

O BALANCED SCORECARD NA HOTELARIA E TURISMO

BALANCED SCORECARD IN HOSPITALITY AND TOURISM

Catarina Rosa Nunes

Equiparada a assistente do 1º triénio, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril
catarina.nunes@esh.te.pt

Maria João Cardoso Vieira Machado

Professora auxiliar, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)
maria.joao.machado@iscte.pt

RESUMO

O presente trabalho tem por objectivo contribuir para o conhecimento sobre o Balanced Scorecard e a avaliação de desempenho na hotelaria e no turismo. Como objectivos mais específicos podem-se definir os seguintes: analisar se existem diferenças significativas entre o que a teoria define como sistemas de avaliação do desempenho adequados para este sector, e os métodos efectivamente utilizados pelos hotéis; identificar contradições entre os estudos empíricos já realizados, as quais justificam nova investigação. Para tal, foi realizada uma revisão da teoria sobre os sistemas de avaliação do desempenho e uma revisão de estudos empíricos que reportam quais os métodos utilizados pelos hotéis e empresas turísticas. Concluímos que existe uma divergência entre o que a teoria considera métodos de avaliação do desempenho adequados e os efectivamente utilizados pelos hotéis. Esta divergência manifesta-se em dois factores: baixa taxa de utilização do BSC e a adaptação do modelo aos objectivos particulares de cada hotel. Podemos também concluir que os estudos empíricos revistos apresentam contradições entre si, nomeadamente sobre: a existência de uma associação entre a satisfação dos trabalhadores e a satisfação dos clientes; a existência de uma associação entre a performance dos hotéis e o facto de pertencerem ou não a cadeias hoteleiras.

PALAVRAS-CHAVE

Balanced Scorecard, Avaliação de Desempenho, Hotelaria, Turismo.

ABSTRACT

This paper aims to contribute to knowledge about the Balanced Scorecard and performance measurement in hospitality and tourism. More specific objectives can be defined as follows: to examine whether there are significant differences between what the theory defines as systems performance assessment which is appropriate for this sector, and the methods actually used by hotels, identify contradictions between the studies already conducted, which give good reason for future research. For this, a review of the theory on the systems performance assessment was composed along with a review of empirical studies that report what methods are used by hotels and tourist businesses. As conclusion of this study, there is a divergence between the theoretical methods of performance assessment and those actually used by hotels. This divergence is manifested in two factors: low utilization rate of the BSC and model adaptation to the objectives of each individual hotel. We can also conclude that the empirical studies reviewed show contradictions between them, in particular on the existence of an

association between employee satisfaction and customer satisfaction, the existence of an association between the performances of hotels and whether they belong to chains.

KEYWORDS

Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Hospitality, Tourism.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objectivo geral rever a literatura existente sobre a avaliação do desempenho no sector do turismo, de forma a identificar lacunas que promovam nova investigação. Como objectivos mais específicos podemos apresentar os seguintes: analisar se existem diferenças significativas entre o que a teoria define como sistemas de avaliação do desempenho adequados para este sector, e os métodos efectivamente utilizados pelos hotéis; identificar contradições entre os estudos empíricos já realizados, as quais justificam nova investigação. Para cumprir estes objectivos realizaram-se dois tipos de revisão de literatura: revisão da teoria sobre os sistemas de avaliação do desempenho, apresentada no capítulo dois; revisão de estudos empíricos que reportam quais os métodos utilizados pelos hotéis, apresentada no capítulo três. Este trabalho contribui para o conhecimento sobre a avaliação do desempenho no sector do turismo por três razões: permite identificar o Balanced Scorecard (BSC) como um modelo convergente com as necessidades específicas do sector; permite identificar lacunas entre as características teoricamente associadas ao BSC e a forma como este método é efectivamente utilizado nos hotéis; permite encontrar contradições entre os estudos empíricos já realizados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O BALANCED SCORECARD

No início da década de 90, os autores Robert Kaplan e David Norton com o objectivo de responder às necessidades emergentes nesse fim de século, relativamente à obtenção de informação para uma melhor gestão (Lipe e Salterio, 2000), criaram um modelo de avaliação de desempenho que além de incluir as medidas de carácter financeiro normalmente utilizadas até à data, incluía também diversas medidas não financeiras. O modelo foi baptizado de Balanced Scorecard (BSC) e foi divulgado pela primeira vez no meio académico em 1992 (Kaplan e Norton 1992). Devido à complexidade da gestão, e por esta ser muito abrangente e ter de conciliar informação oriunda de diversas áreas da empresa, os autores nesta primeira versão do Balanced Scorecard, como modelo de avaliação de desempenho, definiram e organizaram essa diversidade de áreas em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e da inovação e aprendizagem (Kaplan e Norton 1992). A perspectiva financeira, mais direccionada para os investidores, é constituída por um conjunto de medidas de curto prazo que apenas integram informação financeira. A perspectiva dos clientes analisa e tenta prever as necessidades actuais e futuras dos clientes, de forma a poder satisfazer da melhor forma possível os clientes, com o objectivo de os captar e fidelizar. A perspectiva dos processos internos tem como objectivo assegurar que internamente são realizados todos os procedimentos necessários para que seja garantida a satisfação total dos clientes, o que por sua vez leva à satisfação dos investidores no futuro. A última perspectiva, da inovação e aprendizagem, tem como objectivo garantir que os procedimentos internos que num determinado momento são os mais adequados, não sejam descurados e que a

