

Escola de Gestão

Métodos de avaliação de desempenho dos hotéis:
Estudo empírico em Portugal

Catarina Rosa Nunes

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de
Doutor em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Júri:

Doutora Hélia Maria Gonçalves Pereira, Professora Auxiliar do Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral do ISCTE-IUL.

Doutor Carlos Joaquim Farias Cândido, Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da
Universidade do Algarve

Doutor Henrique Manuel Pimentel Reis, Professor Adjunto do Departamento de Economia
e Gestão da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

Doutora Célia Cristina da Silva Vicente, Professora Adjunta da área da Contabilidade e
Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa Instituto
Politécnico de Lisboa

Doutor Jorge José Martins Rodrigues, Professor Coordenador da área da Gestão do
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa Instituto Politécnico de
Lisboa

Doutora Maria Antónia Jorge de Jesus, Professora Auxiliar do Departamento de
Contabilidade do ISCTE-IUL.

Doutora Maria João Cardoso Vieira Machado, Professora Auxiliar do Departamento de
Contabilidade do ISCTE-IUL.

Maio de 2016

Resumo

Este estudo pretende contribuir para um conhecimento mais profundo sobre os métodos de avaliação do desempenho utilizados pelos hotéis em Portugal, e a relação destes com as características dos responsáveis financeiros e dos hotéis. Para tal, foram definidos cinco objetivos específicos: analisar o conhecimento dos responsáveis financeiros sobre os métodos de avaliação de desempenho considerados teoricamente mais adequados; analisar os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis; analisar a associação entre os métodos de avaliação de desempenho utilizados e as características dos hotéis e dos seus responsáveis financeiros, e analisar a associação entre as características dos hotéis e as características dos seus responsáveis financeiros; analisar a associação entre a satisfação dos clientes e os métodos de avaliação de desempenho utilizados e por último, analisar a associação entre a satisfação dos clientes e as características dos hotéis e dos seus responsáveis financeiros. Para atingir estes objetivos foi realizada uma recolha de dados a todo o universo, sendo este constituído por todos os hotéis de quatro e cinco estrelas localizados em Portugal. A recolha de dados gerou uma taxa de resposta de 58%. A análise dos resultados obtidos permite concluir que o método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* ainda é pouco utilizado na hotelaria portuguesa, mas é conhecido por uma grande parte dos responsáveis financeiros dos hotéis. Relativamente aos hotéis que utilizam o *Balanced Scorecard* estes fazem-no com adaptações. Atualmente, o método de avaliação de desempenho mais utilizado são as medidas não estruturadas financeiras e não financeiras.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Contabilidade de Gestão, Hotelaria, Desempenho

Abstract

The aim of this study is to contribute to a deeper understanding of the performance evaluation methods used by hotels in Portugal, and their relation with the characteristics of hotels and their financial managers. Five specific objectives have been defined for this purpose: to analyse hotel managers' knowledge on the performance evaluation methods deemed theoretically more adequate; to analyse performance evaluation methods in use by hotels; to analyse the association between performance evaluation methods in use and characteristics of hotels and their financial managers, as well as the association between hotel characteristics and their financial managers; to analyse the association between client satisfaction and performance evaluation methods in use; finally, to analyse the association between client satisfaction and characteristics of hotel and financial managers. In order to do so, data were gathered from the defined universe, comprising all four and five star hotels in Portugal. A response rate of 58% was obtained. The analysis of the results reveals that the Balanced Scorecard performance evaluation method is still little used in the Portuguese hotel industry, but is known for a large part of the financial managers of the hotels. Currently, the most widely used performance evaluation method are unstructured financial and non-financial measured.

Keywords: Balanced Scorecard, management accounting, hospitality, performance

Agradecimentos

Obrigada . . .

aos orientadores, pelo desassossego, pela inquietude,
pelo borbulhar constante de novas ideias e dúvidas provocatórias,
quando os momentos eram de calma,
mas também . . .

Obrigada . . .

aos orientadores, pelo apoio, segurança e
confiança aquando da passagem das tempestades.

Obrigada . . .

à família de sangue e de coração,
por permitir a minha dedicação a este projeto,
mas também . . .

Obrigada . . .

à família de sangue e de coração,
por ter impedido que essa dedicação
apagasse a luz dos últimos anos.

Índice

1	Introdução.....	1
2	Revisão da Literatura.....	5
2.1	Enquadramento.....	5
2.2	Métodos de avaliação de desempenho.....	5
2.2.1	A necessidade de avaliação de desempenho.....	5
2.2.2	Avaliação financeira de desempenho.....	7
2.2.3	Complementaridade da avaliação não financeira de desempenho.....	10
2.2.3.1	O Tableau de Bord.....	10
2.2.3.2	O Balanced Scorecard.....	12
2.2.3.2.1	O conceito do Balanced Scorecard.....	12
2.2.3.2.2	Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.2.3.2.3	Vantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.2.3.2.4	Conhecimento do <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.2.3.2.5	Implementação e utilização do <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.2.3.2.6	Motivos para a implementação e a não implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.2.3.2.7	O <i>Balanced Scorecard</i> e o <i>Tableau de Bord</i>	29
2.2.4	Setor hoteleiro.....	31
2.2.4.1	Avaliação financeira de desempenho na hotelaria.....	31
2.2.4.2	A avaliação não financeira de desempenho na hotelaria.....	33
2.2.4.3	A Aplicação do Balanced Scorecard na hotelaria.....	35
2.3	Satisfação do cliente hoteleiro.....	37
2.4	Fatores contingenciais.....	43
3	O setor hoteleiro e turístico.....	49
3.1	Introdução e conceitos.....	49
3.2	O setor turístico e hoteleiro internacional.....	50
3.3	O setor turístico e hoteleiro nacional.....	57
3.4	Caracterização da oferta e procura hoteleira portuguesa.....	61
4	Metodologia.....	69
4.1	Paradigma de investigação.....	69

4.2	Desenho da investigação	71
4.3	Questões de investigação	72
4.4	Caracterização do Universo.....	83
4.5	Método de recolha de dados.....	87
4.5.1	Escolha do método.....	87
4.5.2	Teste piloto	88
4.5.3	Questionário aos responsáveis financeiros dos hotéis	89
4.5.4	Questionário aos clientes hoteleiros	90
4.6	Taxa de resposta	91
4.7	Triangulação	95
4.8	Seleção das ferramentas estatísticas	98
5	Estudo Empírico.....	101
5.1	Enquadramento.....	101
5.2	Características dos hotéis respondentes	101
5.3	Características dos responsáveis financeiros.....	108
5.4	Características dos clientes hoteleiros inquiridos	110
5.5	Conhecimento do Tableau de Bord e do Balanced Scorecard	116
5.6	Perceção do conceito do <i>Balanced Scorecard</i>	118
5.7	Conhecimento do <i>Tableau de Bord</i> e do <i>Balanced Scorecard</i> e as características dos responsáveis financeiros	120
5.8	Métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis	131
5.9	Medidas não estruturadas mais utilizadas pelos hotéis.....	134
5.10	Utilização do Balanced Scorecard	138
5.11	Motivos da não utilização do <i>Balanced Scorecard</i>	142
5.12	Motivos da utilização do <i>Balanced Scorecard</i>	145
5.13	Quais os objetivos da implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	147
5.14	Métodos utilizados e características dos hotéis	149
5.15	Métodos utilizados e as características dos responsáveis Financeiros.....	161

5.16	Idade do responsável financeiro e as características do hotel	166
5.17	Género do responsável financeiro e as características do hotel	178
5.18	Formação do responsável financeiro e as características do hotel	185
5.19	Satisfação dos clientes e os métodos de avaliação de desempenho	195
5.20	Satisfação dos clientes e as características dos hotéis	197
5.21	Satisfação dos clientes e as características dos responsáveis financeiros	203
6	Conclusão	207
7	Referências	213
	Anexo A	240
	Anexo B.....	250

Índice de tabelas

Tabela 1 - Exportações a nível mundial, em milhares de milhões de dólares.....	50
Tabela 2 - Exportações das economias avançadas, em milhares de milhões de dólares.	52
Tabela 3 - Exportações das economias emergentes, em milhares de milhões de dólares....	52
Tabela 4 - Chegadas internacionais, em milhões de turistas.	53
Tabela 5 - Receitas internacionais em turismo a nível mundial, em mil milhões de euros.	54
Tabela 6 - Receitas internacionais em turismo a nível Europeu, em milhões de euros.	55
Tabela 7 – Origem dos gastos em turismo a nível mundial, em mil milhões de euros.....	56
Tabela 8 – Origem da receita turística nacional, em milhares de euros.....	58
Tabela 9 - Taxa de ocupação por quarto em estabelecimento hoteleiro a nível nacional.	59
Tabela 10 - Proveitos globais em hotelaria, em milhares de euros.....	60
Tabela 11 - Proveitos apenas de alojamento hoteleiro, em milhares de euros.	61
Tabela 12 – Estabelecimentos hoteleiros por tipologia.	62
Tabela 13 - Número de hotéis por NUT II.	62
Tabela 14 - Hóspedes da hotelaria nacionais divididos por país de residência.	64
Tabela 15 - Hóspedes da hotelaria nacionais divididos por tipologia de alojamento.	65
Tabela 16 - Dormidas em estabelecimento hoteleiro divididas por país de origem.	66
Tabela 17 - Dormidas em estabelecimento hoteleiros divididos por tipologia.	67
Tabela 18 – Universo e hotéis respondentes distribuídos por distritos e regiões	93
Tabela 19 - Tratamento estatístico da não resposta	94
Tabela 20 - Métodos de avaliação de desempenho e localização dos hotéis	97
Tabela 21 – Tipo de contabilidade.....	102
Tabela 22 – Forma jurídica	102
Tabela 23 – Integração ou não numa cadeia hoteleira.....	102
Tabela 24 – Detenção do capital.....	103
Tabela 25 – Dimensão.....	104

Tabela 26 – Área dos distritos e Regiões Autónomas	106
Tabela 27 – Nível de competitividade dos distritos ou regiões	107
Tabela 28 - Nível de competitividade	107
Tabela 29 – Idade dos responsáveis financeiros.....	109
Tabela 30 – Género dos responsáveis financeiros.....	109
Tabela 31 – Formação dos responsáveis financeiros.....	110
Tabela 32 - Idade dos clientes hoteleiros respondentes	111
Tabela 33 - Género dos clientes hoteleiros respondentes	111
Tabela 34 - Formação dos clientes hoteleiros respondentes	112
Tabela 35 – Variável satisfação dos clientes dividida pela idade.....	113
Tabela 36 - Variável satisfação dos clientes dividida pelo género	114
Tabela 37 - Variável satisfação dos clientes dividida pela formação	115
Tabela 38 - Grau de conhecimento do <i>Tableau Bord</i> e do <i>Balanced Scorecard</i>	116
Tabela 39 – Perceção do conceito de <i>Balanced Scorecard</i>	119
Tabela 40 - Conhecimento do <i>Tableau Bord</i> e do <i>Balanced Scorecard</i>	120
Tabela 41 – Variáveis conhecimento do <i>Balanced Scorecard</i> e idade dos responsáveis financeiros	121
Tabela 42 - Variáveis conhecimento do <i>Balanced Scorecard</i> e género dos responsáveis financeiros	123
Tabela 43 - Variáveis conhecimento do <i>Balanced Scorecard</i> e formação dos responsáveis financeiros	124
Tabela 44 - Variáveis conhecimento do <i>Tableau de Bord</i> e idade dos responsáveis financeiros	126
Tabela 45 - Variáveis de conhecimento do <i>Tableau de Bord</i> e género dos responsáveis financeiros	128
Tabela 46 - Variáveis conhecimento do <i>Tableau de Bord</i> e formação dos responsáveis financeiros	129
Tabela 47 - Métodos de avaliação de desempenho.....	132
Tabela 48 - Distribuição geográfica dos métodos de avaliação de desempenho.....	133

Tabela 49 - Medidas não estruturadas financeiras.....	135
Tabela 50 - Medidas não estruturadas não financeiras	137
Tabela 51 – Perspetivas incluídas no BSC.....	139
Tabela 52 – Número de hotéis que realiza inquéritos de satisfação	140
Tabela 53 – Motivos para a não implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	144
Tabela 54 – Motivos para a implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	146
Tabela 55 – Objetivos da implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	148
Tabela 56 – Variáveis métodos utilizados e tipo de contabilidade.....	150
Tabela 57 - Variáveis métodos utilizados e Forma Jurídica	151
Tabela 58 - Variáveis métodos utilizados e integração numa cadeia hoteleira	153
Tabela 59 - Variáveis métodos utilizados e detenção do capital.....	155
Tabela 60 - Variáveis métodos utilizados e dimensão do hotel	157
Tabela 61 – Variáveis métodos utilizados e nível de competitividade	158
Tabela 62 - Variáveis métodos utilizados e idade do responsável financeiro	162
Tabela 63 - Variáveis métodos utilizados e género do responsável financeiro.....	163
Tabela 64 - Variáveis métodos utilizados e formação do responsável financeiro.....	164
Tabela 65 - Variáveis idade do responsável financeiro e tipo de contabilidade	167
Tabela 66 - Variáveis idade do responsável financeiro e forma jurídica.....	169
Tabela 67 - Variáveis idade do responsável financeiro e integração numa cadeia hoteleira	171
Tabela 68 - Variáveis idade do responsável financeiro e detenção de capital	173
Tabela 69 - Variáveis idade do responsável financeiro e dimensão	174
Tabela 70 - Variáveis idade do responsável financeiro e nível de competitividade.....	176
Tabela 71 – Variáveis género do responsável financeiro e tipo de contabilidade.....	178
Tabela 72 - Variáveis género do responsável financeiro e forma jurídica.....	179
Tabela 73 - Variáveis género do responsável financeiro e integração numa cadeia hoteleira	180

Tabela 74 - Variáveis género do responsável financeiro e detenção de capital	181
Tabela 75 - Variáveis género do responsável financeiro e dimensão	182
Tabela 76 - Variáveis género do responsável financeiro e nível de competitividade.....	184
Tabela 77 – Variáveis formação do responsável financeiro e tipo de contabilidade.....	185
Tabela 78 - Variáveis formação do responsável financeiro e forma jurídica.....	187
Tabela 79 - Variáveis formação do responsável financeiro e integração numa cadeia hoteleira.....	189
Tabela 80 - Variáveis formação do responsável financeiro e financeiro e detenção de capital	190
Tabela 81 - Variáveis formação do responsável financeiro e dimensão	192
Tabela 82 - Variáveis formação do responsável financeiro e nível de competitividade....	194
Tabela 83 – Variáveis satisfação do cliente e métodos de avaliação de desempenho	196
Tabela 84 – Satisfação do cliente e o tipo de contabilidade.....	198
Tabela 85 – Satisfação do cliente e a forma jurídica	199
Tabela 86 – Satisfação do cliente e a integração numa cadeia hoteleira	199
Tabela 87 – Satisfação do cliente e a detenção do capital	200
Tabela 88 – Satisfação do cliente e a dimensão do hotel.....	201
Tabela 89 – Satisfação do cliente e a competitividade	202
Tabela 90 – Satisfação do cliente e a idade do responsável financeiro	204
Tabela 91 – Satisfação do cliente e o género do responsável financeiro	205
Tabela 92 – Satisfação do cliente e formação do responsável financeiro	206

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição geográfica da oferta hoteleira portuguesa de quatro e cinco estrelas.....	84
Gráfico 2 - Distribuição geográfica da oferta hoteleira nacional de cinco estrelas.	85
Gráfico 3 - Distribuição geográfica da oferta hoteleira nacional de quatro estrelas.	85
Gráfico 4 - Grau de conhecimento do <i>Tableau Bord</i> e do <i>Balanced Scorecard</i>	117
Gráfico 5 - Variáveis conhecimento do <i>Balanced Scorecard</i> e idade dos responsáveis financeiros	122
Gráfico 6 - Variáveis conhecimento do <i>Balanced Scorecard</i> e formação dos responsáveis financeiros	125
Gráfico 7 - Variáveis conhecimento do <i>Tableau de Bord</i> e idade dos responsáveis financeiros	127
Gráfico 8 - Variáveis de conhecimento do <i>Tableau de Bord</i> e formação dos responsáveis financeiros	130
Gráfico 9 - Medidas não estruturadas financeiras	136
Gráfico 10 - Medidas não estruturadas e não financeiras	137
Gráfico 11 – Perspetivas incluídas no BSC.....	139
Gráfico 12 – Percentagem de hotéis que realiza inquéritos de satisfação.....	140
Gráfico 13 – Percentagem de hotéis que realizam avaliação aos colaboradores	141
Gráfico 14 – Variáveis métodos utilizados e tipo de contabilidade	150
Gráfico 15 – Variáveis métodos utilizados e forma jurídica.....	152
Gráfico 16 - Variáveis métodos utilizados e integração numa cadeia hoteleira.....	154
Gráfico 17 - Variáveis métodos utilizados e detenção do capital.....	156
Gráfico 18 - Variáveis métodos utilizados e dimensão do hotel	157
Gráfico 19 – Variáveis métodos utilizados e nível de competitividade.....	159
Gráfico 20 - Variáveis métodos utilizados e formação dos responsáveis financeiros	165
Gráfico 21 - Variáveis idade do responsável financeiro e tipo de contabilidade	168
Gráfico 22 - Variáveis idade do responsável financeiro e forma jurídica.....	170

Gráfico 23 - Variáveis idade do responsável financeiro e integração numa cadeia hoteleira	171
Gráfico 24 - Variáveis idade do responsável financeiro e dimensão.....	175
Gráfico 25 - Variáveis idade do responsável financeiro e nível de competitividade	177
Gráfico 26 - Variáveis género do responsável financeiro e dimensão.....	183
Gráfico 27 - Variáveis formação do responsável financeiro e tipo de contabilidade	186
Gráfico 28 - Variáveis formação do responsável financeiro e forma jurídica	188
Gráfico 29 - Variáveis formação do responsável financeiro e integração numa cadeia hoteleira.....	189
Gráfico 30 - Variáveis formação do responsável financeiro e detenção de capital.....	191
Gráfico 31 - Variáveis formação do responsável financeiro e dimensão	193
Gráfico 32 – Variáveis satisfação do cliente e métodos de avaliação de desempenho.....	196

Índice de figuras

Figura 1 – Desenho da Investigação	72
--	----

1 Introdução

O objetivo geral deste estudo é contribuir para o conhecimento sobre os métodos de avaliação do desempenho utilizados pelos hotéis em Portugal, a sua associação com as características dos hotéis e dos seus responsáveis financeiros, e com a satisfação dos clientes hoteleiros. Como objetivos específicos podem ser identificados os seguintes: analisar o conhecimento dos responsáveis financeiros sobre os métodos de avaliação de desempenho considerados teoricamente mais adequados; analisar os métodos utilizados pelos hotéis; analisar a associação entre esses métodos e as características dos hotéis e dos seus responsáveis financeiros, assim como analisar a associação entre as características dos hotéis e as características dos seus responsáveis financeiros; analisar a associação entre a satisfação dos clientes e os métodos de avaliação de desempenho utilizados; e por último analisar a associação entre a satisfação dos clientes e as características dos hotéis e dos seus responsáveis financeiros. Para atingir estes cinco objetivos específicos foram criadas dezassete questões de investigação.

A relevância do tema é justificada fundamentalmente por três fatores. Em primeiro lugar, os métodos de avaliação de desempenho assumem um papel cada vez mais relevante para o desenvolvimento de qualquer organização que queira sobreviver ao aumento de competitividade do mercado global, sendo este tema uma preocupação atual dos investigadores (Lin *et al.*, 2016; Shen *et al.*, 2016; Quesado *et al. forthcoming*). Em segundo lugar, diversos autores (Fisher *et al.*, 2010; Fakharyan *et al.*, 2014; Batista *et al.*, 2014; Limberger *et al.*, 2014; Vasconcelos e Lezana, 2014; Kim *et al.*, 2015; Borges *et al.*, 2015) consideram que é importante definir padrões de qualidade, com o objetivo de permitir a avaliação da satisfação do cliente hoteleiro. Em terceiro lugar, diversos autores consideram que é importante conhecer as variáveis contingenciais responsáveis pela utilização e pela difusão do conhecimento sobre métodos de contabilidade de gestão, associadas às características das empresas (Pavlatos e Paggios, 2009; Barros, 2005; Jogaratnam e Tse, 2006; Gerdin, 2005; Jermias e Gani, 2004; Hsieh e Lin, 2010; Claver-Cortés *et al.*, 2007; Soderberg *et al.*, 2011; Lamminmaki, 2008; Vivel-Búa *et al.*, 2015) e

dos seus responsáveis financeiros (Naranjo-Gil *et al.*, 2009; Emsley *et al.*, 2006; Úbeda-García *et al.*, 2013; Haldma e Lääts, 2002; Blake *et al.*, 2000; Cohen *et al.*, 2005; Strohhecker, 2016; Machado e Simplício, 2016).

A realização deste estudo em hotéis é justificada pela carência de estudos neste setor sobre fatores contingenciais e métodos de avaliação de desempenho. A problemática da avaliação de desempenho é particularmente importante nos hotéis pelo facto de este setor apresentar duas características diferenciadoras (Jagels e Coltman, 2004; Ax e Bjornenak, 2005; Van Der Geer *et al.*, 2009; Patiar e Mia, 2009): os custos com recursos humanos representam uma parcela muito significativa nos gastos, e a qualidade na prestação do serviço é significativamente dependente do bom desempenho do seu capital intelectual. Estudar este setor em Portugal justifica-se pelo seu peso na economia nacional, e pelo facto da informação sobre métodos de avaliação de desempenho não ser de divulgação obrigatória em Portugal, o que justifica a realização de estudos empíricos neste país como contributo para a teoria da contingência, na medida em que esta reconhece que as diferenças culturais entre os diversos países são um fator de diferenciação dos métodos de contabilidade e de gestão utilizados (Yang *et al.*, 2006; MacArthur, 2006).

Pretende-se com este estudo obter contributos que sejam relevantes para o meio científico e para o meio académico, por ser escassa a informação científica publicada na área da hotelaria em Portugal, e para o meio empresarial por ser informação rigorosa que poderá de futuro ser utilizada pelos gestores hoteleiros como sugestão de possíveis caminhos a seguir.

Com o intuito de atingir os objetivos definidos neste estudo, foi escolhida como metodologia de investigação o paradigma positivista, e mais especificamente a teoria da contingência. A recolha de dados sobre os hotéis e seus responsáveis foi obtida através de um questionário dirigido aos responsáveis financeiros de todos os hotéis de quatro e cinco estrelas localizados em Portugal, tendo-se obtido 275 respostas válidas, o que gera uma taxa de resposta de 58%. A recolha de dados sobre satisfação dos clientes foi obtida através de um inquérito *on-line* dirigido a uma amostra por conveniência de clientes hoteleiros, tendo-se obtido respostas relativas a sessenta hotéis respondentes. Os dados obtidos foram tratados estatisticamente recorrendo ao *software* informático *Statistical Package for the Social Sciences*.

Nas páginas seguintes é apresentado todo o estudo, que se encontra organizado em seis capítulos. Ao primeiro capítulo, introdutório, segue-se o segundo capítulo destinado à revisão da literatura. Este segundo capítulo é subdividido em três grandes áreas de estudo: os métodos de avaliação de desempenho, a satisfação dos clientes e os fatores contingenciais. No terceiro capítulo é estudado o setor hoteleiro e turístico. No quarto capítulo é apresentada a metodologia seguida, as questões de investigação e os métodos de recolha de dados e de análise estatística. Neste mesmo capítulo também é descrito todo o universo e analisada a taxa de resposta. No capítulo cinco são analisadas as características dos hotéis respondentes, dos seus responsáveis financeiros e dos clientes hoteleiros que participaram no estudo da satisfação hoteleira. Também no capítulo cinco são apresentadas as respostas às dezassete questões de estudo. Por último, no capítulo seis são expostas as conclusões do estudo, os seus contributos, limitações e sugestões para futura investigação.

2 Revisão da Literatura

2.1 Enquadramento

O principal objetivo deste trabalho é o estudo dos métodos que os hotéis utilizam, atualmente, para realizarem a sua avaliação de desempenho, bem como a relação destes com a satisfação dos clientes e com fatores contingenciais. A revisão da literatura realizada aborda os três temas centrais deste trabalho: métodos de avaliação de desempenho, satisfação dos clientes e os fatores contingências mais utilizados.

2.2 Métodos de avaliação de desempenho

2.2.1 A necessidade de avaliação de desempenho

Os sistemas de avaliação de desempenho assumem um papel cada vez mais relevante, para o desenvolvimento de uma qualquer organização, que queira sobreviver ao aumento da competitividade do mercado global (Anderson *et al.*, 1999). Para a obtenção de uma gestão eficiente, é fundamental que todos os recursos da empresa estejam bem direcionados e bem distribuídos. É impossível atingir este objetivo se o gestor não tiver o real conhecimento de todas as necessidades da empresa, em geral e por cada um dos seus departamentos, assim como de todos os recursos existentes na mesma (Chen, 2009). Para que o gestor tenha esse real conhecimento, é imprescindível que realize uma avaliação de desempenho, para que possa afetar, de forma eficiente, os recursos de que dispõe a empresa (Bol, 2011). Surge então um enigma, que é como se deverá medir ou como se deverá realizar essa avaliação, pois uma avaliação mal realizada pode ter consequências piores do que não avaliar (Gong *et al.*, 2011). Segundo Denton e White (2000), qualquer colaborador só pode ser avaliado

através de medidas e indicadores sobre os quais este possa exercer alguma influência, em que este tenha a responsabilidade, a capacidade técnica e o conhecimento necessário para poder melhorar. Ele deve ser informado dos objetivos a atingir, os quais deverão ser realistas e flexíveis.

Nas últimas décadas, a nível mundial, alguns autores (Kaplan e Norton, 1992, 1993, 1996a, 1996b, 1996c, 1997, 2001a, 2001b, 2001c, 2006, 2007; Kaplan 1994; Lipe e Salterio, 2000; Roberts *et al.*, 2004; Dilla e Steinbart, 2005; Budde, 2007; Johanson *et al.*, 2006; Ittner *et al.*, 2003; Pandey, 2005) têm desenvolvido estudos científicos com a colaboração de diversas empresas, com o objetivo de criarem modelos que tentem satisfazer essas necessidades. Verifica-se em Portugal uma vasta possibilidade de investigação nesta área, pois ainda existe muita informação que permanece sem resposta, independentemente do setor de atividade.

Quando se aborda a temática da avaliação de desempenho, surge logo uma primeira dificuldade: a própria definição e/ou parametrização do conceito de desempenho. Este conceito permite diferentes abordagens, conforme a área de estudo ou investigação. No contexto da gestão, o conceito “desempenho” é muitas vezes associado aos resultados da empresa, apesar de este ter subjacente um âmbito muito mais vasto e diversificado do que apenas os resultados globais da mesma. Como não se verifica um consenso alargado relativamente a este conceito, este deve ser definido por cada empresa (Rodrigues, 2010). A definição do conceito de desempenho de uma empresa passa pela seleção de indicadores e métricas pertinentes, que reflitam os diversos objetivos e interesses de todas as partes intervenientes ou relacionadas com a empresa, tanto a nível interno como externo, assim como a nível real ou potencial. Toda esta multiplicidade de indicadores, métricas e intervenientes, além de dificultar a definição do objeto de estudo (ou seja, a definição de qual a informação relevante para a avaliação de desempenho) pode por outro lado tornar a informação gerada contraditória, o que exige um vasto conhecimento da realidade interna e externa da empresa para que a informação possa ser interpretada corretamente. Todas estas dificuldades aliciam ao uso de indicadores financeiros, pelo facto de os mesmos parecerem ser mais exatos e de aceitação universal. Esta tendência deve ser colmatada utilizando conjuntamente indicadores não financeiros, que tornam a avaliação de desempenho mais robusta (Rodrigues, 2010).

Segundo Neumann *et al.* (2010) e Cardinaels e Veen-Dirks (2010), a avaliação de desempenho das organizações pode ser dividida em duas grandes áreas: avaliação financeira de desempenho e avaliação não financeira de desempenho. A avaliação financeira de desempenho é caracterizada por utilizar medidas e indicadores com origem na área financeira da organização, enquanto a avaliação não financeira de desempenho é caracterizada por utilizar medidas e indicadores recolhidos noutras áreas, tendo em consideração os objetivos da organização e o seu enquadramento no setor de atividade e no mercado onde esta se insere (Cardinaels e Veen-Dirks, 2010).

A comparação do desempenho entre empresas deve ser realizada com muita prudência. Deve ser tido em conta o setor de atividade das empresas, o ambiente em que estão inseridas, o contexto político e social, as métricas utilizadas, as informações utilizadas para o cálculo de cada indicador, o contexto jurídico das mesmas, entre muitos outros fatores que podem tornar incoerente a comparação do desempenho entre empresas.

Nos pontos seguintes analisa-se de forma mais detalhada a avaliação de desempenho, financeira e não financeira, e as características específicas do setor da hotelaria.

2.2.2 Avaliação financeira de desempenho

Um dos principais objetivos da gestão é a tomada de decisão. Para que tal tarefa seja realizada de forma coerente e o mais acertada possível, é necessário que cada gestor tenha a plena consciência da realidade da empresa e da sua envolvente (Bol e Smith, 2011). Uma das formas mais antigas e ainda bastante utilizada de avaliar uma organização é analisar as diversas medidas de avaliação financeira de desempenho (Young e O'Byrne, 2000; Luft, 2009; Banker e Mashruwala, 2007; Corona, 2009).

Young e O'Byrne (2000) realizaram um estudo sobre as diversas medidas financeiras existentes. Estes autores concluíram que a maioria das medidas foram desenvolvidas por empresas de consultoria, com o objetivo de desenvolver indicadores que satisfizessem as necessidades dos acionistas e gestores, e que permitissem quantificar o sucesso ou insucesso das decisões tomadas. Segundo Young e O'Byrne (2000), as medidas de

avaliação de desempenho mais citadas, nas últimas décadas, são as seguintes: EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*); EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*); EVA[®] (*Economic Value Added*); RONA (*Return On Net Assets*); OCF (*Operating Cash Flow*). Young e O'Byrne (2000) também concluíram que, devido à complexidade da gestão e à diversidade de medidas de avaliação de desempenho financeiras, não existe um indicador ideal, mas sim um conjunto de indicadores que devem ser analisados em simultâneo. As diversas medidas de avaliação de desempenho financeiras têm vantagens e desvantagens, e o cruzamento dessas medidas, ou o seu uso em simultâneo, melhora o seu desempenho e eficiência (Young e O'Byrne, 2000).

Chapman *et al.* (2009) também consideram os rácios financeiros como uma excelente ferramenta para ajudar a avaliar e classificar as empresas, conjuntamente com as demonstrações financeiras.

No seguimento desta linha de pensamento, alguns anos mais tarde, Luft (2009) concluiu que a escolha das medidas de avaliação de desempenho financeiras deve ter em conta dois fatores: os resultados futuros pretendidos pela empresa e os riscos inerentes. Luft (2009) salienta a importância da utilização de indicadores diversificados, bem como da sua conjugação, pois cada indicador tem as suas vantagens e desvantagens. Ao cruzar-se a informação resultante de cada indicador, o conjunto em geral resulta numa informação mais rica e equilibrada, fornecendo ao gestor uma informação mais fiável.

Van der Geer *et al.* (2009) sublinham a importância das demonstrações financeiras, não só como fonte de informação para a criação das medidas financeiras, mas também porque permitem observar o passado mais próximo e planear as ações futuras. A comparação do passado mais recente com dados anteriores permite antecipar acontecimentos e condições de mercado futuras, o que em ambos os casos vai melhorar o desempenho da empresa (Van der Geer *et al.*, 2009).

Segundo Tuomela (2005), as medidas de avaliação de desempenho financeiras têm algumas vantagens relativamente às medidas de avaliação de desempenho não financeiras, nomeadamente: a informação necessária para o cálculo das medidas é de fácil acesso, pois encontra-se disponível nos relatórios financeiros das empresas; os cálculos necessários para obter o valor de cada indicador são simples, o que facilita a sua interpretação; o facto de os indicadores terem uma fonte de informação normalizada, ou seja, os valores das

demonstrações financeiras, permite uma fácil comparação a diferentes níveis: podem ser comparados valores de períodos diferentes, de empresas diferentes e do mesmo ou de outros setores de atividade.

