metas e Iniciativas	39
5.5. Implementação do BSC e Avaliação do Desempenho.....	42
Capítulo 6. Conclusão.....	43
Bibliografia	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Perspetivas do BSC	9
Figura 4.1 Organograma do The Magnolia Hotel.....	24
Figura 5.1 Missão, Valores, Visão e Estratégia enquadrados no BSC	30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 5.1 Mapa Estratégico do The Magnolia Hotel.....	35
Tabela 5.2 Indicadores de Avaliação de Desempenho do The Magnolia Hotel.....	37 e 38
Tabela 5.3 Iniciativas do BSC.....	40
Tabela 5.4 Resumo do BSC.....	43
Tabela 5.5 Avaliação do Desempenho do The Magnolia Hotel.....	44

LISTA DE ABREVIATURAS

ADR	<i>Average Daily Rate</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CSR	<i>Case Study Research</i>
F&B	<i>Food&Beverage</i>
HOD	<i>Head of Department</i>
IAM	<i>Intangible Assets Monitor</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
RevPAR	<i>Revenue per Available Room</i>
ROCE	<i>Return-on-Capital Employed</i>

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

A quantidade de dados produzidos pela indústria hoteleira, assim como a sua complexa estrutura, limita os gestores na análise constante da operação. Emergindo a necessidade de uma ferramenta que avaliasse para além das tradicionais medidas de desempenho financeiro, focadas geralmente na obtenção de valor a curto, médio -prazo, descurando a projeção a longo prazo.

Em resposta aos tradicionais modelos de avaliação de desempenho deficientes, Kaplan e Norton (1992) apresentaram o Balanced Scorecard (BSC)- um conjunto de medidas que fornecem uma compreensão rápida do negócio, ao definir dimensões de análise com relevância para o mesmo.

Este sistema de avaliação de performance compreende, não só instrumentos de mensuração financeira, como também a ótica operacional. Assim, engloba a perspetiva do cliente, de aprendizagem e crescimento, processos internos e a financeira. O conjunto destas 4 diferentes perspetivas, vem permitir ao gestor uma compreensão generalizada do negócio, com o objetivo de aproximar a sua estratégia à visão e missão da empresa.

Inicialmente com resultados na melhoria da performance nas indústrias de serviços e manufaturação (Elbanna *et al.*, 2015 e Jusoh, 2008), o BSC foi rapidamente adotado por grande parte das indústrias, nomeadamente a hoteleira.

Demonstrando a flexibilidade e a popularidade da ferramenta, o BSC foi reconhecida por várias indústrias, assim como a hoteleira e o turismo (Fatima & Elbanna, 2020), saúde (Amer *et al.*, 2022) e em organizações de pequena e média (Malagueño *et al.*, 2018).

O presente projeto tem como objetivo geral realizar uma análise holística do negócio, através da ferramenta de avaliação e gestão de desempenho BSC. Assim, pretende-se analisar a performance da unidade hoteleira The Magnolia Hotel, boutique hotel de 4 estrelas, pertencente ao Resort Quinta do Lago, em Almancil, através da aplicação do BSC.

A relevância associada ao presente projeto reside no constrangimento das limitações associadas a esta temática, na hotelaria. Também é importante a promoção de uma melhor compreensão da ferramenta analisada, através da revisão da literatura, a contribuição com a análise da operação hoteleira desta unidade e o fornecimento de ferramentas e soluções que permitam valorizar o seu desempenho hoteleiro.

Com o cumprimento dos objetivos principais que sustentam o projeto, espera-se dar resposta às seguintes questões: Qual o contexto que levou à criação do BSC? Qual a contribuição que o BSC fornece na análise do desempenho? Como as suas perspetivas se correlacionam de forma a fornecer uma compreensão holística do negócio? Qual o estado da arte da realidade hoteleira? Quais os benefícios associados à implementação do BSC na unidade hoteleira The Magnolia Hotel? Que contribuições se podem oferecer na melhoria do desempenho hoteleiro da mesma? Quais as limitações e dificuldades associadas à implementação do BSC no The Magnolia Hotel?

Os poucos estudos realizados nesta indústria podem refletir-se num constrangimento da pesquisa, devido ao facto de não haver no passado estruturas teóricas que comprovassem a aplicabilidade do BSC na performance hoteleira (Sainaghi *et al.*, 2013).

A presente dissertação encontra-se dividida em seis capítulos. No capítulo inicial é realizada a introdução ao tema. Posteriormente, é realizado um enquadramento da ferramenta em análise, discutindo as principais vantagens e limitações associadas à sua implementação. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada no decorrer do projeto, sendo fundamentada na literatura referida. Seguidamente é realizado o diagnóstico da empresa, refletindo a estrutura da organização e as práticas de gestão utilizadas. Com tudo exposto, no 5º capítulo é concretizada a conceção do BSC na unidade hoteleira, revendo o seu desempenho e propondo iniciativas para a melhoria da operação. Por último, são discutidas as vantagens e as limitações da pesquisa.

CAPÍTULO 2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Sistemas Tradicionais de Avaliação de Desempenho

Durante a Era Industrial, o sucesso das empresas era ditado pela estratégia adotada no usufruto dos benefícios de economias de escala e de gama. Apesar da importância da tecnologia, a fonte principal para a obtenção de sucesso era a forma como as empresas conseguiam transformar esses recursos em ativos físicos, que oferecessem eficiência na produção em massa de produtos standardizados (Chandlers, 1990).

O conceito de estratégia associado à gestão começou a ganhar relevância no início do século passado (Atkinson, 2006). Prahalad (1993) propõe que a estratégia é mais que a adaptação e alocação de recursos, mas sim o alongamento e alavancagem dos mesmos.

A estratégia é o conjunto de decisões chave tomadas para o alcance dos objetivos. A estratégia de uma organização é um *Master Plan* compreensivo que declara como a empresa pretende cumprir a sua missão e objetivos (Andrews, 1980).

Para Mintzberg (1994), a estratégia é descrita pelos 5 P's:

- Plano, que responde à pergunta “Como consigo alcançar os meus objetivos?”;
- Padrão, o padrão habitual da empresa, as ações consistentes ao longo do tempo;
- Posição, a sua posição no mercado, que traduz as decisões na oferta de determinados produtos ou serviços para determinados públicos;
- Estratagema (*ploy*), a manobra intencional de derrotar um competidor;
- Perspetiva, a visão e direção, a visualização de o quê que a organização se pretende tornar.

Mintzberg (1994) propõe ainda que todos os membros de uma organização deverão ter conhecimento e contributo para a estratégia, refletindo-se nas suas ações quotidianas.

Estudos justificam o início da contabilidade de gestão nas empresas de setor têxtil, de caminhos-de-ferro, na indústria de metais e do retalho e distribuição. A grande diversidade de processos que necessitavam ser monitorizados e coordenados, levou as organizações à implementação de procedimentos de controlo (Jonhson e Kaplan, 1987).

A contabilidade de gestão é definida como a área da contabilidade que se concentra no uso de informação financeira para apoiar a tomada de decisão. De acordo com Atkinson (2006), a contabilidade de gestão envolve o uso de técnicas de contabilidade para auxiliar na alocação de recursos e gestão de operações de forma mais eficaz.

Martin (*nd.*) define a contabilidade de gestão como um processo contínuo de identificação, medição, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pelos gestores para planejar, avaliar e controlar dentro da organização.

O desenvolvimento de sistemas de controlo financeiro foi também fomentado pela necessidade de monitorização da eficiência de alocações financeiras e de capital físico (Chandlers, 1977). A utilização de instrumentos de avaliação de performance encontrava-se assente em medidas financeiras, entre as quais *Return-on-Capital Employed* (ROCE), e cooperavam de forma a liderar a estratégia, resultando em processos produtivos eficientes e nas suas vantagens competitivas associadas.

Os sistemas de controlo financeiro são definidos como os processos e técnicas usados pelas organizações para monitorizar e controlar seus recursos financeiros. De acordo com Hilton e Platt (2011), estes sistemas são projetados para ajudar as empresas a atingir seus objetivos financeiros, monitorizando e controlando suas atividades financeiras e protegendo seus ativos.

Giddy (1994) destaca a importância dos sistemas na tomada de decisões estratégicas, já que estes fornecem informações críticas que os gestores necessitam para avaliar o desempenho financeiro da empresa, identificar áreas problemáticas e tomar decisões informadas sobre investimentos e alocação de recursos.

Chandlers (1977) refere a grande dimensão e o elevado volume de negócios da indústria dos caminhos-de-ferro norte-americana, para justificar a sua capacidade para o desenvolvimento de procedimentos contabilísticos, que suportaram o planeamento e controlo dos diferentes dados produzidos pela organização.

A adoção de sistemas de controlo financeiro por outras indústrias e organizações ocorreu no final do século 19. A elevada produção de dados com grande especificidade sobre o volume de vendas por áreas geográficas e departamentos, provocou uma necessidade acrescida no seu armazenamento e posterior análise. Assim, originando relatórios focados

em custos de mão-de-obra e matérias-primas, porém ignorando gastos gerais e de capital (Kaplan, 1984).

Apesar das imensas mudanças pelas quais o mundo empresarial atravessava, a contabilidade de gestão continuou fundamentada nos seus pressupostos arcaicos. O exponencial desenvolvimento de novas tecnologias e a crescente globalização advinda, contribuíram para o aumento da competitividade das organizações. Desta forma, estas tiveram a obrigatoriedade de adaptar a sua gestão para monitorizar todas estas novas áreas, entre as quais o Marketing e os Recursos Humanos, agora fundamentais para o sucesso num mercado competitivo (Bromwich e Bhimani, 1994).

Com a imergência da Era da Informação nas últimas décadas do século 20, alguns dos processos até então estabelecidos, tornaram-se obsoletos. Assim, tornou-se insuficiente a gestão focada unicamente no desempenho dos ativos físicos e das metas financeiras (Kaplan e Norton, 1992).

As principais críticas apontadas aos tradicionais sistemas de avaliação de desempenho foram a sua inadequação aos desafios enfrentados pelas empresas numa nova Era (Ahn, 2001), como também a incapacidade de relacionar as ações de curto-prazo com estratégia a médio, longo- prazo (Kaplan e Norton, 1996).

O foco principal na utilização de medidas financeiras foi fortemente criticado por estas serem orientadas para o passado, visto apenas refletirem resultados já obtidos (Ittner e Larcker, 1998). Ao privilegiarem a estratégia a curto-prazo e ignorarem os ativos intangíveis, a gestão praticada não capturava oportunidades de negócio existentes, tornando as organizações resistentes à mudança e profundamente fragmentadas (Norreklit, 2000).

Com os ativos intangíveis a ganhar relevância na gestão das organizações, os indicadores financeiros tradicionais deixaram individualmente de expressar o seu sucesso (Veen-Dirks e Wijin, 2002). Desta forma, apenas através de uma visão holística do negócio, os gestores poderiam produzir uma estratégia que se sobrepusesse a todos os desafios do contexto atual e projetasse a operação ao cumprimento de objetivos de médio e longo - prazo.

Itami (1987) defende que a essência de uma estratégia bem-sucedida assenta sobre a combinação entre os fatores externos que influenciam a empresa (como as preferências

do cliente), os fatores internos (a reputação da empresa pelo bom serviço) e a própria estratégia. Assim, justifica que a estratégia deve ser conscientemente planeada para englobar todos estes fatores voláteis, e de forma a contribuir para o uso eficaz e armazenamento eficiente dos seus ativos intangíveis, como o know-how técnico e a fidelidade do cliente.

Tanto para a indústria de manufaturação como para as organizações de serviços, a Era da Informação requiere novas capacidades para o sucesso competitivo. A habilidade de uma empresa mobilizar e explorar os seus ativos tangíveis e intangíveis, de forma eficiente, tornou-se cada vez mais determinante para o seu sucesso, em detrimento da tradicional gestão dos recursos físicos (Kaplan e Norton, 1996).