empresa tenha uma preocupação permanente de aperfeiçoá-los. As três últimas perspectivas são constituídas por medidas de médio e longo prazo (Kaplan, 1993; Kaplan e Norton, 1993; Kaplan, 1994). Com as primeiras aplicações do modelo do BSC nas empresas, os autores concluíram, que o modelo não podia ser apenas um modelo de avaliação de desempenho, definido com objectivos concretos, e utilizando medidas previamente estabelecidas que garantem a sua correcta aplicação, o modelo teria de reflectir a estratégia da empresa, e para que esse alinhamento fosse concretizado, em 1996, os autores introduziram algumas alterações no modelo inicialmente proposto (Kaplan e Norton, 1996a, 1996b, 1996c). Foi alterada a última perspectiva, passando a denominar-se aprendizagem e crescimento; não foi intenção a desvalorização da inovação, esta componente passou a fazer parte da perspectiva dos processos internos. Esta segunda versão do modelo apresentada pelos autores, além de contemplar os objectivos e as medidas como na primeira versão, contempla também a definição de metas e de acções a concretizar (Kaplan e Norton, 1997, 2001a). Esta reestruturação do modelo vem mostrar que o BSC pode ser útil como meio de comunicação e implementação de uma estratégia (Tayler, 2010; Wiersma, 2009), uma vez que a sua implementação obriga a empresa a definir concretamente uma missão, uma visão e uma estratégia organizacional específica e coerente (Kaplan e Norton, 2001b, 2001c). A implementação do BSC pressupõe a criação de um mapa estratégico, ou seja, uma representação gráfica das relações de causa e efeito, obrigando a empresa a definir objectivos, indicadores, metas e acções. O mapa estratégico é um excelente instrumento de comunicação da estratégia da empresa por se tratar de um documento gráfico simples e sintético onde o colaborador pode observar o seu papel no global do negócio da empresa (Kaplan e Norton, 2007). No entanto, diversas críticas têm sido apontadas a este modelo, nomeadamente a subjectividade das medidas escolhidas e a necessidade de adequação à realidade de cada empresa (Roberts *et al.*, 2004; Dilla e Steinbart, 2005; Budde, 2007; Johanson *et al.*, 2006; Ittner *et al.*, 2003). A questão cultural também é apontada como sendo limitadora do modelo, Pandey (2005) concluiu que a cultura anglo-saxónica estava mais disposta a partilhar com todos os níveis hierárquicos das suas empresas os seus objectivos e metas, de forma mais transparente que a cultura latina. Kaplan e Norton (2006) respondem às diversas críticas ao modelo, fundamentando a defesa do BSC no sucesso de casos reais de implementação já desenvolvidos.

2.2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SECTOR DO TURISMO

O controlo de gestão começa a ser estudado no início da década de 80 (Chenhall 2003) e com ele a avaliação do desempenho. Com o passar dos anos e com a evolução das necessidades da gestão, os meios de avaliação de desempenho também evoluíram, passando hoje a incluir medidas não financeiras e preocupações ambientais (Ittner e Larcker, 1998; Brown e McDonnell 1995). No caso do sector hoteleiro, as medidas não financeiras são extremamente importantes, pois na hotelaria a prestação do serviço é significativamente dependente do bom desempenho do seu capital intelectual, por este motivo, as medidas não financeiras, como por exemplo, as taxas de ocupação são medidas de extrema importância para a gestão (Atkinson e Brown 2001). Existem já diversos estudos que revelam a importância dos indicadores de avaliação não financeiros e a sua ligação directa com os indicadores financeiros em diversos sectores tendo como base a aplicação do BSC (Evans, 2005; Kaplan e Norton, 1992). Patiar e Mía (2009) vêm demonstrar que essa verdade também se aplica ao sector da hotelaria, concluindo mesmo que os factores de desempenho não financeiros impulsionam os indicadores financeiros. Estes autores tomaram como exemplo a aplicação do modelo do BSC nas cadeias hoteleiras Marriott e Hilton, permitindo assim avaliar os dois tipos de indicadores: financeiros e não financeiros. O sucesso e desenvolvimento que o controlo de gestão atingiu nas últimas décadas, nomeadamente as medidas de avaliação de desempenho, devem-se ao facto de cada empresa melhorar os modelos teóricos existentes, adaptando-os às suas necessidades. O sector hoteleiro não é uma