No entanto, a literatura revista também identifica algumas desvantagens na utilização exclusiva de medidas de avaliação de desempenho financeiras (Norreklit, 2000): os valores apresentados nos relatórios financeiros não são os verdadeiros fluxos de caixa e as formas de contabilizar determinadas operações podem ser diferentes de empresa para empresa, o que culmina em resultados e lucros diferentes conforme a forma de os registar, o que por sua vez reflete uma inconsistência nos valores e os torna inadequados como meio de comparação do desempenho da empresa; os valores apresentados na contabilidade não refletem os riscos inerentes à atividade da empresa nem os custos de oportunidade de capital; os valores apresentados são de natureza histórica, revelando e alertando pouco para estados futuros da empresa; por último, os valores dos relatórios financeiros não refletem as oscilações do valor dos bens monetários.

Estas críticas levaram diversos autores a defender a necessidade de complementar a avaliação financeira de desempenho com outras medidas não financeiras (Young e O'Byrne, 2000; Banker e Mashruwala, 2007; Van der Geer *et al.*, 2009; Corona; 2009).

De acordo com Young e O'Byrne (2000), várias organizações complementam as medidas de avaliação de desempenho financeiras com outras que proporcionam uma melhor informação para a tomada de decisão da gestão, tendo em conta os objetivos da organização e as estratégias que esta pretende seguir. Young e O'Byrne (2000) também salientam a importância das medidas de avaliação de desempenho não financeiras para as empresas em que os custos com os recursos humanos representam uma parcela significativa dos custos totais, como é o caso do setor hoteleiro.

Banker e Mashruwala (2007) e Van der Geer *et al.* (2009) referem a importância das medidas não financeiras como forma de colmatar as desvantagens já apresentadas da utilização exclusiva dos indicadores financeiros. Estes autores referem ainda que medidas como a satisfação dos colaboradores ou dos clientes, ou a concorrência, são indicadores extremamente relevantes para a análise da empresa a médio e longo prazo.

Segundo Corona (2009), parâmetros como a satisfação do cliente ou a qualidade do produto começam a ser encarados quase com tanta importância como os ativos intangíveis. Este autor defende que, no futuro, deverão ser contabilizados como tal.

Rodríguez e Robaina (2005) também salienta o facto de algumas empresas de serviços, como é o caso do setor hoteleiro, terem ainda mais dificuldade em manter a consistência dos seus serviços por estes serem constituídos por uma forte componente de recursos humanos. Devido a esta especificidade, os autores consideram fundamental a utilização de medidas não financeiras, conjuntamente com as medidas financeiras.

Apesar de existir um aumento do número de autores que defendem a utilização conjunta de indicadores financeiros e não financeiros, nenhum deles defende a não utilização dos indicadores financeiros. Mesmo não o sendo perfeitos, são bastante relevantes e, por enquanto, de difícil substituição.

2.2.3 Complementaridade da avaliação não financeira de desempenho

2.2.3.1 O *Tableau de Bord*

O *Tableau de Bord*, como o próprio nome indica tem uma origem francesa. Apesar dos registos encontrados não serem muito exatos, diversos autores (Cebrián e Cerviño, 2004; Bourguignon *et al.*, 2004; Pezet, 2009; Cebrián e Cerviño, 2005) apontam para que o método de avaliação de desempenho intitulado por *Tableau de Bord* tenha sido criado inicialmente por engenheiros franceses, com objetivos de controlo das áreas de produção. Mais tarde, após a crise financeira de 1929, terá sido adaptado à área financeira.

Cheffi *et al.* (2010), Bourguignon *et al.* (2004) e Epstein e Manzoni (1997, 1998) classificaram este método de avaliação de desempenho como uma ferramenta fundamental para a gestão de topo, a qual permite uma visão global e generalizada das operações e da realidade da empresa através de um conjunto de indicadores cuidadosamente selecionados pela gestão, de acordo com os objetivos a curto e a longo prazo da empresa.

Ao longo dos anos, o *Tableau de Bord* sofreu algumas alterações, fruto da evolução das necessidades da gestão. Inicialmente, o *Tableau de Bord* era um relatório escrito, mais tarde foi dada mais relevância aos indicadores e rácios, inicialmente apenas financeiros. Posteriormente, com o objetivo de realizar um melhor controlo e fornecer uma informação mais real, foram introduzidos indicadores não financeiros (Davila, 2000; Cebrián e Cerviño, 2005; Travaillé e Marsal, 2007; Kasperskaya e Tayles, 2008).

Não existe um modelo teórico concreto do *Tableau de Bord*, mas diferentes métodos de apresentação e de realização. De acordo com Cebrián e Cerviño (2004), a criação do *Tableau de Bord* tem como base cinco ideias fundamentais: é uma ferramenta fundamental para o processo de tomada de decisão; é um documento simples, não necessitando de *softwares* específicos nem complexos, tornando-se bastante eficiente; conjuga uma diversidade de indicadores financeiros e não financeiros; devido à sua simplicidade, esta ferramenta é bastante flexível, podendo cada empresa escolher os indicadores que melhor refletem as suas necessidades e ajustar a lista de indicadores quando necessário; finalmente, este método cria motivação e aumenta os níveis de responsabilidade dos colaboradores. De acordo com Cebrián e Cerviño (2004), não existe um método concreto no caso do *Tableau de Bord* como no caso do *Balanced Scorecard*, existindo por isso muitas outras recomendações. Estes mesmos autores mencionam ainda no seu estudo, alguns dos avanços que se tem vindo a registar no estudo e no método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord* nas últimas décadas. Estas evoluções destinavam-se a satisfazer as necessidades operacionais que foram surgindo por parte da gestão.

Este desenvolvimento do método do *Tableau de Bord* não evitou que existissem problemas inerentes ao método, mas segundo Rodniski *et al.* (2013) o desenvolvimento do método do *Tableau de Bord* e a diminuição da utilização dos indicadores financeiros tornou-o muito mais relevante.

Segundo Epstein e Manzoni (1998), um dos principais problemas do *Tableau de Bord* é a excessiva utilização de indicadores financeiros, bem como a utilização de um grande número de indicadores, o que torna o método muito complexo, pouco eficiente e pouco real, o que contraria os objetivos de criação do método. Outro dos grandes problemas é a não adequação dos indicadores à realidade da empresa, apesar de ser aconselhável que inicialmente se realize uma pesquisa no mercado onde a empresa se insere. Posteriormente,

cada empresa deverá escolher os indicadores ajustados às suas necessidades e objetivos, o que não se verifica em muitos casos. Por último, o facto de a implementação do método não ter a intervenção dos colaboradores o que não é o desejável. O método não deve ser algo imposto pelas hierarquias superiores da empresa, deve sim ser algo criado com o contributo de todos, para que todos se sintam responsáveis pelo projeto.

Segundo Cebrián e Cerviño (2005), outro dos problemas do *Tableau de Bord* é a inexistência de uma relação de causa-efeito entre os indicadores e entre os indicadores e as ações.

Bastidas e Ripoll (2003) confirmam alguns dos problemas do *Tableau de Bord* já apontados, como a utilização maioritária de indicadores financeiros e a inexistência de uma relação entre os indicadores e a estratégia da empresa.

Mas o método do *Tableau de Bord* também apresenta bastantes vantagens. Segundo Epstein e Manzoni (1997), o *Tableau de Bord* fornece informação de diferentes áreas da gestão num só documento, de forma sucinta e simples, permitindo uma análise rápida da informação. Segundo Quesado *et al.* (2012a), o *Tableau de Bord* permite: uma responsabilização por parte dos diretores dos diversos departamentos, uma melhor identificação das causas dos desvios e a sua incidência na avaliação de desempenho.

2.2.3.2 O Balanced Scorecard

2.2.3.2.1 O conceito do Balanced Scorecard

No início da década de 1990, os autores Robert Kaplan e David Norton, com o objetivo de responder às necessidades emergentes nesse fim de século relativamente à obtenção de informação para uma melhor gestão (Lipe e Salterio, 2000), criaram um método de avaliação de desempenho que, além de incluir as medidas de carácter financeiro normalmente utilizadas até à data, incluía também diversas medidas não financeiras que espelhavam os objetivos estratégicos das empresas, tanto a curto como a longo prazo (Libby *et al.*, 2004; Harden e Upton, 2016). Foi considerado um dos maiores

desenvolvimentos da contabilidade de gestão da década (Ittner e Larcker, 2001). O método foi batizado como *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*, definiram e organizaram essa diversidade de áreas em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos, e inovação e aprendizagem (Kaplan e Norton, 1992). A perspetiva financeira permite apenas a análise de medidas de curto prazo, em contrapartida à perspetiva dos clientes, dos processos internos e da inovação e aprendizagem, que permite a análise de medidas de médio e longo prazo (Kaplan, 1993; Kaplan e Norton, 1993; Kaplan, 1994).

Com as primeiras aplicações do *Balanced Scorecard* nas empresas, os autores concluíram que este método não podia ser apenas um método de avaliação de desempenho. Apesar de ser definido com objetivos concretos, utilizando medidas previamente estabelecidas que garantiam a sua correta aplicação, o método teria de ter em conta e refletir a estratégia da empresa. Para que esse alinhamento fosse concretizado, os autores introduziram, em 1996, algumas alterações no método inicialmente proposto, deixando de ser apenas um método de avaliação de desempenho e passando a ser um método de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1996a, 1996b, 1996c). Os autores do método realizaram duas grandes alterações. Uma delas foi a alteração da denominação da última perspetiva, passando a aprendizagem e crescimento. Não foi sua intenção desvalorizar a inovação, antes pelo contrário, esta componente passou a fazer parte da perspetiva dos processos internos. A outra alteração realizada ao método foi a definição de metas e de ações a concretizar além dos objetivos e das medidas já definidas na primeira versão (Kaplan e Norton, 2001a). Nesta nova representação do *Balanced Scorecard*, os autores deram mais ênfase à visão e à estratégia, estando representadas no centro da estrutura e estando ligadas diretamente a todas as quatro perspetivas. Verifica-se também a ligação entre as quatro perspetivas em simultâneo, comprovando a sua complementaridade.

A perspetiva financeira, mais direcionada para os investidores, evidencia o desempenho financeiro, e é constituída por um conjunto de medidas de curto prazo que apenas integram informação financeira. Estes indicadores revelam à gestão se a estratégia aplicada pela empresa está a contribuir para o alcance dos resultados ambicionados.

A perspectiva cliente analisa e tenta prever as necessidades atuais e futuras dos clientes, com o objetivo de curto prazo de os satisfazer, e de longo prazo de captar a sua fidelização. A maioria das empresas foca nos clientes as suas energias, mas em muitos casos não da melhor forma. Nesta perspectiva, os gestores terão um grande desafio, que é mensurar os objetivos e a missão da empresa, tendo em conta a estratégia da mesma, e encontrar a melhor forma de medir todos os fatores que lhe pareçam relevantes para a análise da satisfação dos clientes. Este é um dos grandes desafios do *Balanced Scorecard*: conseguir medir, mensurar, definir objetivos, medidas, metas e ações. Mas estas dificuldades obrigam os gestores a analisar a empresa como um todo, a definir concretamente, e de forma mensurável, aquilo que em muitos casos era abstrato até então, e fruto de pensamentos ambíguos. Kaplan e Norton (1996b) sugerem que o mercado de atuação da empresa seja segmentado por grupos com objetivos semelhantes, para que posteriormente sejam definidas ações para satisfazer cada grupo específico, apostando nos grupos que mais interessam e convêm à estratégia da empresa. A medida satisfação dos clientes mede o grau de satisfação que os clientes têm relativamente aos produtos ou serviços fornecidos pela empresa e que, por sua vez, influencia de forma direta outras três medidas: a medida rentabilidade dos clientes, que mede o lucro líquido que a empresa obtém com os seus clientes ou com um determinado grupo de clientes; a medida captação de clientes, que mede a capacidade que a empresa tem de atrair novos clientes; e a medida retenção de clientes, que mede a capacidade de fidelização dos clientes conquistados anteriormente. As duas últimas medidas estão relacionadas com a medida participação no mercado, que permite à empresa perceber a sua quota no mercado em que opera.

A perspectiva dos processos internos tem como objetivo garantir que, internamente, são realizados todos os procedimentos necessários para que seja garantida a satisfação total dos clientes. Esta perspectiva deve incidir sobre toda a cadeia de criação de valor. De acordo com Kaplan e Norton (1996b), esta cadeia é dividida em três fases: inovação, operação e serviço pós-venda.

A fase da inovação é caracterizada pela criação de novos produtos ou o desenvolvimento de produtos já existentes, sempre com o objetivo de acompanhar a evolução do mercado e garantir a continuidade da empresa, porque sem este esforço constante é impossível lançar novos produtos no mercado e melhorar os que já existem, comprometendo a satisfação de clientes cada vez mais exigentes, e a capacidade de acompanhar as mudanças em mercados

cada vez mais globais. Esta insatisfação e estagnação irá mais tarde afetar a motivação dos colaboradores, o nível e a qualidade da produção, por consequência a satisfação dos clientes e, por fim, a satisfação dos investidores.

Na fase das operações são analisados todos os fatores que possam afetar a qualidade dos produtos, assim como, os tempos de produção e de entrega. As empresas deverão tentar identificar todos os fatores que interferem de forma positiva ou negativa com estas variáveis como, por exemplo, a atualidade das tecnologias e técnicas utilizadas, e a formação dos colaboradores.

Na fase do serviço pós-venda, as empresas devem analisar todo o seu processo de apoio ao cliente, como por exemplo o processo de reparação de produtos ou de resolução de reclamações, no caso de empresas de serviços.

A última perspetiva, da aprendizagem e crescimento, tem como objetivo garantir que os objetivos já definidos nas perspetivas anteriores são atingidos e mantidos a médio e longo prazo. Esta perspetiva segundo Kaplan e Norton (1996b) é constituída por três fatores chave: a infraestrutura tecnológica, a capacidade e a motivação dos funcionários. A infraestrutura tecnológica pode ser medida através da rapidez, facilidade e acessibilidade que cada colaborador tem à informação ou equipamento necessário para o desenvolvimento do seu trabalho. A capacidade dos funcionários pode ser medida através das suas habilitações académicas ou pela participação nas ações de formação desenvolvidas pela empresa. A motivação dos funcionários pode ser medida através da taxa de absentismo, da taxa de retenção de funcionários ou mesmo através do número de sugestões de melhorias feitas por funcionários. A motivação é um dos fatores-chave mais delicado e complexo, e para que a empresa consiga atingir os seus objetivos é necessário que os seus colaboradores estejam motivados e percebam que os objetivos da empresa estão alinhados com os seus próprios objetivos individuais. Por este motivo, é fundamental para o sucesso do método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* que os critérios de avaliação individual de cada colaborador sejam coerentes e estejam alinhados com os objetivos, medidas e estratégias da empresa. Estes três fatores-chave da perspetiva de aprendizagem e crescimento influenciam diretamente o indicador de satisfação dos funcionários, que por sua vez contribui para a fidelização dos funcionários à empresa e o aumento do seu nível de produtividade, refletindo-se nos resultados da empresa.

Todas estas medidas, sugeridas por Kaplan e Norton (1996b) para a criação das quatro perspectivas, têm subjacente entre si uma relação de causalidade. Estes autores sugerem ainda que cada perspectiva não deve ter mais de sete medidas para que a informação fornecida por cada perspectiva possa ser interpretada de forma simples, fácil e rápida; e que as medidas utilizadas devem refletir claramente os objetivos da empresa.

A reestruturação realizada pelos autores Kaplan e Norton, ao *Balanced Scorecard*, no fim da década de 1990, vem mostrar que este pode ser útil como meio de comunicação e implementação da estratégia da empresa (Tayler, 2010; Wiersma, 2009), uma vez que a sua implementação obriga à definição concreta da missão, visão e da estratégia da organização (Kaplan e Norton, 2001b, 2001c) onde estejam definidas as causas e os efeitos.

Segundo Kaplan e Norton (2000), a implementação do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão estratégica pressupõe a criação de um mapa estratégico, ou seja, uma representação gráfica das relações de causa e efeito, obrigando a empresa a definir objetivos, indicadores, metas e ações. Kaplan e Norton (2001b) realçam a relevância do mapa estratégico como documento fundamental para uma gestão estratégica. Este deve esquematizar os objetivos estratégicos da empresa. Os objetivos devem ser definidos em cascata, ou seja, do topo para a base da empresa e, em simultâneo, deve ser definida a relação de causa efeito entre os mesmos. A criação do mapa estratégico é complementada com a definição de medidas para alcançar os objetivos já traçados. 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, 2004). Outra das vantagens do mapa estratégico é a valorização dos ativos intangíveis. Neste instrumento estratégico, os ativos intangíveis como os colaboradores ou o desenvolvimento tecnológico, são quantificados e valorizados como se tratassem de um ativo tangível (Kaplan e Norton, 2004).

Os autores do *Balanced Scorecard* estudaram diversas empresas que implementaram o método. Em 2001, Kaplan e Norton concluíram que, com a implementação deste método, as empresas criaram uma nova cultura empresarial focada na sua estratégia, e usaram o *Balanced Scorecard* como ferramenta para alcançar essa nova cultura. Baseados nestas

evidências, Kaplan e Norton (2001d) criaram um novo método de gestão que denominaram “*Strategy-focused Organization*” (SFO).

Kaplan e Norton (2008) recomendam que a implementação da estratégia através do método “*Strategy-focused Organization*” siga cinco passos: operacionalizar a estratégia; alinhar a organização com a estratégia; tornar a estratégia o trabalho diário de cada um; fazer da estratégia um processo contínuo e mobilizar a gestão de topo para a mudança.

A operacionalização da estratégia é realizada através da sua integração no processo de gestão. Para o sucesso deste primeiro passo, é necessário que exista um pleno domínio e conhecimento da estratégia, para que o mapa estratégico da empresa possa ser realizado de forma coerente, evidenciando as relações de causalidade existentes entre os diferentes objetivos. Por sua vez, o *Balanced Scorecard* complementa essa informação com as medidas, metas e ações para alcançar cada objetivo.

O alinhamento da organização com a estratégia é o segundo passo. Nele, os responsáveis dos diversos departamentos/setores da empresa devem criar os objetivos dos seus departamentos/setores e alinhá-los com os objetivos já criados para a empresa como um todo. Este desdobramento dos objetivos deve ser realizado até ao nível dos objetivos de cada colaborador.

O terceiro passo deste método é tornar a estratégia no trabalho diário de cada um. Neste passo, os autores (Kaplan e Norton, 2001d) consideram fundamental criar programas de comunicação, educação e de desenvolvimento pessoal, ou seja, começar por desagregar os objetivos estratégicos da empresa em objetivos individuais e relacioná-los com os sistemas de recompensas, para que cada colaborador se sinta integrado nos objetivos gerais da empresa através dos seus objetivos individuais. Para que esta integração e interpretação da estratégia da empresa seja bem sucedida, os objetivos estratégicos têm de estar bem clarificados e convertidos em ações concretas que o colaborador possa realizar.

O quarto passo é fazer da estratégia um processo contínuo. A partir dos objetivos já definidos anteriormente, devem ser estabelecidas metas e distribuídos recursos ou tarefas concretas para a realização desses objetivos. Neste passo, também devem ser criados mecanismos de controlo como, por exemplo, orçamentos ou reuniões regulares onde são avaliados os resultados obtidos e, se necessário, a realização de ajustamentos estratégicos.

O quinto e último passo é a mobilização da gestão de topo para a mudança. A mudança é um processo complexo e demorado, mas os gestores de topo têm de ser a fonte de energia e os impulsionadores desse processo. A ausência da gestão de topo no processo vai, com o passar do tempo, enfraquecendo e neutralizando todo o processo.

A implementação do *Balanced Scorecard* é um processo complexo, mas através de diversos estudos, alguns autores definiram recomendações concretas e relevantes para o sucesso da sua implementação. Kaplan e Norton (2008) defendem que a formulação de estratégias demasiado ambiciosas, impossíveis de se traduzir em objetivos e medidas concretizáveis, pode causar desmotivação ou mesmo uma rutura no próprio processo de implementação do método.

Herath *et al.* (2010) defendem que o diálogo entre os colaboradores e os responsáveis é fundamental para o sucesso do método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* e, por consequência, da estratégia da empresa.

Norreklit (2000) defende também que o diálogo pode ser usado como fonte de informação e estudo da aplicação e manutenção do próprio método.

Malmi (2001) acrescenta ainda que um desconhecimento ou não compreensão por parte dos colaboradores da estratégia da empresa pode ser comprometedora, principalmente em empresas de serviços, pois são os colaboradores que estão em contacto direto com os clientes, tendo um forte contributo para a imagem da empresa.

2.2.3.2.2 Críticas ao *Balanced Scorecard*

Diversas críticas têm sido apontadas ao *Balanced Scorecard*, nomeadamente a necessidade de adequação à realidade de cada empresa, a subjetividade das medidas escolhidas e a dificuldade do próprio processo de escolha dos indicadores representativos de determinadas temáticas de avaliação, como por exemplo, a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, entre outras. (Ittner *et al.*, 2003; Roberts *et al.*, 2004; Dilla e Steinbart, 2005; Johanson *et al.*, 2006; Budde, 2007; Sayed, 2013).

Lin *et al.* (2016), Madsen e Stenheim (2015), Shen *et al.* (2016), Vázquez *et al.* (2016) e Elbanna *et al.* (2015) apontam como consequência da popularidade do *Balanced Scorecard*, a sua massificação, generalização e uniformização, sendo muitas vezes desadequado à realidade da empresa em causa. Isto provoca, a longo prazo, os resultados inversos aos que são apresentados pelos criadores do método. Tanto estes autores como os criadores do método defendem a sua adequação às necessidades e características de cada empresa, mas os custos inerentes a esta adequação fazem com que isso não seja uma realidade em muitas empresas.

Norreklit (2000) questiona alguns princípios do *Balanced Scorecard*, como a existência de uma relação unidirecional entre as quatro perspetivas, ou como a existência de relações de causa-efeito entre os objetivos e as metas definidas pelos gestores. Estes aspetos tornariam inviável a utilização deste método de avaliação de desempenho como sistema de gestão estratégica.

Bessire e Baker (2005) também aponta diversos problemas do *Balanced Scorecard* como, por exemplo, a não definição clara do contributo dos colaboradores, fornecedores e da comunidade onde a empresa se insere, para os objetivos estratégicos da empresa.

Bourguignon *et al.* (2004) e Bessire e Baker (2005) afirmam que o *Balanced Scorecard* não acrescentou nenhuma mais-valia relativamente ao método do *Tableau de Bord* já existente. Bessire e Baker (2005) defendem ainda que o *Tableau de Bord* é um método mais rico e menos ambíguo que o *Balanced Scorecard*.

Norreklit (2003) questiona se o *Balanced Scorecard* pode ser mesmo considerado como um método de avaliação de desempenho, ou se é um método retórico com uma significativa e eficiente promoção, acabando por ser utilizado na realidade como argumento para um aumento da pressão sobre os trabalhadores, reduzindo o número de colaboradores e aumentando as responsabilidades dos que permanecem na empresa.

A questão cultural também é apontada como sendo limitadora do *Balanced Scorecard* (Yang *et al.*, 2006; MacArthur, 2006). Pandey (2005) concluiu que a cultura anglo-saxónica está mais disposta a partilhar com todos os níveis hierárquicos das suas empresas os seus objetivos e metas, e de forma mais transparente que a cultura latina.

Kang *et al.* (2015) criticam o *Balanced Scorecard*, por este não reconhecer a relevância e importância das questões ambientais e sociais. Estes autores sugerem a inclusão destas realidades numa perspetiva já existente, ou a criação de uma perspetiva própria.

Adrian (2014) critica o facto do *Balanced Scorecard* não dar relevância a alguns fatores de risco, como é o caso do desenvolvimento tecnológico das empresas e da concorrência, sendo estes dois fatores cada vez mais importantes para o sucesso de qualquer empresa.

Cokins (2010) destaca algumas das dificuldades do *Balanced Scorecard*, como por exemplo: a dificuldade que as empresas sentem em definir de forma consensual todos os indicadores e medidas; a necessidade de apresentar resultados, que provoca uma eliminação de etapas na correta implementação do método, que muitas vezes gera o seu insucesso; e a implementação de um método padrão, criado por uma determinada consultora, e que não é adequado às necessidades e especificidades da empresa em causa.

Kraus e Lind (2010) concluíram no seu estudo que, apesar da existência de uma intenção inicial de implementar o *Balanced Scorecard* de acordo com a teoria do mesmo, na prática verifica-se que, com a necessidade da gestão de topo de simplificar os dados recolhidos para uma possível comparação internacional, e com a pressão exercida pelos mercados financeiros e eventuais bónus indexados apenas a indicadores financeiros, o *Balanced Scorecard* é simplificado e alterado, ficando irreconhecível.

Neste contexto, Ismail (2007) concluiu que as quatro perspetivas não são utilizadas de forma uniforme, e que a perspetiva financeira é mais utilizada e valorizada do que a perspetiva de aprendizagem e crescimento. Este autor concluiu ainda que o mercado de sistemas informáticos ainda não está preparado para uma adoção total do *Balanced Scorecard*, pois verifica-se uma escassez de oferta de sistemas informáticos para o efeito, conjugada com altos custos de aquisição e manutenção dos mesmos, diminuindo o interesse e a motivação de utilização deste método de avaliação de desempenho por parte dos responsáveis.

2.2.3.2.3 Vantagens do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (2006a; 2006b) respondem às diversas críticas, fundamentando a defesa do *Balanced Scorecard* no sucesso de casos reais de implementação já desenvolvidos e justificando grande parte dos insucessos, como consequência de decisões irreversíveis e anteriores à implementação do método, que impedem a correta implementação do mesmo como, por exemplo, as sedes regionais ou a aquisição de um vasto equipamento obsoleto e dispendioso.

Uma das grandes vantagens do *Balanced Scorecard* é o facto de obrigar os gestores a mensurar o que até então parecia imensurável, ou a juntar diversas medidas e indicadores, trazendo muitas vezes à tona realidades desconhecidas. Outra vantagem inclui a refutação de dogmas existentes nas empresas como, por exemplo, o peso e importância de determinados departamentos, que muitas vezes estão subavaliados ou sobreavaliados porque os indicadores utilizados não são os mais indicados ou porque são pouco concretos e precisos (Kaplan e Norton, 1996d).

Outras das vantagens do *Balanced Scorecard* é o facto de este método reunir, num único relatório de gestão, informação que se encontrava dispersa e, em muitos casos, totalmente desvalorizada, e conjugar indicadores de curto prazo com indicadores de médio e longo prazo, criando um equilíbrio (Kaplan e Norton, 1996d).

A seleção e agrupamento dos indicadores revelam ainda outras vantagens. De acordo com Lipe e Salterio (2002), o *Balanced Scorecard* veio colmatar um problema que se tornava cada vez mais grave na gestão, que era o excesso de informação que faz com que o essencial fique camuflado e perdido no meio de tanta informação. Diversos autores (Lipe e Salterio, 2002; Albright *et al.*, 2010) concluíram que o ser humano tem uma capacidade limite de análise de sete a nove indicadores, sendo que, em muitos casos, era exigido muito mais por parte dos gestores. O *Balanced Scorecard* veio solucionar esta questão, sem reduzir a qualidade da informação, através da organização dos indicadores em quatro perspetivas, existindo dentro de cada perspetiva um leque variado de indicadores. Porém, como estes são analisados, numa primeira fase, separadamente das restantes perspetivas, faz com que o gestor no fim tenha toda a informação reduzida a quatro pontos de análise (Kaplan e Norton, 1996d).

Hoque e James (2000) concluíram no seu estudo que uma maior utilização do *Balanced Scorecard* está associada a um melhor desempenho da empresa, assim como a utilização do *Balanced Scorecard* está associada a melhores retornos para os acionistas, além de ser uma eficiente ferramenta de gestão estratégica (Crabtree e Debusk, 2008).

Butler *et al.* (2011) abordaram o tema do retorno financeiro causado pela aplicação do *Balanced Scorecard*. Estes autores desmistificaram a ideia de que as boas práticas ambientais e sociais têm impacto negativo na rentabilidade da empresa. A aplicação do *Balanced Scorecard* demonstrou que as práticas de sustentabilidade ambiental e social, ligadas à estratégia da empresa, são bastante lucrativas.

Kaplan e Wisner (2009) defendem a criação de uma quinta perspetiva no *Balanced Scorecard*, intitulada por perspetiva ambiental, onde devem ser incluídos indicadores como: multas de descargas, indicador de emissão de resíduos perigosos, indicador de práticas de *score* ambiental. No caso da hotelaria seria interessante analisar indicadores como o de consumo de água e de energia.

Sardinha e Reijnders (2005) também analisaram a temática do *Balanced Scorecard* e das práticas de sustentabilidade ambiental e social, em empresas portuguesas. Estes autores concluíram que apesar de estar provado a sua rentabilidade, estas ainda não são muito utilizadas em Portugal.

Kaplan e Norton (2004) apontam ainda, como uma das principais vantagens do *Balanced Scorecard*, a valorização dos ativos intangíveis e o seu enquadramento e alinhamento com a estratégia da empresa. Esta vantagem torna-se ainda mais relevante quando a empresa pretende realizar uma parceria com outra empresa.

Além de todas as vantagens já apontadas relativamente ao *Balanced Scorecard*, Banker *et al.* (2004) concluíram ainda que os gestores classificam como mais fiáveis indicadores e medidas que estejam ligadas entre si e, por sua vez, com a estratégia da empresa. Bryant *et al.* (2004) e Liedtka *et al.* (2008) concluíram também que os gestores confiam mais em medidas mais genéricas, comuns e menos ambíguas.

Denton e White (2000) aponta para além das vantagens comuns a outros setores de atividade, o alinhamento entre os diferentes intervenientes na vida da empresa e os seus

objetivos. No setor específico da hotelaria, esse alinhamento expande-se para a satisfação do cliente, que por sua vez se reflete em resultados financeiros positivos. O facto do *Balanced Scorecard* analisar diversos indicadores periodicamente, permite às empresas hoteleiras uma estratégia de antecipação às alterações de mercado.

2.2.3.2.4 Conhecimento do Balanced Scorecard

O conhecimento do *Balanced Scorecard* está diretamente relacionado com o tipo de utilização que cada gestor dá ao método: quanto mais elevado for o conhecimento sobre este método, mais desenvolvida e intensa será a sua aplicação (Kirsten *et al.*, 2015; Madsen, 2015).

Braam *et al.* (2007), Malmi (2001), Speckbacher *et al.* (2003) e Madsen e Stenheim (2015) concluíram que o *Balanced Scorecard* pode ter diversas interpretações, dependendo do contexto em que este é aplicado e do seu grau de desenvolvimento. Como já foi referido anteriormente, o próprio *Balanced Scorecard* sofreu evoluções. Malmi (2001) classifica o primeiro modelo como o “*Balanced Scorecard* de indicadores chaves de desempenho” e o modelo mais recente como o “*Balanced Scorecard* da estratégia”.

Speckbacher *et al.* (2003) identificam três versões do *Balanced Scorecard*, sendo o primeiro um método que combina medidas financeiras e não financeiras, o segundo complementa o primeiro com a identificação da estratégia da empresa e a utilização de relações de causalidade e efeito, sendo o terceiro um método que para além da identificação da estratégia e das suas relações também define metas, planos de ação e resultados.

Upton (2012) concluiu que o grau de conhecimento do conceito do *Balanced Scorecard* influencia a sua utilização e o grau de utilização do mesmo. Este autor verificou que, nas empresas em que eram utilizados indicadores financeiros e não financeiros mais específicos e menos comuns, os responsáveis financeiros tinham um profundo conhecimento do conceito do *Balanced Scorecard*.

Speckbacher *et al.* (2003) também concluíram que, nas empresas de maior dimensão, os métodos de avaliação de desempenho são mais específicos e adaptados às necessidades e realidades particulares dessas empresas.