Os autores sugerem que a gestão de ativos intangíveis permitiu às organizações:

- Desenvolver relações com os clientes para a obtenção de lealdade e angariação de novos segmentos e mercados de forma eficaz e eficiente.

- Introduzir produtos e serviços inovadores destinados a segmentos de mercado específicos.

- Produzir produtos e serviços personalizados de elevada qualidade a um baixo preço, com curtos prazos de entrega.

- Mobilizar as qualificações dos empregados e contribuir para a sua constante formação em capacidades de processo, qualidade e tempos de reposta.

- Implantar tecnologias de informação, bases de dados e sistemas.

Desta forma, os sistemas de avaliação de desempenho sofreram uma grande evolução, fomentada pela relevância dada aos ativos intangíveis e à necessidade da implementação de uma estratégia, sob forma de vingar num mercado cada vez mais competitivo (Norreklit, 2003).

Assim, à medida que as empresas evoluíam para se adequar as exigências da nova Era, executaram diferentes iniciativas de desenvolvimento, como o empoderamento do colaborador e a gestão da qualidade. As iniciativas resultaram no sucesso de determinadas empresas e, por outro lado, em resultados desapontantes dada à impossibilidade de adequação da estratégia pela empresa (Kaplan e Norton, 1996).

Idealmente, os sistemas de controlo financeiro deveriam ter sido expandidos sob forma de englobar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais, tais como produtos e serviços

de alta qualidade, colaboradores motivados e qualificados, processos internos previsíveis e com maior capacidade de resposta, e clientes leais e satisfeitos. As dificuldades na alocação de valores financeiros confiáveis a ativos como a *pipeline* de produtos, capacidades do projeto, qualificação dos colaboradores e bases de dados e sistemas, poderá impedi-los de serem considerados nos balanços gerais das organizações. No entanto, estes ativos e capacidades são fatores críticos de sucesso no ambiente competitivo atual (Kaplan e Norton, 1996).

2.2. *Balanced Scorecard*

Motivados pela crença de que os modelos tradicionais de avaliação de desempenho se encontravam obsoletos e que prejudicavam as empresas, Kaplan e Norton, no início dos anos 90, lideraram o estudo “Measuring Performance in the Organization of the Future”. Para este estudo contribuíram empresas de diferentes indústrias, tendo como principal objetivo conceber um novo modelo de avaliação de performance, que reunisse medidas financeiras e não financeiras, conjugando a avaliação do desempenho de curto-prazo, com a médio e longo -prazo.

Com a publicação do artigo *The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance* (Kaplan e Norton, 1992) a colmatar todas as pesquisas efetuadas ao longo do estudo, a nova ferramenta foi facilmente reconhecida por profissionais de setores distintos.

Assim, o Balanced Scorecard surge como uma ferramenta para a análise do passado e projeção para o futuro, utilizando medidas financeiras e não-financeiras. Este modelo é especificamente adaptado a cada empresa, acomodando a sua estratégia, visão e missão, para a definição de medidas e objetivos. Captura as atividades críticas para a criação de valor e esclarece a necessidade de investimento nas capacidades internas, tais como colaboradores, sistemas e procedimentos, de forma a aumentar a performance futura (Niven, 2002).

Kaplan e Norton (1992) defendem que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte integrante do sistema de informação revelado com os trabalhadores de toda a organização. Desta forma, os trabalhadores na operação terão consciência do impacto financeiro das suas ações e decisões, assim como os executivos seniores entenderão os principais condutores para o sucesso financeiro a longo prazo.

2.2.1. Gerações do BSC

Desde o seu desenvolvimento em 1990, o BSC passou por diversas evoluções e gerações, que se adaptaram às mudanças do ambiente empresarial e às novas necessidades de gestão.

A primeira geração do BSC, descrita no livro "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance" (Kaplan e Norton, 1992), tinha como objetivo traduzir a visão e a estratégia da empresa em objetivos e indicadores tangíveis. Aqui foram distinguidas 4 perspectivas essenciais para o sucesso de uma organização: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. Os indicadores financeiros eram considerados a medida principal do desempenho da empresa, mas outras perspectivas eram incluídas para fornecer um equilíbrio entre os objetivos de curto e médio, longo prazo.

Em 2001, o BSC expandiu as perspectivas para incluir uma quinta: a perspectiva da estratégia. Esta geração focou-se na importância de alinhar a estratégia da empresa com a sua estrutura organizacional e os seus processos internos. Além disso, foram adicionados elementos como a definição de iniciativas estratégicas e a criação de um mapa estratégico para visualizar a conexão entre os objetivos (Kaplan e Norton, 2001).

Kaplan e Norton (2008) incorporaram a ideia de que a implementação da estratégia é tão importante quanto a sua formulação. Assim, na terceira geração destacou-se a gestão de projetos e a definição de metas específicas para alcançar os objetivos estratégicos. Ainda, foi considerada a definição de papéis e responsabilidades e a criação de um sistema de recompensas e incentivos.

As diferentes gerações do BSC viram refletir as mudanças no ambiente empresarial e as necessidades de gestão ao longo do tempo (Kaplan e Norton, 1992, 2001 e 2008). Enquanto a primeira geração concentrou-se no equilíbrio entre as perspectivas financeiras e não financeiras, as gerações seguintes expandiram-se para incluir elementos como a estratégia, a implementação e a gestão de projetos e os riscos estratégicos.

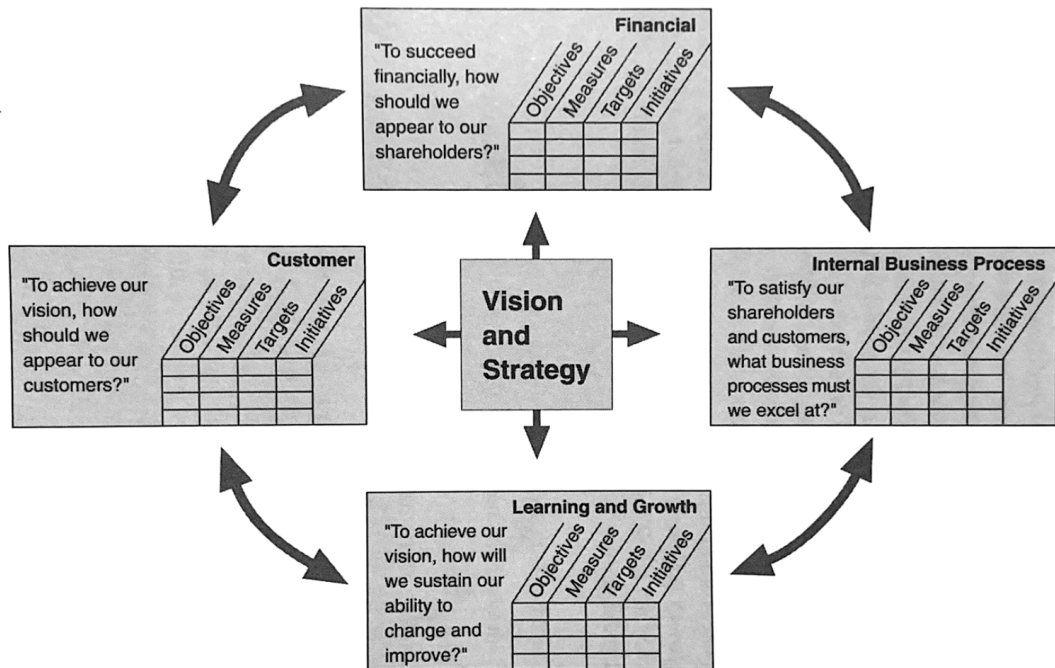
2.2.2. Perspetivas

Através da pesquisa por um modelo de avaliação de desempenho que compreendesse todas as áreas do negócio, Kaplan e Norton (1996) concluíram a necessidade de avaliação sob o prisma de 4 diferentes perspectivas. No entanto, apesar destas terem sido as mais concordantes entre as inúmeras empresas e indústrias, o BSC sugere que as mesmas sejam

utilizadas como padrão, e não como obrigatórias. Nenhuma teoria comprova que estas 4 perspectivas sejam necessárias e suficientes.

A Figura 2.1. demonstra o desenvolvimento destas quatro perspectivas- financeira, do cliente, dos processos internos, e da aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1996).

Figura 2.1 Perspetivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1996)

Perspetiva Financeira

A perspectiva financeira é projetada para auxiliar as organizações a compreender a ligação entre os objetivos estratégicos e as suas finanças. Assim, capacita as empresas com a perceção de como as suas ações estratégicas afetam os resultados financeiros a longo prazo. Permite também a identificação de oportunidades para melhorar os resultados financeiros e criar estratégias para o alcance dos objetivos (Niven, 2002).

Kaplan e Norton (1996) expuseram que as empresas devem definir metas financeiras específicas e desenvolver estratégias para alcançá-las. Estas metas podem incluir o aumento do lucro, redução dos custos, melhoria do retorno sobre o investimento e/ou aumento da receita. Aqui, as empresas devem também estabelecer indicadores-chave de desempenho (KPI's) que reflitam os seus objetivos financeiros. Estes KPI's podem incluir a margem de lucro, receita total, percentagem de custos e retorno sobre o investimento.

As organizações recorrem a esta perspetiva para identificar estratégias de forma a melhorar os seus resultados financeiros, ao usar métricas financeiras para medir o desempenho das estratégias e tomar decisões informadas sobre como melhorar os seus resultados. Além disso, esta perspetiva pode ser usada para avaliar o impacto das mudanças organizacionais na saúde financeira da empresa (Niven, 2002).

A perspetiva financeira torna-se essencial ao permitir que as organizações monitorizem seus resultados financeiros e tomem decisões conscientes acerca da estratégica ou posicionamento a tomar pela empresa, assim como apresentar as consequências financeiras de determinadas decisões (Atkinson, 2006).

Perspetiva do Cliente

A perspetiva do cliente é um dos principais focos do BSC, já que o seu objetivo é medir o desempenho da empresa relativamente à satisfação do mesmo. Aqui, os gestores identificam o seu público-alvo e os segmentos de mercado onde a empresa se posiciona (Kaplan e Norton, 1996).

Recorre a vários indicadores de desempenho, tais como a satisfação do cliente com os produtos e serviços da organização, retenção, lucratividade e custo de aquisição do cliente, a qualidade da entrega, a rapidez na resposta às solicitações, a qualidade da comunicação com o cliente, entre outros (Niven, 2002).

Ao abranger múltiplos indicadores, a análise permite identificar quais os fatores que poderão ser críticos na tomada de decisão, relativa à permanência ou rotura da lealdade do cliente para com a empresa. Quer a mesma passe pela recorrência de lançamento de novos produtos ou serviços, o formato de entrega mais célere ou a forma de comunicação utilizada (Kaplan e Norton, 1996).

A importância desta perspetiva reside na aptidão de mensuração e melhoria da experiência do cliente. Isto significa que as organizações poderão aperfeiçoar o seu desempenho seguindo as preferências e os interesses do seu público, o que aumentará a sua satisfação e a capacidade da organização em gerar receitas.

Segundo Atkinson (2006), a perspetiva do cliente no BSC é uma ferramenta fundamental para o desempenho das organizações, já que se foca na mensuração e análise de um dos componentes essenciais de uma empresa, os seus clientes. O BSC pode contribuir para as organizações melhorarem a qualidade dos seus produtos e serviços de forma objetiva,

resultando numa maior fidelização dos seus clientes e, conseqüentemente, gerando receitas mais elevadas.

Processos Internos

A perspectiva dos processos internos visa otimizar as operações da empresa, de forma a garantir o atendimento aos requisitos dos clientes e dos resultados financeiros. É importante ter em consideração que os processos internos são fundamentais para assegurar que as operações sejam realizadas de forma eficaz e eficiente, para concretizar os resultados esperados (Niven, 2002).

Segundo Kaplan e Norton (1996), esta perspectiva é utilizada para medir o desempenho dos processos operacionais e identificar as principais áreas de melhoria. É também necessário compreender quais as áreas que possuem as suas capacidades produtivas otimizadas, já que aqui é determinado como os recursos são alocados para atender às necessidades dos clientes.