excepção os principais indicadores e medidas de avaliação do desempenho surgem como resultado do ajuste da teoria à prática e à realidade do sector (Davila, 2000; Haktanir e Harris, 2005; Malina e Selto, 2001). O facto dos recursos humanos serem das rubricas de custos mais pesada nas empresas hoteleiras e o capital intelectual um dos seus maiores trunfos, leva a que os gestores hoteleiros comecem a valorizar mais a avaliação de desempenho (Ax e Bjornenak, 2005). Reflexo do ponto anterior, verifica-se que cada vez mais o colaborador é encarado como um “cliente interno”, passando a sua opinião e satisfação a ter um lugar no processo de gestão e decisão (Shields *et al.* 2000). Epstein e Birchard (2000) concluíram que a satisfação dos colaboradores, dos accionistas e dos clientes, passam cada vez mais por uma definição da missão da empresa e que nela constem preocupações de nível ambiental, de responsabilidade social, e que os objectivos pessoais de cada colaborador sejam convergentes com o objectivo comum e global. Estas preocupações tornam a empresa sustentável a todos os níveis e não só ao nível financeiro como se tinha verificado até então. Outro dos factores que levou ao crescente interesse pela avaliação de desempenho no sector do turismo, segundo Ezzamel (1990), foi o aumento da competitividade dos mercados, aumentando também a incerteza e o risco, levando a uma maior participação e interacção dos superiores hierárquicos com os seus subordinados e ao uso e desenvolvimento de sistemas de controlo e avaliação de desempenho que utilizassem medidas financeiras e não financeiras, que viessem reduzir o nível de incertezas e de risco. Actualmente o BSC é um dos modelos de contabilidade de gestão que mais vai ao encontro da satisfação deste conjunto de necessidades e preocupações dos gestores hoteleiros (Geuser *et al.*, 2009; Sundin *et al.*, 2010). Segundo Mcphail *et al.* (2008) existe uma consciência bastante limitada do conceito de modelo do BSC, assim como das suas vantagens e características, este autor concluiu que este desconhecimento leva a que este modelo específico não seja amplamente adoptado nas empresas do sector do turismo.

3. REVESÃO DE ESTUDOS EMPIRÍCOS

3.1. A QUALIDADE E DESEMPENHO NO SECTOR DO TURISMO

A definição de padrões de qualidade no sector do turismo continua a ser uma preocupação dos investigadores (Gummesson, 1998; Nadiri e Hussain, 2005; Castellanos-Verdugo *et al.*, 2009; Fisher *et al.* 2010; Kilic e Okumus, 2005; Sharma e Upneja, 2005).

Gummesson (1998), estudou o relacionamento entre os três maiores conceitos da gestão, a Produtividade, a Qualidade e o Marketing no sector do turismo, estes foram considerados pelo autor como sendo “trigêmeos”, ou seja, são variáveis inseparáveis para que a empresa possa atingir o sucesso, principalmente nas empresas turísticas que tem uma forte componente de serviço. O autor também evidencia algumas vantagens da utilização de modelos de avaliação de desempenho que integram estas três variáveis como é o caso do BSC e que tendem a apostar na melhoria continua como forma de garantir a qualidade.

Nadiri e Hussain (2005) analisaram o grau de qualidade e de satisfação dos turistas no Chipre, através da realização de um inquérito a 285 turistas de nacionalidade europeia que pernoitaram nos hotéis do Norte do Chipre. Este estudo concluiu que além das condições das instalações e equipamentos disponibilizados pela unidade hoteleira, os clientes inquiridos valorizaram de forma significativa a satisfação e realização profissional e o conhecimento técnico demonstrado pelos colaboradores da unidade hoteleira. Desta forma torna-se incontornável a utilização de modelos de avaliação de desempenho mais desenvolvidos que contemplem a satisfação do cliente interno, assim como a valorização da sua formação, como é o caso do BSC.

Castellanos-Verdugo *et al.* (2009) realizaram um estudo em que o objectivo era testar as causas e as consequências do relacionamento entre o cliente e o funcionário, relativamente à percepção de qualidade e ao retorno e fidelização do cliente relativamente ao hotel. Para atingir este objectivo foram realizados 118 inquéritos em 7 Bares e restaurantes do centro da cidade de Sevilha, estando os inquiridos a pernoitar em hotéis da cidade. Ao contrário de estudos semelhantes realizados, neste caso não foi verificada nenhuma relação entre a satisfação dos colaboradores das unidades hoteleiras e a satisfação dos hóspedes das mesmas. No entanto concluíram que a formação técnica dos colaboradores tem alguma influência na satisfação do cliente e por sua vez no retorno do mesmo à unidade hoteleira.