Machado (2013) conclui, no seu estudo em pequenas e médias empresas portuguesas, que a maioria dos entrevistados desconhece o conceito do *Balanced Scorecard*. Neste estudo o autor verifica a existência de uma relação entre o conhecimento do conceito do *Balanced Scorecard* e a formação académica do entrevistado. No ano de 2012, um estudo sobre empresas públicas portuguesas chega a um resultado semelhante (Quesado *et al.*, 2012b): 55,2% dos respondentes assume não conhecer ou conhecer pouco o conceito do *Balanced Scorecard* e 44,8% assume conhecer ou conhecer muito bem o conceito. Neste mesmo estudo, os autores identificaram a particularidade de respostas específicas do setor hospitalar, onde nos últimos anos se tem verificado alterações ao nível da privatização da gestão dos mesmos. Analisando este setor em separado, 73,3% dos respondentes conhece, ou conhece muito bem, o conceito do *Balanced Scorecard*, enquanto que 26,7% assumem não conhecer, ou conhecer pouco, este conceito.

Wong-on-wing *et al.* (2007) concluiu que o conhecimento por parte da gestão de topo do *Balanced Scorecard* é tão importante para o sucesso da implementação como o conhecimento por parte dos responsáveis e colaboradores dos diversos departamentos, que terão um papel relevante para o sucesso da implementação deste método.

Esta dificuldade de definição e classificação do conceito gera, a jusante, uma questão bastante pertinente, quando é que uma determinada empresa é classificada como utilizadora ou não do método. Giannopoulos *et al.* (2013) defende que o *Balanced Scorecard* é, muitas vezes, usado de forma inconsciente: os responsáveis criam métodos próprios de avaliação de desempenho que correspondem aos critérios do *Balanced Scorecard*, mas não se apercebem da sua semelhança. O inverso também se verifica, ou seja, empresas que ao aplicarem parte do *Balanced Scorecard*, intitulam-se como utilizadoras do método, quando tal não corresponde à realidade (Shutibhinyo, 2013).

Malmi (2001) defende que uma determinada empresa só poderá ser classificada como utilizadora do *Balanced Scorecard* caso utilize medidas financeiras e não financeiras de avaliação de desempenho e, em simultâneo, utilize as quatro perspetivas do método ou,

pelo menos, uma parte delas, classificando-as ou não com os nomes originais de cada perspetiva.

Soderberg *et al.* (2011) define quatro níveis de utilização do *Balanced Scorecard*, sendo o primeiro e o segundo nível caracterizados por apenas serem constituídos por um conjunto de indicadores com relações de causalidade, enquanto que o terceiro e quarto nível já incorporam componentes de aprendizagem e crescimento, de estratégia e de recompensa individual, de acordo com os objetivos. Estes autores concluem ainda que a maioria das empresas não utiliza a quarta perspetiva definida por Kaplan e Norton. Shutibhinyo (2013), também estabelece critérios semelhantes para a classificação de uma determinada empresa como sendo ou não utilizadora do *Balanced Scorecard*.

Quesado *et al.* (2012b) também estudaram a interpretação que os responsáveis de empresas públicas têm do conceito do *Balanced Scorecard*, através de um conjunto de afirmações. Estes autores concluíram que a maioria dos responsáveis tem uma boa interpretação do conceito e da filosofia do *Balanced Scorecard*.

2.2.3.2.5 Implementação e utilização do *Balanced Scorecard*

Os próprios autores do *Balanced Scorecard* abordam a temática da sua implementação. De acordo com Kaplan e Norton (1996a), o *Balanced Scorecard* deve ter um plano de implementação e este deve ser dividido em cinco fases. Os autores sugerem como primeira fase, a definição dos objetivos estratégicos da empresa. Nesta fase, a gestão de topo assume o papel mais relevante, pois os objetivos estratégicos devem ser definidos tendo em conta as metas da empresa.

A segunda fase deve ser a nomeação de um responsável/coordenador pela implementação do *Balanced Scorecard*. Esta pessoa deverá ocupar um cargo de topo na empresa e deve ter profundos conhecimentos sobre o método de avaliação de desempenho; devido à exigência da tarefa, muitas empresas contratam consultores externos para colaborar conjuntamente com este membro da empresa. Nesta segunda fase de implementação, o responsável deve arquitetar todo o sistema de implementação do método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard*.

Na terceira fase de implementação, os autores do *Balanced Scorecard* sugerem que sejam divulgados os objetivos estratégicos já definidos na primeira fase e posteriormente contactados diversos gestores e colaboradores da empresa com o objetivo de obter sugestões de quais as medidas e como implementar os objetivos já definidos anteriormente.

Na quarta fase, os autores sugerem a definição definitiva dos objetivos e das suas respetivas medidas, assim como a criação de documentação de divulgação e esclarecimento sobre todo o processo de implementação do *Balanced Scorecard*, para que todos os colaboradores possam estar conscientes de todo o processo.

Na quinta e última fase do processo de implementação do *Balanced Scorecard*, os autores sugerem a constituição de uma equipa de implementação. Esta deve ser constituída por diversos gestores, que assumiram a responsabilidade de implementar o *Balanced Scorecard* como definido nas fases anteriores.

Diversos outros autores abordam a temática da implementação do *Balanced Scorecard*, Bhatnagar *et al.* (2004) sugerem que a implementação deve ser gradual e progressiva, e que esta seja apoiada ao nível das novas tecnologias, nomeadamente com *softwares* adequados, para que o processo de implementação do *Balanced Scorecard* possa ser um sucesso.

Hammer *et al.* (2007) defendem ainda que para além do processo de implementação ser fundamental para o sucesso do *Balanced Scorecard*, os objetivos, metas e indicadores também devem sofrer alterações ao longo da vida da empresa, acompanhando os efeitos da envolvente externa da mesma e da sua própria maturidade.

Apesar de todas as dificuldades de implementação e críticas ao método *Balanced Scorecard*, este continua a ser um dos métodos mais populares e com a maior perspetiva de implementação futura, de acordo com diversos autores (Giannopoulos *et al.*, 2013; Bezdrob e Car, 2012).

No estudo realizado por Giannopoulos *et al.* (2013), no Reino Unido, concluiu-se que 20% dos entrevistados conheciam o *Balanced Scorecard* e que destes apenas 25% utilizavam o método. Este mesmo estudo também foi aplicado no Chipre, onde 45% dos entrevistados conheciam o *Balanced Scorecard* e, destes, apenas 22% o utilizavam. Noutro estudo,

Bezdrob e Car (2012) concluíram que nos Estados Unidos da América 46% das empresas utiliza o *Balanced Scorecard*; na Alemanha e Austrália, apenas 26% das empresas o fazem.

Outros autores também estudaram o grau de utilização do *Balanced Scorecard* em diversos países. Juhmani (2007) concluiu que 65% das oitenta e três empresas inquiridas no seu estudo em Bahrain utilizavam o *Balanced Scorecard* como método de avaliação de desempenho. Alguns anos mais tarde os autores Kraus e Lind (2010) concluíram que 53% das quinze empresas entrevistadas no seu estudo realizado na Suécia também utilizavam o *Balanced Scorecard* como método de avaliação de desempenho.

Kald e Nilsson (2000) estudaram a utilização do *Balanced Scorecard* como método de avaliação de desempenho nos países Nórdicos e concluíram que 27% das duzentas e trinta e oito empresas entrevistadas utilizavam este método. Rigby (2001) realizou um estudo semelhante em quinze países diferentes, de três continentes (Europa, Ásia e América) e chegaram a uma taxa de utilização do *Balanced Scorecard* de 44%.

Relativamente a Portugal, existem já alguns estudos sobre a aplicação do método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard*. Quesado *et al.* (2014) afirmam que apesar do método de avaliação de desempenho ter mais de vinte anos, ainda é pouco utilizado em Portugal. Leite *et al.* (2016) referem, contudo, que os métodos de avaliação de desempenho mais tradicionais prevalecem sobre os métodos de avaliação de desempenho mais complexos, como é o caso do *Balanced Scorecard*.

Os autores Quesado *et al.* (2012b) compararam os seus resultados com os obtidos noutros estudos anteriores e concluíram que, na última década, tem-se verificado um aumento gradual no número de empresas que utiliza o método do *Balanced Scorecard*. Apesar desse aumento, Quesado *et al.* (2012b) também conclui que apenas 5,6% das empresas públicas portuguesas utilizam o *Balanced Scorecard*, mas se a análise for por setores de atividade, verifica-se que o setor hospitalar, onde existem diversas parcerias público privadas, apresenta sozinho uma taxa de utilização do *Balanced Scorecard* de 7,7%. Também é de salientar que 30,2% dos respondentes pretende implementar o *Balanced Scorecard* no futuro.

Quesado e Rodrigues (2007) também estudaram o grau de utilização do *Balanced Scorecard* em Portugal. Neste estudo, são inquiridas 85 das 250 maiores empresas portuguesas, resultando numa taxa de resposta de 34%. De acordo com os autores, 18,8% das empresas portuguesas utilizam o *Balanced Scorecard*, 12,9% pretendem implementá-lo no futuro e 5,9% têm a decorrer um processo de implementação do *Balanced Scorecard*. Neste mesmo estudo, os autores também concluíram que 4,7% das empresas estudadas já tinham utilizado o *Balanced Scorecard*, mas abandonaram o método, 12,9% não conhece o *Balanced Scorecard* e 44,7% conhece o *Balanced Scorecard* mas nunca contactou com este método de avaliação de desempenho.

Curado e Manica (2010) realizaram um estudo sobre empresas da ilha da Madeira, com uma taxa de resposta de 19%, em que 9,9% dos respondentes eram empresas do setor do turismo. Do total de empresas inquiridas, 10% utilizavam o *Balanced Scorecard*, 23% utilizam o *Tableau de Bord*, 20% utilizam outros métodos de avaliação de desempenho e 47% assumem não utilizar qualquer método de avaliação de desempenho. Os autores Arménio e Machado (2013) também chegaram a uma taxa de utilização do *Balanced Scorecard* como método de avaliação de desempenho semelhante (9%); o seu estudo também incidiu sobre empresas portuguesas.

Os autores Machado e Simplício (2016) concluíram no seu estudo realizado com as melhores empresas portuguesas para trabalhar, que o *Tableau de Bord* é utilizado por 3% dessas empresas como método de avaliação de desempenho enquanto que o *Balanced Scorecard* é utilizado por 24% das empresas do estudo.

2.2.3.2.6 *Motivos para a implementação e a não implementação do Balanced Scorecard*

Alguns autores (Jalaliyoon, 2014; Devie e Widjaja, 2012; Agostino e Arnaboldi, 2011; Giannopoulos *et al.*, 2013, Amorim e Machado, 2015; Machado e Simplício, 2016) estudaram as motivações que levam algumas empresas a implementarem o *Balanced Scorecard*, e o que impede as restantes de o fazerem.

As principais motivações para a implementação do *Balanced Scorecard* apontadas são: a necessidade de criar uma ligação entre os objetivos de cada departamento e ou colaborador com os objetivos globais e a estratégia da empresa; alinhar a estratégia com a missão e com os objetivos e fazer chegar esta informação a toda a empresa; necessidade de medir de forma eficiente o desempenho financeiro e não financeiro; criar/desenvolver um sistema de incentivos baseados no desempenho; exigência/imposição do grupo onde a empresa se encontra inserida e a necessidade encontrada pelos responsáveis de obterem de uma forma mais resumida uma visão global da empresa.

Em contrapartida, os mesmos estudos também revelam os principais motivos que levaram as empresas a não tentarem implementar o *Balanced Scorecard*, ou mesmo a abandonarem o processo de implementação do mesmo. Os principais motivos apontados são: a satisfação com os métodos atualmente utilizados nas empresas para a avaliação de desempenho das mesmas; considerarem o método de avaliação de desempenho bastante complexo e desadequado às suas necessidades; elevados custos de implementação e elevado consumo de tempo para a sua manutenção, que na sua perspetiva geram reduzidos ou nenhuns benefícios; limitações ao nível dos *softwares* e a falta de apoio por parte dos responsáveis em implementar o novo método de avaliação de desempenho.

2.2.3.2.7 O Balanced Scorecard e o Tableau de Bord

O *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* são ambos métodos de avaliação de desempenho, e como tal partilham diferenças e semelhanças entre eles. Alguns autores (Bessire e Baker, 2005) defendem a utilização conjunta de ambos os métodos, por considerarem que são complementares um do outro.

As principais diferenças entre os dois métodos de avaliação de desempenho são resultado das diferenças ideológicas e culturais subjacentes nas origens de ambos os métodos. O *Tableau de Bord* é de origem francesa, enquanto que o *Balanced Scorecard* é de origem americana. As diferenças ideológicas e culturais de cada um dos países de origem dos métodos estão refletidas nos próprios métodos: nos Estados Unidos da América, o estudo da gestão e dos seus métodos é mais valorizado do que em França, assim como as relações

contratuais são mais relevantes nos Estados Unidos da América do que as relações hierárquicas/sociais. Já em França verifica-se exatamente o oposto: uma salvaguarda e prevalência de uma hierarquia social, e uma redução da insegurança contratual (Bourguignon *et al.*, 2004; Loning, 1995). Pelos mesmos critérios, também se pode justificar o facto do *Tableau de Bord* ter uma conceção teórica muito mais profunda que o *Balanced Scorecard* que, em contrapartida, valoriza muito mais a componente prática de aprendizagem e adequação do método de avaliação de desempenho. O mesmo acontece com as filosofias de liderança e de remuneração. No caso do *Balanced Scorecard*, é estimulada uma liderança com base na hierarquia da empresa, em que após a definição da estratégia são definidos os objetivos e os fatores críticos de sucesso, e só a partir destes é que é definido o plano de ação. Dentro da mesma filosofia, a remuneração é baseada no desempenho, sendo frequente a atribuição de compensações ou penalizações conforme o desempenho individual de cada colaborador. No caso do *Tableau de Bord*, a liderança é baseada na hierarquia social vigente, sendo desta forma mais difícil a implementação de uma gestão estratégica, isto é, inicialmente são definidos os objetivos e o plano de ação, que por sua vez irão dar origem aos indicadores de desempenho. A remuneração em França, por tradição, não é baseada no desempenho (Bourguignon *et al.*, 2004).

Segundo Jordan *et al.* (2011), outras das diferenças entre o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* é o facto de o *Tableau de Bord* ter nascido numa década em que os sistemas informatizados eram raros, por isso, o *Tableau de Bord* não teve a divulgação e o desenvolvimento que o *Balanced Scorecard* teve algumas décadas mais tarde. Esta característica também justifica o facto do *Tableau de Bord* ser um método mais operacional, e o *Balanced Scorecard* ter uma imagem mais propícia à promoção e divulgação nos meios académicos e empresariais.

Outra das diferenças, entre os dois métodos de avaliação de desempenho, apontada por Bessire e Baker (2005) é o facto do *Tableau de Bord* ser mais teorizado, o que torna a sua implementação mais fácil e acessível, enquanto que para o *Balanced Scorecard*, para que sejam atingidos os benefícios que os autores do método apontam, é quase obrigatório o acompanhamento de consultores no processo de implementação. Isto torna o sucesso da utilização do método dependente da colaboração de uma entidade externa à empresa.

Os autores Jordan *et al.* (2011), para além das diferenças entre os dois métodos de avaliação de desempenho já apresentadas, também referem diversas semelhanças entre o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*: ambos são métodos de avaliação de desempenho que incorporam indicadores financeiros e não financeiros de desempenho, e que relacionam estes com os seus objetivos e plano de ação. Tanto o *Balanced Scorecard* como o *Tableau de Bord* têm como principais objetivos fornecer à gestão informação sintética, atual e útil, para que possa decidir de uma forma rápida e consciente da realidade da empresa. Ambos os métodos podem ser utilizados para o cálculo de compensações ou penalizações, em caso de remuneração conforme o desempenho.

Os autores Kaplan e Norton (1996c) comparam os dois métodos de avaliação de desempenho a um painel de vôo e a um simulador de vôo, sendo o primeiro o *Tableau de Bord* e o segundo o *Balanced Scorecard*, pois estes autores concluíram que os melhores *Balanced Scorecard* eram muito mais do que um conjunto de indicadores organizados por diferentes temáticas.

2.2.4 Setor hoteleiro

2.2.4.1 Avaliação financeira de desempenho na hotelaria

Nas últimas décadas, a temática da avaliação financeira de desempenho, especificamente no setor hoteleiro, tem despertado o interesse de diversos autores. Este interesse, segundo Moncarz e Kron (1995), deve-se ao facto de, até ao início da década de 90, a procura ter excedido, de um modo geral, a oferta hoteleira, por isso o interesse pela avaliação de desempenho não era muito significativo. Pacheco (2015) classifica atualmente o setor hoteleiro como um setor com um elevado grau de endividamento e com uma baixa rentabilidade. Na última década, com o aumento da oferta hoteleira, conjugado com a forte sensibilidade do setor à volatilidade da economia, e o facto dos clientes hoteleiros serem cada vez mais exigentes (fruto de uma maior consciência e conhecimento da hotelaria nacional e mundial), o interesse pela avaliação de desempenho tem despertado mais interesse aos responsáveis financeiros dos hotéis.

Moncarz e Kron (1995) afirmam que a única forma de evitar o declínio financeiro no setor hoteleiro é estar constantemente em mutação, pois as mudanças geradas pelos novos mercados, pela oferta de novos serviços, ou mesmo pelas preferências ou modas, alteram a procura por parte do cliente hoteleiro, o que torna muito mais relevante a realização de avaliação de desempenho.

Anderson *et al.* (1999) e Chen (2009) salientam a importância da avaliação financeira de desempenho para a sobrevivência e sucesso a curto e longo prazo de qualquer hotel. Phillips (1999), além de confirmar as conclusões dos autores referidos anteriormente, realça o facto de que uma avaliação mal realizada pode prejudicar de forma significativa a competitividade e sucesso de um hotel.

Segundo Jagels e Coltman (2004), as medidas financeiras são bastante diversificadas e devem ser selecionadas conforme as características da organização em estudo: não devem ser analisadas de forma isolada, mas sim numa perspectiva de evolução por comparação com um padrão já estabelecido anteriormente. Jagels e Coltman (2004) concluem ainda que, no caso do setor hoteleiro, as medidas de avaliação financeira de desempenho mais utilizadas devem estar divididas em cinco categorias: rácios de liquidez, rácios de rentabilidade, rácios de alavanca financeira, rácios de atividade e rácios de operações.

Diversos autores sugerem alguns rácios para cada uma das categorias (Jagels e Coltman, 2004; Chapman *et al.*, 2009)). Como rácios de liquidez são sugeridos: liquidez geral, liquidez imediata, recebimentos em cartão de crédito, e prazo de segurança de liquidez. Como rácios de rentabilidade são indicados os seguintes: rendibilidade do capital próprio, rendibilidade do ativo, rendibilidade operacional das vendas, e *price/earnings*. Como rácios de alavanca financeira são referidos o nível de endividamento, o nível de cobertura dos encargos financeiros, a estrutura de endividamento, e o período de recuperação da dívida. As sugestões de rácios de atividade são: rotação de existências, rotação do ativo, prazo médio de recebimentos, e prazo médio de pagamentos. Relativamente à quinta categoria, os rácios de operações, os mesmos autores propõem os seguintes rácios: média de empregados por cliente, receita mensal por lugar sentado, receita média por quarto, taxa de ocupação, e receita por quarto disponível. Os dois primeiros rácios estão mais direcionados para a avaliação de desempenho do hotel nas áreas da restauração (comidas e

bebidas), enquanto que os restantes três rácios avaliam o desempenho do hotel na área do alojamento.

O setor hoteleiro e turístico é um setor com bastantes especificidades, o que torna mais relevante a adaptação das teorias e métodos de avaliação de desempenho às suas próprias necessidades, tornando a última categoria de rácios bastante relevante.

Segundo Harris e Mongiello (2001), a utilização exclusiva ou predominantemente de uma avaliação financeira de desempenho torna-a bastante débil e limitada, sendo fundamental a conjugação de indicadores financeiros com indicadores não financeiros. Apesar deste e de outros estudos, a maioria dos hotéis ainda assenta a sua avaliação de desempenho em indicadores maioritariamente financeiros (Pavlatos e Paggios, 2009).

2.2.4.2 A avaliação não financeira de desempenho na hotelaria

Nas últimas décadas, com a evolução das necessidades e exigências da gestão em geral, os métodos de avaliação de desempenho no setor hoteleiro também evoluíram. Os principais indicadores e medidas de avaliação do desempenho surgem como resultado do ajuste da teoria à prática, e às reais necessidades do setor (Davila, 2000; Haktanir e Harris, 2005; Malina e Selto, 2001).

Segundo Ezzamel (1990), o aumento da competitividade, da incerteza e do risco do setor hoteleiro, levaram a um maior interesse pela avaliação de desempenho e pelas medidas e indicadores utilizados neste setor. Barros (2005) verificou, no seu estudo, que a concentração de empresas hoteleiras, a nível geográfico, para além de aumentar a competitividade, era um fator de eficiência.

O facto de os recursos humanos serem uma das rubricas de custos mais elevados nas empresas hoteleiras, e o capital intelectual um dos seus maiores trunfos, devido ao facto da hotelaria ser um serviço, leva a que os gestores hoteleiros valorizem cada vez mais a avaliação de desempenho (Ax e Bjornenak, 2005), e principalmente indicadores não financeiros (Atkinson e Brown, 2001).

Harris e Mongiello (2001) concluíram que, para além da taxa de ocupação, existem outros indicadores não financeiros também bastante usados nas principais cadeias hoteleiras internacionais como, por exemplo, o prazo de pagamento e recebimento, a rentabilidade operacional das vendas e o nível de satisfação dos clientes. A relevância dos recursos humanos na gestão das empresas hoteleiras leva a que cada vez mais o colaborador seja 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 acionistas e dos clientes, são igualmente importantes. Estes autores também evidenciam a importância das preocupações de nível ambiental e de responsabilidade social, assim como a relevância dos objetivos pessoais de cada colaborador convergirem para os objetivos comuns e globais da empresa. Estas preocupações tornam a empresa sustentável a todos os níveis, e não só ao nível financeiro.

Existem já diversos estudos que revelam a importância dos indicadores de avaliação não financeiros e a sua ligação direta com os indicadores financeiros em diversos setores, tendo como base a aplicação do *Balanced Scorecard* (Evans, 2005; Kaplan e Norton, 1992).

Patiar e Mia (2009) vêm demonstrar que essa verdade também se aplica ao setor da hotelaria, concluindo que os indicadores de desempenho não financeiros impulsionam os indicadores financeiros. Estes autores tomaram como exemplo, a aplicação do método do *Balanced Scorecard* nas cadeias hoteleiras Marriott e Hilton, permitindo assim avaliar os dois tipos de indicadores. Atualmente, o *Balanced Scorecard* é um dos métodos de avaliação de desempenho 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 ainda uma consciência bastante limitada do conceito do *Balanced Scorecard*, assim como das suas vantagens e características. Este autor concluiu que este desconhecimento leva a que este modelo específico não seja amplamente adotado nas empresas do setor hoteleiro.

Burgess (2007) concluiu que os gestores hoteleiros não têm conhecimentos teóricos suficientes ao nível do controlo de gestão para que possam gerir os seus hotéis de forma

eficiente. O autor sugere que os gestores hoteleiros devem ser apoiados por consultores especializados na área do controlo de gestão.

Neves e Lourenço (2009) concluíram que os gestores de empresas hoteleiras são mais focados nas principais atividades hoteleiras e que delegam as restantes atividades, como a contabilidade e o controlo financeiro, a outras entidades.

2.2.4.3 A Aplicação do *Balanced Scorecard* na hotelaria

A aplicabilidade do *Balanced Scorecard* como método de avaliação do desempenho no setor hoteleiro é estudada por diversos autores (Simón *et al.*, 2005; Evans, 2005; Mcphail *et al.*, 2008; Philips, 1999; Gomes *et al.*, 2007; Mia e Patiar, 2001; Denton e White, 2000).

Segundo Simón *et al.* (2005), todos os tipos de estratégias de gestão que se baseiam numa forma de atuação ativa são suscetíveis de gerarem um bom desempenho, em qualquer ambiente, se forem aplicadas de forma constante e consistente, em contraste com uma estratégia de gestão reativa que está, segundo este estudo, ligada ao mau desempenho dos hotéis em geral. O *Balanced Scorecard* é um método 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 cento e oitenta e nove diretores de hotéis, em Espanha.

Evans (2005) realizou um estudo que visava avaliar o método do *Balanced Scorecard* relativamente à sua estratégia e à sua utilidade no setor hoteleiro. Neste estudo, são questionados os diretores gerais de diversos hotéis do norte de Inglaterra. Os hotéis eram caracterizados por serem urbanos e rurais de três e quatro estrelas, tendo obtido uma taxa de resposta de 42%. O autor concluiu que os hotéis estão a realizar uma abordagem ao *Balanced Scorecard*, embora modificada. Alguns hotéis optaram por adaptar o método às suas circunstâncias mais específicas.

Mcphail *et al.* (2008) decidiram verificar se o método do *Balanced Scorecard* estava a ser aplicado de forma correta, principalmente a quarta perspetiva da aprendizagem e crescimento. Para atingir este objetivo, foram realizadas entrevistas aos gestores de

recursos humanos de catorze hotéis da Gold Coast, na Austrália, com mais de cem quartos. Os autores concluíram que o *Balanced Scorecard* 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 perspetiva da aprendizagem e crescimento, conceito que todos os respondentes admitiram que não era utilizado no hotel.

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

Gomes *et al.* (2007) entrevistaram trinta e cinco diretores de hotéis Americanos, vinte desses hotéis localizavam-se no centro dos Estados Unidos e quinze na Costa Leste. Os hotéis analisados eram de diferentes dimensões e com diferentes tipos de oferta hoteleira. Os autores apresentaram uma conjugação de indicadores de medição e avaliação de desempenho, eficiência e qualidade, aos entrevistados (diretores dos trinta e cinco hotéis em estudo). Estes concluíram que os indicadores apresentados pelos autores estavam disponíveis na informação fornecida pelos sistemas informáticos utilizados atualmente, e mesmo a informação que não constava em alguns hotéis era de fácil recolha. Revelaram também um grande interesse pela conjugação de indicadores apresentados. Os autores concluíram que os diretores entrevistados não utilizavam os indicadores apresentados, mais sofisticados, não por questões financeiras, mas apenas por desconhecimento dos mesmos.

Os autores Denton e White (2000) estudaram exemplos de implementação do *Balanced Scorecard* no setor hoteleiro com sucesso, como é o caso dos hotéis do grupo Hilton. Estes concluíram que existiram alguns fatores de sucesso, como por exemplo: o programa de implementação ser de simples implementação e compreensão - no caso do grupo Hilton é usado um sistema de cores (verde, amarela e vermelho) para uma fácil perceção por parte dos colaboradores; a definição de objetivos realistas e flexíveis, neste caso o sistema de cores permite uma margem de erro para poder absorver os desvios provocados por causas alheias ao hotel; os objetivos são definidos tendo em conta os registos históricos do hotel e o ambiente em que este se encontra inserido; criação de incentivos de acordo com os objetivos e a criação de um sistema de avaliação regular para que cada colaborador possa

tomar conhecimento da sua evolução e da sua localização relativamente a cada objetivo definido.

Huckestein e Duboff (1999), no seu estudo sobre o *Balanced Scorecard* no setor hoteleiro, também concluíram que este método de avaliação de desempenho traz bastantes vantagens como, por exemplo, a unificação dos diversos departamentos que constituem cada empresa, a criação ou reforço da cultura da empresa e o encorajamento da utilização de medidas de médio/longo prazo conjuntamente com as de curto prazo.

Pavlatos e Paggios (2009), no seu estudo, relatam as dificuldades que alguns hotéis tiveram na implementação do *Balanced Scorecard*, como a seleção dos indicadores realmente relevantes, a definição das relações de causalidade e também as dificuldades em conseguirem o apoio de todos os colaboradores na implementação e na relevância deste método de avaliação de desempenho, para a empresa.

Os estudos empíricos revistos sobre a aplicação do *Balanced Scorecard* no setor hoteleiro permitem concluir que o método, quando utilizado, é adaptado às características específicas do setor, e que esta adaptação contribui de forma significativa para o sucesso da implementação e a continuidade da utilização do método (Mia e Patiar, 2001; Pavlatos e Paggios, 2009). A não adoção do *Balanced Scorecard*, tal como sugerido por Gomes *et al.* (2007), pode dever-se ao desconhecimento do mesmo.

2.3 Satisfação do cliente hoteleiro

O setor hoteleiro, como qualquer setor de serviços, reúne determinadas características que o tornam bastante específico e que dificultam a perceção de qualidade e de avaliação da mesma. Os serviços, em geral, são caracterizados por serem perecíveis, heterogéneos, intangíveis e inseparáveis (o serviço é prestado pelo prestador ao mesmo tempo que o consumidor o está a consumir, sendo impossível, ou pelo menos muito difícil, remediar eventuais falhas de qualidade antes que o consumidor as percecione). O elevado grau de interação entre o cliente e o prestador do serviço provoca uma simbiose entre o estado de espírito dos dois, o que posteriormente irá influenciar a perceção de satisfação do cliente

(Lewis, 2004; Menon, 2000; Pugh, 2001; Barsky e Nash, 2002; Tsaur e Lin; 2004). Os serviços hoteleiros são caracterizados também por serem fortemente afetados pela sazonalidade, o que provoca ainda mais uma dificuldade acrescida na tentativa de criar padrões homogêneos de alta qualidade. A sazonalidade implica a contratação de recursos humanos externos à unidade hoteleira em períodos específicos e de curta duração, muitas vezes sem a formação e experiência desejada.

Além dos serviços hoteleiros serem caracterizados por uma grande heterogeneidade, provocada em parte por ser um serviço prestado por diferentes e diversos colaboradores, esses mesmos serviços podem ser percebidos de forma diferente, conforme as expectativas e experiências de cada cliente que usufrui de cada serviço. A satisfação ou a percepção de satisfação por parte do cliente tem intrínseco o facto de o cliente ser um ser humano e inseparável de toda a sua complexidade e vivências, estando envolvido num conjunto de dinâmicas psicológicas, cognitivas, afetivas e fisiológicas (Oh, 1999). Por todos estes motivos, a percepção e definição de qualidade num serviço é um conceito bastante complexo e subjetivo. De acordo com Zeithaml (1998), a percepção de satisfação também está fortemente ligada com a relação entre o que o cliente teve de despende e/ou abdicar para poder adquirir um determinado serviço, e o que usufruiu efetivamente na sua própria opinião. Tse e Wilton (1988) alertam também para outro facto importante: a classificação da satisfação atribuída a um determinado serviço é influenciada pelas expectativas previamente construídas sobre a qualidade do serviço, antes mesmo de usufruir do mesmo.

Com o objetivo de clarificar o conceito de qualidade de serviço, Ghobadian *et al.* (1994), dividiram o conceito em cinco categorias: transcendente, foco no produto, foco no processo ou fornecimento, foco no consumidor e foco no valor. No caso específico do setor hoteleiro, o foco no consumidor é o mais relevante, porque o serviço prestado pode estar dentro dos padrões de qualidade, mas se o cliente tinha uma expectativa mais elevada do que a que foi atingida pela prestação do serviço, este vai classificá-lo de uma forma mais negativa do que se as suas expectativas fossem mais baixas. O prestador do serviço tem de perceber as expectativas do cliente e tentar superá-las, mas, naturalmente, trata-se de algo muito imprevisível e difícil de alcançar. É, contudo, muito relevante, pois um cliente insatisfeito com um determinado serviço tem tendência a procurar os serviços da concorrência e a divulgar a sua má experiência e insatisfação (Mittal e Lassar, 1998).

Diversos autores (Douglas e Connor, 2003; Zeithaml, 2000; Lewis, 1989) tentam criar padrões ou clarificar e definir o conceito de qualidade de serviço. Mas de acordo com Parasuraman *et al.* (1985), de uma forma sucinta, a qualidade é atingida quando se anula a lacuna entre as expectativas criadas previamente pelo cliente sobre um determinado serviço e a percepção obtida por esse mesmo cliente.

Estes mesmos autores Parasuraman *et al.* (1988), três anos mais tarde, criaram um modelo intitulado SERQUAL, que tinha como objetivo medir essa lacuna entre as expectativas e as percepções dos clientes.