Além disso, permite às empresas identificar os processos ineficientes e fornecer soluções para melhorar a sua performance. O objetivo é a melhoria contínua dos processos internos da empresa para a maximização da sua produtividade e a redução dos seus custos operacionais (Atkinson, 2006).

Trata-se então de uma perspectiva importante para gerir o desempenho operacional da empresa e identificar áreas de melhoria. Permite compreender onde estão a ser desperdiçados recursos, permitindo otimizar os processos internos e obter um melhor desempenho nos seus resultados (Niven, 2002).

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Esta perspectiva enfatiza a capacitação dos funcionários, a melhoria da qualidade e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, assim como o uso de informações para melhorar o desempenho empresarial. Assim, centra-se na forma como a empresa pode aprender com o passado e como implementar mudanças futuras para auferir vantagens competitivas. Permite também compreender como a organização está a investir nos seus recursos humanos, de forma a aprimorar o seu desempenho (Niven, 2002).

Segundo Kaplan e Norton (1996), esta perspectiva do BSC deve avaliar os investimentos da organização em educação e formação, para desenvolver as habilidades necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos. É essencial que os recursos humanos sejam

acompanhados e formados para atingir a performance ótima, já que nestes reside a capacidade da execução das metas e objetivos estratégicos da organização.

Tem como objetivo estimular a inovação e melhorar a produtividade e a eficiência da empresa. A formação é essencial para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para uma performance eficiente dos processos produtivos. A aprendizagem é fundamental para a organização se diferenciar da concorrência e descobrir novas oportunidades de crescimento. A formação e a aprendizagem são fundamentais para aumentar a produtividade e a eficiência da empresa, destacando-a dos seus concorrentes (Atkinson, 2006).

O uso desta perspectiva capacita a empresa ao desenvolvimento e implementação de planos de formação e aprendizagem. Estes planos podem incluir cursos de formação, programas de desenvolvimento de habilidades, oportunidades de aprendizagem informal, programas de mentorias, programas de desenvolvimento de liderança e outras estratégias de formação e aprendizagem. Estas estratégias podem habilitar a organização a desenvolver novos produtos e serviços, melhorar a qualidade, aumentar a produtividade e a eficiência, além de desenvolver habilidades e competências necessárias para atingir os resultados financeiros estabelecidos (Kaplan e Norton, 1996).

De acordo com Niven (2002), as organizações devem compreender esta perspectiva de forma a desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhorar o desempenho dos funcionários. Devem também abranger a mensuração do nível de satisfação dos colaboradores, estabelecendo que é importante conformidade entre a organização e as necessidades e expectativas dos mesmos. A empresa deve incentivar o desenvolvimento de habilidades, criar um ambiente de trabalho saudável e oferecer programas de formação para aprimorar as aptidões dos seus colaboradores.

Ao fornecer de forma eficaz o diagnóstico de como os recursos humanos estão a ser aproveitados para melhorar o desempenho da organização, bem como para fomentar uma cultura de aprendizagem e inovação, esta perspectiva torna-se fundamental para alcançar os objetivos da organização (Kaplan e Norton, 1992).

2.2.3. Implementação

Segundo Niven (2002), o processo de implementação do BSC inicia-se na tradução da estratégia da organização em objetivos estratégicos específicos. Para a sua definição é

necessária a consideração entre inúmeras medidas financeiras, em conjunto com a consensualidade do tipo de cliente e segmento a atingir.

Com os acima referidos estabelecidos, a organização deve esclarecer as medidas e objetivos necessários para os processos internos, de forma a corresponderem à otimização das suas necessidades produtivas. Esta medida que o BSC acrescenta aos obsoletos instrumentos financeiros, vem permitir às empresas a identificação e investimento nas suas atividades críticas na criação de valor para os *stake-* e *shareholders*.

Posteriormente, a aprendizagem e crescimento. O estabelecimento de metas e objetivos para esta perspetiva realça a importância do investimento na requalificação dos colaboradores, na inovação e melhoria nos sistemas de tecnologia e informação, alinhando-se com os procedimentos organizacionais.

2.2.4. Vantagens

O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica amplamente utilizada por empresas de diferentes setores. De acordo com Kaplan e Norton (1996), esta ferramenta permite aos gestores avaliar a performance das suas organizações a partir de diferentes perspetivas.

A capacitação para uma visão mais completa e equilibrada da performance da organização é uma das principais vantagens na utilização desta ferramenta. Ao avaliar a performance financeira, a satisfação dos clientes, a eficiência dos processos internos e o potencial de aprendizagem e inovação, os gestores têm uma visão mais abrangente e holística do desempenho da empresa (Atkinson, 2006).

Fomentando o aumento da transparência nas informações entre os gestores e os restantes colaboradores, o modelo oferece uma visão mais clara do desempenho da empresa, permitindo aos gestores uma tomada de decisão mais assertiva e os seus colaboradores sejam mais conscientes na sua atuação dentro da organização (Niven, 2002).

Assim, permite um melhor alinhamento entre as estratégias e as metas da empresa. O BSC ajuda a empresa a identificar, monitorizar e alcançar seus objetivos, a partir da definição de metas claras para cada perspetiva estabelecida (Kaplan e Norton, 1996).

Outra vantagem desta ferramenta é a viabilidade na identificação de oportunidades de melhoria na performance de forma eficiente. Ao avaliar a performance das suas organizações a partir de diferentes perspetivas, os gestores conseguem identificar direta

e eficientemente os principais pontos fracos e oportunidades de desenvolvimento (Bartlett et al., 2014).

Segundo Atkinson (2006), ao capacitar as organizações de um maior foco nas atividades que geram resultados, o BSC possibilita a identificação das atividades que trazem maior retorno financeiro e que merecem ser mais exploradas.

Além disso, o BSC permite o alinhamento das ações de todos os colaboradores aos objetivos estratégicos da organização. Segundo Niven (2002), ao estabelecer metas e objetivos claros para cada perspectiva, os gestores conseguem motivar as equipas a laborar de forma mais coesa e direcionada para atingir esses objetivos. Assim, torna possível a monitorização do desempenho individual e das equipas, permitindo reconhecer as iniciativas bem-sucedidas e estimular novas ideias.

Assim, o BSC promove um pensamento estratégico baseado na análise do ambiente competitivo, na identificação do público-alvo e no planeamento de ações para a diferenciação da organização. A capacitação com uma visão mais holística da empresa revela benefícios para o planeamento estratégico das organizações (Kaplan e Norton, 1996).

2.2.5. Limitações

Embora seja considerado um dos métodos de gestão mais adotado, o BSC também possui as suas limitações.

Uma das principais refere a sua utilização como uma ferramenta única para monitorizar o desempenho. De acordo com a pesquisa de Neely *et al.* (1995), o BSC necessita de ser combinado com outros sistemas de avaliação de desempenho, como os Sistemas Integrados de Gestão, para obter resultados mais autênticos. Assim, o BSC não fornece informações suficientes para avaliar a performance da organização, viabilizando resultados incongruentes, dada à subjetividade da avaliação.

Outra limitação do BSC é a complexidade na sua implementação, exigindo que as empresas criem processos complexos para monitorizar e avaliar o seu desempenho. De acordo com Kaplan e Norton (1996), um dos principais obstáculos à implementação do BSC é requerer que as empresas definam objetivos claros e medidas precisas de avaliação de desempenho. Assim, o BSC torna-se dispendioso para implementar dada a necessidade de formação e outros custos adjacentes.

Finalmente, o BSC também tem limitações relacionadas à mudança nos ambientes competitivos. De acordo com Neely *et al.* (1995), o BSC poderá não ser adequado a organizações que atuam em ambientes dinâmicos, onde as mudanças são frequentes. Neste caso, o BSC poderá não proporcionar uma visão clara e adequada do desempenho da empresa, fornecendo informações insuficientes para a tomada de decisões estratégicas adequadas.

Desta forma, apesar do seu grande potencial, o BSC tem limitações relacionadas à sua implementação, monitorização e avaliação do desempenho, bem como às mudanças nos ambientes competitivos. Assim, é importante que as empresas entendam as limitações associadas, de forma a garantir que a sua performance é avaliada com consistência e abrangência (Atkinson, 2006).

2.2.6. Modelos Concordantes

Para avaliar o modelo BSC é necessário enquadrá-lo com outros modelos que poderão juntos fornecer uma visão mais holística do negócio. Assim, serão enunciados dois modelos de gestão: *Sankia Navigator* e *Intagible Asset Monitor*. Estes dois softwares permitem aos gestores uma avaliação geral do negócio, que contribuirá para um BSC mais fiel e abrangente.

Sankhya Navigator

O Sankhya Navigator consiste num software de análise estatística projetado para auxiliar os gestores a analisar e compreender grandes conjuntos de dados. Permitindo a criação de gráficos e tabelas personalizados, para a visualização de informações de forma mais clara e concisa (Sankhya, *nd.*).

Sankhya (*nd.*) refere que este software possibilita a manipulação de grandes volumes de dados em tempo real, fornecendo uma ampla quantidade de visualizações de análise estatística. Assim, permite a observação de diferentes séries temporais, comparando o passado com o presente e projetando o futuro. Além disso, a sua interface intuitiva permite uma implementação com maior facilidade.

Uma das características distintivas deste software é a sua abordagem à análise de dados. A apresentação de dados em tabelas e gráficos interativos, permite aos utilizadores uma análise mais aprofundada dos dados apresentados. Assim, permite identificar padrões e tendências, bem como fazer perguntas e obter respostas em tempo real.

Além disso, ao utilizar técnicas de processamento de dados em tempo real e oferecer recursos de análise distribuída, os gestores conseguem analisar grandes conjuntos de dados com rapidez e eficiência (Sankhya, *nd.*).

Sankhya (*nd.*) afirma que esta ferramenta é considerada um software de análise de dados altamente intuitivo e de fácil utilização, nomeadamente na sua qualidade de importar e exportar dados, bem como na ampla variedade de recursos disponíveis para análise estatística.

Intangible Asset Monitor

O Intangible Asset Monitor (IAM) trata-se de uma ferramenta que permite a avaliação e gestão de ativos intangíveis. Uma vez que estes representam uma parte cada vez maior do valor de mercado das empresas, o IAM vem colmatar as lacunas na gestão destes ativos cruciais (Sveiby, 1997).

Sullivan (2000) refere que o IAM permite que as empresas avaliem e giram os seus ativos intangíveis em três áreas principais: capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento. O capital humano inclui os conhecimentos e habilidades dos colaboradores, o capital estrutural consiste no conhecimento organizacional e nos sistemas de informação, e o capital de relacionamento abrange a reputação e as relações com clientes e fornecedores.

Ao utilizar uma ampla variedade de métodos quantitativos e qualitativos para avaliar os ativos intangíveis, incluindo pesquisas de opinião, análises financeiras e avaliações de mercado, o IAM torna-se uma ferramenta determinante na gestão destes ativos. Também, utiliza um conjunto de indicadores de desempenho para monitorizar o desempenho dos ativos intangíveis ao longo do tempo (Sveiby, 1997).

O IAM é uma ferramenta fundamental para as empresas que procuram maximizar o valor dos seus ativos intangíveis. Ao fornecer uma avaliação e gestão desses ativos, permite que as empresas identifiquem as áreas que necessitam de melhorias e tomem decisões para a maximização do valor do seu capital humano (Sullivan, 2000).

Além disso, Sveiby (1997) revela a grande importância na gestão de ativos intangíveis relacionados à propriedade intelectual. Assim, a avaliação do conhecimento da organização e outros ativos relacionados à inovação, vem permitir que as empresas

identifiquem e desenvolvam esses ativos de forma mais eficaz, maximizando o valor do investimento em propriedade intelectual.

2.2.7. Aplicação do BSC na hotelaria

A aplicação deste conceito na indústria hoteleira é fundamental para que os hotéis consigam atingir os seus objetivos de forma eficiente e eficaz. Assim, o BSC pode ser utilizado para monitorizar a satisfação do hóspede, a eficiência dos processos, a gestão financeira e o desenvolvimento de novos negócios e iniciativas (Elbanna, 2020).