No mesmo sentido do estudo anterior, Fisher *et al.* (2010) realizaram um inquérito a hotéis pertencentes à mesma cadeia hoteleira, e como tal geridos de forma semelhante, em dois países bastante distintos, o México e a China, com o objectivo de verificar se a satisfação dos colaboradores tem ou não influência na satisfação dos clientes. Os autores concluíram que não existe nenhuma relação entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação dos clientes, embora verificassem que os colaboradores dos hotéis localizados na China envolvem-se emocionalmente menos nas questões profissionais do que os colaboradores dos hotéis localizados do México, o que pode ser explicado pela diferença cultural, mas nem mesmo essa diferença cultural influencia a satisfação dos clientes.

Num estudo realizado por Kilic e Okumus (2005), aplicado a 3 hotéis de cinco estrelas e 7 hotéis de quatro estrelas num universo de 5 hotéis de 5 estrelas e 9 de 4 estrelas, na região norte do Chipre, foram inquiridos os directores dos hotéis sobre quais os factores que mais influenciavam a produtividade de um hotel. Os factores que foram apontados de forma unânime como os principais influenciadores foram a formação e motivação dos colaboradores e o encontro das expectativas dos clientes com a qualidade do serviço prestado. Factores como a existência de crises económicas ou outros factores socioeconómicos assim como as novas tecnologias não foram apontados pelos intervenientes no estudo como tendo qualquer significado no desempenho do hotel. Os autores também concluíram que tanto a categoria como o tipo de hotel não tem qualquer significado na definição dos factores que influenciam a produtividade dos hotéis. Os autores apontam a falta de conhecimentos sobre a produtividade e desempenho dos gestores hoteleiros dos hotéis do Norte do Chipre como sendo a principal explicação para os constantes problemas que perturbam o bom desempenho das organizações hoteleiras.

Ao encontro dos resultados apresentados por Kilic e Okumus (2005) vão as conclusões de Sharma e Upneja (2005): a formação dos colaboradores consta no topo da lista dos factores que mais influencia a produtividade de um hotel. Apesar do estudo realizado por Sharma e Upneja (2005) ser aplicado na Tanzânia a hotéis de pequenas dimensões (com um número de quartos igual ou inferior a 50), é de referir que o estudo foi aplicado na região de Arusha, por ser a região mais importante para o turismo e onde se encontra o maior número de hotéis. Dos 53 hotéis de pequenas dimensões existentes na região, apenas 18 colaboraram neste estudo. De um modo geral os directores dos hotéis apontaram como principais factores que influenciavam a produtividade e desempenho dos hotéis a formação dos colaboradores e os investimentos em activos fixos e em tecnologias.

A revisão de estudos empíricos permite concluir que a formação dos colaboradores tem um forte impacto na percepção de qualidade por parte dos clientes. É aceite por diversos autores, Hirst (1992) Martín e Bush (2006), Voss *et al.* (1998) e Xenikou e Simosi (2006), que um colaborador que se sinta motivado e envolvido na dinâmica do hotel irá esforçar-se para garantir a qualidade do serviço e por sua vez a satisfação plena do cliente; este esforço por parte do colaborador garante a fidelização do cliente que por sua vez contribui para o aumento do desempenho do hotel. No entanto os estudos empíricos revistos apresentam resultados contraditórios sobre a associação entre o grau de satisfação

dos clientes e o grau de satisfação dos colaboradores: Nadiri e Hussain (2005) concluem que existe uma relação entre estas duas variáveis; Fisher *et al.* (2010), Castellanos-Verdugo *et al.* (2009), Kilic e Okumus (2005) e Sharma e Upneja (2005), verificaram a ausência dessa relação.

3.2. A APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO SECTOR DO TURISMO

A aplicabilidade do BSC, como modelo de avaliação do desempenho no sector do turismo, é estudada por diversos autores (Simón *et al.*, 2005; Evans, 2005; Mcphail *et al.*, 2008; Vila *et al.*, 2010).

Segundo Simón *et al.* (2005) todos os tipos de estratégias de gestão que se baseiam numa forma de actuação activa são susceptíveis de gerarem um bom desempenho, em qualquer ambiente, se forem aplicadas de forma constante e consistente, em contraste com uma estratégia de gestão reactiva que está segundo este estudo ligada ao mau desempenho dos hotéis em geral. O BSC é um modelo de avaliação do desempenho que permite a definição e aplicação da estratégia de forma planeada. Os autores puderam verificar a existência desta relação ao analisarem os dados resultantes de um inquérito a 189 directores de hotéis em Espanha.