Este modelo, apesar de um modo geral ter sido bastante utilizado, não deixou de ser alvo de críticas por parte de diversos autores (Carman, 1990; Babakus e Boller, 1992; Brown *et al.*, 1993 e Vasconcelos e Lezana, 2014). Uma das principais críticas apontadas era o facto de não estar adaptado à grande diversidade de serviços existente, como é o caso do setor turístico e hoteleiro, e ter uma forte influência da cultura americana, o que quando aplicado noutras culturas poderia distorcer os resultados. A relevância da cultura do cliente na sua percepção de satisfação é também comprovada por diversos estudos sobre a satisfação de clientes hoteleiros, em que eram inquiridos clientes do mesmo hotel, no mesmo período, mas de culturas diferentes (Armstrong *et al.*, 1997; Hoe *et al.*, 2004). Os autores Pearce e Moscardo (1984) chegaram mesmo a concluir que um dos principais componentes para uma adequada percepção da verdadeira qualidade do serviço prestado era a cultura: caso a cultura do cliente fosse bastante diferente da cultura praticada no hotel, esta diferença cultural iria afetar a percepção de qualidade de forma significativa.

Em 1992 o modelo SERQUAL foi aperfeiçoado pelos autores Cronin e Taylor (1992) e designado por SERVPERF. Este segundo modelo vem responder a algumas das críticas estabelecidas ao primeiro, considerando apenas as percepções do cliente em vez da qualidade do serviço como o modelo base.

Em 2010, Salazar *et al.* (2010) realizaram um estudo em Portugal sobre a melhor forma de estudar a avaliação da qualidade dos serviços de hotelaria, tendo como ponto central da qualidade a satisfação do cliente. Neste estudo foram inicialmente aplicados dois questionários, o SERQUAL e o SERVPERF. Segundo os próprios autores do estudo, estes dois questionários, não obstante as críticas acima mencionadas, ainda são bastante válidos, devido à ausência de alternativas mais robustas. Salazar *et al.* (2010), conscientes das

lacunas dos dois modelos, realizaram posteriormente entrevistas com o objetivo de comparar os resultados e verificar qual a melhor alternativa para que possam ser mais fiáveis. Com as entrevistas, os autores concluíram quais os pontos/parâmetros mais importantes para a avaliação da satisfação, e usando esses pontos criaram um terceiro modelo, totalmente adaptado à realidade e cultura portuguesa e ao setor hoteleiro nacional, na medida em que foi testado em hotéis de cinco estrelas nacionais. Os autores classificam este terceiro questionário como a melhor forma de analisar a satisfação do cliente dos serviços hoteleiros.

A definição de padrões de qualidade, com o objetivo de permitir a avaliação da satisfação do cliente hoteleiro, continua a ser uma preocupação de diversos investigadores (Barsky e Nash, 2003; Gummesson, 1998; Nadiri e Hussain, 2005; Castellanos-Verdugo *et al.*, 2009; Fisher *et al.*, 2010; Kilic e Okumus, 2005; Sharma e Upneja, 2005; Martin e Bush, 2006; Voss *et al.*, 1998; Xenikou e Simosi, 2006).

Barsky e Nash (2003) realizaram um estudo sobre a satisfação dos clientes no setor hoteleiro. Para tal utilizaram o “*The Market Metrix Hospitality Index (MMHI)*”. De acordo com os autores, este é um dos maiores e mais profundos índices de avaliação de desempenho no setor hoteleiro baseado na opinião dos clientes. Com este estudo, os autores concluíram que um cliente satisfeito e leal nas empresas do setor hoteleiro é uma alavanca para os lucros, além de constituir uma oportunidade de novos negócios.

Gummesson (1998) estudou o relacionamento entre os três maiores conceitos da gestão, a Produtividade, a Qualidade e o Marketing, no setor hoteleiro. Estes foram considerados pelo autor como sendo “trigêmeos”, ou seja, são variáveis inseparáveis para que a empresa possa atingir o sucesso, principalmente nas empresas de serviços, como é o caso da hotelaria. O autor também evidencia algumas vantagens da utilização de modelos de avaliação de desempenho que integram estas três variáveis como é o caso do *Balanced Scorecard*, e que tendem a apostar na melhoria contínua como forma de garantir a qualidade.

Nadiri e Hussain (2005) analisaram o grau de satisfação dos turistas no Chipre, através da realização de um inquérito a duzentos e oitenta e cinco 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, 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 *Balanced Scorecard*.

Castellanos-Verdugo *et al.* (2009) realizaram um estudo em que o objetivo era testar as causas e as consequências do relacionamento entre o cliente e o funcionário, relativamente à perceção de qualidade, ao retorno e fidelização do cliente relativamente ao hotel. Para atingir este objetivo, foram realizados cento e dezoito inquéritos em sete bares e restaurantes do centro da cidade de Sevilha, estando os respondentes a pernoitar em hotéis da cidade. Ao contrário de estudos semelhantes, 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.

Neste sentido, Fisher *et al.* (2010) realizaram um inquérito a clientes de hotéis que pertencem à mesma cadeia hoteleira, e como tal geridos de forma semelhante, em dois países bastante distintos, o México e a China, com o objetivo 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 se envolvem emocionalmente menos nas questões profissionais do que os colaboradores dos hotéis localizados do México, o que pode ser explicado pela diferença cultural; contudo, nem mesmo essa diferença cultural influencia a satisfação dos clientes.

Kattara *et al.* (2008) também analisaram a satisfação dos clientes hoteleiros e concluíram que esta está relacionada com o comportamento dos funcionários do hotel, independentemente das características dos clientes hoteleiros (idade, género ou propósito da visita) ou mesmo a duração da sua estadia.

Num estudo realizado por Kilic e Okumus (2005), aplicado a três hotéis de cinco estrelas e sete hotéis de quatro estrelas num universo de cinco hotéis de cinco estrelas e nove de quatro estrelas na região norte do Chipre, foram questionados os diretores dos hotéis sobre

quais os fatores que mais influenciavam a produtividade de um hotel. Os fatores que foram apontados de forma unânime como sendo potenciadores da produtividade foram a formação e motivação dos colaboradores e o encontro das expectativas dos clientes com a qualidade do serviço prestado. Fatores como a existência de crises económicas ou outros fatores 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 têm qualquer significado na definição dos fatores 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 fatores 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 cinquenta), 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 cinquenta e três hotéis de pequenas dimensões existentes na região, apenas dezoito colaboraram neste estudo. De um modo geral, os diretores dos hotéis apontaram como principais fatores que influenciavam a produtividade e desempenho dos hotéis a formação dos colaboradores e os investimentos em ativos fixos e em tecnologias.

Os autores Batista *et al.* (2014) e Borges *et al.* (2015) analisaram a possível relação entre a satisfação dos clientes hoteleiros e o preço praticado pelo hotel e em ambos os estudos os autores concluíram que não existe nenhuma relação entre o preço e a satisfação dos clientes hoteleiros. Os autores Borges *et al.* (2015) utilizaram o *site* booking.com como fonte de dados, enquanto que os autores Batista *et al.* (2014) recolheram os dados através de inquéritos realizados a clientes de hotéis na ilha de São Miguel, nos Açores. Os autores Limberger *et al.* (2014) analisaram os fatores de satisfação com a satisfação geral através do *site* TripAdvisor.com e verificaram a existência de uma relação entre a satisfação geral e o fator preço utilizando o indicador custo benefício.

Sparks *et al.* (2016) e Batista *et al.* (2014) salientam ainda a relação que o hotel tem com o ciberespaço, como uma característica do hotel de extrema relevância para a satisfação dos seus clientes. Batista *et al.* (2014) concluíram que uma das principais variáveis que influencia a satisfação dos clientes é o modo como a gestão do hotel lida com as reclamações.

A revisão de estudos empíricos permite concluir que a formação dos colaboradores tem um forte impacto na perceção de qualidade por parte dos clientes. É aceite por diversos autores (Martin e Bush, 2006; Voss *et al.*, 1998; Xenikou e Simosi, 2006; Torres *et al.*, 2014), 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) e Kattara *et al.* (2008) que existe uma relação entre estas duas variáveis. Em contrapartida, Fisher *et al.* (2010), Castellanos-Verdugo *et al.* (2009), Kilic e Okumus (2005) e Sharma e Upneja (2005), verificaram a ausência dessa relação.

2.4 Fatores contingenciais

Devido à relevância da temática dos fatores contingenciais, esta será abordada num ponto em separado, pois constitui a base para algumas questões de investigação.

Diversos autores analisaram a influência que os fatores contingenciais têm ou tiveram nas empresas e nos modelos e métodos de gestão utilizados por cada uma delas. Devido à variedade dos fatores contingenciais, estes serão estudados em dois grandes grupos: os fatores contingenciais relacionados com as características do responsável financeiro e os fatores contingenciais relacionados com as características unidade hoteleira. Tendo em conta a diversidade de fatores contingências encontrados, neste estudo foram analisados os mais atuais e mais utilizados nos estudos mais recentes.

Diversos estudos analisam como fatores contingenciais a idade, o gênero e a formação dos responsáveis financeiros (Naranjo-Gil *et al.*, 2009; Emsley *et al.*, 2006; Úbeda-García *et al.*, 2013; Luther e Longden, 2001; Haldma e Lääts, 2002; Shields, 1998; Clarke *et al.*, 1999; Blake *et al.*, 2000; Cohen *et al.*, 2005; Strohhecker, 2016).

Naranjo-Gil *et al.* (2009) e Cohen *et al.* (2005) analisaram o fator contingencial da idade nos seus estudos e concluíram que responsáveis financeiros mais velhos tendem a ter mais resistência à aplicação de novos métodos e modelos de gestão. Esta tendência pode ser causada pelo facto da sua formação, bem como grande parte da sua carreira, ter sido baseada em modelos mais tradicionais, com os quais o responsável financeiro se sente mais familiarizado. Em contrapartida, os responsáveis mais jovens têm uma formação mais recente, com maior probabilidade de estarem mais familiarizados com os modelos e métodos de gestão mais recentes.

Naranjo-Gil *et al.* (2009) e Emsley *et al.* (2006) estudaram o fator contingencial formação e concluíram que o grau de formação, ou uma recente atualização ao nível da formação, influencia o uso de métodos e modelos menos tradicionais. Estes autores verificaram que os responsáveis financeiros com formações mais recentes tendem a utilizar e a implementar os métodos e os modelos mais recentes ao nível da gestão e da avaliação de desempenho, o que é espectável na medida em que os responsáveis financeiros estão mais familiarizados com esses métodos e modelos.

Úbeda-García *et al.* (2013) estudaram a formação promovida pelos hotéis para os seus colaboradores e concluíram que existe uma relação positiva entre a promoção de formação dos colaboradores por parte do hotel e o desempenho do hotel.

Luther e Longden (2001) e Haldma e Lääts (2002) também estudaram a influência do fator contingencial da formação nas empresas e concluíram que, quando os colaboradores envolvidos nas tomadas de decisão têm conhecimentos teóricos e/ou práticos sobre um determinado método ou modelo de avaliação de desempenho, existe mais propensão para que os mesmos sejam implementados na empresa. Já a inexistência desses colaboradores provoca um significativo entrave à mudança e à utilização de métodos menos tradicionais.

Shields (1998), Clarke *et al.* (1999), Blake *et al.* (2000) e Cohen *et al.* (2005) concluíram, nos seus estudos sobre o fator contingencial da formação, que os responsáveis pela

contabilidade podem ser um entrave à mudança, mesmo que involuntariamente, devido à sua insuficiente formação e/ou desconhecimento dos métodos de avaliação de desempenho mais sofisticados.

Blake *et al.* (2000) estudaram o fator contingencial género e concluíram nos seus estudos que a maioria dos responsáveis financeiros são do género masculino.

Strohhecker (2016) também estudou o fator contingencial género e concluiu que os responsáveis financeiros do género masculino alcançam um melhor desempenho ao nível do crescimento das empresas do que os responsáveis financeiros do género feminino.

Os fatores contingenciais do segundo grupo, relacionados com as características da empresa, foram analisados por diversos autores (Otley, 1980; Libby e Waterhouse, 1996; Anderson e Lanen, 1999; Luther e Longden, 2001; Chapman, 1997; Chenhall, 2003; Khandwalla, 1972; Mia e Clarke 1999; Pavlatos e Paggios, 2009; Jones, 1998; Schmidgall *et al.*, 1996; Barros, 2005; Jogaratnam e Tse, 2006; Gerdin, 2005; Libby e Waterhouse, 1996; Chang *et al.*, 2003; Jermias e Gani, 2004; Hwang e Chang, 2003; Hsieh e Lin, 2010; Claver-Cortés *et al.*, 2007; Ghosh e Chan, 1997; Clarke *et al.*, 1999; Haldma e Lääts, 2002; Chenhall, 2003; Haldma e Lääts, 2002; Joshi, 2001; Innes *et al.*, 2000; Clarke *et al.*, 1999; Chenhall e Langfield-Smith, 1998; Libby e Waterhouse, 1996; Innes e Mitchell, 1995; Hoque e James, 2000; Soderberg *et al.*, 2011; Lamminmaki, 2008; Vivel-Búa *et al.*, 2015; Quesado *et al. forthcoming*), sendo os seguintes: competitividade, tipo de contabilidade praticada, forma jurídica, a integração numa cadeia hoteleira, a detenção do capital e a dimensão.

Relativamente ao estudo do fator contingência da competitividade diversos autores (Otley, 1980; Libby e Waterhouse, 1996; Anderson e Lanen, 1999; Luther e Longden, 2001; Chapman, 1997; Chenhall, 2003; Khandwalla, 1972; Mia e Clarke, 1999) concluíram que quanto mais competitivo, incerto e hostil for o ambiente externo à empresa, mais esta se torna propensa a utilizar métodos de avaliação de desempenho mais formais, mais desenvolvidos e menos tradicionais.

Os autores Pavlatos e Paggios (2009) concluíram que uma maior competição de preços também propicia a utilização de métodos de avaliação de desempenho mais desenvolvidos.

Pavlatos e Paggios (2009), Jones (1998) e Schmidgall *et al.* (1996) também analisaram a competitividade, mais especificamente no setor hoteleiro, e concluíram que quanto mais competitivo for o ambiente em que o hotel se encontra inserido, maior é a propensão para a utilização de métodos de avaliação de desempenho mais desenvolvidos e menos tradicionais, como é o caso do *Balanced Scorecard*.

Barros (2005) conclui ainda, no seu estudo, que a concentração de empresas hoteleiras, a nível geográfico, para além de aumentar a competitividade, resultava num fator de eficiência.

O fator contingencial detenção do capital foi estudado por Ghosh e Chan (1997), Clarke *et al.* (1999) e Quesado (*forthcoming*), estes autores concluíram que os métodos de avaliação de desempenho mais sofisticados são mais usados em empresas ligadas a grupos económicos do que nas restantes empresas. Em contrapartida, Haldma e Lääts (2002) concluíram, no seu estudo, não existir qualquer associação entre a detenção de capital de uma qualquer empresa e o método de avaliação de desempenho utilizado. Quesado *et al.* (*forthcoming*) também concluiu que no caso português as empresas com capital estrangeiro têm mais tendência a utilizar métodos de avaliação de desempenho mais sofisticados.

Os autores Jogaratnam e Tse (2006) realizaram um estudo em que tentaram encontrar uma relação entre a cultura e estrutura da empresa, e o seu desempenho nas empresas do setor do turismo na Ásia. Para atingir este objetivo, foram questionados cento e oitenta e sete gestores hoteleiros de hotéis localizados na China continental, Hong Kong, Malásia e Singapura, de diferentes categorias. Alguns dos respondentes 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 do facto dos hotéis pertencerem ou não a cadeias hoteleiras.

Outros autores, como Gerdin (2005), Libby e Waterhouse (1996), Chang *et al.* (2003) e Jermias e Gani (2004) também estudaram a relação entre a estrutura contabilística e organizacional de uma empresa e os métodos de avaliação de desempenho utilizados, e todos concluíram que quanto maior for a descentralização da empresa e a interdependência dos diversos departamentos, mais propensa esta é à utilização de métodos de avaliação de desempenho mais modernos e desenvolvidos.

O fator contingencial da forma jurídica também foi estudado por Machado (2011). Neste estudo foram analisadas pequenas e médias empresas industriais portuguesas. O autor concluiu não existir nenhuma associação entre a forma jurídica de uma qualquer empresa e os métodos de avaliação de desempenho utilizados por essa empresa.

O fator contingencial de integração numa cadeia hoteleira foi analisado em diversos artigos; um deles foi escrito por Hwang e Chang (2003). Estes autores realizaram um estudo em Taiwan com o objetivo de verificar se o facto de um hotel estar integrado ou não numa 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 estão integrados numa cadeia hoteleira internacional 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 concluíram que: os hotéis ligados a cadeias hoteleiras têm uma maior diversidade de oferta para além do alojamento (como animação, eventos, entre outros); que os departamentos ligados à restauração são mais eficientes; e que a celebração de contratos com outras entidades também se mostra mais eficiente, o que contribui significativamente para um melhor desempenho do hotel na sua globalidade.

Em contradição a estes resultados, um estudo realizado por Claver-Cortés *et al.* (2007) analisa a relação entre a dimensão dos hotéis, a sua integração ou não numa cadeia hoteleira e o desempenho do hotel. Nesse estudo foram realizados cento e catorze inquéritos a gestores hoteleiros de hotéis de três e quatro estrelas, localizados na província de Alicante, onde não foi encontrada nenhuma relação entre a dimensão e categoria dos hotéis e o seu desempenho, assim como o facto de um determinado hotel pertencer a uma determinada cadeia hoteleira não garante que o seu desempenho seja semelhante à dos restantes hotéis dessa mesma cadeia hoteleira. Estes resultados vêm confirmar a complexidade da gestão das empresas do setor do turismo.

Outro dos fatores contingenciais estudados é a dimensão das empresas. Este fator contingencial foi estudado por diversos autores, em diversas áreas incluindo no setor hoteleiro: Chenhall (2003), Haldma e Lääts (2002), Joshi (2001), Innes *et al.* (2000), Clarke *et al.* (1999), Chenhall e Langfield-Smith (1998a), Libby e Waterhouse (1996), Innes e Mitchell (1995), Hoque e James (2000), Pavlatos e Paggios, (2009), Woods (2009),

Abdel-Kader e Luther (2008), Cadez e Guilding (2008) e Vivel-Búa *et al.* (2015). Todos eles concluíram que, quanto maior a dimensão da empresa, mais esta é propensa ao uso de métodos de avaliação de desempenho mais sofisticados.

Os autores Soderberg *et al.* (2011) também analisaram este fator contingencial usando duas medidas distintas: o número de funcionários e o volume de vendas. Tal permitiu-lhes chegar a conclusões semelhantes, demonstrando assim que ambas as medidas são adequadas para a análise deste fator contingencial.

No caso específico do setor hoteleiro Lamminmaki (2008), também analisou o fator contingencial da dimensão, utilizando o número de quartos como variável. Este autor defende que no caso específico do setor hoteleiro, devido às suas especificidades, o número de quartos é a variável mais adequada para medir a dimensão.

3 O setor hoteleiro e turístico

3.1 Introdução e conceitos

Atualmente, e de acordo com a Organização Mundial de Turismo, existe um conceito generalista: o visitante. Este pode ser dividido em turista e excursionista. Um visitante é todo o indivíduo que se desloca para fora do seu ambiente habitual, respeitando os seguintes critérios: a deslocação decorrer por um período inferior a doze meses consecutivos, e o objetivo da mesma não seja o exercício de uma atividade remunerada no local de destino (OMT, 2015a). Por sua vez, o turista é o visitante que permanece, pelo menos, uma noite no local visitado, e que para isso utiliza um alojamento coletivo ou particular (OMT, 2015a). Já a definição de excursionista inclui todos os visitantes que não pernitem no local visitado ou de destino, nesta categoria encontram-se incluídos todos os passageiros de cruzeiros que pernitem no navio e as tripulações dos mesmos.

Este estudo incide sobre o setor hoteleiro, sendo relevante analisar também o conceito de hotel. De acordo com a legislação portuguesa, a definição de estabelecimento hoteleiro inclui todos os estabelecimentos cuja atividade principal seja a prestação de serviços de alojamento mediante pagamento (Decreto Regulamentar nº 36/97, de 25-09, com a redação dada pelo Decreto Regulamentar nº 16/99 de 18-08 (art.º 1º e 2º); Decreto-lei nº 167/97, de 04-07, com a redação dada pelo Decreto-lei nº 305/99 de 6-08 e pelo Decreto-lei 55/2002 de 11-03 (art.º 2º)). O conceito de estabelecimento hoteleiro compreende seis outros conceitos: hotéis, pensões, pousadas, estalagens, motéis e hotéis-apartamentos ou apartotéis. Podem ainda ser incluídos no conceito de estabelecimento hoteleiro, para fins estatísticos, as definições de aldeamentos turísticos e apartamentos turísticos. Neste estudo, o conceito de hotel é bastante relevante. De acordo com a legislação portuguesa atual, é classificado como hotel qualquer estabelecimento hoteleiro que respeite em simultâneo os seguintes critérios: concentrar as suas instalações num edifício ou apenas parte independente dele, sendo o acesso exclusivo e direto para os hóspedes, tendo no mínimo dez unidades de alojamento e podendo ainda ter ou não serviço de refeições, tudo mediante pagamento. (Decreto Regulamentar nº 36/97, de 25-09, com a redação dada pelo Decreto Regulamentar nº 16/99, de 18-08 (art.º

1º,3º,17º,27º e Anexo I); Decreto-lei nº 167/97, de 04-07, com a redação dada pelo Decreto-lei nº 305/99, de 6-08 e pelo Decreto-lei 55/2002, de 11-3). A classificação de hotel pode ser dividida em cinco categorias, designadas por estrelas (Portaria n.º 309/2015 de 25 de setembro). Estas variam conforme as características do hotel. Neste estudo apenas serão analisadas as classificações de quatro e de cinco estrelas da categoria de hotel, de acordo com a legislação portuguesa.

3.2 O setor turístico e hoteleiro internacional

O setor turístico e hoteleiro é atualmente um dos cinco setores que movimenta mais exportações a nível mundial (OMT 2015b). Na tabela 1 são apresentadas as exportações em milhares de milhões de dólares, dos cinco primeiros setores de atividade a nível mundial.

Tabela 1 - Exportações a nível mundial, em milhares de milhões de dólares.

Mundial	2010	2011	2012	2013
Combustíveis	2350	3213	3372	3258
Química	1710	2004	1960	2001
Comida	1125	1360	1373	1457
Turismo internacional	1138	1280	1325	1413
Receitas do turismo internacional	966	1082	1117	1197
Receitas do transporte aéreo	172	198	208	216
Produtos Automóveis	1093	1284	1301	1348

Fonte: OMT (2015b)

A análise da tabela 1 permite concluir que, desde o ano 2010, o setor do turismo tem ocupado um dos quatro primeiros lugares no *ranking* mundial, de forma consistente, tendo

verificado um crescimento em todos os anos em análise. Do ano de 2010 para 2011 verificou-se um crescimento de 12%, de 2011 para 2012 de 4% e de 2012 para 2013 de 7%. Apesar do aumento ter sido progressivamente menor do ano de 2011 para 2012, no ano de 2013 verifica-se uma retoma positiva, crescendo mais 3% no ano de 2013 do que no ano de 2012. Na tabela 1 também se torna evidente que a tendência de crescimento do setor do turismo é semelhante aos restantes cinco setores em análise. Verificam-se assim decréscimos apenas nos dois primeiros setores do *ranking*; o setor químico decresceu 2% do ano de 2011 para o ano de 2012 e o setor dos combustíveis decresceu 3% do ano de 2012 para o ano de 2013. Realizando uma análise comparativa entre o setor do turismo e os restantes quatro setores para o ano de 2013, verifica-se que o setor químico contribuiu com 61% do volume de exportações relativamente ao setor dos combustíveis, respetivamente 3.258 milhares de milhões de dólares e 2.001 milhares de milhões de dólares. O terceiro setor, comida, contribui com 1.457 milhares de milhões de dólares, sendo este valor 45% do volume de exportações do setor dos combustíveis. Em quarto lugar vem o setor do turismo, com 1.413 milhares de milhões de dólares, correspondendo a 43% das exportações do setor dos combustíveis. Por último, o setor dos produtos automóveis com 1.348 milhares de milhões de dólares de exportações no ano de 2013, o que corresponde a 41% das exportações do setor dos combustíveis.

As tabelas 2 e 3 representam o *ranking* das exportações mundiais, organizadas por categorias e divididas em economias avançadas e emergentes (classificações de acordo com o Fundo Monetário Internacional). Na análise das tabelas 2 e 3, verifica-se que tanto ao nível das economias avançadas como das economias emergentes, o setor do turismo mundial ocupa o quarto lugar em ambos os *rankings* dos setores de atividade, com mais exportações a nível mundial. Em ambos os *rankings* o crescimento tem sido positivo. Analisando individualmente o setor do turismo internacional, relativamente às economias avançadas, no ano de 2013, verifica-se que 84% das exportações deste setor são referentes às receitas do turismo internacional, excluindo o transporte aéreo e os restantes 16% são referentes ao transporte aéreo. No caso das economias emergentes os valores são semelhantes, 86% das receitas são referentes ao turismo internacional e 14% apenas ao transporte aéreo.

Tabela 2 - Exportações das economias avançadas, em milhares de milhões de dólares.

Economias avançadas	2010	2011	2012	2013
Química	1376	1567	1522	1552
Combustíveis	762	1042	1091	1074
Produtos Automóveis	872	1020	1021	1040
Turismo Internacional	749	852	871	931
Receitas do turismo internacional	625	711	727	784
Receitas do transporte aéreo	124	141	144	147
Comida	654	768	770	816

Fonte: OMT (2015b)

Tabela 3 - Exportações das economias emergentes, em milhares de milhões de dólares.

Economias emergentes	2010	2011	2012	2013
Combustíveis	1588	2171	2281	2184
Comida	471	592	603	641
Têxteis e Roupas	357	432	445	496
Turismo Internacional	389	428	454	482
Receitas do turismo internacional	341	371	390	413
Receitas do transporte aéreo	48	57	64	69
Química	334	437	438	449

Fonte: OMT (2015b)

Na tabela 4 estão registados o número de chegadas de turistas aos diversos destinos, a nível mundial. Numa análise global, verifica-se um aumento constante no número de turistas, independentemente do destino, desde o ano de 2004 até ao ano de 2014, com exceção do ano de 2009 em que se verificou uma ligeira descida na maioria das regiões do mundo.

Tabela 4 - Chegadas internacionais, em milhões de turistas.

REGIÕES DO MUNDO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mundo	764,0	809,0	854,0	910,0	928,0	891,0	949,0	993,0	1.039,0	1.087,0	1.133,0
África	33,8	34,8	39,5	43,2	44,4	45,9	49,5	49,2	51,6	54,0	55,0
Américas	125,7	133,3	135,8	144,0	148,0	141,3	150,1	155,5	162,5	167,5	181,6
Ásia e Pacífico	144,2	154,0	166,0	182,0	184,1	181,1	205,4	218,4	233,6	249,7	264,0
Médio Oriente	36,3	33,7	39,3	45,6	55,2	53,0	54,7	49,5	50,3	48,8	51,8
Europa	424,4	453,2	461,6	482,9	484,4	462,7	488,9	520,6	540,9	566,9	580,6
Europa Central/Oriental	86,3	95,3	91,4	96,6	100,0	92,6	98,9	108,8	118,9	127,8	120,2
Europa do Norte	49,6	59,9	61,0	62,6	60,8	57,1	62,8	64,5	65,5	67,4	71,0
Europa Ocidental	139,0	141,7	148,6	153,9	153,2	148,5	154,4	160,4	166,2	170,8	174,5
Europa Sul e Mediterrâneo.	149,5	156,4	156,4	169,9	170,4	164,5	173,3	186,9	190,4	201,0	214,9

Fonte: OMT (2015b)

Analisando a tabela 4 verifica-se que a região do continente Africano é responsável por 5% das chegadas de turistas internacionais a nível mundial no ano de 2014, o que corresponde a 55 milhões de turistas. O continente Americano é responsável por 16% das chegadas a nível mundial, a região da Ásia e Pacífico por 23% e o Médio Oriente por 5%, o que em valores absolutos corresponde a 181,6 milhões, 264 milhões e 51,8 milhões, respetivamente. A Europa é a região do mundo com mais chegadas a nível mundial (51%) sendo, em valores absolutos, 580,6 milhões de chegadas internacionais no decorrer do ano de 2014, destes 37% (214,9 milhões de chegadas de turistas internacionais) são relativos apenas às regiões da Europa do Sul e Mediterrâneo.

A análise das receitas obtidas, nas diversas regiões do mundo, relativamente ao turismo internacional, entre os anos de 2004 e 2014, pode ser observada na tabela 5. Tal como se verificou, relativamente ao número de chegadas internacionais a nível mundial, também relativamente às receitas internacionais registou-se um ligeiro decréscimo entre os anos de 2008 e 2009, tendo-se verificado uma retoma no ano de 2010. A região da Europa continua

a ser a região com mais desempenho a nível global, com 385,6 mil milhões de euros no ano de 2014, o que corresponde a 41% das receitas mundiais globais. A segunda região do mundo com mais receitas internacionais relativamente ao turismo é a Ásia e Pacífico, que em 2014 obteve 30% das receitas mundiais, ou seja, 284,2 mil milhões de euros. Em terceiro lugar, em 2014 ficou a região das Américas, com 206,3 mil milhões de euros, 22% das receitas mundiais. Em quarto e quinto lugar, ficaram as regiões do Médio Oriente e de África, com 4% e 3% respetivamente das receitas globais (36,7 mil milhões de euros e 27,6 mil milhões de euros).

Tabela 5 - Receitas internacionais em turismo a nível mundial, em mil milhões de euros.

REGIÕES DO MUNDO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
MUNDO	509,0	565,0	610,0	644,0	660,0	635,0	728,0	777,0	869,0	902,0	940,0
África	15,4	17,6	18,5	22,1	20,6	20,5	23,0	23,5	26,8	27,0	27,6
Américas	106,2	116,4	115,7	129,1	128,6	119,2	136,0	142,2	193,7	198,8	206,3
Ásia e Pacífico	102,7	108,6	117,4	139,6	141,8	146,9	191,7	215,0	256,0	271,2	284,2
Europa	264,0	265,4	283,0	326,0	321,0	296,7	310,0	333,8	342,8	371,1	385,6
Médio Oriente	20,5	21,3	22,4	26,3	27,2	30,6	34,8	33,1	37,3	34,1	36,7

Fonte: OMT (2015b)

Na análise das receitas internacionais em turismo, a tabela 6 apresenta as receitas da região da Europa, entre os anos de 2004 e 2014. A análise da tabela 6 permite concluir que os três países, desta região, com as receitas mais elevadas são Espanha, França e Reino Unido, com 13%, 11% e 9% respetivamente, no ano de 2014. Portugal é o décimo segundo país com mais receitas internacionais relativas ao turismo, no ano de 2014, na região da Europa, o que corresponde a 3% das receitas desta região.

Tabela 6 - Receitas internacionais em turismo a nível Europeu, em milhões de euros.

Países	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Europa	264.000	265.400	283.000	326.000	321.000	296.700	310.000	333.800	342.800	371.100	385.600
Espanha	36.400	38.600	40.600	42.100	41.900	38.100	41.200	43.000	45.300	47.200	49.000
França	32.800	35.400	36.700	39.600	38.500	35.500	35.500	39.300	41.800	42.600	43.200
R. Unido	21.900	24.700	27.500	28.200	24.500	21.600	24.400	25.200	28.500	31.400	35.100
Itália	28.700	28.500	30.200	31.100	31.100	28.900	29.300	30.900	32.100	33.100	34.300
Alemanha	22.200	23.400	26.000	26.300	27.200	24.800	26.200	27.900	29.700	31.100	32.600
Turquia	12.800	15.400	13.400	13.500	14.600	15.200	17.000	18.000	19.700	21.100	22.200
Áustria	12.300	12.900	13.200	13.600	14.700	13.900	14.000	14.300	14.700	15.200	15.700
Grécia	10.300	10.700	11.400	11.300	11.600	10.400	9.600	10.500	10.400	12.200	13.400
Suíça	8.400	8.100	8.600	8.900	9.800	10.100	11.100	12.300	12.500	12.600	13.100
Holanda	8.300	8.400	9.000	9.700	9.100	8.900	8.900	10.300	9.600	10.400	11.100
Bélgica	7.400	7.900	8.200	8.000	8.000	7.300	8.600	9.400	9.700	10.000	10.500
Portugal	6.200	6.200	6.700	7.400	7.400	6.900	7.600	8.100	8.600	9.200	10.400
Suécia	5.000	5.500	7.300	8.800	8.400	7.400	6.500	7.500	8.300	8.700	9.600
Rússia	5.200	4.700	6.100	7.000	8.100	6.700	6.700	8.100	8.400	9.000	8.900
Polónia	4.700	5.000	5.800	7.700	8.000	6.500	7.200	7.700	8.500	8.500	8.200

Fonte: OMT (2015b)

Após a análise das receitas internacionais do setor do turismo a nível mundial, torna-se relevante a realização de uma análise da origem dessas mesmas receitas. Noutra perspetiva, após a análise dos países e regiões que mais receitas auferem com os turistas internacionais, na tabela 7 são analisados os países que mais contribuem com turistas para essas receitas internacionais do setor do turismo. A tabela 7 revela que os Estados Unidos da América é o país que mais contribuiu, no ano de 2014, para os gastos mundiais no setor do turismo com 83,4 mil milhões de euros. O segundo lugar do *ranking* é ocupado pela Alemanha, que contribui com gastos no valor de 70,3 mil milhões de euros em 2014. Estas duas posições do *ranking* têm sido ocupadas por estes dois países, mas com bastantes

oscilações entre eles, entre os anos de 2004 e 2014. Portugal não faz parte da lista dos 20 países que mais contribuem para os gastos internacionais no setor do turismo.