Segundo Kaplan e Norton (1996), a implementação das perspetivas propostas não é fundamental e obrigatória. Já na indústria hoteleira, essas perspetivas poderão ser adaptadas de forma a se adequarem aos objetivos específicos da indústria.

Assim, a perspetiva financeira avalia a saúde financeira do hotel, incluindo lucratividade, rentabilidade e fluxo de caixa. A perspetiva dos clientes é essencial para avaliar a satisfação dos hóspedes e para identificar oportunidades de melhoria na qualidade dos serviços oferecidos. Já nos processos internos, é avaliada a eficiência dos procedimentos do hotel, incluindo a gestão de reservas, o atendimento ao hóspede e a manutenção dos quartos. Por fim, a perspetiva de aprendizagem e crescimento avalia a capacidade da organização no desenvolvimento e aplicação de novas ideias e tecnologias, além de incentivar a formação dos seus colaboradores (Sainaghi *et al.*, 2013).

De acordo com Tahniyath e Elbanna (2020), a aplicação do BSC na indústria hoteleira permite aos hotéis uma visão mais holística da performance da sua unidade, além de possibilitar a implementação de ações de melhoria de forma eficiente e direcionada. As autoras destacam a importância de medir e monitorizar a performance de uma empresa hoteleira de uma forma equilibrada, avaliando não apenas aspetos financeiros, como também a satisfação do cliente, a eficiência dos processos e o potencial para o crescimento e desenvolvimento futuro.

Desta forma, o BSC é uma ferramenta valiosa para a indústria hoteleira, uma vez que permite aos hotéis uma avaliação da sua performance, a partir de diferentes perspetivas, e facilita a tomada de ações estratégicas, à semelhança das restantes organizações (Elbanna, 2020).

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Sob forma de fornecer um suporte conceptual e científico acerca dos métodos e técnicas de investigação, neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para a elaboração do presente projeto.

Assim, o paradigma de investigação que guia este projeto foi a investigação interpretativa. Este modelo foi desenhado com o objetivo de apoiar os investigadores na compreensão dos indivíduos, permitindo que os mesmos observem e percebam o contexto no qual as ações e decisões ocorrem.

Guba e Lincoln (2005) defendem que estas práticas permitem interpretar o mundo de forma naturalista e genérica, transformando-o ao transpor as representações, notas, entrevistas, fotografias em apreciações com valor real. A pesquisa qualitativa envolve o estudo de uma realidade na sua conjuntura natural, tentando interpretar os fenómenos da forma de como os indivíduos os percecionam.

Segundo Major *et al.* (2009), este método permite compreender a envolvente das organizações, através de uma visão holística e clara. Desta forma, dada a natureza dos dados produzidos pelas empresas hoteleiras, especificamente o The Magnolia Hotel, o objetivo desta investigação não é encontrar leis universais e conhecimento generalizado, mas sim decifrar o dia-a-dia da operação, as construções sociais e os comportamentos dos seus intervenientes.

Em conclusão, a investigação qualitativa é a preferível a ser utilizada neste estudo, já que o principal propósito é compreender como as várias ferramentas de contabilidade são utilizadas dentro da organização, através de métodos oportunos como dados secundários e observação. E, posteriormente, proceder à aplicação do BSC.

3.1. Método de Investigação

Em sequência da investigação qualitativa, foi optada pela realização de um estudo de caso, por permitir auferir uma visão holística de uma realidade e responder a perguntas, entre as quais “como” e “porquê” (Yin, 1994).

Um estudo de caso consiste numa investigação intensiva focada em descrever, compreender, prever e/ou controlar o objeto em estudo (i.e., pessoa ou grupo de pessoas, processos, indústria, entre outros). A possibilidade da envolvência no contexto real

favorece a percepção sobre as interações entre os diferentes atuantes, contribuindo para uma análise mais fiel à realidade da organização.

Num sentido mais amplo, na definição proposta por Yin (1994), um determinado estudo de caso foca-se nas falhas de conhecimento, teorias e no estudo empírico do objeto.

As vantagens inerentes à sua utilização são a geração de ideias e a ilustração de teorias, provando a sua aplicabilidade e fornecendo-nos um conhecimento aprofundado a cerca de determinado objeto em estudo (Patton, 1990).

Woodside & Wilson (2003) sugerem ainda que o propósito do *Case of Study Research* (CSR) é a profunda compreensão dos atores, interações, sentimentos e comportamentos que ocorrem num processo específico, num determinado período.

O propósito deste caso de estudo é usar dados empíricos através da observação do comportamento das pessoas na empresa, de forma a solucionar alterações e contribuir com conhecimento.

3.2. Recolha dos dados

Inicialmente foi efetuada uma revisão da literatura que permitiu a contextualização da contabilidade de gestão, refletindo-se sobre a sua evolução, como forma de justificar a conceção do BSC. Seguindo-se a descrição aprofundada desta ferramenta, com fundamento em livros e artigos científicos.

Posteriormente, foi elaborado um diagnóstico da empresa, de forma a descrever a sua dimensão e organização. E, por último, a implementação do BSC no The Magnolia Hotel, com recurso a dados de diferentes formatos.

Neste projeto foram recolhidos dados primários através de fontes como a diretora de hotel e diretora de alojamento, com o simples intuito de consolidar os valores da empresa, como parte inicial da conceção do BSC.

A obtenção de dados foi realizada através de reuniões informais no *Back-Office* do hotel. As mesmas não foram gravadas, no entanto foram realizadas anotações que permitiram concluir o disposto no Capítulo 5.1.

Também foram considerados dados secundários (e.g., INE, Pordata) relativos ao contexto e perspetivas económicas, e ainda a revisão de relatórios de gestão e contas, plataformas

de satisfação de clientes (Booking, TripAdvisor, entre outros), como forma de avaliar o desempenho da unidade hoteleira.

Considerou-se também importante, a realização de um inquérito, cuja população-alvo é composta pelos colaboradores da empresa analisada, para avaliar a perspetiva de aprendizagem e crescimento da empresa. Aqui foi realizada a seleção aleatória de três colaboradores de cada departamento.

3.4. Análise dos dados

Partindo da sistematização dos conhecimentos científicos internacionais e recolha dos dados primários e secundários, será realizada a análise e avaliação de desempenho da unidade hoteleira através do BSC. Relativamente à análise dos dados recolhidos (primários e secundários), será feita a análise de conteúdo de relatórios, que terá em consideração o contexto do tema à indústria hoteleira, de forma a comprovar os benefícios anexados à sua aplicação.

Aqui foi realizada uma análise descritiva, que permitiu descrever e compreender a performance hoteleira em tempo real. Foram ainda utilizadas ferramentas de gestão disponibilizadas pela unidade, tais como o software Clever e o Sistema Host.

Como a indústria hoteleira é caracterizada pela sua vulnerabilidade e complexidade, será também analisado como esta ferramenta poderá prever e antecipar cenários, particularmente a imersão da pandemia de COVID-19, que prejudiquem ou favoreçam as empresas. A forma como os gestores percebem a instabilidade e previsibilidade dos fatores externos que influenciam o seu negócio, é definida como a perceção da incerteza ambiental (Kaplan e Johnson, 1984). Esta perceção demonstrou-se substancialmente eficaz no alcance da performance hoteleira.

Com isto, será aplicado o BSC a uma unidade hoteleira em específico, o The Magnolia Hotel. A aplicação desta ferramenta irá compelir à criação de KPI's para a avaliação de cada perspetiva em análise.

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Ao longo dos seus 50 anos de história, o grupo Quinta do Lago Resort foi responsável pela dinamização sustentável da Reserva Natural da Ria Formosa, pertencente ao concelho de Almancil. Este empreendimento surgiu da ideia visionária de André Jordan, cuja visão assentava sob a construção de um resort de alta qualidade que refletisse o estilo e o carácter local. Em 1998, o Resort foi adquirido pelo milionário Dennis O'Brien, que revigorou as ideias inovadoras e promoveu-o a um dos mais exclusivos Resorts de Golfe e Imobiliário a nível mundial. Assim, a Quinta do Lago tornou-se um local que aliava a qualidade de vida a um ambiente natural, fomentando um estilo de vida ao ar livre e uma abordagem sustentável.

Atualmente, o Resort compreende 3 campos de golfe reconhecidos internacionalmente - Sul, Norte e Laranjal, articulados com academia Paul McGinley e o primeiro TaylorMade Performance Center da Europa. Ainda, a abertura do The Campus, um complexo multidesportivo de alta performance, vem reforçar a promoção de um estilo de vida saudável e projetar o Grupo Quinta do Lago ao mercado desportivo internacional.

Para complementar a oferta desportiva, o Resort iniciou-se também na restauração, oferecendo variadas opções gastronómicas para todo o tipo de mercado, desde refeições num ambiente relaxado a experiências únicas outorgadas de estrela Michelin.

Com o crescimento do Resort urgiu também a necessidade da criação de serviços complementares, como a Infraquinta, Landscape, Vigiquinta e o QHub, que permitem aos residentes e hóspedes um serviço de excelência com as melhores condições de infraestruturas e espaços verdes, segurança e gestão de propriedades e alugueres.

Em 2017, o Grupo Quinta do Lago estreou-se com a sua primeira unidade hoteleira, o The Magnolia Hotel. Este boutique hotel inspirado nos típicos motor-hotéis americanos dos anos 50, veio trazer ao grupo uma nova tipologia de alojamento, diferenciada de todas as ofertas disponíveis na região. A empresa sediada em Portugal, porém com os seus administradores irlandeses, ousou a aquisição deste hotel de 84 unidades de alojamento - 74 quartos standards, 3 suites e 7 cottages. Localizado à entrada do resort, o hotel foi adquirido como forma de complementar a oferta dentro do Resort e diversificar as fontes de receita.

Para a abertura desta unidade hoteleira, o Grupo Quinta do Lago baseou-se numa interpretação moderna dos motéis de Miami City, procurando oferecer uma experiência simples, remontando aos longos verões nebulosos e prometendo uma fuga na rotina para um ambiente nirvana. Assim, como missão, a marca pretende fornecer um serviço incrível num ambiente relaxado e positivo. Projetando a sua visão para o reconhecimento como o hotel mais cool e acessível do Triângulo Dourado, o The Magnolia Hotel pretende ser o hotel de eleição para o mercado de lazer, golfe e desporto.

Além da sua principal componente de alojamento, o hotel oferece ainda alguns serviços complementares entre os quais:

- Restaurante e Bar, com o horário de funcionamento entre as 7h e as 24h, onde os hóspedes são convidados a tomar o pequeno-almoço (incluído na estadia) e as restantes refeições, se assim pretenderem.

- Zona de Lazer, que compreende o cinema e a *chillzone*, sítio onde os hóspedes podem usufruir de videojogos, ténis de mesa e livros.

- Zona de *Wellness*, que inclui ginásio, sala de massagens, sauna, jacuzzi e banho turco.

Contribuindo para a temática dos longos verões, o The Magnolia Hotel possui uma piscina exterior aquecida, que permite mergulhos durante qualquer estação do ano.

O Spa é explorado em regime de outsourcing pela empresa Alma Spa by Laura, que fornece tratamentos inovadores e de luxo, complementando a oferta do hotel.

Existe ainda, o serviço gratuito de aluguer de bicicletas, que permite aos hóspedes deslocarem-se dentro do Resort, sem necessidade de recorrer a serviços de aluguer de viaturas ou transferes.

Para o alcance do segmento *Corporate*, o hotel disponibiliza ainda o aluguer de salas (*Cinema Room*, *Chill Zone* e *Multipurpose*), configurando-as de acordo com as necessidades do cliente e oferecendo serviços complementares de *Coffee Breaks* e *Catering* para eventos. É também possível o aluguer da área da piscina e do jardim subjacente, para a realização de cerimónias de casamento e outros eventos.