Evans (2005) realizou um estudo que visava avaliar o modelo do BSC relativamente à sua estratégia e à sua utilidade no sector do turismo, mais especificamente na hotelaria. Neste estudo são inquiridos os directores gerais de diversos hotéis do Norte de Inglaterra, os hotéis eram caracterizados por serem hotéis urbanos e rurais de três e quatro estrelas, tendo obtido uma taxa de resposta de 42%. Os autores concluíram que os hotéis estão a realizar uma abordagem ao BSC, embora modificada. Alguns hotéis optaram por adaptar o modelo às suas circunstâncias mais específicas.

Mcphail *et al.* (2008) decidiram verificar se o modelo do BSC estava a ser aplicado de forma correcta, principalmente a quarta perspectiva da aprendizagem e crescimento. Para atingir este objectivo foram realizadas entrevistas aos gestores de recursos humanos de 14 hotéis de Gold Coast, na Austrália, com mais de 100 quartos. Os autores concluíram que o BSC era uma ferramenta muito pouco valorizada pelos entrevistados e verificaram que a maioria dos hotéis estava a utilizar uma única medida de satisfação do funcionário para representar a perspectiva da aprendizagem e crescimento, conceito que todos os inquiridos admitiram que não era utilizado no hotel.

Philips (1999) realizou um estudo de caso no sul de Inglaterra a um hotel com 115 quartos, de quatro estrelas, tendo concluído que não existe um modelo perfeito de avaliação de desempenho para a indústria hoteleira, mas existem alguns modelos que se aproximam e que cada gestor hoteleiro deverá ter a capacidade de adaptar às necessidades específicas da sua empresa.

Vila *et al.* (2010) propõem a criação de um modelo preliminar do BSC para destinos turísticos, com ênfase no desenvolvimento sustentável. Para concretizar este objectivo realizaram um inquérito a 215 municípios espanhóis seleccionados de uma amostra de 1531; foram seleccionados os que tinham interesses turísticos significativos. Os resultados obtidos evidenciaram uma listagem de indicadores que devem ser considerados no aperfeiçoamento e adaptação do modelo do BSC às empresas públicas ou privadas de gestão de destinos turísticos.

Gomes *et al.* (2007) entrevistaram 35 directores de hotéis Americanos, 20 desses hotéis localizavam-se no centro dos Estados Unidos e 15 na Costa Leste. Os hotéis inquiridos eram de diferentes dimensões e com diferentes tipos de oferta hoteleira. Os autores apresentaram uma conjugação de indicadores de medição e avaliação de desempenho, eficácia e qualidade, aos entrevistados, os mesmos concluíram que os indicadores apresentados pelos autores estavam disponíveis na informação fornecida pelos sistemas informáticos utilizados actualmente e mesmo a informação que não constava em alguns hotéis

era de fácil recolha. Revelaram também um grande interesse pela conjugação de indicadores apresentada. Os autores concluíram que os directores entrevistados não utilizavam os indicadores apresentados, menos tradicionais, não por questões financeiras mas apenas por desconhecimento dos mesmos.

Os estudos empíricos revistos sobre a aplicação do BSC no sector turístico permitem concluir que o modelo, quando utilizado, é adaptado às características específicas do sector do turismo, tal como sugerido por Mía e Patiar (2001). A não adopção do BSC, tal como sugerido por Gomes *et al.* (2007) pode dever-se ao desconhecimento do mesmo.

3.3. A APLICAÇÃO DA PERFORMANCE DOS HOTÉIS

Outra área de pesquisa que continua a interessar os investigadores é a avaliação da performance no sector do turismo, existindo diversos estudos empíricos que pesquisam eventuais diferenças relacionadas com o facto de o hotel pertencer ou não a uma cadeia hoteleira (Hwang e Chang, 2003; Hsieh e Lin, 2010; Calver-Cortés *et al.*, 2007; Jogaratnam e Tse, 2006).

Hwang e Chang (2003) realizaram um estudo em Taiwan, com o objectivo de verificar se o facto de o hotel pertencer ou não a uma cadeia hoteleira influencia a gestão do mesmo e por sua vez o seu desempenho. O estudo foi aplicado a 45 hotéis e as conclusões demonstraram que os hotéis que pertencem a cadeias hoteleiras internacionais são mais eficientes e apresentam um melhor desempenho que os hotéis independentes.