Tabela 7 – Origem dos gastos em turismo a nível mundial, em mil milhões de euros.

Países	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mundo	509,0	565,0	610,0	644,0	660,0	635,0	728,0	777,0	869,0	902,0	940,0
EUA	52,8	64,3	57,2	55,7	54,2	53,1	65,3	56,2	78,1	78,4	83,4
Alemanha	57,1	59,8	58,7	60,7	61,9	58,2	58,9	61,7	65,1	68,8	70,3
R. Unido	45,4	47,9	50,1	52,1	46,6	36,0	37,7	36,6	40,1	44,0	47,6
Rússia	12,6	13,9	14,4	15,5	16,2	15,0	20,1	23,6	33,3	40,2	38,0
França	23,0	25,6	25,9	27,9	28,2	27,5	29,4	31,7	31,1	32,4	36,7
Canadá	12,9	14,5	16,3	18,0	18,5	17,3	22,4	23,9	27,3	26,5	25,4
Itália	16,5	18,0	18,3	19,9	21,0	20,0	20,4	20,6	20,5	20,3	21,7
Brasil	2,3	3,8	4,6	6,0	7,5	7,8	12,4	15,3	17,3	18,8	19,2
Bélgica	11,3	12,0	12,3	12,8	13,4	14,6	14,3	14,8	15,8	16,5	17,9
Holanda	13,2	13,0	13,5	13,9	14,8	14,8	14,5	14,7	15,4	15,3	16,1
Japão	30,7	22,0	21,3	19,3	19,0	18,0	21,0	19,5	21,7	16,4	14,5
Noruega	6,8	7,8	9,3	9,1	9,9	8,6	10,2	11,3	12,9	13,9	14,1
Suécia	8,2	8,5	8,9	9,9	10,0	8,5	9,8	11,0	12,2	13,3	13,9
Espanha	9,8	12,1	13,3	14,4	13,8	12,1	12,8	12,3	12,0	12,4	13,6
Suíça	7,1	7,1	7,3	7,4	7,4	7,8	8,4	9,8	11,8	12,2	12,9
Áustria	9,6	7,5	7,6	7,7	7,8	7,7	7,7	7,5	7,8	7,7	8,1
Dinamarca	5,9	5,5	6,0	6,4	6,6	6,4	6,8	7,2	7,6	7,6	7,8
Polónia	3,1	4,5	5,7	5,7	6,7	5,3	6,5	6,1	6,8	6,6	6,7
Irlanda	4,2	4,9	5,4	6,3	7,1	5,6	5,4	4,8	4,6	4,7	4,6
Finlândia	2,3	2,5	2,7	2,9	3,1	3,1	3,3	3,5	3,8	4,0	4,0

Fonte: OMT (2015b)

De uma forma resumida, o turismo é um dos principais setores de exportações do mundo, tanto para as economias avançadas como para as economias emergentes. No ano de 2014, foram registadas mais de mil milhões de chegadas de turistas internacionais em todo o mundo, que resultaram em 940 mil milhões de euros em receitas globais. As receitas internacionais do turismo são mais expressivas na região da Europa. Portugal ocupa o décimo segundo lugar no *ranking* de países da Europa com mais receitas internacionais oriundas do setor do turismo. Os Estados Unidos da América e a Alemanha são os países que mais contribuem para os gastos em turismo a nível mundial.

3.3 O setor turístico e hoteleiro nacional

Após uma análise internacional do setor do turismo, torna-se relevante uma análise a nível nacional. Portugal teve como receita global da rubrica de viagens e turismo, cerca de 10.400 milhões de euros, no ano de 2014. A tabela 8 apresenta uma listagem dos países de residência dos turistas, que mais contribuíram para a rubrica de viagens e turismo da Balança de Pagamentos Nacional. Com a análise da tabela 8, conclui-se que a França ocupa o primeiro lugar, entre os países que mais contribuem para as receitas turísticas internacionais portuguesas, desde o ano de 2012. Este primeiro lugar tinha sido ocupado desde 2004 até 2012 pelo Reino Unido, que atualmente ocupa o segundo lugar, com apenas menos 1% que o primeiro lugar. Sendo o contributo francês no valor de 1.853.250 milhares de euros para as receitas turísticas e no caso do Reino Unido de 1.749.290 milhares de euros, 18% e 17% respetivamente da receita global turística portuguesa. O terceiro e quarto lugar desta lista são ocupados pela Espanha e Alemanha, com um contributo de 12% e 11% do valor global das receitas portuguesas.

Tabela 8 – Origem da receita turística nacional, em milhares de euros.

País de Residência	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
França	892.588	910.556	979.245	1.129.913	1.203.581	1.213.933	1.323.441	1.446.336	1.536.858	1.668.451	1.853.250
R. Unido	1.535.656	1.539.641	1.614.033	1.790.079	1.648.375	1.304.921	1.385.144	1.462.354	1.445.871	1.507.048	1.748.290
Espanha	854.093	902.738	970.366	1.101.302	1.087.234	1.055.158	1.112.457	1.123.676	1.105.360	1.134.598	1.278.210
Alemanha	701.163	753.513	833.433	784.811	812.584	753.546	786.847	813.530	871.667	961.442	1.093.970
Angola	95.459	78.129	80.592	89.812	89.321	184.622	280.248	341.042	480.130	513.885	616.780
EUA	303.325	287.767	276.180	298.070	239.119	241.639	300.213	363.259	416.709	504.021	490.990
Holanda	229.573	231.201	251.714	272.105	293.650	283.300	318.880	329.582	348.966	363.168	431.780
Brasil	104.436	115.884	148.783	176.907	235.216	209.737	336.761	381.997	399.749	404.426	376.510
Bélgica	151.661	148.945	162.528	195.177	195.469	193.065	201.232	213.838	230.689	250.049	311.230
Irlanda	143.505	149.051	169.019	199.635	204.365	177.262	178.681	176.985	195.817	218.661	266.220
Suíça	129.492	123.231	129.906	149.321	156.949	188.444	172.509	190.448	207.934	232.379	262.640
Itália	143.013	135.035	162.443	186.040	171.785	157.678	176.234	176.046	169.817	165.045	180.170
Canadá	106.411	87.118	88.432	93.507	91.098	86.709	102.347	113.888	135.186	140.777	157.360
Luxemburgo	52.057	50.511	54.811	66.425	66.492	68.245	73.646	83.044	103.069	113.126	130.280
Suécia	98.795	89.248	87.555	93.109	94.904	73.180	83.965	83.157	84.119	93.102	115.250
Rússia	18.226	12.174	17.420	26.562	35.758	29.013	37.438	53.263	63.938	79.780	95.190
Noruega	78.898	76.724	85.221	99.967	89.074	71.133	79.625	85.998	91.816	101.983	90.540
Áustria	46.580	39.036	53.010	58.945	58.939	56.278	55.716	58.672	63.151	65.168	78.520
Dinamarca	61.226	67.484	78.157	80.597	84.873	73.564	81.800	67.329	71.564	75.064	77.870
Polónia	8.044	12.872	20.626	33.409	48.389	42.871	49.645	61.633	55.481	60.599	67.200
Finlândia	51.224	51.723	51.682	59.880	66.134	66.609	68.849	65.731	56.115	57.128	57.220
Moçambique	8.510	7.470	7.140	7.840	8.940	8.830	9.820	10.880	12.530	24.720	55.400
China	2.079	1.968	2.280	4.410	4.497	3.988	6.521	12.010	11.433	34.218	54.040
Venezuela	10.309	27.061	38.403	68.769	80.140	48.992	59.658	72.288	82.631	78.189	47.560
Austrália	23.038	16.795	16.182	19.587	20.566	16.904	23.669	26.586	25.432	31.974	44.530
Outros	333.124	267.986	275.384	298.847	337.108	285.201	279.283	311.478	318.261	360.281	412.920
Total Global	6.195.469	6.198.599	6.671.935	7.402.100	7.440.105	6.907.843	7.601.272	8.145.557	8.605.539	9.249.615	10.393.920

Fonte: INE (2015).

A taxa de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros, também é um bom barómetro para uma análise mais clara do sistema hoteleiro, de um qualquer país. A tabela 9 apresenta a taxa de ocupação por regiões nacionais, desde o ano de 2004 até ao de 2014. Com a análise da tabela 9, podemos verificar que as três regiões portuguesas com maior taxa de ocupação hoteleira calculada por quarto, nos últimos anos, são a região: da Madeira, da Área Metropolitana de Lisboa e do Algarve. No ano de 2014 o primeiro lugar é ocupado pela região da Madeira, seguida da Área Metropolitana de Lisboa e por último do Algarve, sendo as respetivas taxas de ocupação por quarto de: 69%, 68% e 59%. A taxa de ocupação média a nível nacional é de 57%, e a região com uma taxa de ocupação mais baixa é a região Centro, com uma taxa de ocupação de 38%.

Tabela 9 - Taxa de ocupação por quarto em estabelecimento hoteleiro a nível nacional.

NUTS II	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Norte	46%	46%	49%	50%	49%	50%	48%	47%	44%	46%	50%
Centro	42%	44%	42%	43%	42%	39%	40%	39%	36%	36%	38%
A. M. Lisboa	60%	59%	64%	68%	63%	57%	60%	62%	61%	62%	68%
Alentejo	41%	40%	41%	44%	44%	43%	42%	43%	40%	39%	41%
Algarve	55%	60%	63%	63%	60%	52%	51%	53%	56%	57%	59%
Açores	55%	50%	45%	48%	49%	44%	43%	43%	42%	46%	45%
Madeira	59%	60%	62%	64%	64%	59%	56%	58%	59%	64%	69%
Total Global	54%	55%	57%	59%	57%	52%	51%	52%	51%	53%	57%

Fonte: INE (2015).

As três regiões do país que registaram as taxas de ocupação hoteleira mais elevadas no ano de 2014, são também as mesmas que registaram os proveitos globais em hotelaria mais elevados, como pode ser observado na tabela 10. A região do país com os maiores proveitos globais na hotelaria é a região do Algarve, com 31% dos proveitos nacionais,

seguida da Área Metropolitana de Lisboa com 31% e da região da Madeira com 13%. Estas três regiões juntas são responsáveis por 76% dos proveitos globais em hotelaria.

Tabela 10 - Proveitos globais em hotelaria, em milhares de euros.

NUTS II	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Norte	170.409	164.710	183.465	208.400	213.701	207.591	218.295	223.803	212.894	223.778	249.374
Centro	145.626	150.866	163.061	180.883	189.448	179.091	187.689	187.233	167.298	161.280	176.659
Lisboa	468.224	443.181	497.850	577.119	570.533	492.820	525.310	562.040	541.319	587.268	677.784
Alentejo	46.724	45.743	48.253	59.284	56.906	57.588	59.457	64.082	57.197	55.318	63.167
Algarve	454.860	487.718	531.971	581.116	581.532	521.848	541.143	569.204	585.731	609.988	687.933
Açores	45.279	52.556	54.155	54.965	54.634	49.163	48.905	46.852	41.985	44.672	44.620
Madeira	248.708	248.903	262.700	281.824	297.847	255.852	226.738	252.791	250.026	272.265	293.369
Total Global	1.579.830	1.593.678	1.741.455	1.943.590	1.964.602	1.763.954	1.807.536	1.906.006	1.856.450	1.954.569	2.192.906

Fonte: INE (2015).

A tabela 11 revela os proveitos hoteleiros provenientes apenas do alojamento. A análise desses dados permite concluir que as três regiões com mais proveitos continuam a ser a região da Área Metropolitana de Lisboa com 32% dos proveitos de alojamento nacionais, seguida pela região do Algarve com 32% e pela região da Madeira com 12% dos proveitos de alojamento nacionais.

A tabela 11 revela ainda uma realidade encoberta na tabela 10, nem todos os proveitos hoteleiros são provenientes do alojamento. Um hotel pode ter elevados proveitos globais, mas uma pequena parte desses proveitos serem provenientes do alojamento. O que pode ser verificado pelo facto de uma determinada região ser responsável por uma parte relevante dos proveitos de alojamento, mas não desempenhar um papel tão relevante relativamente às restantes atividades/serviços realizados por um hotel, como por exemplo, a restauração e a organização de eventos. Quando analisadas em conjunto as tabelas 10 e 11 revelam que, as três regiões com os proveitos mais elevados, oriundos nas atividades

hoteleiras e não no alojamento são: a região da Madeira com 38%, a região do Centro com 32% e a região do Alentejo com 31% do global dos proveitos nacionais, no ano de 2014.

Tabela 11 - Proveitos apenas de alojamento hoteleiro, em milhares de euros.

NUTS II	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Norte	115.003	107.881	121.558	137.200	143.112	140.434	150.029	153.245	149.284	158.548	178.188
Centro	92.330	91.302	97.778	109.762	114.913	109.398	115.164	117.821	109.229	107.781	120.042
Lisboa	339.138	307.627	341.004	404.336	402.269	348.422	373.584	404.863	390.905	424.682	500.174
Alentejo	31.711	29.127	31.532	37.575	37.377	37.409	39.082	43.115	39.081	37.626	43.625
Algarve	310.966	335.908	362.411	401.788	403.573	361.290	375.255	401.945	417.048	437.972	491.778
Açores	31.163	36.501	37.425	38.411	38.271	35.299	35.348	33.782	30.405	32.613	32.858
Madeira	156.779	154.859	161.540	172.857	184.458	157.805	137.049	152.902	154.150	170.882	182.335
Total Global	1.077.090	1.063.205	1.153.248	1.301.930	1.323.973	1.190.057	1.225.511	1.307.674	1.290.103	1.370.104	1.549.001

Fonte: INE (2015).

3.4 Caracterização da oferta e procura hoteleira portuguesa

Em Portugal existem diversas categorias de alojamento, sendo a tipologia de hotel a constituída por mais unidades entre os anos de 2004 e 2014. Como pode ser observado na tabela 12, a tipologia hotel é responsável por 1.221 das 2.041 unidades de alojamento em Portugal no ano de 2014, ou seja, 55% do total nesse ano. A segunda tipologia de alojamento com mais unidades são os apartamentos turísticos com 195 unidades, seguidos dos hotéis-apartamentos com 145 unidades no ano de 2014.

A tabela 13 apresenta a distribuição geográfica de todas as unidades de alojamento da tipologia de hotel desde o ano de 2004 até 2014. A análise da tabela 13 permite concluir que as três regiões com mais hotéis são: a região Norte, a região Centro e a Área Metropolitana de Lisboa. No ano de 2014, a região Norte tinha 275 hotéis, seguida da

região Centro com 272 hotéis e em terceiro lugar a região da Área Metropolitana de Lisboa com 225 hotéis. Nestas três regiões encontram-se 69% dos hotéis nacionais.

Tabela 12 – Estabelecimentos hoteleiros por tipologia.

Tipologias	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hotéis	563	607	622	634	659	681	771	873	988	1.039	1.121
Hotéis-Apart.	127	127	132	134	132	128	137	144	150	145	145
Pousadas	42	42	42	41	42	41	40	39	36	35	35
Aldeamentos Turísticos	31	33	31	28	33	33	38	40	45	44	46
Apart. Turísticos	209	210	202	198	206	184	183	184	195	192	195
Outros	982	993	999	996	969	921	842	739	614	553	499
Total Global	1.954	2.012	2.028	2.031	2.041	1.988	2.011	2.019	2.028	2.008	2.041

Fonte: INE (2015).

Tabela 13 - Número de hotéis por NUT II.

NUT II	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Norte	106	118	122	127	136	141	163	205	250	258	275
Centro	129	141	151	155	162	167	192	218	252	259	272
Área Metropolitana de Lisboa	135	136	135	139	143	146	163	175	192	208	225
Alentejo	24	30	30	35	36	38	52	60	71	79	85
Algarve	85	93	94	91	90	91	103	112	116	120	126
Madeira	50	52	53	51	55	60	59	61	63	68	72
Açores	34	37	37	36	37	38	39	42	44	47	66
Total	328	348	349	352	361	373	416	450	486	522	574

Fonte: INE (2015).

Após a análise da oferta hoteleira portuguesa, torna-se relevante a análise da procura hoteleira nacional. As tabelas 14 e 15 apresentam uma caracterização dos hóspedes nacionais: na tabela 14 divididos por países de residência, e na tabela 15 divididos por tipologia de alojamento.

A análise da tabela 14 permite concluir que 58% dos 16.057.142 hóspedes em Portugal são residentes fora do território nacional no ano de 2014, e que os restantes 42% são residentes em Portugal. Relativamente aos hóspedes com residência fora do território nacional, os quatro principais países de residência são: o Reino Unido com 17% do total dos hóspedes, Espanha com 16% do total dos hóspedes e a França e a Alemanha ambos com 11% cada. Estes quatro países juntos perfazem a maioria dos hóspedes com residência no estrangeiro (54%).

Torna-se pertinente a análise dos hóspedes portugueses divididos por tipologia de alojamento. A tabela 15 apresenta o total dos hóspedes nacionais entre os anos de 2007 e 2014, divididos por tipologia de alojamento, e permite concluir que, em 2014, 74% dos hóspedes nacionais preferiram a tipologia hotel. Também pode ser observado que, na globalidade, verificou-se um aumento no número de hóspedes por ano, entre 2007 e 2014, com exceção aos anos de 2009 e 2012. No ano de 2013 para 2014, verificou-se um crescimento de 12% no número de hóspedes, o que pode ser um sinal positivo para o setor do turismo e da hotelaria em Portugal.

Tabela 14 - Hóspedes da hotelaria nacionais divididos por país de residência.

País de Residência	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Alemanha	777.985	777.644	721.519	728.784	740.110	809.085	902.631	977.466
Austrália	30.709	31.293	27.220	31.353	36.186	37.890	44.624	48.632
Áustria	87.535	75.414	76.569	70.705	75.606	91.253	78.886	83.456
Bélgica	157.679	163.175	149.611	147.674	159.633	172.159	174.377	214.653
Brasil	253.142	312.062	274.558	373.752	454.830	494.884	523.611	581.007
Canadá	86.444	86.471	65.179	75.577	92.470	101.560	113.448	132.530
Dinamarca	97.467	104.691	86.300	97.877	84.549	89.015	94.475	97.626
Espanha	1.392.809	1.300.985	1.348.152	1.375.842	1.377.726	1.215.794	1.257.996	1.442.546
EUA	274.275	240.173	238.379	266.248	278.281	303.278	337.956	359.871
Finlândia	75.081	90.172	84.974	85.368	80.457	65.644	69.962	68.129
França	511.787	571.832	563.415	574.828	658.701	740.275	834.378	999.640
Holanda	335.881	367.248	335.017	351.635	388.253	408.071	430.953	427.231
Hungria	24.896	24.424	18.249	17.897	19.793	20.732	20.734	23.118
Irlanda	192.640	193.373	170.740	170.206	177.373	198.880	216.288	233.973
Itália	408.818	381.210	328.773	365.368	383.758	352.979	324.659	354.783
Japão	69.109	65.590	59.392	64.097	60.742	66.958	81.171	85.944
Luxemburgo	12.319	10.950	12.411	11.790	14.099	16.115	19.474	22.900
Noruega	89.335	80.529	63.195	66.196	72.562	77.912	90.172	81.951
Polónia	73.339	85.605	80.074	91.320	113.764	108.369	123.927	137.057
Reino Unido	1.421.996	1.413.588	1.095.252	1.111.197	1.243.898	1.293.181	1.392.705	1.558.804
Rep. Checa	22.540	26.583	28.733	22.107	27.613	32.036	32.082	31.689
Roménia	21.860	28.396	21.975	22.887	24.684	29.245	33.206	34.339
Rússia	51.631	68.735	60.724	83.092	118.422	146.675	168.067	148.890
Suécia	111.736	116.789	89.324	97.861	95.883	107.931	119.067	139.540
Suíça	103.160	105.569	108.552	106.602	124.121	139.140	154.778	170.718
Outros	363.400	387.224	370.384	421.317	508.731	565.623	661.549	820.707
Total Estrangeiros	7.047.573	7.109.725	6.478.671	6.831.580	7.412.245	7.684.684	8.301.176	9.277.200
Total Portugueses	6.318.600	6.346.647	6.449.236	6.705.460	6.580.537	6.160.735	6.070.780	6.779.942
Total Global	13.366.173	13.456.372	12.927.907	13.537.040	13.992.782	13.845.419	14.371.956	16.057.142

Fonte: INE (2015).

Tabela 15 - Hóspedes da hotelaria nacionais divididos por tipologia de alojamento.

Tipologias	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hotéis	8.556.412	8.635.977	8.358.392	9.178.195	9.753.988	9.838.003	10.443.418	11.928.383
Hotéis- Apartamentos	1.283.697	1.281.855	1.197.337	1.248.859	1.374.364	1.444.792	1.505.009	1.539.806
Pousadas	255.502	253.841	237.015	254.328	262.599	215.623	209.252	229.721
Aldeamentos Turísticos	268.512	306.142	303.622	302.684	319.696	386.776	375.265	385.069
Apartamentos Turísticos	722.629	751.190	712.653	678.482	710.950	729.301	742.223	865.672
Outros	2.279.421	2.227.367	2.118.888	1.874.492	1.571.185	1.230.924	1.096.789	1.108.491
Total Global	13.366.173	13.456.372	12.927.907	13.537.040	13.992.782	13.845.419	14.371.956	16.057.142

Fonte: INE (2015).

Além do número de hóspedes, outro dos indicadores bastante relevante na hotelaria é o tempo de duração das suas estadias, que é analisado pelo número de dormidas. A tabela 16 apresenta o número de dormidas em hotelaria divididas pelos países de origem dos hóspedes. A análise da tabela 16 permite concluir que 70% das dormidas realizadas na hotelaria em Portugal no ano de 2014 foram realizadas por residentes fora do território nacional, e 30% por residentes nacionais. Relativamente às dormidas de hóspedes residentes em países estrangeiros no ano de 2014, o Reino Unido foi responsável por 24% das dormidas, a Alemanha por 14%, a Espanha por 11% e a França por 9%. Estes quatro países juntos perfazem 58% das dormidas dos hóspedes não residentes em território nacional.

Tabela 16 - Dormidas em estabelecimento hoteleiro divididas por país de origem.

País de Residência	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Alemanha	3.851.143	3.657.516	3.341.911	3.279.012	3.392.161	3.684.847	4.078.995	4.360.635
Austrália	78.601	76.307	67.630	74.038	87.805	89.244	106.442	114.746
Áustria	349.077	294.959	307.855	266.003	289.739	307.531	280.543	293.042
Bélgica	602.140	585.559	552.940	510.108	567.767	605.980	621.127	742.594
Brasil	558.749	672.970	595.511	828.510	1.015.458	1.139.398	1.209.521	1.361.484
Canadá	290.807	292.121	207.890	224.106	252.847	286.008	316.555	363.977
Dinamarca	475.345	482.287	388.854	434.122	362.288	397.075	420.736	427.674
Espanha	3.380.916	3.069.468	3.203.770	3.277.782	3.445.112	3.076.625	3.099.036	3.552.583
EUA	652.679	568.053	530.178	576.819	611.898	662.872	769.125	814.811
Finlândia	369.622	408.340	401.017	393.782	380.438	310.769	326.107	305.850
França	1.442.344	1.590.488	1.595.447	1.619.416	1.931.067	2.224.668	2.569.043	3.002.225
Holanda	1.825.862	1.974.157	1.789.147	1.843.369	1.992.895	2.137.313	2.085.943	2.064.993
Hungria	78.371	76.216	55.551	57.445	62.971	69.333	69.982	75.614
Irlanda	1.047.347	1.023.505	872.146	826.785	865.949	991.997	1.088.906	1.160.573
Itália	1.010.500	929.096	803.211	869.313	918.210	867.038	799.607	863.637
Japão	130.585	120.214	108.278	117.721	113.267	127.254	149.557	158.427
Luxemburgo	45.700	43.878	45.284	42.866	48.786	54.617	67.173	78.719
Noruega	414.110	335.154	263.454	273.625	290.201	329.975	395.308	333.520
Polónia	259.061	353.851	301.687	338.544	429.573	392.070	458.778	500.986
Reino Unido	7.705.144	7.302.078	5.669.681	5.494.953	6.258.563	6.421.542	6.979.719	7.615.207
Rep. Checa	86.667	99.492	103.194	84.474	110.111	125.537	120.907	110.476
Roménia	87.708	104.582	69.866	66.225	84.854	98.843	116.009	117.844
Rússia	200.238	255.276	207.292	272.339	395.776	510.401	592.664	516.748
Suécia	518.373	515.670	377.660	405.382	407.902	439.122	502.640	595.351
Suíça	333.791	332.789	337.637	333.162	388.323	439.102	489.045	539.982
Outros	973.650	1.040.219	1.017.286	1.098.306	1.299.799	1.467.419	1.646.322	2.023.716
Total Estrangeiros	26.768.530	26.204.245	23.214.377	23.608.207	26.003.760	27.256.580	29.359.790	32.095.414
Total Portugal	12.968.053	13.023.693	13.242.692	13.783.084	13.436.555	12.424.460	12.209.926	13.777.085
Total Global	39.736.583	39.227.938	36.457.069	37.391.291	39.440.315	39.681.040	41.569.716	45.872.499

Fonte: INE (2015).

A tabela 17 apresenta o número de dormidas globais divididas por tipologia de alojamento, entre os anos de 2007 e 2014. Com a análise da tabela 17 conclui-se que, no ano de 2014,

65% das dormidas nacionais foram realizadas em hotel e 15% em hotel-apartamento, sendo estas duas tipologias juntas responsáveis por 80% das dormidas nacionais.

Tabela 17 - Dormidas em estabelecimento hoteleiros divididos por tipologia.

Tipologias	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hotéis	22.141.345	21.689.824	20.384.570	21.846.374	23.837.305	24.289.093	26.100.320	29.678.861
Hotéis- Apartamentos	6.285.162	6.183.820	5.565.252	5.728.545	6.279.376	6.477.693	6.541.451	6.857.289
Pousadas	400.595	405.700	399.213	413.409	427.139	355.336	383.403	435.766
Aldeamentos Turísticos	1.666.563	1.722.680	1.623.603	1.630.617	1.636.751	1.831.489	1.942.626	2.020.814
Apartamentos Turísticos	4.307.520	4.329.782	3.980.890	3.759.178	3.816.511	3.959.491	4.061.253	4.354.666
Outros	4.935.398	4.896.132	4.503.541	4.013.168	3.443.233	2.767.938	2.540.663	2.525.103
Total Global	39.736.583	39.227.938	36.457.069	37.391.291	39.440.315	39.681.040	41.569.716	45.872.499

Fonte: INE (2015).

Numa perspetiva global, nas últimas décadas, o setor do turismo é um dos quatro setores de atividade com mais exportações a nível mundial. Esta realidade também se verifica tanto nas economias avançadas como nas economias emergentes. Relativamente às chegadas e receitas internacionais, a Europa é a região do mundo com mais chegadas e com o maior volume de receitas internacionais. A nível nacional, as três principais regiões de turismo são: o Algarve, a Área Metropolitana de Lisboa e a Madeira, tanto ao nível da oferta hoteleira como de volume de receitas obtidas.

4 Metodologia

4.1 Paradigma de investigação

Segundo Ryan *et al.* (2002) a metodologia de investigação depende do fenómeno sobre o qual incide o estudo em causa e as características do mesmo. Segundo Chua (1986), a seleção da metodologia de investigação tem subjacente uma decisão baseada em três grandes fatores sequenciais:

Ontológico – neste primeiro fator, o investigador deve definir os seus pressupostos relativamente à realidade do fenómeno em estudo.

Epistemológico – neste segundo fator, o investigador deve definir qual ou quais as formas como na sua perspectiva, se deve alcançar o conhecimento sobre o fenómeno.

Metodológico – neste terceiro fator, o investigador deve definir qual o processo que irá utilizar para realizar o estudo do fenómeno em causa.

Todos estes fatores estão interligados, existindo também entre eles uma dependência mútua, e dando origem aos paradigmas da investigação. De acordo com diversos autores, (Hopper e Powell, 1985; Bhimani, 2002; Covaleski e Dirsmith, 1996; Baxter e Chua, 2003) o estudo em contabilidade de gestão deveria seguir um de três paradigmas de investigação, a investigação interpretativa, a investigação crítica e a investigação positivista.

A investigação interpretativista baseia-se numa análise subjetiva, muito focada nos fenómenos sociais. Segundo Hassard e Cox (2013), a investigação interpretativista observa o mundo tendo como premissa base a natureza social do mesmo, assim como o facto de que um indivíduo é reflexo e consequência de todos os processos sociais que o envolvem e inseparável desses mesmos processos.

A investigação crítica enfatiza a mudança radical, realiza uma análise baseada na exclusão dos fenómenos sociais e da sua influência no ser humano. Os autores Hassard e Cox (2013) caracterizam este tipo de investigação como sendo uma visão da sociedade que se caracteriza

por conflitos, crises (políticas e económicas) e mudanças radicais. Sendo estes os fenómenos fundamentais para a emancipação das estruturas sociais vigentes.

A investigação positivista tem como base o método designado como método científico (Tomkins e Groves, 1983). Os autores Tomkins e Groves (1983) também caracterizam este método como sendo baseado em modelos teóricos com o objetivo de criar hipóteses de estudo, que posteriormente serão testadas e perante os resultados obtidos poderão generalizar-se caso se obtenha significância estatística.

De acordo com Hopper e Powell (1985) o paradigma positivista caracteriza-se por ser uma observação objetiva da realidade da parte do investigador que, por sua vez, deverá primar pela objetividade e neutralidade, assim como observar o fenómeno em estudo de forma imparcial e distante, não interferindo nem interagindo com o mesmo. Este paradigma tenta, através dos resultados obtidos da análise da realidade observada, criar e desenvolver modelos e teorias que possam explicar e prever fenómenos atuais e futuros. De acordo com as características específicas da investigação em causa, que se distingue pela observação imparcial, objetiva e não interventiva da realidade, assim como a criação de hipóteses de estudo de acordo com os objetivos que poderão permitir conclusões possíveis de generalização, conclui-se que o paradigma mais adequado, neste caso, é o positivista.

Na investigação em contabilidade de gestão, as teorias mais utilizadas são: a teoria da agência e a teoria da contingência (Barrachina *et al.*, 2004). A teoria da agência caracteriza-se por se basear numa relação contratual, com uma definição clara dos direitos e dos deveres de cada uma das partes intervenientes. Em contrapartida, a teoria da contingência baseia-se na premissa de que não existe um modelo contabilístico adequado para todas as empresas, sendo cada empresa influenciada por um conjunto de fatores contingenciais diferenciados. De acordo com as características específicas da investigação em causa e dos objetivos definidos, a teoria da contingência foi considerada como a mais adequada para este estudo.