O objetivo aquando a abertura desta unidade, era oferecer o estilo de vida Quinta do Lago a preços mais acessíveis que os empreendimentos hoteleiros concorrentes. Para isso, o The Magnolia Hotel situa os seus preços por noite entre 82€ e 237€ para a ocupação single na tipologia Standard.

Deste modo, a distribuição dos seus produtos é de elevada importância, tendo em conta a elevada concorrência da região e a relevância relativa ao *Revenue per Available Room* (RevPAR) e *Average Daily Rate* (ADR) praticado perante as taxas de ocupação. Assim, a *Revenue Manager* procura uma superior diversificação dos seus canais de distribuição, concretizada pela disponibilização de um website, a presença nas redes sociais (Instagram, Facebook e LinkedIn) e em agências de viagens online, entre as quais Booking, Expedia, Lastminute.com, etc. Para atingir o seu principal público alvo, a empresa estabelece também parcerias com agências de golf como a Golf Breaks, Golf Holidays, Golf Escapes, entre outras.

Ao posicionar-se no mercado como uma empresa jovem e descontraída, o público-alvo que pretende atingir são adultos com idades compreendidas entre os 20 e 65 anos, que venham em motivo de lazer ou desporto, com eleição para o golfe. Para isso, o hotel oferece packages mais acessíveis para os segmentos de lazer, golfe, desporto e *corporate*.

Denota-se como principais clientes adultos do sexo masculino com idades compreendidas entre os 35 e 65 anos, que viajam em grupos para praticarem golfe. Já no segmento de lazer, o The Magnolia Hotel recebe uma percentagem significativa de casais, como também algumas famílias que usufruem das *cottages*. No segmento de desporto, o hotel recebe recorrentemente equipas de futebol e rugby. E ainda, no segmento de *corporate*, o tipo de cliente mais representativo são adultos individuais do sexo masculino.

4.1. Estrutura Organizacional

O The Magnolia Hotel compreende 44 trabalhadores, distribuídos pelos diferentes departamentos da seguinte forma:

-Quadros de direção, que englobam o Diretor Geral, a Diretora de Hotel, a Diretora de Receita, a Diretora de Alojamento, o Diretor de F&B e a Assistente de Direção.

-Departamento de *Housekeeping*, que congrega a Governanta, a Supervisora de Quartos e 10 empregadas de andares, que se dividem entre tarefas de limpeza de unidades de alojamento, áreas públicas e lavanderia.

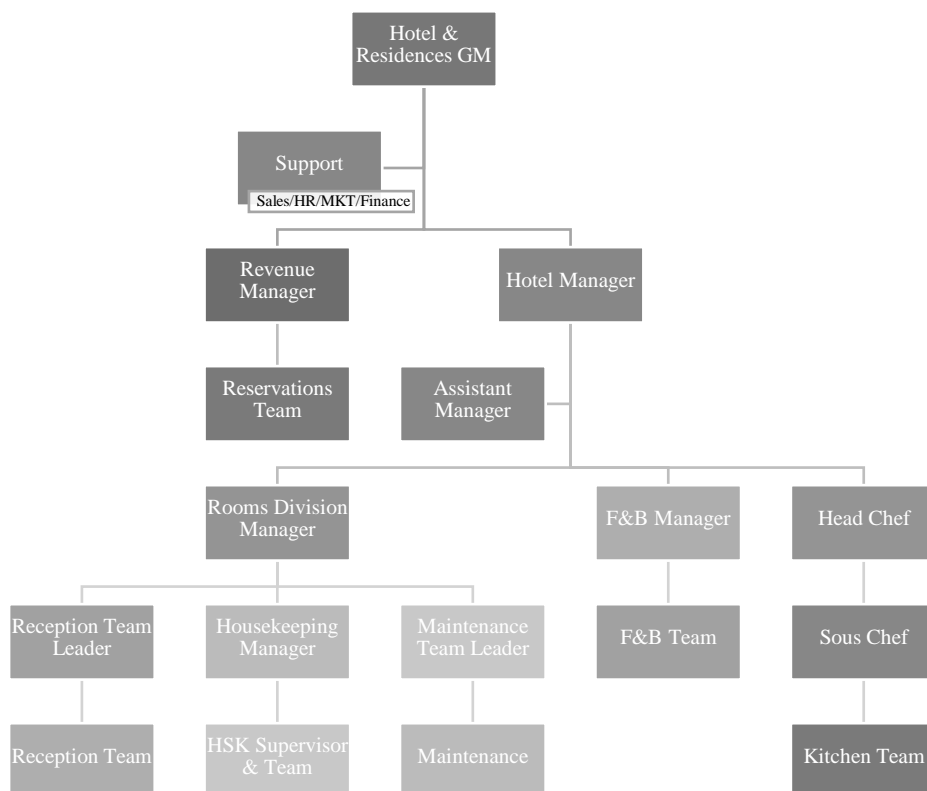
-Departamento de Manutenção com um responsável técnico e o seu assistente.

-Departamento de *F&B*, composto pelo Head Chef, Sous Chef, 6 cozinheiros, 3 copeiras e 7 empregados de mesa.

-Departamento de *Front-office*, com uma equipa de 5 rececionistas, 1 *night auditor* e 1 *tournant*.

Na Figura 4.1. podemos visualizar como a organização se organiza hierarquicamente.

Figura 4.1 Organograma do The Magnolia Hotel



Durante as épocas de elevada procura e como forma de dar resposta às suas necessidades inerentes, o hotel opta pela contratação de extras através de empresas de trabalho temporário como a Timing.

Relativamente à tomada de decisão, esta é celebrada entre os três principais managers: diretora de hotel, diretora de alojamento e diretor de *Food and Beverage* (F&B), e posterior avaliação do diretor geral. A relação de proximidade entre a direção promove uma facilidade e rapidez na comunicação, tanto entre os próprios departamentos, como entre os mesmos e a direção.

Reuniões regulares são também organizadas, de forma a que toda a equipa de *Head of Department's* (HOD's) se encontre para discutir a operação e formas de como continuamente melhorar os seus procedimentos. Evitando assim perdas ou demoras na partilha de informação e transformando este processo num sistema informal e compartilhado.

4.2. Diagnóstico das Práticas de Gestão

Neste subcapítulo pretende-se realizar um diagnóstico das atuais ferramentas de contabilidade de gestão utilizadas, tendo em consideração as necessidades da unidade operacional, os seus intervenientes e a sua disponibilidade na adaptação a novos sistemas de controlo.

O controlo de gestão não segue um modelo universal e transversal a todas as empresas, requerendo uma adaptação à realidade de cada organização e à distinção entre as necessidades e prioridades da operação. No entanto, estes sistemas poderão ser reconhecidos em diferentes fases de desenvolvimento do controlo de gestão. Iniciando-se na fase 0, onde é apenas valorizada a contabilidade geral, que tem um carácter de obrigatoriedade análoga a todas as organizações, justificado pela necessidade de controlo fiscal (Jordan et al, 2003).

Na fase seguinte a empresa foca-se na gestão de procedimentos administrativos de aprovação de despesas, lançamento de proveitos, de controlo do pessoal, como também na construção de circuitos de informação definidos. Originando resultados em períodos de tempo mais reduzidos, como mensais ou trimestrais.

Estes processos são então desenvolvidos de forma a englobarem propriedades analíticas relativas ao estudo mais pormenorizado de centros de responsabilidade, vendas e resultados por tipos de produtos e critérios de afeção dos custos aos produtos. Nesta 2ª fase inicia-se a contabilidade analítica.

Estas duas primeiras fases compreendem-se no controlo retrospectivo, sendo as duas fases que lhes seguem pertencentes ao controlo prospetivo. A fase 3 trata-se da gestão orçamental. Aqui são realizados orçamentos por centros de responsabilidade, tendo estes uma periodicidade mensal ou trimestral. Estabelecem-se objetivos como reuniões de controlo orçamental e objetivos gerais anuais.

Na 4ª fase, na qual se insere o The Magnolia Hotel, surge o pensamento estratégico, onde é elaborado um plano estratégico de forma informal, não existindo um plano formal de implementação e a sua relação concreta com o orçamento. A posição do objeto de estudo nesta fase recorre à existência de orçamentos mensais com diferentes centros de responsabilidade, assim como um planeamento estratégico informal onde são detetadas falhas e oportunidades de negócio.

Na fase seguinte segue-se a implementação de instrumentos e o planeamento estratégico e operacional. Para prosseguir para esta fase é necessário integrar os planos e orçamentos, resolvendo a incoerência temporal entre o curto e longo prazo. Aplicando ao caso The Magnolia Hotel, a conceção do BSC pensa-se contribuir para uma análise financeira mais fiel e correta.

Considerando a definição do anterior, é fundamental estabelecer quais os instrumentos de controlo de gestão que estão a ser utilizados pela empresa. Jordan *et al.* (2011) referem que os sistemas se apoiam em três diferentes tipologias de instrumentos: de pilotagem, de orientação de comportamento, e de diálogo.

4.2.1. Instrumentos de Pilotagem

Aqui estão contemplados instrumentos de controlo de gestão que abrangem os objetivos definidos e a estratégia a implementar pelos diferentes HOD's. Podem incluir-se o plano operacional, os orçamentos e o controlo orçamental já praticados pelo objeto de estudo.

O plano operacional congrega os planos financeiros das principais unidades de negócio, estabelecendo as políticas gerais de pagamentos, stocks e centros de custos. Posteriormente são definidos os principais orçamentos para as diferentes unidades de negócio, instituindo os rendimentos expectáveis para cada mês, trimestre e ano. Assim, são formuladas previsões para custos operacionais, que compreendem os gastos fixos (recursos humanos e materiais alheios ao volume da produção), os gastos variáveis

(matérias primas, mão de obra operacional, impostos diretos sobre as vendas e outros custos inerentes à produção) e ainda de marketing e estrutura.

No The Magnolia Hotel é realizada a proposta do plano estratégico, que resulta da reunião entre a Direção Geral e os diferentes HOD's, seguindo posteriormente para a aprovação da Administração que se reúne na Irlanda. Aqui é aprovado o plano geral do grupo, tendo por base o seu orçamento anual, e conseqüentemente ramificação pelos principais *outlets* (centros de custo) e resultantes departamentos.

Para o controlo orçamental, a empresa utiliza um sistema de informação contabilística e financeira, obtidos através do software *PHC* e divulgados através de relatórios diários, como o *daily info* e o sistema de gestão *Clever*. Estes resumem os custos, receitas e desvios relativamente às orçamentadas, fazendo uma análise comparativa entre o *month to date* e *year to date*.

Esta análise permite aos HOD's um controlo sobre o desenvolvimento económico da unidade, acompanhando diariamente o cumprimento das suas metas e provisionamento dos seus custos.

4.2.2. Instrumentos de Orientação do Comportamento

Jordan *et al.* (2011) propõem a existência de instrumentos que permitam garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos, subdividindo-o em: centros de responsabilidade, avaliação de desempenho e sistemas de preços de transferências internas.

Definindo que cada área da empresa pode ser estabelecida como um centro de responsabilidade se possuir um chefe departamental capaz de avaliar as necessidades da operação e à qual se instituem objetivos específicos (Jordan *et al.*, 2011). No The Magnolia Hotel distinguem-se dois principais centros de responsabilidade: Alojamento e *F&B*. Os respetivos HOD's reúnem-se semanalmente na *Ops Meeting* para fazer uma avaliação da semana anterior e propor melhorias para a operação.

Relativamente à avaliação de desempenho, a empresa estabeleceu um sistema de incentivos resultante da boa prestação mensal dos colaboradores e chefes de departamento. Assim, estas avaliações são realizadas mensalmente, no entanto, as reuniões com os diferentes colaboradores ocorrem no final de cada ano.

Colmatando com os sistemas de preços de transferências internas, estes são estabelecidos através de preços negociados. Estas transferências podem ocorrer entre os diferentes *outlets* de *f&b*, serviços, alojamento, entre outros. Assim, permitem a valorização monetária das transações, contribuindo para a existência de uma maior autonomia dos centros de responsabilidade.