Alguns anos mais tarde Hsieh e Lin (2010) analisam a mesma questão em 57 hotéis também em Taiwan e concluem que os hotéis ligados a cadeias hoteleiras tem uma maior diversidade de oferta, para além do alojamento (animação eventos entre outros), que os departamentos ligados à restauração são mais eficientes, assim como a celebração de contratos com outras entidades também se mostra mais eficaz, o que contribui significativamente para um melhor desempenho do hotel na sua globalidade.

Em contradição a estes resultados existe um estudo realizado por Calver-Cortés *et al.* (2007) em que se analisa a relação entre a dimensão dos hotéis, a sua pertença ou não a cadeias hoteleiras, e a performance do hotel. Foram realizados 114 inquéritos a gestores hoteleiros de hotéis de três, quatro e cinco estrelas, localizados na província de Alicante. Neste estudo não foi encontrada nenhuma relação entre a dimensão e categoria dos hotéis e a sua performance, assim como o facto de um determinado hotel pertencer a uma determinada cadeia hoteleira não garante que a sua performance seja semelhante à dos restantes hotéis dessa mesma cadeia hoteleira. Estes resultados vêm confirmar a complexidade da gestão das empresas do sector do turismo.

Jogaratnam e Tse (2006) realizaram um estudo em que tentaram encontrar uma relação entre a cultura e estrutura da empresa e o desempenho, nas empresas do sector do turismo na Ásia. Para atingir este objectivo foram inquiridos 187 gestores hoteleiros, de hotéis localizados na China Continental, Hong Kong, Malásia e Singapura, de diferentes categorias. Alguns dos inquiridos eram de cadeias hoteleiras internacionais, principalmente Americanas. Este estudo concluiu que a estrutura do hotel está relacionada com o tipo de gestão praticada, mas nenhuma dessas variáveis está associada ao desempenho do hotel, independentemente dos hotéis pertencerem ou não a cadeias hoteleiras.

Segundo um estudo realizado por Cruz (2007), os orçamentos e algumas medidas de caris financeiro continuam a ser as mais utilizadas pelos hotéis em estudo. Mesmo após uma Joint-Venture entre uma

cadeia internacional e uma nacional, ambas não adoptaram medidas mais desenvolvidas para avaliação de desempenho.

Os estudos empíricos realizados sobre a performance dos hotéis apresentam resultados contraditórios, nomeadamente sobre eventuais diferenças entre hotéis individuais e hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras.

4. CONCLUSÃO

Este trabalho tem como objectivo uma revisão da literatura existente sobre a avaliação do desempenho no sector do turismo, de forma a identificar lacunas que promovam nova investigação, nomeadamente em duas áreas específicas: analisar se existem diferenças significativas entre o que a teoria define como sistemas de avaliação do desempenho adequados para este sector, e os métodos efectivamente utilizados pelos hotéis; identificar contradições entre os estudos empíricos já realizados, as quais justificam nova investigação.

Relativamente ao primeiro objectivo, podemos concluir que existe uma divergência entre o que a teoria considera métodos de avaliação do desempenho adequados e os efectivamente utilizados pelos hotéis. Esta divergência manifesta-se em dois factores: baixa taxa de utilização do BSC; adaptação do modelo aos objectivos particulares de cada hotel. Relativamente ao primeiro factor, a teoria revista permite concluir que o BSC é um modelo de avaliação do desempenho adequado ao sector do turismo, pelo facto de integrar medidas não financeiras muito importantes na hotelaria devido ao contributo dos recursos humanos para a performance dos hotéis; no entanto os estudos empíricos revistos permitem concluir que o BSC é muito pouco utilizado pelos hotéis. Relativamente ao segundo factor, os estudos empíricos já realizados permitem concluir que os hotéis tendem a adaptar o BSC às suas características particulares, não respeitando todos os princípios teoricamente associadas ao método, nomeadamente: não são utilizadas as quatro perspectivas previstas; não existem referências à elaboração do mapa estratégico; não existem referências à identificação das relações de causa-efeito entre os objectivos e medidas do BSC.

Relativamente ao segundo objectivo deste trabalho, os estudos empíricos revistos apresentam contradições entre si, nomeadamente sobre: a existência de uma associação entre a satisfação dos trabalhadores e a satisfação dos clientes; a existência de uma associação entre a performance dos hotéis e o facto de pertencerem ou não a cadeias hoteleiras.

Este trabalho contribui para o conhecimento sobre a avaliação do desempenho no sector do turismo por três razões: permite identificar o BSC como um modelo convergente com as necessidades específicas do sector; permite identificar lacunas entre as características teoricamente associadas ao BSC e a forma como este método é efectivamente utilizado nos hotéis; permite encontrar contradições entre os estudos empíricos já realizados. As lacunas identificadas entre a teoria e a prática dos hotéis sugerem a necessidade de investigação futura com o objectivo de determinar porque é que o BSC não é adoptado neste sector tal como foi teoricamente concebido, com o objectivo de determinar se esta divergência se deve a necessidades particulares deste sector de actividade ou a um desconhecimento da teoria associada ao próprio BSC. As contradições encontradas entre os diversos estudos empíricos sugerem a necessidade de investigação futura em novos universos, de forma a apurar se essas contradições resultam da diversidade geográfica ou temporal dos estudos realizados.