A teoria da contingência baseia-se na ideologia de que o ambiente em que a empresa se encontra, bem como as suas características específicas, influenciam a própria empresa e, por sua vez, as suas próprias características (Otley, 1980). Segundo Chua (1986), esta teoria pressupõe a existência de uma lógica de racionalidade de cada indivíduo em si e na sua tomada de decisão, sendo esta baseada na informação fornecida pela contabilidade. De

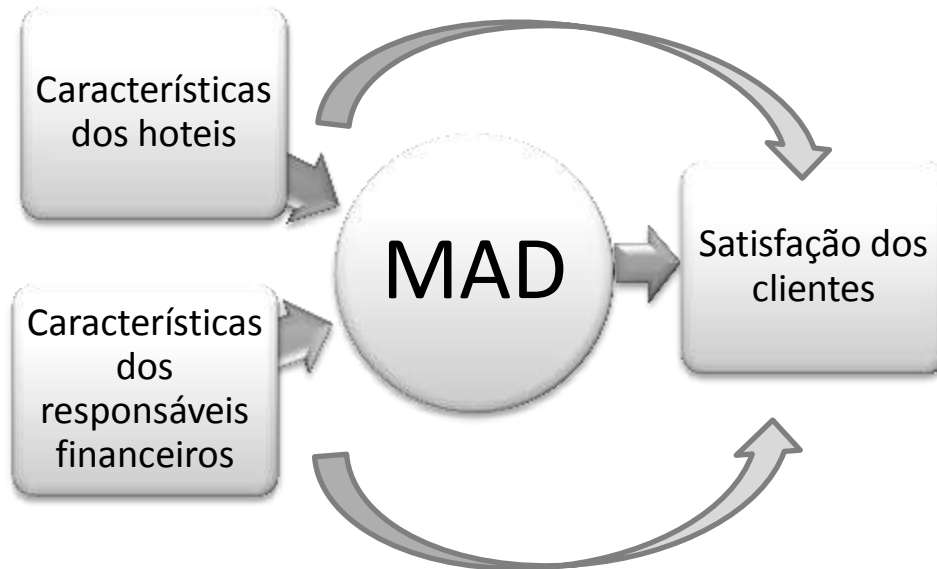
acordo com Vieira (2009), os investigadores que têm como metodologia a teoria da contingência utilizam, na sua maioria, o questionário como método de recolha de informação. Posteriormente, realizam análise estatística com o objetivo de encontrar relações com relevância estatística significativa e, a partir desses resultados, poderem concluir e generalizar. De acordo com esta teoria, não existe um modelo ideal e universal de gestão, pois cada empresa tem as suas próprias características, e encontra-se inserida numa determinada envolvente. Assim, deve ter o seu próprio modelo de gestão, e os seus modelos de contabilidade também serão influenciados por diversos fatores contingenciais, como por exemplo: o ambiente, a tecnologia, a estratégia, a estrutura organizacional, entre outros (Hopper e Powell, 1985; Anderson e Lanen, 1999; Ryan *et al.*, 2002; Chenhall, 2003; Belkaoui, 2000).

4.2 Desenho da investigação

Os fatores contingenciais desempenham um papel relevante na modelação das questões de investigação, mas o fator central são os métodos de avaliação de desempenho (MAD).

Na figura 1 pode ser observado um desenho estrutural deste estudo. A figura 1 torna evidente a relevância dos métodos de avaliação de desempenho neste estudo. A jusante dos métodos de avaliação de desempenho, são analisados diversos fatores contingenciais, como as características dos hotéis e dos seus responsáveis financeiros. Estes fatores são estudados na perspetiva da análise da sua influência na escolha dos métodos de avaliação de desempenho. A montante dos métodos de avaliação de desempenho, são analisadas as consequências da utilização dos diversos métodos na satisfação dos clientes hoteleiros. Por último, realiza-se ainda outra análise, numa perspetiva mais global, com o objetivo de encontrar relações entre os diferentes fatores contingenciais, como a relação das características dos hotéis e dos seus responsáveis financeiros com a satisfação dos clientes hoteleiros.

Figura 1 – Desenho da Investigação



4.3 Questões de investigação

Tendo em conta toda a revisão da literatura, o paradigma positivista, a teoria da contingência, o desenho da investigação e os objetivos definidos inicialmente para este estudo, foram realizadas dezassete questões de investigação que serão apresentadas neste ponto.

Este estudo tem como principal objetivo a análise da avaliação de desempenho no setor hoteleiro. A partir da revisão da literatura já apresentada, foram definidos diversos objetivos específicos:

Objetivo um:

Analisar o conhecimento dos responsáveis financeiros sobre os métodos de avaliação de desempenho considerados teoricamente mais adequados. Este objetivo foi formulado com base nos seguintes estudos.

Luther e Longden (2001), Haldma e Lääts (2002) e Gomes *et al.* (2007), concluíram que se as empresas tiverem colaboradores que dominem os conceitos sobre os diversos métodos de avaliação de desempenho, verifica-se uma tendência, por parte destes, em contribuir para a utilização dos métodos de avaliação de desempenho mais avançados enquanto que a inexistência deste tipo de colaboradores provoca um significativo entrave à mudança. Obtendo conclusões semelhantes, Mcphail *et al.* (2008), Neves e Lourenço (2009) e Burgess (2007), verificaram um grande desconhecimento do *Balanced Scorecard*, assim como das suas vantagens e características. Estes autores concluíram que este desconhecimento leva a que o *Balanced Scorecard* não seja amplamente adotado nas empresas do setor do turismo. Machado (2013) também concluiu, no seu estudo em pequenas e médias empresas portuguesas, que a maioria dos entrevistados desconhecia o conceito do *Balanced Scorecard*, verificando a existência de uma relação entre o conhecimento do *Balanced Scorecard* e a formação académica do entrevistado. Quesado *et al.*, (2012b) estudaram empresas públicas portuguesas e concluíram que a maioria dos respondentes (55%) assumiu não conhecer ou conhecer pouco o conceito do *Balanced Scorecard*, sendo que os restantes respondentes (45%) assumiram conhecer ou conhecer muito bem o conceito. Madsen (2015), Madsen e Stenheim (2015) e Kristen *et al.* (2015) concluíram que tanto o grau de conhecimento como a utilização do método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* estão interligados e que de um modo geral, ambos são baixos. Leite (2016) também concluiu no seu estudo, que os métodos de avaliação de desempenho mais tradicionais prevalecem sobre os métodos de avaliação de desempenho mais complexos, como é o caso do *Balanced Scorecard*. Os autores Quesado *et al.*, (2012b) obtiveram resultados contraditórios, relativamente aos obtidos pelos autores referidos anteriormente. Estes autores estudaram o conhecimento e interpretação que os responsáveis financeiros têm do conceito do *Balanced Scorecard*, através de um conjunto de afirmações no caso da interpretação e questionando diretamente o respondente sobre o seu grau de conhecimento. Apesar do grau de conhecimento ser baixo, como já foi referido, estes autores concluíram que a maioria dos responsáveis têm uma boa

interpretação do conceito e da filosofia do *Balanced Scorecard*. Concluíram também que a utilização do método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* é pouco utilizado, mas a sua filosofia e modelo de um modo geral é bem interpretada.

Para atingir o primeiro objetivo foram formuladas as seguintes questões de investigação:

Questão de investigação um:

Os responsáveis financeiros conhecem o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*?

Questão de investigação dois:

Qual a perceção do conceito do *Balanced Scorecard* por parte dos responsáveis financeiros dos hotéis que não o utilizam?

Questão de investigação três:

Existe associação entre o conhecimento dos métodos de avaliação de desempenho e as características dos responsáveis financeiros dos hotéis?

Objetivo dois:

Analisar os métodos utilizados para avaliar o desempenho dos hotéis. Este objetivo foi formulado com base em três grupos distintos de estudos, analisados na revisão de literatura.

O primeiro grupo é constituído por estudos que aprofundaram quais os métodos de avaliação de desempenho que são mais utilizados. Diversos autores (Young e O’Byrne, 2000; Banker e Mashruwala, 2007; Van der Geer *et al.*, 2009; Corona, 2009; Gerdin, 2005; Anderson *et al.*, 1999; Chen, 2009; Bol, 2011; Gong *et al.*, 2011; Neumann *et al.*, 2010; Cardinaels e Veen-Dirks, 2010; Luft, 2009; Chapman *et al.*, 2009) concluíram que existe um vasto conjunto de indicadores financeiros e não financeiros que devem ser utilizados em conjunto, não existindo um indicador ideal, nem um conjunto de indicadores ideais para todas as empresas. Cada empresa deve escolher os seus indicadores de acordo com os seus objetivos e necessidades. A maioria das empresas aposta mais em indicadores financeiros, o que não é o mais adequado, principalmente para empresas de serviços como

é o caso da hotelaria. Jagels e Coltman (2004), Harris e Mongiello (2001) e Pavlatos e Paggios (2009) estudaram especificamente os indicadores mais utilizados no setor hoteleiro e concluíram que, apesar de diversos estudos concluírem que a utilização exclusiva ou quase exclusiva de indicadores financeiros é bastante débil e limitada, principalmente em empresas do setor dos serviços como é a hotelaria, a maioria dos hotéis ainda assenta a sua avaliação de desempenho em indicadores maioritariamente financeiros. Quesado *et al.* (2014) concluíram, no seu estudo, que apesar do *Balanced Scorecard* existir há mais de vinte anos, este não é muito utilizado em Portugal.

O segundo grupo é constituído por estudos que aprofundaram quais os motivos que levaram as empresas a utilizarem, com sucesso ou não, o *Balanced Scorecard*. Diversos autores apontam críticas ao modelo e ao modo de implementação, chegando mesmo a desvalorizar o *Balanced Scorecard* relativamente ao *Tableau de Bord*, classificando este segundo como um método mais rico e menos ambíguo do que o primeiro (Bourguignon *et al.*, 2004; Bessire e Baker, 2005). Outros autores apontam críticas e problemas internos das empresas, que acabam por prejudicar a implementação do *Balanced Scorecard* (Wong-on-wing *et al.*, 2007; Malmi, 2001; Pandey, 2005; Cokins, 2010), como por exemplo: o desconhecimento do método e/ou a dificuldade de compreensão do mesmo; a subjetividade e ambiguidade do método do *Balanced Scorecard*; o facto da cultura latina não estar tão disposta, como a cultura anglo-saxónica, a partilhar com todos os níveis hierárquicos das suas empresas os seus objetivos e metas; a dificuldade que as empresas sentem em definir de forma consensual todos os indicadores e medidas; a necessidade de apresentar resultados, que provoca uma eliminação de etapas na correta implementação do método, que muitas vezes gera o seu insucesso; e a implementação de um método padrão criado por uma determinada consultora e que não é adequado às necessidades e especificidades da empresa em causa. Verifica-se ainda a existência de um grupo de estudos que analisam as vantagens da utilização do *Balanced Scorecard*. Diversos autores (Kaplan e Norton, 2006a; 2006b; Kaplan e Norton, 1996d; Hoque e James, 2000; Crabtree e Debusk, 2008; Butler *et al.*, 2011; Banker *et al.*, 2004; Bryant *et al.*, 2004; Liedtka *et al.*, 2008; Amorim e Machado, 2015; Machado e Simplício, 2016) apontam as vantagens da implementação do *Balanced Scorecard*, como por exemplo: o facto de ser bastante utilizado e com sucesso por diversas empresas de diversos setores, justificando os casos de insucesso com decisões irreversíveis tomadas pelas empresas no passado, que impedem uma correta

implementação; a obrigação da gestão de mensurar o que até então parecia imensurável, ou a juntar diversas medidas e indicadores, trazendo muitas vezes à tona realidades desconhecidas até então; as escolhas de indicadores e medidas ligadas entre si e com a estratégia da empresa são mais fiáveis; uma maior utilização do *Balanced Scorecard* está associada a um melhor desempenho da empresa, assim como a utilização do *Balanced Scorecard* está associada a melhores retornos para os acionistas, além de ser uma eficiente ferramenta de gestão estratégica; a utilização do *Balanced Scorecard* permite uma visão global da empresa, um alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos da empresa e uma melhoria da comunicação interna e externa da empresa. Diversos autores estudaram a utilização do método do *Balanced Scorecard* tanto a nível internacional como a nível nacional, e as percentagens de utilização, de um modo geral, são consideravelmente inferiores às percentagens de conhecimento, como por exemplo: no Reino Unido, Giannopoulos *et al.* (2013) concluíram que 20% dos entrevistados conhecia o método do *Balanced Scorecard* e que, destes, apenas 25% o utilizavam; no Chipre, 45% dos entrevistados conheciam o *Balanced Scorecard* e destes apenas 22% o utilizavam; Bezdrob e Car (2012) concluíram que nos Estados Unidos da América 46% das empresas utiliza o *Balanced Scorecard* e na Alemanha e Austrália apenas 26% das empresas o fazem. A nível nacional, Quesado *et al.* (2012b) concluiu que 5,6% das empresas públicas portuguesas utilizam o *Balanced Scorecard*, mas, se a análise for dividida por setores de atividade, verifica-se que o setor hospitalar, onde existem diversas parcerias público-privadas, apresenta uma taxa de utilização do *Balanced Scorecard* de 7,7%. Também é de salientar que 30,2% dos respondentes pretende implementar do *Balanced Scorecard* no futuro. Os autores Quesado e Rodrigues (2007) estudaram as 250 maiores empresas portuguesas, e concluíram que 18,8% utilizam o *Balanced Scorecard*, 12,9% pretendem implementá-lo no futuro e 5,9% têm a decorrer um processo de implementação do *Balanced Scorecard*. Neste mesmo estudo, os autores também concluíram que 4,7% das empresas estudadas já tinham utilizado o *Balanced Scorecard*, mas abandonaram este método de avaliação de desempenho; 12,9% não conhece o *Balanced Scorecard* e 44,7% conhece o *Balanced Scorecard*, mas nunca contactou com este método de avaliação de desempenho. Juhmani (2007) e Kraus e Lind (2010) concluíram nos seus estudos que o *Balanced Scorecard* é utilizado em 65% e 53% respetivamente, como método de avaliação de desempenho. Enquanto que os autores Kald e Nilsson (2000) e Rigby (2001) encontraram nos seus estudos percentagens de utilização mais baixas, 27% e 44% respetivamente. Também a

nível nacional, os autores Curado e Manica (2010) realizaram um estudo sobre empresas da ilha da Madeira, e do total de empresas inquiridas 10% utilizavam o *Balanced Scorecard*, 23% utilizavam o *Tableau de Bord*, 20% utilizam outros métodos de avaliação de desempenho e 47% assumem não utilizar qualquer método de avaliação de desempenho. Os autores Arsénio e Machado (2013) também concluíram que o *Balanced Scorecard* é utilizado como método de avaliação de desempenho por 9% das empresas nacionais. Relativamente ao método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord*, para além do estudo dos autores Curado e Manica (2010) já referido os autores Machado e Simplício (2016) também concluíram que o *Tableau de Bord* é utilizado por 3% das empresas nacionais como método de avaliação de desempenho enquanto que o *Balanced Scorecard* é utilizado por 24% das empresas do estudo.

O terceiro grupo é constituído por estudos que aprofundaram quais os motivos que levaram as empresas a decidirem implementarem ou não o *Balanced Scorecard*. Diversos autores (Quesado *et al.*, 2012b; Quesado e Rodrigues, 2009; Agostino e Arnaboldi, 2011; Giannopoulos *et al.*, 2013) concluíram que as principais motivações para a implementação do *Balanced Scorecard* são: a necessidade de criar uma ligação entre os objetivos de cada departamento e/ou colaborador com os objetivos globais e estratégia da empresa; alinhar a estratégia com a missão e com os objetivos e fazer chegar esta informação a toda a empresa; necessidade de medir de forma eficiente o desempenho financeiro e não financeiro; criar/desenvolver um sistema de incentivos baseados no desempenho; exigência/imposição do grupo onde a empresa se encontra inserida e a necessidade encontrada pelos responsáveis de obterem, de uma forma mais resumida, uma visão global da empresa. Em contrapartida, os mesmos autores também revelam os principais motivos que levaram as empresas a não tentarem implementar o *Balanced Scorecard*, ou mesmo a abandonarem o processo de implementação do mesmo. Os principais motivos apontados são: a satisfação com os métodos atualmente utilizados nas empresas para a avaliação de desempenho das mesmas; considerarem o método de avaliação de desempenho bastante complexo e desadequado às suas necessidades; elevados custos de implementação e elevado consumo de tempo para a sua manutenção que, na sua perspetiva, geram reduzidos ou nenhuns benefícios; limitações ao nível dos *softwares* e falta de apoio por parte dos responsáveis em implementar o novo método de avaliação de desempenho. Apesar de todas as dificuldades de implementação e críticas ao *Balanced Scorecard*, este continua a

ser um dos métodos mais populares e com a maior perspectiva de implementação futura, de acordo com diversos autores (Giannopoulos *et al.*, 2013; Bezdrob e Car, 2012). Ainda sobre a temática da implementação do *Balanced Scorecard*, diversos autores estudaram de forma mais profunda o grau de implementação e a possibilidade de uma empresa ser classificada ou não como uma empresa utilizadora do *Balanced Scorecard*. Diversos autores (Malmi, 2001; Soderberg *et al.*, 2011; Shutibhinyo, 2013) concluíram que o método nem sempre é utilizado na sua totalidade, sendo a quarta perspectiva, na maioria dos casos, não utilizada ou utilizada com poucos indicadores. Chegam mesmo a assumir que, caso não sejam utilizados indicadores e medidas financeiras e não financeiras, e que não sejam incorporados componentes de aprendizagem e crescimento, de estratégia e de recompensa individual de acordo com os objetivos da empresa, a classificação como empresa utilizadora do método de avaliação de desempenho começa a não estar totalmente adequada. Relativamente ao setor hoteleiro, os autores Evans (2005) e Mcphail *et al.* (2008) concluíram que a perspectiva da aprendizagem e crescimento é a menos utilizada pelos hoteleiros, e que alguns hotéis optaram por adaptar o método às circunstâncias específicas do setor hoteleiro.

Para atingir o segundo objetivo foram formuladas as seguintes questões de investigação:

Questão de investigação quatro:

Quais os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis?

Questão de investigação cinco:

Quais as medidas não estruturadas mais utilizadas pelos hotéis?

Questão de investigação seis:

Qual o modo de utilização do *Balanced Scorecard*?

Questão de investigação sete:

Quais os motivos da não utilização do *Balanced Scorecard*?

Questão de investigação oito:

Quais os motivos da utilização do *Balanced Scorecard*?

Questão de investigação nove:

Quais os objetivos da implementação do *Balanced Scorecard*?

Objetivo três:

Este objetivo está subdividido em dois, devido à forte ligação de ambos, sendo o primeiro objetivo analisar a associação entre os métodos utilizados e as características dos hotéis e dos seus responsáveis financeiros, e o segundo analisar a associação entre as características dos hotéis e as características dos seus responsáveis financeiros. Após o estudo e análise dos métodos de avaliação de desempenho realizados nos objetivos anteriores, este foi formulado com base em dois grupos de revisão de literatura.

O primeiro grupo é constituído por estudos que aprofundaram os fatores contingenciais relacionados com o responsável financeiro, como por exemplo a idade, o género e a formação. Diversos autores (Naranjo-Gil *et al.*, 2009; Emsley *et al.*, 2006; Úbeda-García *et al.*, 2013; Luther e Longden, 2000; Haldma e Lääts, 2002; Shields, 1998; Clarke *et al.*, 1999; Blake *et al.*, 2000; Cohen *et al.*, 2005) concluíram que os responsáveis financeiros com mais idade tendem a utilizar métodos de avaliação de desempenho mais tradicionais; no sentido oposto, os responsáveis financeiros com formação mais atualizada e com mais formação tendem a utilizar métodos de avaliação de desempenho mais sofisticados. Em contrapartida, os responsáveis financeiros com menos formação podem chegar a ser um entrave à aplicação ou implementação de métodos de avaliação de desempenho mais sofisticados. Relativamente ao género, alguns autores verificaram que a maioria dos responsáveis financeiros são do género masculino. Strohhecker (2016) concluiu, no seu estudo, que responsáveis financeiros do género masculino, alcançam um melhor desempenho ao nível do crescimento das empresas do que responsáveis financeiros do género feminino. Em contrapartida, Machado e Simplício (2016) concluíram que não existe nenhuma associação entre os métodos de avaliação de desempenho e as características pessoais (idade, género e grau académico) dos responsáveis financeiros.

O segundo grupo, constituído por estudos que aprofundaram os fatores contingenciais relacionados com a empresa, nomeadamente a competitividade, o tipo de contabilidade

praticada, a forma jurídica, a integração numa cadeia hoteleira, a dimensão e a detenção do capital. Diversos autores (Otley, 1980; Libby e Waterhouse, 1996; Anderson e Lanen, 1999; Luther e Longden, 2001; Chapman, 1997; Chenhall, 2003; Khandwalla, 1972; Mia e Clarke, 1999) concluíram que quanto mais competitivo e hostil for o ambiente em que a empresa se encontra, mais desenvolvidos e sofisticados são os métodos de avaliação de desempenho utilizados. Estes autores também concluíram que, quanto maior for a concentração geográfica em que a empresa se encontra, maior é a competitividade a que a empresa está sujeita. Os autores Jogaratnam e Tse (2006), Gerdin (2005), Libby e Waterhouse (1996), Chang *et al.* (2003), Jermias e Gani (2004) concluíram que a estrutura contabilística e jurídica estão relacionadas com o tipo de gestão, mas não com o desempenho do hotel; noutra perspetiva concluíram também que uma estrutura contabilística mais descentralizada resulta na utilização de métodos de avaliação de desempenho mais desenvolvidos e sofisticados. Os autores Hwang e Chang (2003) e Hsieh e Lin (2010) concluíram que existe uma relação entre um melhor desempenho de uma determinada empresa hoteleira e a sua integração numa cadeia hoteleira, mas em contradição Claver-Cortés *et al.* (2007) concluiu que não existe nenhuma relação entre o desempenho do hotel e a sua integração numa determinada cadeia hoteleira. Claver-Cortés *et al.* (2007) também verificaram a mesma ausência de relação entre o desempenho, a dimensão e a categoria do hotel. Já os autores Chenhall (2003), Haldma e Lääts (2002), Joshi (2001), Innes *et al.* (2000), Clarke *et al.* (1999), Chenhall e Langfield-Smith (1998), Libby e Waterhouse (1996), Innes e Mitchell (1995), Hoque e James (2000), Pavlatos e Paggios (2009) e Vivel-Búa *et al.* (2015) concluíram que, quanto maior a dimensão da empresa, mais esta é propensa ao uso de métodos de avaliação de desempenho mais sofisticados. Relativamente ao fator contingencial detenção do capital os autores Ghosh e Chan (1997), Clarke *et al.* (1999) e Quesado *et al.* (*forthcoming*), concluíram que existe uma associação entre a detenção de capital e os métodos de avaliação de desempenho utilizadas pelas empresas, mas em contrapartida os autores Haldma e Lääts (2002) concluíram não existir essa mesma associação.

Para atingir o terceiro objetivo foram formuladas as seguintes questões de investigação:

Questão de investigação dez:

Existe associação entre os métodos de avaliação de desempenho e as características dos hotéis?

Questão de investigação onze:

Existe associação entre os métodos de avaliação do desempenho utilizados e as características individuais do responsável financeiro?

Questão de investigação doze:

Existe associação entre a idade do responsável financeiro e as características dos hotéis?

Questão de investigação treze:

Existe associação entre género do responsável financeiro e as características dos hotéis?

Questão de investigação catorze:

Existe associação entre a formação do responsável financeiro e as características dos hotéis?

Objetivo quatro:

Analisar a associação entre a satisfação dos clientes e os métodos de avaliação de desempenho utilizados. Este objetivo foi formulado com base em alguns estudos que analisam a satisfação dos clientes. Epstein e Birchard (2000) e Barsky e Nash (2003), concluíram que a satisfação do cliente é uma alavanca para os lucros presentes e futuros do hotel, devido à criação de novas oportunidades de negócio e à fidelização dos atuais clientes. Kilic e Okumus (2005) concluíram que a falta de conhecimentos sobre a produtividade e desempenho dos gestores hoteleiros é a principal explicação para os constantes problemas que perturbam o bom desempenho das organizações hoteleiras. No entanto não foi encontrado nenhum artigo que analisasse a associação entre a satisfação dos clientes e os métodos de avaliação de desempenho.

Para atingir o quarto objetivo foi formulada a seguinte questão de investigação:

Questão de investigação quinze:

Existe associação entre a satisfação dos clientes e os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis?

Objetivo cinco:

Analisar a associação entre a satisfação dos clientes e as características dos hotéis e dos seus responsáveis financeiros. Este objetivo foi formulado com base em dois grupos de revisão de literatura.

O primeiro grupo é constituído pelos estudos de Lewis (2004), Menon (2000), Pugh (2001), Barsky e Nash (2002), Tsaur e Lin (2004), Nadiri e Hussain (2005), Martin e Bush (2006), Voss *et al.* (1998), Xenikou e Simosi (2006) e Torres *et al.* (2014), que analisaram a relação entre a satisfação dos clientes e as diversas características dos hotéis. Estes autores concluíram que o elevado grau de interação entre o cliente e o prestador do serviço provoca uma simbiose entre o estado de espírito dos dois, o que posteriormente irá influenciar a perceção de satisfação do cliente, existindo assim uma relação entre a satisfação do colaborador e do cliente. Os mesmos autores também verificaram a existência de uma relação entre a realização profissional do colaborador, o conhecimento técnico demonstrado pelos colaboradores, a afetividade entre os colaboradores e os clientes, e a satisfação do cliente da unidade hoteleira. Sparks *et al.* (2016) salienta ainda a relação que o hotel tem com o ciberespaço, como uma característica do hotel de extrema relevância para a satisfação dos seus clientes.

O segundo grupo, apresenta resultados contraditórios é constituído pelos estudos de Fisher *et al.* (2010), Castellanos-Verdugo *et al.* (2009), Kilic e Okumus (2005) e Sharma e Upneja (2005). Estes autores, em contrapartida, concluíram que não existe nenhuma relação entre os colaboradores e a satisfação dos clientes assim como com a categoria do hotel, ou a formação técnica dos seus colaboradores.

Para atingir o quinto objetivo foram formuladas as seguintes questões de investigação:

Questão de investigação dezasseis:

Existe associação entre a satisfação dos clientes e as características dos hotéis?

Questão de investigação dezassete:

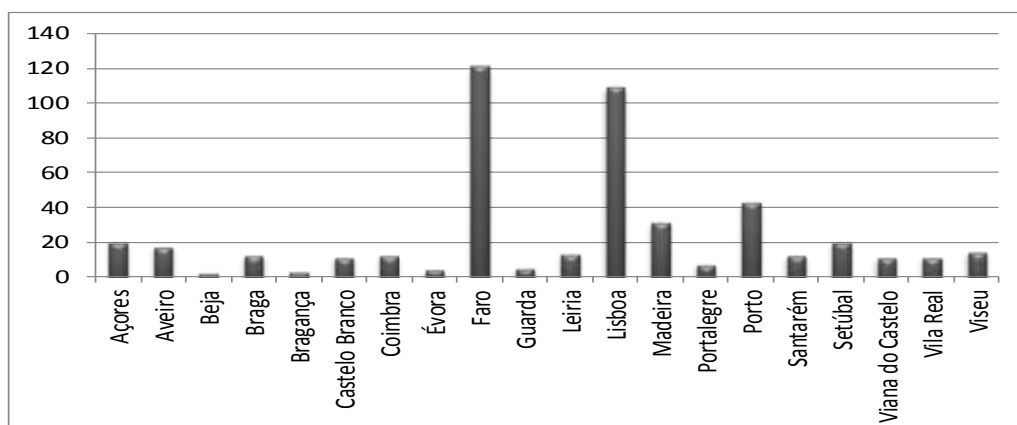
Existe associação entre a satisfação dos clientes e as características dos responsáveis financeiros dos hotéis?

4.4 Caracterização do Universo

A definição e caracterização detalhada do universo é uma das componentes relevantes de um estudo. Neste estudo, o universo de análise incluiu todos os hotéis de quarto ou cinco estrelas localizados em Portugal e registados como tal. De acordo com o teste piloto realizado, verificou-se que os hotéis nacionais de categorias inferiores não realizavam avaliação de desempenho, e por este motivo restringiu-se o universo apenas às duas classificações de hotéis mais elevadas.

Para realizar esta análise foi consultada a entidade pública Turismo de Portugal, I.P. com o objetivo de recolher todos os dados disponíveis, de caracterização da oferta hoteleira nacional denominada na categoria de hotel e com classificação de quarto ou cinco estrelas. De acordo com os dados fornecidos pelo Turismo de Portugal, I.P. existem em Portugal 478 hotéis de quarto e cinco estrelas, sendo 386 deles de quatro estrelas e os restantes 92 de cinco estrelas. Ao nível da dispersão geográfica verifica-se uma forte concentração nos distritos de Lisboa e Faro, como pode ser observado nos gráficos 1, 2 e 3.

Gráfico 1 - Distribuição geográfica da oferta hoteleira portuguesa de quatro e cinco estrelas.

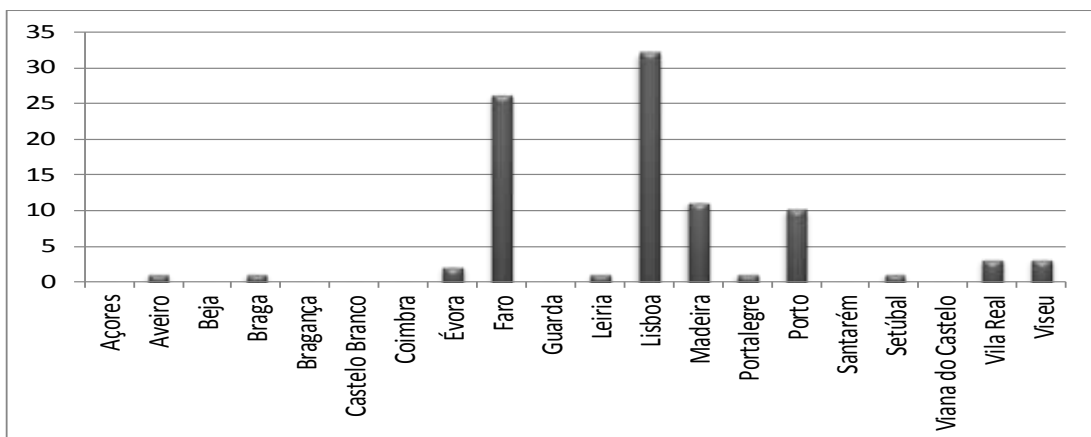


No gráfico 1, pode observar-se a distribuição geográfica da oferta hoteleira portuguesa de quarto e cinco estrelas por distritos e regiões autónomas. A análise do gráfico 1 permite concluir que apenas 4 dos 20 distritos ou regiões autónomas têm uma oferta superior a 20 hotéis de quarto e cinco estrelas. O distrito com mais hotéis é o distrito de Faro, com 121 hotéis, seguido dos distritos ou regiões autónomas de Lisboa com 109 hotéis, do Porto com 43 hotéis e da Madeira com 31 hotéis. Os três distritos com menos oferta hoteleira de quarto e cinco estrelas são os distritos de Beja com 2 hotéis, de Bragança com 3 hotéis e o de Évora com 4 hotéis.

No gráfico 2 é analisada a heterogeneidade da distribuição geográfica da oferta hoteleira. Esta é mais acentuada entre os hotéis de cinco estrelas. Dos 20 distritos e regiões autónomas portuguesas, apenas 12 têm hotéis de cinco estrelas no seu território. Destes, em dois deles estão localizados mais de 63% da oferta hoteleira portuguesa de cinco estrelas: Lisboa e Faro. Individualmente, Lisboa é o distrito com mais oferta hoteleira de cinco estrelas, com cerca de 35%, e Faro com cerca de 28% da oferta nacional dessa categoria.