4.2.3. Instrumentos de Diálogo

Seguindo o pilar *empowerment* estabelecido pela marca, o The Magnolia Hotel divulga a sua estratégia entre os diferentes departamentos e níveis hierárquicos, sob forma de garantir o alinhamento de toda a organização perante os objetivos gerais e contribuir para o empoderamento do colaborador.

Assim, as formas mais comuns de comunicação formais e informais da empresa situam-se nos relatórios e reuniões semanais ou mensais de acompanhamento da operação e estabelecimento de metas e objetivos para a melhoria da mesma.

Nos relatórios, como visto anteriormente, é estabelecida a evolução da empresa de acordo com as metas previstas. Os mesmos são enviados pelo departamento financeiro com a periodicidade diária, no caso do *Daily Report*, ou mensal, como o *F&B Cost of Sales*.

Após a revisão dos relatórios mensais é realizada uma reunião entre o General Manager e o gestor do respetivo departamento. Neste encontro discutem-se os principais custos, receitas e possíveis desvios do orçamento, avaliando o estado atual do centro de responsabilidade e apresentando soluções de melhoria.

Ainda, a empresa divulga informação com os seus colaboradores a partir de diferentes instrumentos, entre os quais o *Daily Run* (relatório diário de acontecimentos no hotel), livros de procedimentos e plataformas online de gestão de conhecimento como o *QHive*.

Desta forma, através dos instrumentos de diálogo implementados, é possível garantir a transparência na gestão da organização e partilhar conhecimentos entre os diversos departamentos, fomentando uma atitude de união no alcance dos objetivos.

CAPÍTULO 5. CONCEÇÃO DO BSC

Decorrida a análise das práticas de gestão realizadas pela unidade hoteleira em análise, concluiu-se que os instrumentos de pilotagem utilizados fornecem uma visão muito restritiva da operação. Assim, no decorrer deste capítulo será proposta a conceção de um modelo de avaliação de performance- o BSC, de forma a colmatar esta lacuna no controlo de gestão.

Este sistema que correlaciona os diversos instrumentos de controlo de gestão, unificando a estratégia e o alinhamento dos objetivos, espera-se que contribua para a melhoria do controlo de gestão atual e posterior performance hoteleira.

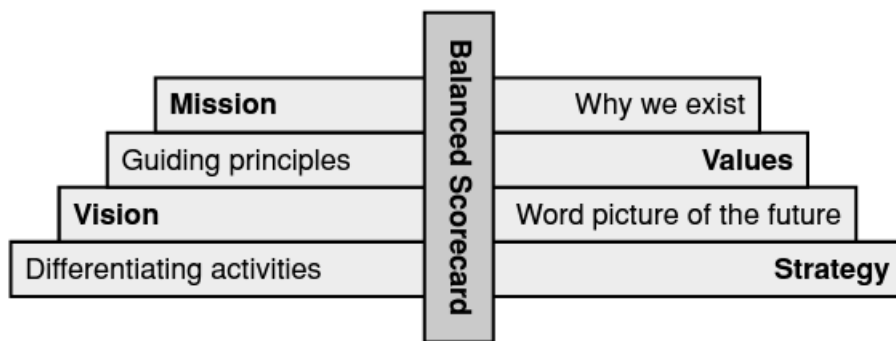
A proposta de conceção do modelo irá seguir os seguintes passos (Kaplan e Norton, 1996):

1. Definir a estratégia, o que inclui a sua missão, valores, visão, bem como a sua estratégia. Deve ser realizado em cooperação com os gestores da organização.
2. Identificar as perspetivas em análise. A estratégia deve ser distribuída em diferentes perspetivas. Cada uma representa uma dimensão crítica do desempenho da unidade.
3. Selecionar objetivos e medidas. Para cada perspetiva serão identificados os objetivos estratégicos e as medidas que serão utilizadas para avaliar a performance. Os objetivos devem ser claros, mensuráveis e relevantes para a estratégia.
4. Desenvolver metas e iniciativas que serão tomadas para atingir os objetivos estratégicos. Estas devem estar alinhadas com a estratégia geral da organização e serem exequíveis em relação aos recursos e tempo.
5. Implementar o BSC e monitorizar o desempenho para garantir que a unidade está na performance ideal para cumprir as suas metas. Isso pode incluir análise de dados e ajuste das medidas e iniciativas.

5.1. Definição da missão, valores, visão e estratégia

De acordo com Niven (2002), o BSC foi desenhado para fornecer uma tradução fiel da organização. Assim, esta ferramenta descodifica a missão, visão, valores e estratégia, em medidas e objetivos de performance específicos. Transpondo o “ADN” da empresa, de forma a que todos os colaboradores estejam alinhados e a trabalhar para a execução da missão. Assim, é possível visualizar na Figura 5.1. a tradução dos seus principais elementos.

Figura 5.1 Missão, Valores, Visão e Estratégia enquadrados no BSC



Fonte: Niven (2002)

O The Magnolia Hotel declara a sua missão da seguinte forma:

“O The Magnolia Hotel foi criado para dar uma experiência única na Quinta do Lago através de um serviço incrível num ambiente relaxado e positivo. O nosso pessoal preocupa-se e esforça-se para oferecer uma experiência positiva e individual aos hóspedes e à comunidade local. Estamos focados em cumprir as promessas da nossa marca que nos levam a alcançar os nossos objetivos financeiros.”

Esta declaração permite identificar que a marca pretende dar acesso ao estilo de vida praticado na Quinta do Lago, num ambiente mais à vontade e acessível. Isto permite uma diferenciação dos restantes hotéis concorrentes, uma vez que se caracterizam por um serviço formal e oneroso. Ainda, é possível também refletir que a marca se preocupa e estima os seus clientes e a comunidade local, no sentido de procurar oferecer uma experiência positiva e individual.

Os valores de uma empresa tratam-se dos princípios que guiam a organização, representando as atitudes a adotar pelos seus colaboradores nas suas operações diárias.

Desta forma o The Magnolia Hotel traduziu os seus valores numa mnemónica através do seu nome:

Make it happen - Fazer acontecer
Achieve - Alcançar
Genuine - Ser genuíno
Now - Agora
Ownership – Empoderar-se/responsabilizar-se
Learn - Aprender
Integrate - Integrar
Amazing – Incrível, extraordinário

Extrapolando a missão e valores, é necessário estabelecer o rumo da organização. Isto é, a visão, que vem fornecer uma imagem escrita sobre onde a organização se idealiza nos próximos 5, 10 ou 15 anos (Niven, 2002).

No seguimento do conceito, a marca estabelece a seguinte visão:

“The Magnolia Hotel pretende ser o hotel mais cool no Triângulo Dourado, mas também o mais acessível. Ser o hotel de eleição para os mercados de leisure, golf e desporto.”

Sob forma de atingir o seu *vision statement*, o The Magnolia Hotel estabelece a sua estratégia, para o ano 2023, no aumento do ADR. Isto é, através da diferenciação dos seus produtos e estabelecimento de preços dinâmicos, a empresa pretende ampliar a notoriedade da marca, resultando em taxas de ocupação mais baixas em relação aos anos anteriores, permitindo um atendimento ao cliente mais personalizado.

5.2. Identificação das perspetivas em análise

Niven (2002) sugere que a escolha das 4 perspetivas do BSC deve ser baseada na necessidade de contar a história da estratégia e criar uma vantagem competitiva para a organização. Desta forma, as perspetivas que melhor refletem o desempenho do The Magnolia Hotel são as sugeridas por Kaplan e Norton (1996):

- Perspetiva Financeira
- Perspetiva do Cliente
- Perspetiva dos Processos Internos
- Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Como visto anteriormente, estas foram sugeridas como padrão, não sendo a sua aplicação obrigatória. No caso do The Magnolia Hotel, estas perspetivas foram as consideradas as mais adequadas, uma vez que as 4 conseguem espelhar a operação na totalidade.

5.3. Seleção de objetivos estratégicos e medidas

Kaplan e Norton (1996) defendem que o melhor método para o desenvolvimento do BSC é a escolha de objetivos e a sua apresentação no mapa estratégico.

A seleção dos objetivos estratégicos da empresa poderá contribuir para o seu sucesso a médio/longo prazo. Assim, o The Magnolia Hotel poderá distinguir os seus objetivos estratégicos da seguinte forma:

- Perspetiva Financeira: Refletindo a estratégia da empresa, nesta perspetiva prevê-se o aumento da rentabilidade e a redução dos custos.

- Perspetiva do Cliente: Como se trata de uma empresa de serviços, esta perspetiva é de extrema importância para o desempenho da unidade hoteleira. Aqui pretende-se o aumento da sua notoriedade, consequente do aumento da satisfação dos seus clientes.

- Perspetiva dos Processos Internos: Esta perspetiva é essencial para a concretização de todos os objetivos anteriormente descritos, uma vez que nela reside a capacidade de analisar e modificar os processos produtivos. Assim, os objetivos que melhor refletem a operação desta unidade são o aumento da qualidade dos seus produtos, redução de reclamações e aumento da eficiência produtiva.

- Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: Numa organização hoteleira, os recursos humanos são essenciais para o desempenho da organização. Desta forma, esta perspetiva necessita de refletir o aumento da satisfação dos colaboradores e o resultante incremento do seu desempenho.

Kaplan e Norton (1996) explicam que a estratégia implica um plano de ação apropriado, que é moldado tendo em conta o ambiente, competências, posição competitiva, entre outros. Assim, a estratégia consiste no movimento da organização entre a sua posição original e a posição futura desejável. Isto é, um caminho preestabelecido que conecta uma série de hipóteses, formando ligações de causa-efeito que destacam percursos específicos para a concretização da estratégia.

Aquando a criação de ligações de causa-efeito é necessário construir uma história entre os indicadores de performance que produzem resultados (*lag*) e aqueles que refletem métricas para a melhoria do desempenho (*lead*). Desta forma, foram estabelecidos os principais indicadores *lag* para cada uma das quatro perspectivas.

A perspectiva financeira vem providenciar o objetivo/destino final da estratégia da empresa. Aqui, pretende-se o aumento da rentabilidade através da redução dos custos e aumento do RevPar e receitas do F&B.