A principal limitação deste estudo é o reduzido número de estudos empíricos encontrados, o que se pode dever ao facto da pesquisa ter sido realizada apenas em revistas científicas.

BIBLIOGRAFIA

- ATKINSON, H., AND BROWN, J. (2001), “Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (3), 128-135.
- AXA, CHRISTIAN, AND BJØRNENAK, TROND, (2005), “Bundling and diffusion of management accounting innovations-the case of the balanced scorecard in Sweden”, *Management Accounting Research*, 16, 1-20.
- BARROS, C. P., (2005), “Evaluating the efficiency of a small hotel chain with a Malmquist productivity index”, *International Journal of Tourism Research*, , (3), 173-84.
- BROWN, J., AND MCDONNELL, B. (1995), “The Balanced Score-card: short-term guest or long-term resident?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (2/3), 7-11.
- BUDDE, J. (2007), “Performance Measure Congruity and the Balanced Scorecard”, *Journal of Accounting Research*, 45 (3), 515-539.
- CASTELLANOS- VERDUGO, M., OVIEDO-GARCÍA, M., ROLDÁN, J., AND VEERAPERMAL, N. (2009), “The employee-customer relationship quality Antecedents and consequences in the hotel industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (3), 251-274.
- CHENHALL, R. H., (2003), “Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future”, *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- CLAVER, E., AND PEREIRA, J. (2006), “Does quality impact on hotel performance?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (4), 350-358.
- CLAVER-CORTÉS, E., MOLINA-AZORÍN, J., e PEREIRA-MOLINER, J. (2007), “The impact of strategic behaviours on hotel performance”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (1), 6-20.
- CRUZ, I. (2007), “Howmight hospitality organizations optimize their performance measurement systems?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19,(7), 574-588.
- DAVILA, T. (2000), “An empirical study on the drivers of management control systems design in new product development”, *Accounting, Organizations and Society*, 25, 383-409.
- DILLA, W., AND STEINBART, P. (2005), “Relative Weighting of Common and Unique Balanced Scorecard Measures by Knowledgeable Decision Makers”, *Behavioral Research in Accounting*, 17, 43-53.
- EPSTEIN, M. J., AND BIRCHARD, B. (2000), *Counting what counts: turning corporate accountability to competitive advantage*, Preseus Books, New York.
- EVANS, N. (2005), “Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (5), 376-390.
- EZZAMEL, M. (1990), “The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics”, *Management Accounting Research*, 1, 181-197.
- FISHER, R., MCPHAIL, R., AND MENGHETTI, G. (2010), “Linking employee attitudes and behaviors with business performance: A comparative analysis of hotels in Mexico and China”, *International Journal of Hospitality Management*, 29, 397-404.
- GEUSER, F., MOORAJ, S., AND OYON, D. (2009), “Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance”, *European Accounting Review*, 18 (1), 93-122.
- GOMES, C., YASIN, M., AND LISBOA, J. (2007), “The effectiveness of hospitality service operations: measurement and implementation concerns”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (7), 560-573.

- GUMMESSON, E. (1998), “Productivity, quality and relationship marketing in service operations”, *International Journal of Hospitality Management*, 10 (1), 4-15.
- HAKTANIR, M., AND HARRIS, P. (2005), “Performance measurement practice in an independent hotel context”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (1), 39-50.
- HIRST, M. (1992), “Creating a service-driven culture globally”, *International Journal of Hospitality Management*, 4, i-iii.
- HSIEH, L. – F., AND LIN, L. - H. (2010), “A performance evaluation model for international tourist hotels in Taiwan - An application of the relational network DEA”, *International Journal of Hospitality Management*, 29, 14-24.
- HWANG, S. – H., AND CHANG, T. – Y. (2003), “Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan”, *Tourism Management*, 24, 357-369.
- ITTNER, C. D., AND LARCKER, D. L., (1998), “Innovations in performance measurement, trends and research implications”, *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-238.
- ITTNER, C., LARCKER, D., AND MEYER, M. (2003), “Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard”, *The Accounting Review*, 78 (3), 725-758.
- JOGARATNAM, G., AND TSE, E. (2006), “Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations Performance evidence from the Asian hotel Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (6), 454-468.
- JOHANSON, U., SKOOG, M., BACKLUND, A., AND ALMQVIST, R. (2006), “Balancing dilemmas of the balanced scorecard”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19 (6), 842-857.
- KAPLAN, R. S., AND NORTON, D. P. (1992), “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, 71-79.
- KAPLAN, R. S. (1993), “Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady”, *Harvard Business Review*, 143-147.
- KAPLAN, R. S., AND NORTON, D. P. (1993), “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, 134-147.
- KAPLAN, R. S. (1994), “Devising a balanced scorecard matched to business strategy”, *Planning Review*, 22 (5), 15-19.
- KAPLAN, R. S., AND NORTON, D. P. (1996a), “Linking the balanced scorecard to strategy”, *California Management Review*, 39 (1), 53-79.
- KAPLAN, R. S. AND NORTON, D. P. (1996b), “Strategic learning & the balanced scorecard”, *Strategy & Leadership*, 24 (5), 18-24.
- KAPLAN, R. S., AND NORTON, D. P. (1996c), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, 75-85.
- KAPLAN, R. S., AND NORTON, D. P. (1997), “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, *Training & Development*, 51 (1), 50-51.
- KAPLAN, R. S., AND NORTON, D. P. (2001a), “Leading change with the balanced scorecard”, *Financial Executive*, 17 (6), 64-66.
- KAPLAN, R. S., AND NORTON, D. P. (2001b), “Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic Management I”, *Accounting Horizons*, 15 (1), 87-104.