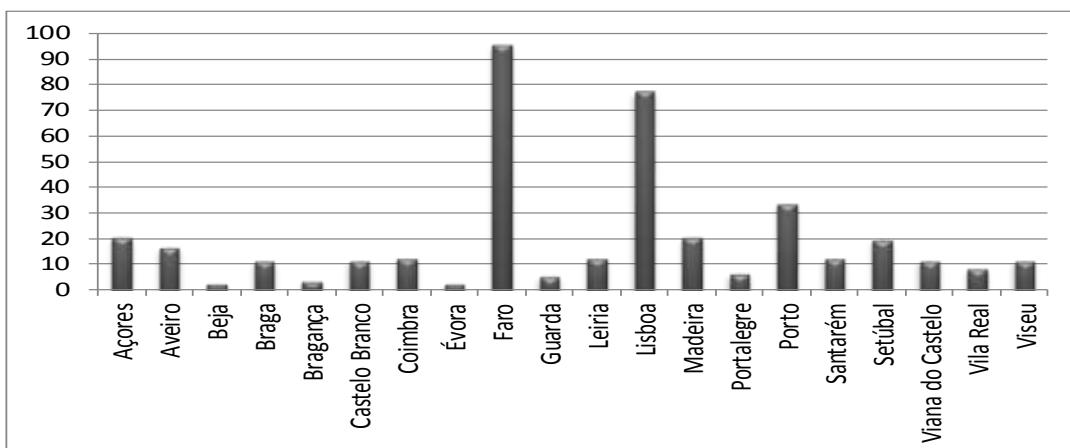
No gráfico 2, pode observar-se a distribuição geográfica da oferta nacional de cinco estrelas. A sua análise permite concluir que apenas 4 distritos ou regiões autónomas dos 20 totais têm mais de 3 hotéis de cinco estrelas no seu território (Faro, Lisboa, Madeira e Porto). A oferta destes 4 distritos ou região autónoma é de 86% da oferta hoteleira de cinco estrelas a nível nacional.

Gráfico 2 - Distribuição geográfica da oferta hoteleira nacional de cinco estrelas.



A análise do gráfico 3 demonstra que ao nível da oferta de quatro estrelas não se verifica uma heterogeneidade tão acentuada. Contudo, Lisboa e Faro continuam a caracterizar-se como distritos com a maior oferta hoteleira na categoria de quatro estrelas, destacando-se Faro com cerca de 25% da oferta e Lisboa com 20% da oferta hoteleira nacional de quatro estrelas.

Gráfico 3 - Distribuição geográfica da oferta hoteleira nacional de quatro estrelas.



No gráfico 3, pode observar-se a distribuição geográfica da oferta hoteleira de quatro estrelas portuguesa, por distritos e regiões autónomas. A análise do gráfico 3 permite concluir que apenas três distritos (Faro, Lisboa e Porto) têm mais de 20 hotéis de quatro estrelas no seu território. Os distritos com menos oferta hoteleira de categoria de quatro estrelas são os distritos de Beja e de Évora ambos com 2 hotéis cada um.

Relativamente à capacidade de cada hotel, em média os hotéis de quatro estrelas têm uma capacidade máxima aproximada de 226 hóspedes, enquanto que os hotéis de cinco estrelas têm uma capacidade máxima em média de receber 338 hóspedes. A capacidade máxima mais elevada é de 1616 hóspedes e a capacidade máxima mais baixa é de 14 hóspedes, pertencentes respetivamente ao Alvor Baia Hotel Apartamento e ao Hotel Soltróia.

A análise do universo permite concluir que dos 478 hotéis nacionais de quatro e cinco estrelas, 107 não têm qualquer unidade de alojamento preparada para receber hóspedes com mobilidade reduzida.

Relativamente à oferta de restauração nos hotéis em Portugal, pode verificar-se que 9 dos 92 hotéis de cinco estrelas e 40 dos 386 hotéis de quatro estrelas não têm restaurante. Relativamente às infraestruturas de lazer, concluiu-se que mais de 42% da oferta hoteleira de quatro e cinco estrelas a nível nacional não tem piscina exterior ou interior. A percentagem aumenta quando são analisados outros equipamentos de lazer como, ginásio ou campo de ténis. Os campos de golfe são os equipamentos de lazer menos comuns, apenas 18 unidades hoteleiras, das 478 existentes de quatro e cinco estrelas, possuem campo de golfe.

Outra área de estudo relevante para a caracterização da hotelaria portuguesa é a existência de certificados de qualidade e certificados ambientais. A análise das informações fornecidas pelo Turismo de Portugal, I.P. mostra que apenas 7 hotéis de cinco estrelas e 25 de quatro estrelas são certificados ao nível da qualidade, e que apenas 3 hotéis de cinco estrelas e 21 de quatro estrelas têm um certificado ambiental.

Por último, foi analisado o peso do capital público no setor hoteleiro nacional. Verificou-se que 78 hotéis de quatro estrelas e 17 de cinco estrelas foram ou são financiados por entidades públicas, sendo que, na maioria dos casos, a entidade financiadora é o Turismo de Portugal, I.P.

4.5 Método de recolha de dados

4.5.1 Escolha do método

Como já foi referido, na maioria dos estudos que utilizam a teoria da contingência, o questionário é o método predominante de recolha de dados, mas nada impede a utilização de outros métodos que venham a complementar e tornar mais eficiente e fiável a recolha de informação.

No caso concreto deste estudo, o método de recolha de dados está limitado a duas opções, a entrevista e o inquérito, uma vez que os dados pretendidos não são alvo de publicação ou divulgação por parte dos hotéis portugueses.

Segundo Abernethy *et al.* (1999), não existem métodos de recolha de dados perfeitos, mas sim métodos que se adequam melhor do que outros a determinadas questões de investigação.

Segundo Bell (2008), tanto a entrevista como o inquérito têm vantagens e desvantagens. Relativamente à entrevista, esta autora apresenta como vantagens a adaptabilidade, ou seja, a possibilidade que o entrevistador tem de recolher mais informação sem ser aquela que poderia resultar de uma resposta simples e direta; a possibilidade de direcionar a entrevista para algum campo que, com o decorrer da mesma, se revele importante; ou ainda a possibilidade de acrescentar alguma explicação adicional, para esclarecer alguma dúvida que surja por parte do entrevistado. Esta última vantagem perde relevância quando a informação, sobre a qual incide o estudo, é padronizada e conhecida de forma uniforme por todos os intervenientes. Como desvantagens da entrevista, a autora refere o facto de o entrevistador não ser programável e poder inconscientemente influenciar o entrevistado, através do seu tom de voz ou expressão facial; e finalmente o tempo despendido na realização da entrevista propriamente dita e nos diversos passos que envolve a realização da mesma como, por exemplo, as deslocações e a posterior análise das respostas.

Relativamente à utilização do inquérito como método de recolha de dados, Bell (2008) aponta como vantagens o facto de os dados resultantes de um inquérito serem mais

concisos e menos dúbios, não existindo qualquer intervenção do entrevistador, nem durante a aplicação do inquérito, nem posteriormente durante o seu tratamento.

De acordo com Simons (1990), a teoria da contingência tem como método de pesquisa usual o inquérito, o que constitui uma limitação, pois este modo de recolha de informação não consegue captar de forma tão eficaz como a entrevista a complexidade da envolvente e das características específicas de cada empresa e de cada modo de agir e gerir.

Ponderadas as vantagens e desvantagens dos dois métodos de recolha de dados revistos, tendo em conta as limitações de cada um dos métodos e o número de casos de estudo, optou-se pela recolha de dados através de dois questionários: o questionário A dirigido ao universo dos 478 hotéis de quatro e cinco estrelas em Portugal e o questionário B dirigido a uma amostra por conveniência de clientes hoteleiros.

4.5.2 Teste piloto

De acordo com Hill e Hill (2008) deve-se realizar um estudo preliminar ou também designado por estudo piloto. Este tipo de estudo tem como objetivo selecionar e testar as perguntas mais adequadas para a análise das questões de investigação definidas anteriormente. Para cada questão de investigação foram definidas variáveis e posteriormente criadas questões que permitissem analisar essas mesmas variáveis.

As questões foram organizadas em secções, tendo em conta dois fatores importantes: o número de questões relativo a cada variável e o estudo piloto. Com o primeiro fator, o objetivo foi de ajustar o número de perguntas por cada variável, de forma a garantir a validade do conteúdo (Hill e Hill, 2008); com a realização do segundo fator o objetivo foi verificar a existência de um possível enviesamento nas respostas, provocado pela ordenação das questões, o que não se verificou.

O estudo piloto foi realizado com base nos processos definidos para o efeito por Hill e Hill (2008), em ambos os questionários, após o preenchimento do mesmo por parte do respondente, foi pedida a sua opinião sobre o mesmo em geral assim como a sua estrutura e organização. Posteriormente foram analisadas de forma simples todas as respostas com o

objetivo de detetar enviesamentos provocados por escalas de medida desadequadas, o que não se verificou.

Após todos estes procedimentos o questionário foi apresentado a professores especialistas, no estudo deste método de recolha de informação, com o objetivo de estes detetarem eventuais problemas com as perguntas e respostas, como por exemplo: perguntas múltiplas, perguntas não neutras ou ainda perguntas indefinidas ou demasiado complexas que possam confundir o respondente.

Outro dos problemas frequentes dos questionários é a escolha adequada das escalas, ao testar o questionário com profissionais nesta matéria também se verificou a adequação das diversas escalas utilizadas no mesmo. De acordo com Hill e Hill (2008) não existe uma escala perfeita, a escolha deve ser feita caso a caso, ou seja, questão a questão, um dos grandes problemas é a escolha de escalas ímpares ou escalas par. De acordo com Hill e Hill (2008) as escalas pares obrigam à tomada de posição por parte do respondente evitando assim a opção pela resposta neutra e desta forma impedir que o respondente se acomode na neutralidade, tendo de assumir a sua verdadeira convicção. Por outro lado, as escalas pares ao obrigarem a uma posição mais forte podem aumentar a taxa de não resposta o que pode prejudicar significativamente o estudo. De acordo com Hill e Hill (2008) as escalas pares devem ser evitadas nas questões mais sensíveis, para que desta forma seja evitada a não resposta.

4.5.3 Questionário aos responsáveis financeiros dos hotéis

O principal objetivo do questionário A é recolher informação sobre os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis nacionais de quatro e cinco estrelas. Este foi direcionado aos responsáveis pela área financeira dos hotéis e foi criado tendo em conta a revisão da literatura realizada. O questionário A é apresentado no anexo A.

O questionário A encontrasse dividido em quatro secções. A primeira secção intitulada por Secção A questiona o respondente sobre as medidas financeiras e não financeiras de avaliação de desempenho utilizadas pelo hotel. Entre outras questões, pede que o

respondente mencione de uma lista variada de indicadores, analisados na revisão da literatura, os que são utilizados no hotel. Na segunda secção intitulada por Secção B, questiona o respondente sobre os dois principais métodos de avaliação de desempenho que se caracterizam por utilizar indicadores financeiros e não financeiros, o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*. Nesta secção são estudadas as motivações para a implementação ou não e o seu grau de utilização de ambos os métodos de avaliação de desempenho. Na terceira secção, intitulada por Secção C é pedido ao respondente que responda a questões sobre o hotel e as suas principais características. Na última secção intitulada por Secção D, são realizadas questões que permitam caracterizar o respondente.

A constituição do questionário foi baseada na revisão de literatura realizada, principalmente nos artigos relacionados com o estudo do *Balanced Scorecard* (Giannopoulos *et al.*, 2013; Quesado e Rodrigues, 2007; Quesado e Rodrigues, 2009; Quesado *et al.*, 2012b e Curado e Manica 2010), foi dada especial atenção ao nível das escalas utilizadas assim como ao nível das possibilidades de resposta em cada questão. Posteriormente sofreu alguns ajustes de acordo com os resultados do teste piloto.

4.5.4 Questionário aos clientes hoteleiros

O principal objetivo do questionário B é recolher informação sobre a satisfação e as características dos clientes hoteleiros.

O setor hoteleiro, como qualquer setor de serviços, reúne determinadas características que o tornam bastante específico e que dificultam a perceção de qualidade e de avaliação da mesma. Os serviços em geral são caracterizados por serem perecíveis, heterogéneos, intangíveis, inseparáveis e sazonais, como já foi referido na revisão da literatura. Por todas estas características específicas da hotelaria, o questionário B foi baseado no estudo realizado por Salazar *et al.* (2010). No anexo B é apresentado o questionário B, aplicado aos clientes hoteleiros.

O questionário B é constituído por nove questões. As duas primeiras questões são de identificação e localização do hotel. Na terceira questão é pedido ao respondente que

indique o ano a que reporta a sua opinião. A quarta questão interroga o respondente sobre a qualidade do serviço prestado pelo hotel e a quinta questão sobre a sua satisfação com a estadia em geral. Na sexta questão é abordada a pretensão de recomendar o hotel. A sétima, oitava e nona questão são de caracterização do respondente.

Para que o alcance do questionário pudesse ser o mais abrangente possível, foi criado um *link on-line*, onde todos os interessados poderiam responder, tendo sido divulgado para uma amostra por conveniência através de uma base de contactos. Batista *et al.* (2014), num estudo semelhante, aponta como lacuna, do mesmo, o facto de os dados terem sido recolhidos numa determinada época do ano, o que devido à elevada sazonalidade do setor pode ter enviesado os dados. Por este motivo, neste estudo a recolha de dados foi realizada durante cerca de um ano (março de 2013 e abril de 2014). No final do período de recolha foram obtidas 324 respostas válidas, destas foram apenas consideradas para este estudo, as opiniões sobre os 275 hotéis que estavam a ser alvo de análise relativamente ao questionário A, resultando num total de 165 respostas válidas, que abrangiam 60 dos 275 hotéis analisados no questionário A.

4.6 Taxa de resposta

A taxa de resposta nos estudos com recolha de dados através de inquérito ou entrevista é um dos fatores determinantes para a sua relevância. Neste estudo o universo é constituído por todos os hotéis de quatro e cinco estrelas portugueses, existindo atualmente 478 hotéis com estas características em Portugal. Do universo em análise foram recolhidos dados relativos a 275 hotéis, o que corresponde a uma taxa de resposta de 58%. A taxa obtida encontra-se acima da média das taxas de respostas obtidas em estudos semelhantes. Shutibhinyo (2013) obteve no seu estudo uma taxa de resposta de 15,94%, Curado e Manica (2010) obteve uma taxa de resposta de 19%, Quesado e Rodrigues (2007) obteve uma taxa de resposta de 34%, Ismail (2007) obteve uma taxa de resposta de 28,6% e Pavlatos e Paggios (2009) com uma taxa de resposta de 58%.

Os autores Pestana e Gameiro (2008) defendem que estudos com uma taxa de não resposta superior a 20% podem ter subjacente um enviesamento involuntário dos seus resultados.

Por este motivo torna-se relevante analisar a possibilidade de um enviesamento nos resultados provocado pelas não respostas deste estudo. Os autores Stede *et al.* (2005) apontam três possíveis tipos de análises, que devem ser realizadas com o objetivo de verificar a existência ou não de enviesamento, provocado pela não resposta: análise do enviesamento provocado pela cobertura geográfica; análise do enviesamento provocado pelos diferentes setores de atividade em estudo e a análise do enviesamento provocado pela dimensão das empresas analisadas no estudo.

Relativamente ao enviesamento provocado pela cobertura geográfica, foi criada a tabela 18, onde se encontra descrita a distribuição geográfica do número de hotéis que constituem o universo, tendo como referencia os distritos e as regiões autónomas, seguida do número de hotéis que participam no estudo e por último a taxa de resposta. A análise da tabela permite concluir que o número médio de hotéis por distrito e regiões é de 24 hotéis, e o valor da mediana do número de hotéis por distrito e regiões é de 12 hotéis. A tabela 18 também permite concluir que o distrito com menos hotéis é o de Beja com dois hotéis, e o distrito com mais hotéis é Faro com 121 hotéis de quatro e cinco estrelas. Em cada distrito ou região foi atingida, no mínimo, uma taxa de resposta de 50%, chegando aos 75% no distrito de Évora, o que revela que não se verifica qualquer enviesamento geográfico provocado pela não resposta.

Relativamente ao enviesamento provocado pelos diferentes setores de atividade, não se verifica neste caso, pois todos os respondes e os não respondentes do estudo pertencerem ao mesmo setor de atividade, não se verificando assim qualquer possibilidade da existência deste tipo de enviesamento.

Relativamente ao enviesamento provocado pela dimensão das empresas em estudo, foi analisada a dimensão das mesmas através do número de quartos de cada hotel. Na tabela 19 são apresentadas as semelhanças de ambos os grupos de hotéis relativamente à sua dimensão.

Tabela 18 – Universo e hotéis respondentes distribuídos por distritos e regiões

Distrito e regiões	Nº de hotéis do universo	Nº de hotéis respondentes	Taxa de resposta
Açores	20	13	65%
Aveiro	17	9	53%
Beja	2	1	50%
Braga	12	7	58%
Bragança	3	2	67%
Castelo Branco	11	6	55%
Coimbra	12	7	58%
Évora	4	3	75%
Faro	121	61	50%
Guarda	5	3	60%
Leiria	13	8	62%
Lisboa	109	77	71%
Madeira	31	17	55%
Portalegre	7	4	57%
Porto	43	22	51%
Santarém	12	7	58%
Setúbal	20	10	50%
Viana Castelo	11	6	55%
Vila Real	10	5	50%
Viseu	14	7	50%
Total	478	275	58%

Tabela 19 - Tratamento estatístico da não resposta

Categoria	Nº de hotéis	Nº de quartos mínimos	Nº de quartos máximos	Amplitude total	Média	Desvio padrão
Hotéis respondentes	275	7	577	570	133	99
Hotéis não respondentes	203	12	732	720	104	84

A análise da tabela 19 permite concluir que do grupo de 275 hotéis que colaboraram no estudo, o hotel com menor dimensão tem 7 quartos e o de maior dimensão tem 577, resultando numa amplitude total de 570 quartos. Relativamente ao grupo de 203 hotéis que não colaboraram no estudo, o hotel de menor dimensão é constituído por 12 quartos e o hotel de maior dimensão é constituído por 732 quartos, resultando numa amplitude total de 720 quartos. A análise da média do número de quartos por hotel em ambos os grupos continua a revelar semelhanças entre os mesmos, sendo a média do número de quartos por hotel dos hotéis que colaboraram no estudo de 133 quartos por hotel e de 104 quartos por hotel no grupo de hotéis que não colaboraram no estudo. O mesmo se verifica com a análise do desvio padrão, que é de 99 no grupo de hotéis que colaboraram no estudo e de 84 no grupo de hotéis que não colaboraram no estudo. Apesar de todas as semelhanças verificadas relativamente à dimensão de ambos os grupos de hotéis, foi ainda realizada a análise comparativa da igualdade das médias do número de quartos por hotel dos hotéis que colaboraram no estudo com os hotéis que não colaboraram no estudo. Para tal foi realizado o teste t de *Student* para a igualdade das médias do número de quartos de ambos os grupos. No caso em estudo não é necessário a verificação dos pressupostos de normalidade das variáveis, pelo facto de se verificar um número de casos superior a trinta (Pestana e Gameiro, 2008). O teste t de *Student* tem como hipótese nula a igualdade das médias do número de quartos dos hotéis respondentes e dos hotéis não respondentes e como hipótese alternativa a diferença das médias de ambos os grupos. O teste t resultante da análise revela um valor de 1,035, para 38 graus de liberdade, com um valor-*p* de 0,307. O que permite não rejeitar a hipótese nula, verificando-se assim uma igualdade entre as

variáveis, concluindo-se a não existência de evidência de que o fator dimensão provoque qualquer enviesamento nos resultados obtidos neste estudo.

A análise dos três fatores, cobertura geográfica, setor de atividade e dimensão, sugere a ausência de enviesamento provocado pelas não respostas neste estudo, tornando as suas conclusões válidas para o universo dos hotéis de quatro e cinco estrelas em Portugal.

4.7 Triangulação

O método de recolha de dados é um dos pontos fundamentais para a determinação da validade e da possibilidade de generalização de um qualquer estudo (McGrath e Brinberg, 1983; Zhu e Brilakis, 2009; Machado 2013), o que torna a escolha do método um processo de extrema relevância para a fiabilidade e credibilidade do estudo.

O objetivo de qualquer estudo é que este seja o mais credível e fiável possível. Apesar de não existirem métodos perfeitos, diversos autores afirmam que a triangulação aumenta a credibilidade e fiabilidade de um qualquer estudo (Bell, 2008).

Sendo o setor do turismo, como já foi referido anteriormente, um setor com bastante relevância para a economia mundial e nacional, assim como um setor complexo, devido à constante mutação das exigências do mercado e da elevada componente subjetiva inerente de um setor de serviços, considerou-se o uso de triangulação no método de recolha de dados.

De acordo com diversos autores (Decrop, 1999; Jack e Raturi, 2006; Oppermann, 2000), triangulação é a análise de um determinado fenómeno de diferentes perspetivas. Decrop (1999), Jack e Raturi (2006) e Oppermann (2000) apresentam quatro tipos de triangulação: triangulação do investigador, que reside na utilização de diversos observadores em oposição à utilização de um único observador; triangulação teórica ou pluralidade teórica, que reside na utilização de mais do que uma teoria de interpretação do mesmo fenómeno; triangulação metodológica, que reside na utilização de mais do que um método de recolha de dados, podendo ser tanto dados qualitativos como quantitativos; triangulação de dados, que reside na recolha e análise em diferentes momentos de tempo, espaço e pessoas. Jack e

Raturi (2006) apresenta ainda um quinto tipo de triangulação, a triangulação múltipla, que consiste na conjugação de algumas das triangulações anteriores, como por exemplo a conjugação, por parte do investigador, de diferentes perspetivas teóricas, com diferentes metodologias ou diferentes observadores.

De acordo com Decrop (1999), a triangulação de dados consiste no estudo do mesmo fenómeno, ou questão de investigação, analisando dados de fontes diferentes. Este autor dá o exemplo de duas fontes diferentes bastante utilizadas: a entrevista e as notas tiradas durante ou logo após a entrevista pelo entrevistador. Decrop (1999) salienta também a relevância do registo das observações e impressões recolhidas pelo entrevistador (como, por exemplo, as expressões corporais do entrevistado e o ambiente da entrevista), como sendo uma fonte de informação relevante e que não fica registada nas transcrições ou análises dos dados resultantes das mesmas.

De acordo com Hoque *et al.* (2013), a triangulação de dados corresponde à recolha de dados através de diferentes origens, como por exemplo: observação direta dos fenómenos, análise de documentos, realização de entrevistas ou de inquéritos, entre outros métodos de recolha, que podem gerar dados qualitativos e/ou quantitativos.

O questionário A foi ministrado através de inquérito *on-line* a todos os responsáveis financeiros de cada hotel a nível nacional, exceto aos responsáveis financeiros dos hotéis da Área Metropolitana de Lisboa e da região do Algarve (230 hotéis), que por serem as principais regiões turísticas em Portugal Continental, foram realizadas entrevistas. Nestes casos foi utilizado como guião da mesma o questionário A. A conjugação dos dois tipos de recolha de dados permite a realização de uma triangulação de dados. Esta tem como objetivo colmatar as limitações de cada um dos métodos, aumentando assim a fiabilidade, credibilidade e rigor do estudo.

Para cumprir os pressupostos da triangulação, foi realizado o teste de independência do Qui-Quadrado com o objetivo de avaliar se existem diferenças significativas entre as respostas obtidas através de inquérito *online* e as entrevistas. Para esta análise foi selecionada a variável central deste estudo: os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis.

A tabela 20 apresenta os 275 respondentes do questionário A, distribuídos segundo o método de avaliação de desempenho utilizado e de acordo com os critérios de triangulação de dados já referidos anteriormente. A análise da tabela 20 permite concluir que, dos 275 hotéis respondentes, 138 localizam-se nos distritos de Lisboa ou de Faro e que 137 localizam-se nos restantes distritos ou regiões autónomas. Dos 143 hotéis que utilizam como método de avaliação de desempenho as medidas não estruturadas, 66 hotéis (46%) pertencem ao distrito de Lisboa ou de Faro e 77 hotéis (54%) pertencem aos restantes distritos ou regiões autónomas. Dos 53 hotéis que utilizam como método de avaliação de desempenho o *Balanced Scorecard*, 30 hotéis (57%) pertence ao distrito de Lisboa ou de Faro e 23 hotéis (43%) pertencem aos restantes distritos ou regiões autónomas. Dos 79 hotéis que utilizam como método de avaliação de desempenho o *Tableau de Bord*, 42 hotéis (53%) pertence ao distrito de Lisboa ou de Faro e 37 hotéis (47%) pertencem aos restantes distritos ou regiões autónomas.

Tabela 20 - Métodos de avaliação de desempenho e localização dos hotéis

Métodos de avaliação de desempenho	Distritos e Regiões		
	Lisboa e Faro	Outros	Total
Medidas não estruturadas	66	77	143
<i>Balanced Scorecard</i>	30	23	53
<i>Tableau de Bord</i>	42	37	79
Total	138	137	275

Para comprovar a existência de associação entre o método de recolha de dados utilizado e as categorias de resposta da variável em análise, foi realizado o teste de independência do Qui-Quadrado, tendo-se obtido o resultado de 2,084 para dois graus de liberdade, com um valor- p de 0,353, o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, não sendo possível de comprovar estatisticamente a existência de uma associação, entre os métodos de avaliação de desempenho utilizados por cada hotel e o facto de os dados terem

sido recolhidos por inquérito ou entrevista. O que permite concluir que o método de recolha de dados não influenciou os resultados obtidos.

4.8 Seleção das ferramentas estatísticas

Este estudo é constituído por dois questionários distintos. Um deles foi realizado através de um inquérito (anexo B), dirigido aos clientes dos hotéis, com o objetivo de verificar a satisfação dos mesmos relativamente à sua estadia num determinado hotel. O outro questionário foi dirigido aos responsáveis financeiros dos hotéis, com o objetivo de recolher informações sobre os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelo hotel. Neste segundo questionário foram utilizados o inquérito e a entrevista (anexo A).

Em ambos os questionários, após a recolha de todos os dados, foram criadas bases de dados utilizando para o efeito o *software* informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Na base de dados relativa ao questionário B foram criadas dez variáveis utilizando diferentes escalas. Na base de dados relativa ao questionário A foram criadas 104 variáveis utilizando diferentes escalas. Em cada uma das bases de dados foram geradas novas variáveis resultantes da recodificação e cruzamento dos dados iniciais, de forma a satisfazer as necessidades resultantes de cada questão de investigação.

De acordo com os autores Siegel e Castellan (1988), quando um determinado estudo requer a análise de hipóteses, requer também uma definição prévia do erro de primeira espécie ou também classificado como erro tipo I, este erro ocorre quando é rejeitada uma hipótese verdadeira. A probabilidade de ocorrer o erro tipo I é classificada como nível de significância. O objetivo é que o nível de significância seja muito reduzido, para que a probabilidade de ocorrer o erro seja baixa, para que a fiabilidade dos resultados seja a mais elevada possível. Pestana e Gameiro (2008) apresentam os três valores de erro do tipo I mais utilizados, nos estudos das ciências sociais, 0,01; 0,05 e 0,1. Neste estudo foi definido como limite máximo de erro tipo I o valor de 0,05, que corresponde a uma probabilidade máxima de 5% de ser registada erradamente a hipótese nula.

Relativamente ao teste estatístico utilizado, tendo em conta as características das diferentes variáveis e os objetivos do estudo foi escolhido o teste de independência do Qui-Quadrado (Pestana e Gameiro, 2008). Este teste cria a necessidade de serem definidas dois tipos de hipóteses de estudo: a hipótese nula, em que as variáveis são independentes e a hipótese alternativa, em que as variáveis não são independentes. A validade deste teste está dependente da verificação dos seguintes pressupostos: nenhuma das frequências absolutas esperadas pode ser inferior a um e não podem existir mais de 20% das células com frequência esperada inferior a cinco (Pestana e Gameiro, 2008). Quando não são cumpridos todos os pressupostos do teste de independência do Qui-Quadrado, recorre-se ao seu cálculo através do *exact test* de independência do Qui-Quadrado que não tem pressupostos de aplicação.

Após a realização do estudo do teste de independência do Qui-Quadrado e quando verificada a existência de uma relação comprovada entre o comportamento das duas variáveis estudadas, torna-se relevante verificar a intensidade dessa relação. Para essa análise foi utilizado o coeficiente de Cramer, o valor gerado por este varia entre zero e um, sendo os valores mais próximos do zero classificados como prova de existência de uma associação fraca entre as variáveis e os valores mais próximos de um como prova de existência de uma associação forte entre as variáveis. Tendo em conta Pestana e Gameiro, (2008), Murteira *et al.* (2015) e Machado (2011), foi definido para este estudo como uma associação fraca os valores do coeficiente de Cramer inferior a 0,300, entre 0,300 e 0,400 como sendo uma associação moderada e superior a 0,400 como existindo uma associação forte entre as variáveis.

5 Estudo Empírico

5.1 Enquadramento

Nos primeiros pontos deste capítulo, será realizada uma análise descritiva das características dos hotéis, das características dos responsáveis financeiros e das características dos clientes dos hotéis que responderam ao questionário sobre satisfação, assim como a caracterização de todas as variáveis. Nos restantes pontos, serão expostos os resultados e conclusões de todas as questões de investigação já apresentadas anteriormente.

5.2 Características dos hotéis respondentes

Este estudo incide sobre os hotéis de quatro e cinco estrelas portugueses. Por este motivo, torna-se relevante realizar uma análise mais aprofundada sobre as características dos hotéis respondentes. Neste ponto foram analisadas as seis características dos hotéis que geraram seis variáveis: o tipo de contabilidade, a forma jurídica, a integração numa cadeia hoteleira, a detenção de capital, a dimensão e a competitividade.

A primeira característica estudada é o tipo de contabilidade. De acordo com o teste piloto do questionário A, verificou-se que a hotelaria portuguesa tem dois tipos de contabilidade: a contabilidade interna e a contabilidade externa. A primeira é realizada por colaboradores do hotel ou por colaboradores do grupo económico onde o hotel se encontra inserido, enquanto a segunda é realizada por uma entidade externa a estes. Desta forma, esta característica gerou a variável tipo de contabilidade, que tem duas categorias: contabilidade interna e contabilidade externa. De acordo com a tabela 21, dos 275 hotéis respondentes, 237 realizam uma contabilidade interna, e os restantes 38 hotéis realizam uma contabilidade externa, sendo respetivamente 86% e 14% dos hotéis respondentes.

Tabela 21 – Tipo de contabilidade

Tipo de Contabilidade	Frequência	Percentagem
Interna	237	86
Externa	38	14
Total	275	100

A segunda característica analisada é a forma jurídica do hotel, a qual gerou a variável forma jurídica. Após a análise dos dados recolhidos, que podem ser observados na tabela 22, verificou-se que a maioria dos hotéis respondentes 212 dos 275 hotéis são sociedades anónimas (S.A.), e os restantes 63 hotéis representam outro tipo de empresas, como por exemplo, empresas públicas, fundações e sociedades por quotas. Por este motivo, a variável forma jurídica é dividida em duas categorias de resposta: sociedades anónimas e outras (onde são incluídos todos os restantes tipos de empresas existentes).

Tabela 22 – Forma jurídica

Forma Jurídica	Frequência	Percentagem
Outras	63	23
S. A.	212	77
Total	275	100

A terceira característica estudada é a integração ou não do hotel numa cadeia hoteleira, a partir da qual foi criada a variável integração numa cadeia hoteleira. Esta variável tem duas categorias de resposta: sim (o hotel está integrado numa cadeia hoteleira) e não (o hotel não está integrado em nenhuma cadeia hoteleira). A análise da tabela 23 permite concluir que 215 dos 275 hotéis respondentes estão integrados numa cadeia hoteleira, o que corresponde a 78% dos respondentes. Os restantes 60 hotéis, que correspondem a 22% dos hotéis respondentes, não estão integrados numa cadeia hoteleira.

Tabela 23 – Integração ou não numa cadeia hoteleira

Integração ou não numa cadeia hoteleira	Frequência	Percentagem
Não	60	22
Sim	215	78
Total	275	100

A quarta característica estudada é a detenção do capital dos hotéis, medida pela percentagem de capital estrangeiro, tal como sugerido por Ghosh e Chan (1997), Clarke *et al.* (1999), Haldma e Lääts (2002), Machado (2011, 2013). A partir desta característica foi criada a variável detenção do capital. Com a análise dos dados recolhidos (tabela 24), verificou-se que, na maioria dos hotéis (74%), o capital era integralmente português e que nos restantes 26% dos hotéis respondentes o capital era detido de forma variada entre investidores portugueses e estrangeiros. Conclui-se que, em todos os hotéis, existia uma participação portuguesa, mesmo que parcial. Por este motivo, foram criadas duas categorias de resposta na variável detenção de capital: integralmente português (onde são incluídos todos os hotéis em que a detenção de capital é integralmente portuguesa) e parcialmente português (onde são incluídos todos os hotéis em que a detenção de capital não é integralmente portuguesa).