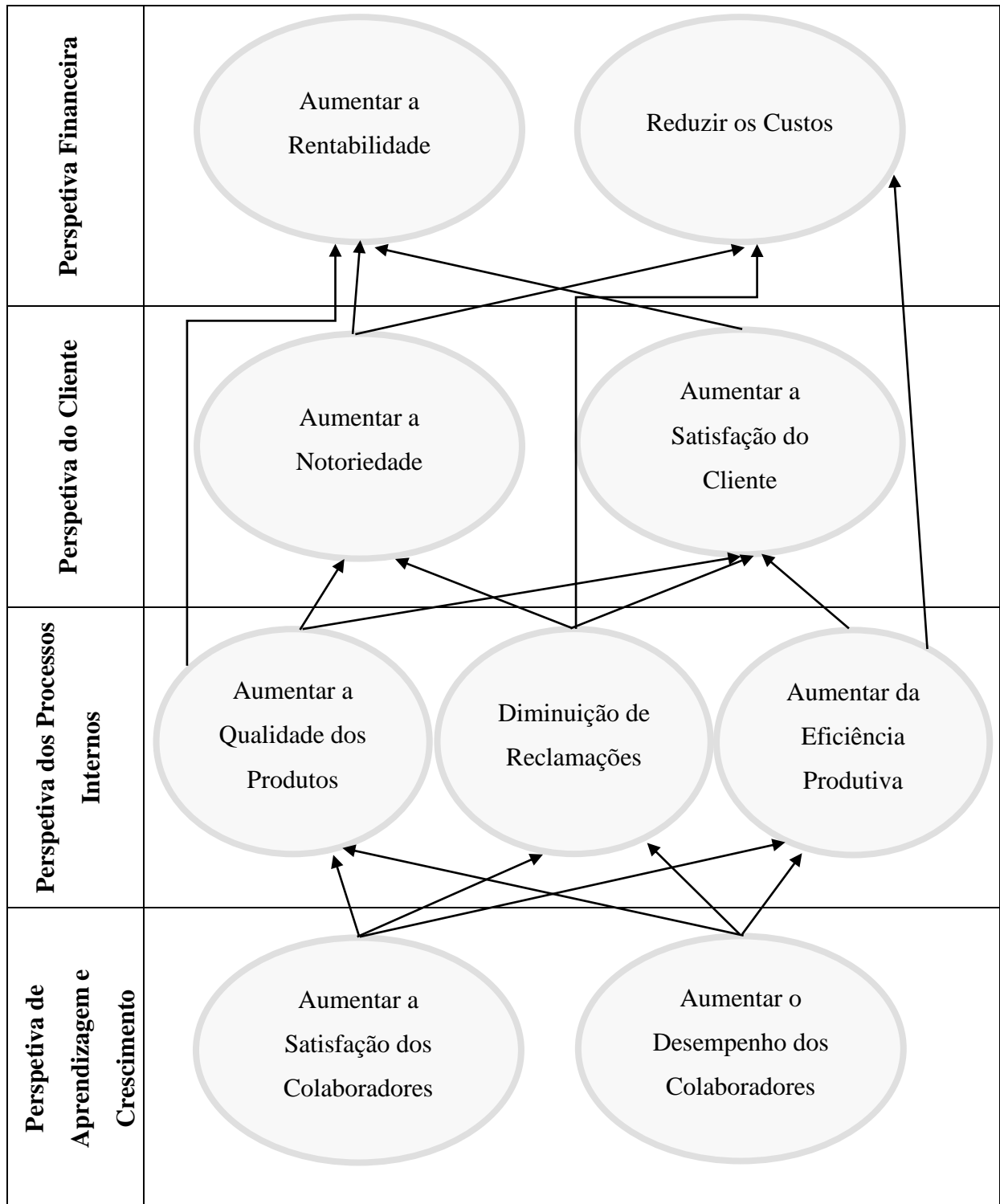
Para esta materialização é necessário instituir qual o percurso de ação a realizar. Assim, o incremento da notoriedade da empresa resultante do aumento da satisfação do cliente, encontram-se correlacionados com o cumprimento dos objetivos financeiros.

De forma a alcançar a expectativa do cliente, é fundamental escolher quais os processos produtivos que devem ser tornados mais eficientes. Estes processos passam pela melhoria da qualidade dos produtos oferecidos, diminuição de reclamações e aumento da eficiência produtiva.

Finalmente, estabelece-se como os recursos humanos da empresa poderão contribuir para a melhoria dos processos internos, e conseqüente concretização da estratégia. Aqui é importante garantir a satisfação e aumentar o desempenho dos colaboradores.

Em resumo, foi elaborado um Mapa Estratégico (Tabela 5.1) que permite resumir e explicar todas ligações causa-efeito dentro da organização. A sua composição seguiu a lógica *Top to Bottom*, referida por Kaplan e Norton (1996), no entanto a sua leitura deve ser iniciada nos objetivos de aprendizagem e crescimento, e posteriormente alcance dos objetivos financeiros.

Tabela 5.1 Mapa Estratégico do The Magnolia Hotel



Segundo Niven (2002) a estratégia está ligada a diferentes atividades dentro da empresa, assim é expectável a grande variedade de medidas em cada perspectiva do modelo aplicado. No passo seguinte serão estabelecidas medidas que possam traduzir estes objetivos em metas específicas para a concretização da estratégia.

As medidas escolhidas deverão abranger diferentes características necessárias para o seu enquadramento no modelo. Assim, as medidas devem ser distintas em *lead* ou *lag*, significando que o seu resultado se trata de uma avaliação do futuro ou do passado. Ainda, é necessário apresentar a sua frequência de análise, a unidade utilizada e a sua polaridade.

Na página seguinte será apresentada a Tabela 5.2 onde resume todas as medidas utilizadas e as suas características inerentes.

Tabela 5.2 Indicadores de Avaliação de Desempenho do The Magnolia Hotel

Perspetiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Periodicidade	Tipo de Indicador	Unidade de Medida	Polaridade
Financeira	Aumento da Rendibilidade	F&B Revenue	Receita de F&B	Mensal	Lag	€	↑
		RevPar	Receita por Quarto Disponível	Mensal	Lag	€	↑
	Redução dos Custos	OPEX Control	Gastos Operacionais	Mensal	Lag	€	↓
		Breakage Control	Custo em Quebras	Mensal	Lag	€	↓
Cliente	Aumento da notoriedade	Hotel Appearance	Posição na Booking	Mensal	Lead	%	↑
	Aumento da Satisfação do Cliente	Mystery Guest	Avaliação do Cliente Mistério	Semestral	Lead	%	↑
		Online Reviews	Feedback dos Clientes	Mensal	Lead	%	↑

Tabela 5.2 Indicadores de Avaliação de Desempenho do The Magnolia Hotel (continuação)

Processos Internos	Aumento da Qualidade dos Produtos	HACCP	Cumprimento das normas HACCP	Trimestral	Lag	%	↑
		Aqua Lab	Resultados das análises Aqua Lab	Mensal	Lag	%	↑
	Diminuição de Reclamações	Glitch Compliance	Número de reclamações	Mensal	Lag	N ^a	↓
	Aumento da Eficiência Produtiva	Process Efficiency	Rapidez no tempo de resposta	Mensal	Lag	%	↑
Aprendizagem e Crescimento	Aumento da Satisfação dos Colaboradores	Satisfação dos Colaboradores	Resultado do Inquérito	Trimestral	Lead	%	↑
		Staff Retention	Taxa de Rotatividade	Mensal	Lag	%	↓
	Aumento do Desempenho dos Colaboradores	Horas Extra	Número de Horas Extras	Mensal	Lag	N ^o	↓
		Avaliação de Desempenho	Resultados da Avaliação de Desempenho	Trimestral	Lead	%	↑

5.4. Desenvolvimento de metas e iniciativas

Neste subcapítulo procede-se ao estabelecimento de metas e à proposta de iniciativas estratégicas de forma a melhorar o desempenho da organização (Kaplan e Norton, 1996).

A meta pode ser definida como uma representação quantitativa que a medida de performance se estima alcançar. Assim, aquando o desenvolvimento de metas é possível definir se a avaliação do desempenho irá ser comparada com o mês, trimestre, anual ou ainda com objetivos de maior alcance temporal (Niven, 2002).

No The Magnolia Hotel optou-se pela atribuição de metas anuais. O horizonte temporal escolhido deve-se à qualidade dos dados produzidos pela organização, como também às metas implementadas pelo grupo Quinta do Lago. No entanto, não obstante, propõe-se um acompanhamento trimestral, dada à necessidade de controlo de orçamentos.

Assim, em conjunto com a direção procedeu-se ao estabelecimento de metas anuais, tendo por base relatórios e previsões para o futuro, assim como inquéritos e plataformas *online* de *reviews*. No entanto, os dados não serão apresentados devido à sua confidencialidade.

Uma vez estabelecidas as metas para cada indicador de performance, é necessário agora estabelecer as iniciativas que permitem à organização melhorar os seus resultados e alcançar os objetivos estratégicos propostos. As iniciativas consistem em projetos, processos, planos de ação e atividades para garantir o sucesso das medidas. Os passos essenciais para a sua seleção são o mapeamento com os objetivos estratégicos, e posterior priorização pela importância no cumprimento dos objetivos (Niven, 2002).

Assim, foi formulada a Tabela 5.3, onde são estabelecidas pontuações a cada uma das iniciativas, correlacionando-as com os objetivos estratégicos.

Na seguinte tabela é possível observar a pontuação total de cada iniciativa, permitindo assim uma priorização de iniciativas que mais contribuem para o melhor desempenho da unidade.

Tabela 5.3 Iniciativas do BSC

Perspetivas	Objetivos	Iniciativas															
		Fomentação de procedimentos	Programas de formação	Estabelecimento de Incentivos	Promoções semanais	Ações de Sensibilização	Feedback de Colaboradores	Criação de Mini-bar	Planos de Cross Training	Organização de eventos para o Staff	Criação de Parcerias	Eventos de Divulgação	Recolha de Feedback de Clientes	Implementação de Instrumentos	Avaliação de Staff Trimestral	Redução de Staff em Feriados	Obtenção de Certificados
Financeira	Aumento da Rendibilidade	3	2	2	3			3	1		2	2		3	1		
	Redução dos Custos	2	3						2		1		1	3	1	2	
Cliente	Aumento da notoriedade	1	1		1			1			3	3	3				2
	Aumento da Satisfação do Cliente	3	2	1	3			3			2	2		1			1
Processos Internos	Aumento da Qualidade dos Produtos	3	3						2				3	3	1		3
	Diminuição de Reclamações	2	2					1					3				
	Aumento da Eficiência Produtiva	3	3	2		1	1		2	1			2	3	2	3	
Aprendizagem e Crescimento	Aumento da Satisfação dos Colaboradores		3	3		3	3		1	3			2	3	3	3	
	Aumento do Desempenho dos Colaboradores	3	3	3		2	2		2	3			2	3	3	3	
Pontuação Total		20	16	11	7	6	6	8	10	7	8	5	16	19	11	11	6

Resumindo o quadro anterior, temos por ordem de prioridade as seguintes iniciativas:

1. Fomentação de Procedimentos, que permitirá uma maior standardização dos produtos e serviços oferecidos;
2. Implementação de Instrumentos de Apoio à Gestão como o CRS Management e incorporação de dados de custos no Software Clever;
3. Desenvolvimento de programas de formação e desenvolvimento profissional dos colaboradores;
4. Recolha de feedback dos clientes, sob forma de corrigir falhas no serviço e melhorar os produtos oferecidos;
5. Estabelecimento de programas de incentivos, que permitam melhorar o desempenho dos colaboradores e as suas vendas;
6. Realização de uma avaliação do staff trimestralmente, de forma a prestar um acompanhamento ao seu desenvolvimento profissional;
7. Redução de colaboradores a trabalhar em feriados, contribuindo para um aumento da satisfação dos colaboradores;
8. Estimular formações de cross-training, permitindo uma maior flexibilidade entre departamentos e um maior estímulo de *empowerment*;
9. Disponibilização de minibar nas unidades de alojamento, com o objetivo de aumentar a receita de F&B e a satisfação do cliente;
10. Criação de parcerias com empresas de atividades lúdicas, de forma a melhorar o aconselhamento aos hóspedes e possibilitar um sistema de recompensas aos colaboradores;
11. Estabelecimento de promoções semanais, com o propósito de aumentar as vendas e escoar produtos com excesso de stock;
12. Organização de eventos para o staff como festas de aniversários e de final de época;
13. Ações de sensibilização ambiental e social, aumentando a interação com os hóspedes;
14. Recolha de Feedback de Colaboradores, para contribuir para o aumento da sua satisfação e relação com a empresa;
15. Obtenção de Certificados Ambientais, contribuindo para uma maior consistência de produtos e o aumento de vendas no segmento ambiental;
16. Criação de Eventos de Divulgação da marca, para angariação de novos clientes.

Em conclusão, torna-se agora essencial o enquadramento de todas as características enunciadas anteriormente para a definição completa do BSC. Na tabela 5.4 serão identificados os responsáveis pela execução de cada iniciativa, bem como as metas estabelecidas.