- KAPLAN, R. S., AND NORTON, D. P. (2001c), “Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic Management II”, *Accounting Horizons*, 15 (2), 147-160.
- KAPLAN, R. S., AND NORTON, D. P. (2006), “Response to S. Voelpel *et al.*, The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy, *Journal of Intellectual Capital*, 7, (1), 2006, pp. 43-60”, *Journal of Intellectual Capital*, 7 (3), 421-428.
- KAPLAN, R. S., AND NORTON, D. P. (2007), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, 150-161.
- KILIC, H., AND OKUMUS, F. (2005), “Factors influencing productivity in small island hotels, Evidence from Northern Cyprus”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (4), 315-331.
- LIPE, M., AND SALTERIO, S. (2000), “The Balanced Scorecard: Judgmentla Effects of Common and Unique performance Measures”, *The Accounting Review*, 75 (3), 283-298.
- MALINA, M., AND SELTO, F. (2001), “Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard”, *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47-90.
- MARTIN, C., AND Bush, A. (2006), “Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager–salesperson dyad, *Academy of Marketing Science Journal*, 34 (3), 419-438.
- MCPHAIL, R., HERINGTON, C., AND GUILDING, C. (2008), “Human resource managers perceptions of the applications and merit of the Balanced Scorecard in hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 623-631.
- MIA, L., AND PATIAR, A. (2001), “The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study”, *Hospitality Management*, 20, 111-128.
- NADIRI, H., e HUSSAIN, K. (2005), “Perceptions of service quality in North Cyprus hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (6), 469-480.
- PATIAR, A., AND MIA, L. (2009), “Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia”, *Hospitality Management*, 28, 254-262.
- PANDEY, I. M., (2005), “Balanced Scorecard: Myth and Reality”, *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 30 (1), 51-66.
- PHILLIPS, P. (1999), “Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (7), 359-365.
- ROBERTS, M., ALBRIGHT, T., AND HIBBETS, A. (2004), “Debiasing Balanced Scorecard Evaluations”, *Behavioral Research in Accounting*, 16, 75-88.
- SHARMA, A., AND UPNEJA, A. (2005), “Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (6), 504-515.
- SHIELDS, M. D., AND DENG, F. J., KATO, Y., (2000), “The design and effects of control systems: tests of direct and indirect-effects models”, *Accounting Organizations and Society*, 25 (2), 185-202.
- SIMÓN, F., MARQUÉS, D., AND NARANGAJAVANA, Y. (2005), “Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (1), 22-38.
- SUNDIN, H., GRANLUND, M., AND BROWN, D. A. (2010), “Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard”, *European Accounting Review*, 19 (2), 203- 246.

TAYLER, W. B. (2010), “The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus”, *The Accounting Review*, 85 (3), 1095-1117.

TSAUR, S.-H., AND LIN, Y.-C. (2004), “Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service”, *Tourism Management*, 25 (4), 471-81.

VILA, M., COSTA, G., AND ROVIRA, X. (2010), “The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example”, *Tourism Management*, 31, 232-239.

VOSS, G., PARASURAMAN, A., AND GREWAL, D., (1998), “The roles of price, performance and expectations in determining satisfaction in service exchange”, *Journal of Marketing*, 62, 45-61.

WIERSMA, E. (2009), “For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study”, *Management Accounting Research*, 20, 239-251.

XENIKOU, A., AND SIMOSI, M. (2006), “Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance”, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), 566-579.