Tabela 5.4 Resumo do BSC

Perspetiva Financeira					
Objetivos	Indicador	Métrica	Meta	Iniciativa	Responsável
Aumento da Rendibilidade	F&B Revenue	Receita de F&B			
	RevPar	Receita por Quarto Disponível			
Redução dos Custos	OPEX Control	Gastos Operacionais			
	Breakage Control	Custo em Quebras			
Perspetiva do Cliente					
Objetivos	Indicador	Métrica	Meta	Iniciativa	Responsável
Aumento da notoriedade	Hotel Appearance	Posição na Booking	85%	Eventos de Divulgação Criação de Parcerias	Revenue Manager
Aumento da Satisfação do Cliente	Mystery Guest	Avaliação do Cliente Mistério	90%	Fomentação de procedimentos	Hotel Manager
	Online Reviews	Feedback dos Clientes	90%	Promoções semanais Disponibilização de Minibar	F&B Manager
Perspetiva dos Processos Internos					
Objetivos	Indicador	Métrica	Meta	Iniciativa	Responsável
Aumento da Qualidade dos Produtos	HACCP	Cumprimento das normas HACCP	90%	Obtenção de Certificados	Hotel Manager
	Aqua Lab	Resultados das análises Aqua Lab	95%	Implementação de Instrumentos	Revenue Manager
Diminuição de Reclamações	Glitch Compliance	Número de reclamações	0	Recolha de Feedback de Clientes	Rooms Division Manager
Aumento da Eficiência Produtiva	Process Efficiency	Rapidez no tempo de resposta	85%	Programas de formação	Rooms e F&B Managers
				Planos de Cross Training	Hotel Manager
Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento					
Objetivos	Indicador	Métrica	Meta	Iniciativa	Responsável
Aumento da Satisfação dos Colaboradores	Satisfação dos Colaboradores	Resultado do Inquérito	90%	Ações de Sensibilização	Hotel Manager
				Organização de eventos para o Staff	Rooms Division Manager
	Staff Retention	Taxa de Rotatividade	2%	Feedback de Colaboradores	Rooms Division Manager
Aumento do Desempenho dos Colaboradores	Horas Extra	Número de Horas Extras	0	Redução de Staff em Feriados	Rooms e F&B Managers
	Avaliação de Desempenho	Resultados da Avaliação de Desempenho	90%	Estabelecimento de Incentivos	General Manager
				Avaliação de Staff Trimestral	Rooms e F&B Managers

Nota: Por razões de confidencialidade, dados monetários relativos às perspetivas financeiras não foram mencionados.

5.5. Implementação do BSC e avaliação do desempenho

O último passo da implementação do BSC é a revisão e aprimoramento constante da estratégia, garantindo que permaneça atualizada e alinhada com as mudanças do ambiente externo e interno da organização (Kaplan e Norton, 1996). Desta forma será avaliada a performance da unidade, verificando se os objetivos foram atingidos durante o primeiro trimestre do ano 2023.

Na Tabela 5.5 optou-se pela demonstração da taxa de execução, através de uma esquemática de cores, que permite avaliar intuitivamente se os indicadores estão a ter um desempenho positivo ou negativo. Como determinados dados são confidenciais, optou-se pela exibição dos resultados através de percentagens.

Tabela 5.5 Avaliação do Desempenho do The Magnolia Hotel

Perspetiva Financeira					Perspetiva do Cliente				
Indicador	Resultado	Meta	Score	Status	Indicador	Resultado	Meta	Score	Status
↓ Opex Control			85%	●	↑ Hotel Appearance	70%	85%	82%	●
↑ Receita de F&B			101%	●	↑ Mystery Guest	80%	90%	89%	●
↑ RevPar			129%	●	↑ Online Reviews	80.5%	90%	89%	●
↑ Receita de Alojamento			129%	●					
Perspetiva dos Processos Internos					Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento				
Indicador	Resultado	Meta	Score	Status	Indicador	Resultado	Meta	Score	Status
↑ HACCP	80%	90%	89%	●	↑ Satisfação dos Colaboradores	85%	90%	94%	●
↑ Aqua Lab	80%	95%	89%	●	↓ Rotação de Colaboradores	6.2%	2%	309%	●
↓ Glitch Compliance	2	0	0%	●	↓ Horas Extra	0	0	100%	●
↑ Eficiência Produtiva	60%	85%	71%	●	↑ Performance Reviews	85%	90%	90%	●

CAPÍTULO 6. CONCLUSÃO

Neste capítulo será avaliada criticamente a construção da referida ferramenta, com o objetivo de contribuir com conhecimento para o desenvolvimento das operações diárias, e a posterior apresentação de limitações e recomendações referentes ao projeto.

É necessário realçar a adaptação do modelo BSC às necessidades do negócio, como também a sua adaptação à estrutura do relatório desenvolvido. Assim, foram dispensadas etapas na implementação da ferramenta, que refletiam o acompanhamento posterior das medidas. Ainda, não foram apresentados vários dados, por motivos de confidencialidade.

As limitações destacadas permitiram a diminuição no tempo de conceção e implementação do BSC, comparativamente ao tempo necessário para a aplicação em contextos reais.

Aquando a escolha das medidas e metas teve-se em consideração a dimensão da unidade hoteleira, bem como a sua posição competitiva recente. Isto é, o seu enquadramento na região, bem como a sua recente entrada no mercado, compelem a estabelecer metas mais alcançáveis para as diferentes medidas.

A avançada análise e suporte de decisão fornecida pelo BSC permite às organizações elaborar avaliações de performance e examinar criticamente as suas relações entre os diferentes KPI's (Niven, 2002).

O enquadramento destes objetivos num mapa estratégico permitiu a contemplação de ligações de causa-efeito, gerando um contributo na definição do plano estratégico. Assim propõe-se que o aumento da satisfação dos colaboradores irá gerar um acréscimo na satisfação do cliente e um conseqüente incremento na receita.

A avaliação através desta ferramenta permitiu a obtenção de dados críticos para a melhoria do desempenho da organização. Através de aplicação das iniciativas propostas, espera-se um contributo no aumento da performance de cada perspetiva analisada.

Os resultados apresentados pela incorporação da ferramenta, possibilita aos gestores uma maior compreensão das necessidades da operação. Ainda que, as maiores perdas de valor ocorram, por vezes, dado a motivos externos como a escassez de mão de obra da região.

Dada à curta duração deste estudo, não é possível prever os resultados obtidos após a sua implementação. No entanto, a atribuição de iniciativas, que teve em vista as necessidades

da operação e o enquadramento na gestão da mesma, espera-se contribuir para um aumento do desempenho da mesma.

Não obstante, verifica-se que a implementação desta ferramenta, veio contribuir com uma sistematização dos dados produzidos, fornecendo um quadro teórico para a sua análise, tornando-a mais intuitiva e abrangente.

Ainda, o BSC permitiu congrega todos os dados da organização, priorizando as medidas essenciais, para o desempenho eficiente da organização, e atribuindo iniciativas para a sua concretização. Isto traduz-se numa visão holística do negócio, o que congregada com outras ferramentas de gestão (como as descritas anteriormente) poderá fornecer uma análise completa da realidade da unidade.

Apesar da implementação desta ferramenta ter sido bem-sucedida, é importante realçar as limitações ao seu desenvolvimento. A escassez de dados produzidos, coagiu à atribuição de indicadores que não poderão espelhar a operação na sua totalidade. No entanto, novas práticas são propostas para uma investigação futura, no sentido da obtenção de dados mais transparentes, para a posterior adaptação aos objetivos e medidas propostos.

Estas práticas refletem a obtenção de dados através de softwares de gestão, que permitam fazer um acompanhamento dos dados mais presente e constante. Dessa forma, a implementação da ferramenta tornar-se-á mais facilitada e acelerada, assim como a sua manutenção simplificada.

Por outro lado, dado o facto de ser um negócio recente, a operação ainda reque uma gestão mais presencial, não permitindo aos gestores tempo para a manutenção desta ferramenta. Assim, numa investigação futura, é proposta a implementação de ferramentas alternativas que permitam a recolha e gestão de dados, para que estes sejam facilmente correlacionados com o BSC.

Desta forma, espera-se ainda que este projeto tenha implicações práticas no sentido de contribuir com conhecimento e procedimentos que auxiliem a aplicação desta ferramenta, por investigadores de outras organizações. Ainda, a concretização de conhecimento teórico à cerca da ferramenta e da sua implementação, espera-se que possua uma implicação teórica na realização de estudos posteriores, surgindo como um instrumento de apoio à formulação de conhecimento.

BIBLIOGRAFIA

- Amer, F. *et al.* (2020) The deployment of balanced scorecard in health care organizations: Is it beneficial? A systematic review, *BMC Health Services Research*, 22 (1), 1-14.
- A. D. Chandlers, J. (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Harvard University Press.
- A. D. Chandlers, J. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Harvard University Press.
- Ahn, H. (2001) Applying the Balanced Scorecard Concept: An experience report, *Long Range Planning*, 34 (4), 441-461.
- Andrews, K. (1980) *The Concept of Corporate Strategy*, Pennsylvania, Third Edition.
- Atkinson, H. (2006) Strategy implementation: a role for the Balanced Scorecard?, *Management Decision*, 44 (10), 1441-1460.
- Bartlett, G., Johnson, E., & Reckers, P. (2014) Accountability and Role Effects in Balanced Scorecard Performance Evaluations When Strategy Timeline Is Specified. *Taylor & Francis Journals*, 23 (1), 143-165.
- Bromwich, M. and Bhimani, A. (1994) *Management Accounting: Pathways to Progress*, London, Chartered Institute of Management Accountants.
- da Silva deMatos, N. M., de Sa, E. S., & de Oliveira Duarte, P. A. (2021) A review and extension of the flow experience concept. Insights and directions for Tourism research. *Tourism Management Perspectives*, 38.
- 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.
- Elbanna, S. & Fatima, T. (2020) Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present, and future, *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102656.
- Giddy, Ian H. (1994) *Global financial markets*, Lexington, D.C. Heath.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005) Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, in N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.), *The Sage handbook of qualitative research*. Sage Publications Ltd., 191–215.
- Hilton, Ronald W., Platt, David E. (2011) *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*, Boston, McGraw-Hill.
- Itami, H. (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Ittner, C. & Larcker, D. (1998) Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10 (2), 205-238.
- Jordan, H., Neves, J. C., e Rodrigues, J. A. (2011) *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, Lisboa, Áreas Editora.
- Jusoh, R. (2008). Environmental Uncertainty, Performance, and the Mediating Role of Balanced Scorecard Measures Use: Evidence from Malaysia. *International Review of Business Research Papers March*, 4, 116-135.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70 (1), 71–90.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R S., and Thomas Johnson, H. (1987) *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. (1984) Management Accounting: Development of New Practice and Theory. *Management Accounting Research*, 5, 247-260.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001) *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Harvard Business Scholl Press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2008) *The Execution Premium*, Boston, Harvard Business School Press.

- Major, M., Robalo, R. e Vieira, R. (2009) Investigação Qualitativa em Contabilidade, in Major, M.; Vieira, R. (eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*, Lisboa, Escolar Editora, 129-163.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E. & Gomez-Conde, J. (2018) Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance, *Small Business Economics*, 51 (1), 221-244.
- Martin, J. R. (nd.) The Master Budget or Financial Plan. Management Accounting: Concepts, Techniques & Controversial Issues. *Management And Accounting Web*. Disponível em: <https://maaw.info/Chapter9.htm>.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Neely, A., Gregory, M., & Ken, P. (1995) Performance measurement system design: A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 80-116.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, New York, John Wiley & Sons.
- Norreklit, H. (2000) The Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, 11, 65-88.
- Norreklit, H. (2003) The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard, *Accounting, Organizations and Society*, 28 (6), 591- 619.
- Patton, M. Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*, 2, Saint Paul, Sage Publications, Inc.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1993) Stretch and Leverage, *Harvard Business Review*, 71, 75-84.
- Sankhya (nd.) O que é ERP? Disponível em: www.sankhya.com.br/erp/ (acedido em 21 de fevereiro de 2023).

- Sainaghi, R., Phillips, P. & Corti, V. (2013) Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach, *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150–159.
- Sveiby, Karl-Erik. (1997) The Intangible Assets Monitor, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2, 73-97
- Sullivan, P. (2000) *Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*, Washington, Willey.
- Tahniyath, F., & Elbanna, S. (2020) Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future, *International Journal of Hospitality Management*, 91 (4), 102656.
- Veen-Dirks, P.; Wijn, M. (2002) Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard. *Long Range Planning*, 35, 407-427.
- Woodside, A. G., & Wilson, E. J. (2003) Case study research methods for theory building. *Journal of business & industrial marketing*, 18 (6/7), 493-508.
- Yin, R. K., (1994) *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*, 2, Thousand Oaks, CA, Sage Publications Inc.