Tabela 24 – Detenção do capital

Detenção do capital	Frequência	Percentagem
Integralmente Português	204	74
Parcialmente Português	71	26
Total	275	100

Relativamente à quinta característica estudada, dimensão dos hotéis, foi necessário em primeiro lugar escolher a variável mais adequada para a medir. Estudos revistos, de outros setores de atividade utilizam como medida da dimensão das empresas o volume de vendas (Haldma e Lääts, 2002) ou o número de trabalhadores (Chenhall, 2003; Machado, 2011, 2013). No entanto, no decorrer da recolha de informação para este estudo, verificou-se que, no caso específico do setor hoteleiro, este tipo de critérios não reflete na maioria dos casos a real dimensão do hotel. Relativamente ao critério do volume de vendas existem diversos fatores externos ao hotel que podem influenciar as vendas e em nada refletem a dimensão, como é o caso da sazonalidade. Este fenómeno pode não ser só influenciado pelas estações do ano, mas também por eventos ou modas/tendências. Relativamente ao critério número de colaboradores, em muitos hotéis os colaboradores que desempenham tarefas relacionadas com a arrumação e limpeza dos quartos, tarefas da cozinha e dos serviços de restauração e bares do hotel, assim como os serviços de animação e atividades lúdicas

proporcionadas por diversos hotéis, são contratados como prestadores de serviços por parte de empresas externas ao hotel, ou são recrutados colaboradores a empresas de trabalho temporário durante os períodos de maior procura. Por este motivo parece mais adequado e fidedigno, no caso do setor hoteleiro, ser usado como variável da característica dimensão o número de quartos e não o número de colaboradores. Lamminmaki (2008) também defende a utilização do número de quartos como variável da característica dimensão, no setor hoteleiro.

A análise dos dados recolhidos permite concluir que os hotéis respondentes têm entre um mínimo de 7 quartos e um máximo de 577 quartos, a dimensão média é de 133 quartos e a mediana é de 104 quartos. Sendo o número de quartos uma variável quantitativa, esta foi dividida em dois grupos que identificam os hotéis de menor e maior dimensão. A partição de uma variável quantitativa em duas categorias, a dos valores mais baixos e a dos valores mais elevados, pode ser feita através de uma estatística robusta como a mediana (Hill e Hill, 2002; Machado, 2011). Este procedimento foi aplicado à variável número de quartos (tabela 25), tendo-se obtido duas categorias de resposta: a primeira inclui os hotéis mais pequenos, os quais têm até 104 quartos (inclusive); a segunda inclui os hotéis de maior dimensão, com mais de 104 quartos. Desta forma, a característica dimensão gerou a variável número de quartos, com as seguintes características de resposta: até 104 quartos e mais de 104 quartos.

A análise da tabela 25 permite concluir que, dos 275 hotéis respondentes, 139 têm até 104 quartos, ou seja, abaixo ou igual ao valor da mediana, e que os restantes 136 hotéis que participaram no estudo têm um número de quartos superiores à mediana, portanto mais de 104 quartos.

Tabela 25 – Dimensão

Dimensão	Frequência	Percentagem
Até 104 quartos	139	51
Mais de 104 quartos	136	49
Total	275	100

A sexta característica estudada é a competitividade a que cada hotel está sujeito. Para o estudo desta característica foi utilizada a concentração de hotéis por distrito ou região autónoma como variável desta característica, este procedimento foi fundamentado no estudo de Barros (2005) que associa a concentração geográfica a um maior nível de competitividade.

A tabela 26 apresenta as informações, por distrito e região autónoma, necessárias à medição da variável competitividade: a área em quilómetro quadrado (km^2) de cada distrito ou região; o número de hotéis do universo em cada distrito ou região; e o rácio dos km^2 por hotel em cada distrito ou região. Os resultados permitem concluir que o distrito de Lisboa e a região autónoma da Madeira, respetivamente com 25 km^2 por hotel e com 27 km^2 por hotel, são as regiões com uma maior concentração de hotéis por km^2 em Portugal. O distrito de Beja com 5113 km^2 por hotel, e de Bragança com 2203 km^2 por hotel, são os distritos ou regiões com uma menor concentração por km^2 a nível nacional. A média de km^2 por hotel a nível nacional é de 741 km^2 e a mediana é de 300 km^2 por hotel.

Para a análise da variável competitividade, os hotéis respondentes foram agrupados em dois grupos, os hotéis localizados num distrito ou região com uma concentração hoteleira mais elevada e os hotéis localizados num distrito ou região com uma concentração hoteleira mais baixa.

Desta forma, a característica competitividade gerou a variável competitividade, e esta é constituída por duas categorias de resposta: até à mediana, que corresponde a todos os hotéis que se localizam em distritos ou regiões em que o grau de concentração de hotéis é inferior ou igual ao valor da mediana a nível nacional, e acima da mediana, que corresponde a todos os hotéis que se localizam em distritos ou regiões em que o grau de concentração de hotéis é superior ao valor da mediana a nível nacional.

Tabela 26 – Área dos distritos e Regiões Autónomas

Distrito	Área por distrito em km ²	Nº de hotéis do universo	km ² por hotel
Açores	2761	20	138
Aveiro	2808	17	165
Beja	10225	2	5113
Braga	2673	12	223
Bragança	6608	3	2203
Castelo Branco	6675	11	607
Coimbra	3947	12	329
Évora	7393	4	1848
Faro	4960	121	41
Guarda	5518	5	1104
Leiria	3515	13	270
Lisboa	2761	109	25
Madeira	828	31	27
Portalegre	6065	7	866
Porto	2395	43	56
Santarém	6747	12	562
Setúbal	5064	20	253
Viana Castelo	2255	11	205
Vila Real	4328	10	433
Viseu	5007	14	358

A análise da tabela 27 permite concluir que os distritos de Aveiro, Braga, Faro, Leiria, Lisboa Porto, Setúbal e Viana do Castelo, assim como as regiões autónomas dos Açores e da Madeira, são áreas onde a concentração hoteleira é superior à mediana nacional. Já os distritos de Beja, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Guarda, Portalegre, Santarém, Vila Real e Viseu são distritos onde a concentração hoteleira é inferior ou igual à mediana nacional.

Tabela 27 – Nível de competitividade dos distritos ou regiões

Distrito	Até à mediana	Acima da mediana
Açores		X
Aveiro		X
Beja	X	
Braga		X
Bragança	X	
Castelo Branco	X	
Coimbra	X	
Évora	X	
Faro		X
Guarda	X	
Leiria		X
Lisboa		X
Madeira		X
Portalegre	X	
Porto		X
Santarém	X	
Setúbal		X
Viana Castelo		X
Vila Real	X	
Viseu	X	

Na tabela 28 conclui-se que, dos 275 hotéis respondentes, 230 localizam-se em distritos ou regiões onde a concentração hoteleira é acima da mediana nacional, e 45 hotéis localizam-se em distritos onde a concentração hoteleira é igual ou inferior à mediana nacional.

Tabela 28 - Nível de competitividade

Nível de competitividade	Frequência	Percentagem
Até à mediana	45	16
Acima da mediana	230	84
Total	275	100

Numa análise global dos hotéis respondentes a este estudo, conclui-se que a maioria: realizam a sua contabilidade internamente; são sociedades anónimas; estão integrados numa cadeia hoteleira; são constituídos por capital integralmente português; têm menos de

104 quartos e localizam-se em regiões ou distritos onde a concentração de hotéis é acima da mediana nacional.

5.3 Características dos responsáveis financeiros

Este estudo incide sobre os hotéis de quatro e cinco estrelas portugueses, mas mais concretamente sobre a avaliação de desempenho realizada pelos hotéis ao seu próprio desempenho, como empresa hoteleira em geral. Este tipo de avaliação é realizada ou coordenada pelos departamentos financeiros ou similares. Por este motivo, as entrevistas e inquéritos foram aplicados aos responsáveis financeiros. Mesmo nos hotéis onde não existia um departamento com responsabilidades exclusivamente financeiras, foi entrevistado ou inquirido o colaborador que assumia a coordenação e responsabilidade financeira do hotel. É portanto relevante realizar uma análise às características pessoais dos respondentes ao questionário. Neste estudo, foram analisadas três características pessoais, que geraram três variáveis: a idade; o género e a formação do responsável financeiro.

A variável idade foi dividida em três categorias de resposta: respondentes com idade inferior a 40 anos, respondentes com idade entre os 40 e os 55 anos (inclusive) e respondentes com idade superior a 55 anos. Através da recolha de dados verificou-se que nenhum dos responsáveis financeiros que respondeu ao questionário têm menos de 25 anos de idade, nem mais de 70 anos. Tendo como base estes indicadores e a revisão da literatura, foram geradas as três categorias de resposta já referidas, sendo fruto de uma divisão equidistante entre os 25 e os 70 anos de idade dos respondentes.

A análise da tabela 29 permite concluir que, do total dos respondentes, 79 (29%) têm menos de 40 anos de idade, 179 (65%) têm entre 40 e 55 anos de idade (inclusive) e que os restantes 17 respondentes (6%) têm mais de 55 anos de idade.

Tabela 29 – Idade dos responsáveis financeiros

Idade dos respondentes	Frequência	Percentagem
Idade <40 anos	79	29
Idade entre os 40 e os 55 anos	179	65
Idade > a 55 anos	17	6
Total	275	100

A segunda característica estudada, relativamente aos responsáveis financeiros, é a variável género, a qual foi dividida em duas categorias de resposta: masculino e feminino. Na tabela 30 verifica-se que, dos 275 respondentes, 203 são do género masculino e 72 do género feminino, constituindo respetivamente 74% e 26% dos respondentes.

Tabela 30 – Género dos responsáveis financeiros

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	203	74
Feminino	72	26
Total	275	100

A terceira característica estudada é a formação dos responsáveis financeiros. De acordo com a revisão da literatura e com os dados obtidos, foi criada a variável formação com duas categorias de resposta: formação superior e formação não superior. Na categoria formação superior foram incluídos todos os respondentes detentores do grau de bacharelato, licenciatura ou outro grau superior; na categoria formação não superior foram incluídos todos os respondentes com formação até ao fim do ensino secundário, inclusive.

De acordo com a tabela 31, conclui-se que dos 275 respondentes, 252 (92%) são detentores de formação superior e os restantes 23 respondentes (8%) não são detentores de formação superior.

Tabela 31 – Formação dos responsáveis financeiros

Formação	Frequência	Percentagem
Formação não superior	23	8
Formação superior	252	92
Total	275	100

Numa análise global das características dos responsáveis financeiros dos hotéis respondentes a este estudo, conclui-se que: a maioria dos responsáveis financeiros têm entre 40 e 55 anos de idade, são do género masculino e têm formação superior.

5.4 Características dos clientes hoteleiros inquiridos

Neste estudo foi realizado um segundo questionário (questionário B) aos clientes de hotéis de quatro e cinco estrelas, com o objetivo de analisar a satisfação dos clientes dos 275 hotéis em estudo. Foram obtidas 324 respostas válidas, mas apenas 165 eram referentes aos 275 hotéis respondentes do questionário A, o que resultou num total de 165 respostas relativas apenas a 65 dos 275 hotéis respondentes. Neste ponto, numa primeira parte foram analisadas as características pessoais (idade, género e formação) dos 165 respondentes do questionário B e numa segunda parte foi estudada as relações entre as características pessoais dos respondentes e a sua satisfação com a sua estadia no hotel.

A primeira característica dos responsáveis financeiros estudada foi a idade. Na tabela 32 é apresentada a distribuição etária dos 165 respondentes, verificando-se que 48% destes têm uma idade compreendida entre os 31 e os 50 anos. A faixa etária com menos participações é a de entre os 18 e os 30 anos, o que também pode ser justificado pelo facto de os hotéis serem de quatro ou cinco estrelas e, por isso, exigirem de um modo geral uma maior capacidade financeira por parte dos clientes, relativamente a outro tipo de estabelecimentos hoteleiros.

Tabela 32 - Idade dos clientes hoteleiros respondentes

Idade	Frequência	Percentagem
18 - 30 anos	18	11
31 - 40 anos	40	24
41 - 50 anos	39	24
51 - 60 anos	49	30
> a 60 anos	19	11
Total	165	100

A tabela 33 apresenta a análise da variável género. Pode verificar-se que, dos 165 respondentes, 108 eram do género feminino e 57 do género masculino, sendo as respetivas percentagens de 66% e de 34%.

Tabela 33 - Género dos clientes hoteleiros respondentes

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	57	34
Feminino	108	66
Total	165	100

Relativamente à variável formação dos respondentes, esta encontra-se dividida em cinco categorias de respostas (ensino secundário, licenciatura, pós-graduação, mestrado e doutoramento). Analisando a tabela 34 verifica-se que, em ambas as categorias de resposta ensino secundário e licenciatura, o número de respondentes foi semelhante, 57 dos 165 respondentes. Dos restantes 51 respondentes todos eles são detentores de uma formação pós-licenciatura.

Tabela 34 - Formação dos clientes hoteleiros respondentes

Formação	Frequência	Porcentagem
Ensino secundário	57	34
Licenciatura	57	34
Pós-graduação	21	13
Mestrado	11	7
Doutoramento	19	12
Total	165	100

Após a uma análise individual de cada característica (idade, género e formação) dos respondentes do questionário B, torna-se pertinente verificar a existência ou não de alguma associação entre as características pessoais dos respondentes e o seu grau de satisfação com os hotéis visitados.

No questionário B, a questão relativa à satisfação tem uma escala de um a nove, significando um, uma satisfação muito baixa e nove uma satisfação muito elevada. A análise dos dados recolhidos permite concluir que nenhum respondente classificou a sua satisfação com um valor inferior a quatro, logo os respondentes classificaram a sua satisfação entre um valor mínimo de quatro e um valor máximo de nove. Sendo a satisfação do cliente uma variável quantitativa, esta foi dividida em dois grupos. Esta partição de uma variável quantitativa em duas categorias, com o objetivo de dividir em valores mais baixos e valores mais elevados, pode ser feita através de uma estatística robusta como a mediana (Hill e Hill, 2002; Machado, 2011). Este procedimento foi aplicado à variável satisfação dos clientes, tendo-se obtido duas categorias de resposta: a categoria menos satisfeitos, que inclui todos os respondentes que classificaram a sua satisfação como estando abaixo ou no valor da mediana; e a categoria mais satisfeitos, que inclui todos os respondentes que classificaram a sua satisfação como estando acima do valor da mediana.

A tabela 35 apresenta os 165 respondentes do questionário B, distribuídos segundo a sua idade e a sua satisfação com o hotel visitado. A análise da tabela 35 permite concluir que, dos 165 respondentes, 144 ficaram menos satisfeitos com o hotel que visitaram; destes,

22% tinham entre 31 e 40 anos de idade, 24% tinham entre 41 e 50 anos de idade e 32% entre 51 e 60 anos de idade. Estas três classes etárias juntas perfazem 78% dos respondentes menos satisfeitos. Relativamente aos 21 respondentes que ficaram mais satisfeitos, destes 38% tinham entre 31 e 40 anos de idade, 24% tinham entre 41 e 50 anos de idade e 14% entre 51 e 60 anos de idade. Estes três grupos etários juntos perfazem 76% dos respondentes que ficaram mais satisfeitos com a sua estadia.

Tabela 35 – Variável satisfação dos clientes dividida pela idade

Satisfação do Cliente	Idade dos respondentes					Total
	18 - 30 anos	31 - 40 anos	41 - 50 anos	51 - 60 anos	> a 60 anos	
Menos satisfeitos	15	32	34	46	17	144
Mais satisfeitos	3	8	5	3	2	21
Total	18	40	39	49	19	165

Estes resultados permitem concluir que 83% dos respondentes com idade entre os 18 e os 30 anos ficaram menos satisfeitos, assim como 80% dos respondentes com idade entre os 31 e os 40 anos, 87% dos respondentes entre os 41 e os 50 anos, 94% dos respondentes entre os 51 e os 60 anos e 89% dos respondentes com mais de 60 anos de idade. Enquanto que 17% dos respondentes com idade entre os 18 e os 30 anos, ficaram mais satisfeitos com a sua estadia, assim como 20% dos respondentes com idade entre os 31 e os 40 anos, 13% com idade entre os 41 e os 50 anos, 6% com idade entre os 51 e os 60 anos e 11% com mais de 60 anos de idade. Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que propõe a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 4,164 para quatro graus de liberdade, com um valor- p de 0,389, o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, não sendo possível comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre a idade do respondente e a sua satisfação.

A tabela 36 apresenta a variável satisfação do respondente com a sua estadia distribuída de acordo com a variável género. A análise da tabela 36 permite concluir que 47 (33%) dos respondentes que ficaram menos satisfeitos com a sua estadia são do género masculino e 97 (67%) são do género feminino. Relativamente aos respondentes que ficaram mais

satisfeitos com a sua estadia, 10 (48%) são do género masculino e 11 (52%) são do género feminino.

Tabela 36 - Variável satisfação dos clientes dividida pelo género

Satisfação do Cliente	Género		
	Masculino	Feminino	Total
Menos satisfeitos	47	97	144
Mais satisfeitos	10	11	21
Total	57	108	165

Estes resultados permitem concluir que 82% dos respondentes do género masculino ficaram menos satisfeitos e 18% ficaram mais satisfeitos com a sua estadia. Relativamente ao género feminino, 90% dos respondentes ficou menos satisfeito com a sua estadia, comparativamente com os restantes 10% que ficaram mais satisfeitos.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 1,819 para um grau de liberdade, com um valor- p de 0,177, o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, não sendo possível comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre o género do respondente e a sua satisfação.

A tabela 37 apresenta a variável satisfação dos clientes hoteleiros dividida de acordo com a variável formação dos responsáveis financeiros respondentes. A análise da tabela 37 permite concluir que dos respondentes que ficaram menos satisfeitos com a sua estadia, 51 (35%) tinham uma escolaridade até ao ensino secundário e 47 (33%) tinham uma licenciatura. Estas duas categorias de resposta juntas perfazem um total de 68% dos respondentes que ficaram menos satisfeitos com a sua estadia; os restantes 32% dos respondentes menos satisfeitos tinham uma formação pós-licenciatura. Relativamente aos respondentes mais satisfeitos, 76% tinham até o ensino secundário ou a licenciatura, e os restantes 24% tinham formação pós-licenciatura.

Tabela 37 - Variável satisfação dos clientes dividida pela formação

Formação	Ensino secundário	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado	Doutoramento	Total
Menos satisfeitos	51	47	19	10	17	144
Mais satisfeitos	6	10	2	1	2	21
Total	57	57	21	11	19	165

Estes resultados permitem concluir que 89% dos respondentes com o ensino secundário ficaram menos satisfeitos com a sua estadia, assim como 82% dos respondentes com licenciatura, 90% dos respondentes com uma pós-graduação, 91% dos respondentes com um mestrado e 89% dos respondentes com o doutoramento. Enquanto que 11% dos respondentes com o ensino secundário ficaram mais satisfeitos com a sua estadia, assim como 18% dos respondentes com licenciatura, 10% dos respondentes com uma pós-graduação, 9% dos respondentes com um mestrado e 11% dos respondentes com o doutoramento. Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que pressupõem a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 1,847 para quatro graus de liberdade, com um valor- p de 0,764, o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, não sendo possível comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre a formação do respondente e a sua satisfação com a sua estadia no hotel.

Numa análise global das características dos respondentes ao questionário sobre a satisfação (questionário B), conclui-se que: cerca de metade dos respondentes têm entre 31 e 50 anos de idade, a maioria dos respondentes são do género feminino, a maioria têm habilitações ao nível da licenciatura ou superior. Relativamente à relação das características pessoais dos respondentes com o seu grau de satisfação, pode-se concluir que não é possível comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre as características pessoais (idade, género e formação) e o grau de satisfação com a estadia.

5.5 Conhecimento do Tableau de Bord e do Balanced Scorecard

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número um:

Os responsáveis financeiros conhecem o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*?

Nesta questão de investigação são analisados os conceitos de *Balanced Scorecard* e *Tableau de Bord*, bem como o respetivo grau de conhecimento que cada responsável financeiro tem deles.

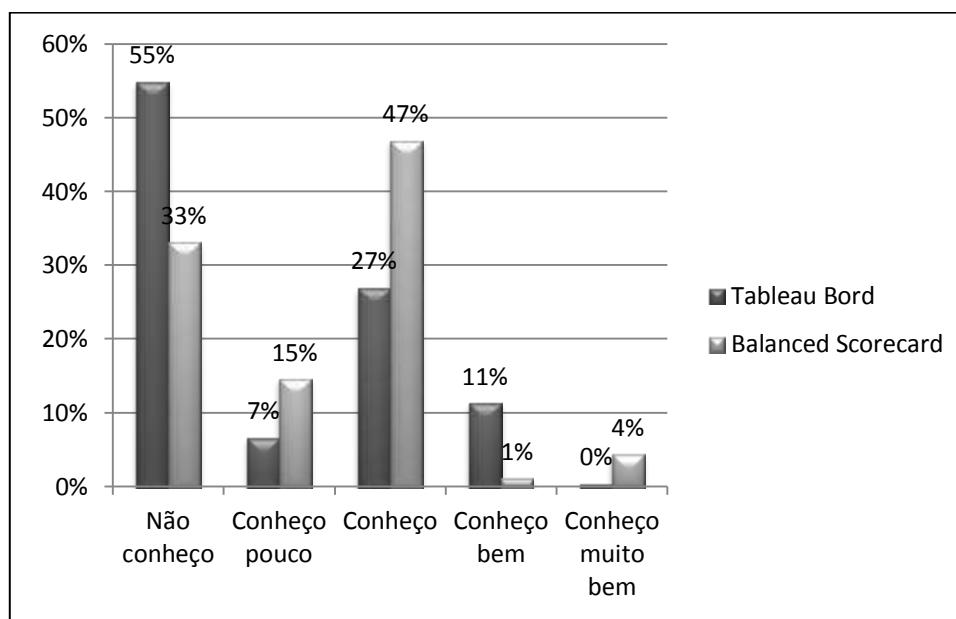
Com a análise da tabela 38, conclui-se que 151 dos 275 responsáveis financeiros dos hotéis não conhece o *Tableau de Bord*, e que 91 não conhece o *Balanced Scorecard*. O *Tableau de Bord* é conhecido, conhecido bem ou muito bem por 106 dos 275 responsáveis financeiros respondentes, no caso do *Balanced Scorecard* este é conhecido, conhecido bem ou muito bem por 144 dos 275 responsáveis financeiros.

Tabela 38 - Grau de conhecimento do *Tableau Bord* e do *Balanced Scorecard*

Grau de conhecimento	Não conheço	Conheço pouco	Conheço	Conheço bem	Conheço muito bem	Total
<i>Tableau Bord</i>	151	18	74	31	1	275
<i>Balanced Scorecard</i>	91	40	129	3	12	275

No gráfico 4, encontra-se representado o grau de conhecimento do *Tableau de Bord* e do *Balanced Scorecard*, o que permite concluir que mais de 62% dos respondentes não conhece ou conhece pouco o *Tableau de Bord* e 48% têm o mesmo grau de conhecimento relativamente ao *Balanced Scorecard*.

Gráfico 4 - Grau de conhecimento do *Tableau Bord* e do *Balanced Scorecard*



Apenas 0,4% dos respondentes indicou conhecer muito bem o *Tableau de Bord*, e 4% o *Balanced Scorecard*. Mesmo analisando conjuntamente os dois graus de conhecimento mais elevados da escala conheço bem e conheço muito bem, o *Tableau de Bord* acumula 11% das escolhas dos respondentes e o *Balanced Scorecard* 5%.

Numa observação global da tabela 38 e do gráfico 4, verifica-se uma tendência da maioria dos respondentes em optarem pelos três primeiros graus da escala, o que revela um não conhecimento ou um conhecimento pouco esclarecido ou pouco profundo sobre o *Tableau de Bord*. Relativamente ao *Balanced Scorecard*, esta tendência não é tão acentuada.

Este estudo apresenta resultados divergentes sobre o conhecimento do *Balanced Scorecard* e do *Tableau de Bord*: enquanto a maioria dos responsáveis conhece o *Balanced Scorecard*; a maioria dos mesmos responsáveis não conhece o *Tableau de Bord*.

Numa análise global do grau de conhecimento dos conceitos do *Balanced Scorecard* e do *Tableau de Bord* conclui-se que os resultados obtidos neste estudo sobre a taxa de conhecimento do *Balanced Scorecard* são contrários aos obtidos noutros estudos realizados no Reino Unido e no Chipre (Giannopoulos *et al.*, 2013) e em Portugal (Quesado *et al.*, 2012a; Machado, 2013), que reportaram taxas de conhecimento do *Balanced Scorecard* inferiores a 50%, noutros setores de atividade. Os resultados obtidos

neste estudo contribuem assim para o conhecimento sobre a divulgação do conceito de *Balanced Scorecard* no setor da hotelaria. Não foram encontrados estudos sobre taxas de conhecimento do conceito de *Tableau de Bord*, que permitam a comparação com os resultados agora obtidos, pelo que se considera este um outro contributo deste estudo.

5.6 Perceção do conceito do *Balanced Scorecard*

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número dois:

Qual a perceção do conceito do *Balanced Scorecard*, por parte dos responsáveis financeiros dos hotéis que não o utilizam?

Nesta questão de investigação é analisada, de forma mais profunda, o conceito do *Balanced Scorecard*, examinando a real perceção deste, por parte dos responsáveis financeiros que não o utilizam como método de avaliação de desempenho. Dos 275 hotéis respondentes, 222 não utilizam o *Balanced Scorecard*. Esta questão de investigação incide apenas sobre estes hotéis que não utilizam o *Balanced Scorecard*.

Com a análise da tabela 39, conclui-se que 72% dos respondentes discorda que o *Balanced Scorecard* é uma moda; 79% concorda que o *Balanced Scorecard* é um conjunto de medidas financeiras e não financeiras e que o *Balanced Scorecard* permite a ligação da missão e da estratégia da empresa às medidas e objetivos e 98% concorda ou concorda totalmente que o *Balanced Scorecard* é um sistema de avaliação e de medição do desempenho. Outro dos consensos que pode ser observado na tabela 39 é o facto de 66% dos respondentes concordar que o *Balanced Scorecard* conjuga medidas financeiras de desempenho do passado com medidas operacionais de desempenho e crescimento futuro. Verifica-se ainda que 62% dos respondentes concorda que o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão e de implementação de uma estratégia.

Tabela 39 – Perceção do conceito de *Balanced Scorecard*

Perceção do conceito BSC	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O BSC é uma moda	26%	72%	2%	0%	0%
O BSC é um conjunto de medidas financeiras e não financeiras.	0%	0%	16%	79%	5%
O BSC é um sistema de avaliação e de medição do desempenho.	0%	0%	2%	77%	21%
O BSC é um sistema de gestão de implementação de uma estratégia.	0%	3%	33%	62%	2%
O BSC contempla medidas financeiras de desempenho passado com medidas operacionais de desempenho e crescimento futuro.	0%	2%	31%	66%	2%
O BSC é a ligação da missão e da estratégia da empresa às medidas e objetivos.	0%	2%	18%	79%	2%
Trabalhar com a estratégia permite reformular a estratégia tornando-a mais concreta.	0%	2%	41%	56%	2%
O BSC favorece uma maior articulação e comunicação da missão e dos objetivos da empresa.	0%	2%	41%	57%	0%
O BSC é uma ferramenta de gestão da mudança e de alinhamento da estratégia.	0%	2%	43%	56%	0%

Como análise global, conclui-se que o conceito do *Balanced Scorecard*, em geral, é bem compreendido, a maioria dos respondentes têm uma definição correta do conceito e uma vasta consciência da sua filosofia e princípios. Estes resultados são convergentes com os resultados obtidos anteriormente por Quesado *et al.* (2012b) noutros setores de atividade. Estes autores também concluíram que, apesar do método de avaliação de desempenho ser ou não utilizado, este é de um modo geral bem interpretado e compreendido. Os resultados obtidos neste estudo contribuem assim para o conhecimento da real perceção do conceito de *Balanced Scorecard* no setor da hotelaria.

5.7 Conhecimento do *Tableau de Bord* e do *Balanced Scorecard* e as características dos responsáveis financeiros

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número três:

Existe associação entre o conhecimento dos métodos de avaliação de desempenho e as características dos responsáveis financeiros dos hotéis?

Nesta questão de investigação, são analisados dois métodos de avaliação de desempenho: o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*. Devido ao elevado número de categorias de respostas relativamente ao grau de conhecimento de ambos os métodos de avaliação de desempenho, para a análise da possibilidade de existência de associação foram criadas variáveis com apenas três categorias de respostas, como pode ser verificado na tabela 40.

Tabela 40 - Conhecimento do *Tableau Bord* e do *Balanced Scorecard*

Grau de conhecimento	Conheço pouco ou nada	Conheço	Conheço bem ou muito bem	Total
<i>Tableau Bord</i>	169	74	32	275
<i>Balanced Scorecard</i>	131	129	15	275

Relativamente à análise do *Balanced Scorecard*, a tabela 41 permite verificar que, dos 275 respondentes, 79 têm menos de 40 anos de idade, 179 têm entre 40 e 55 anos de idade e 17 têm mais de 55 anos de idade. Dos 79 respondentes com menos de 40 anos de idade, 46 afirmam conhecer pouco ou nada o *Balanced Scorecard*, e os restantes 33 afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem este método de avaliação de desempenho. Relativamente aos respondentes que têm idades compreendidas entre os 40 e os 55 anos de idade, 78 conhecem pouco ou nada do *Balanced Scorecard*, enquanto que 101 afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem. Relativamente aos 17 respondentes que têm

mais de 55 anos de idade, 7 afirmam conhecer pouco ou nada, e os restantes 10 afirmam conhecer, ou conhecer bem ou muito bem o *Balanced Scorecard*.

Tabela 41 – Variáveis conhecimento do *Balanced Scorecard* e idade dos responsáveis financeiros

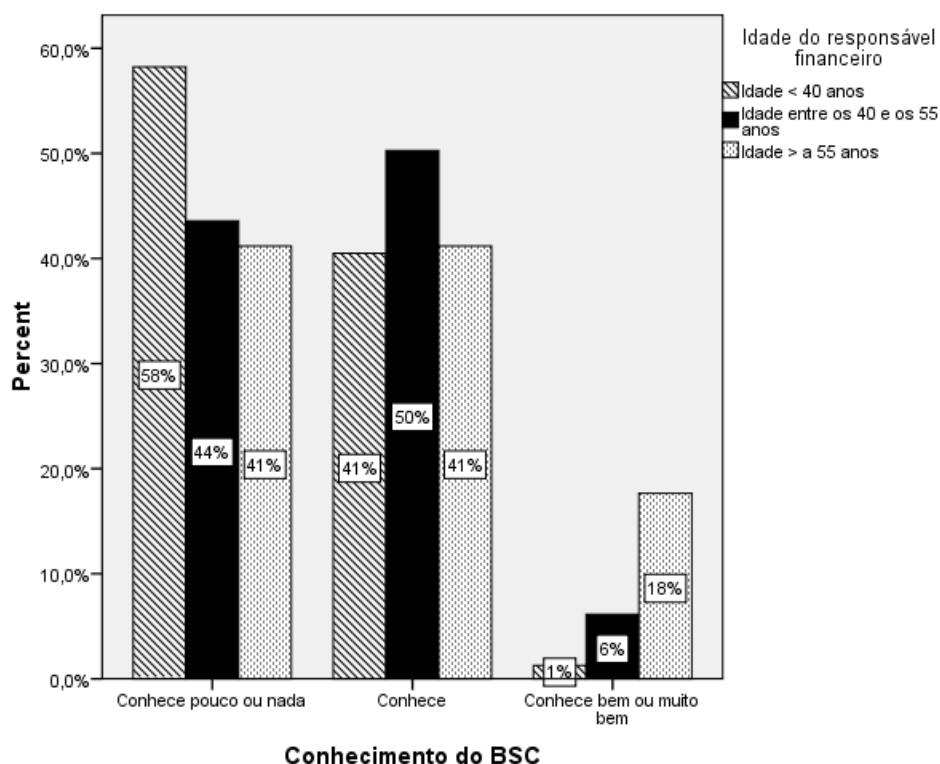
Grau de conhecimento do BSC	Idade do responsável financeiro			
	Idade <40 anos	Idade entre os 40 e os 55 anos	Idade > a 55 anos	Total
Conhece pouco ou nada	46	78	7	131
Conhece	32	90	7	129
Conhece bem ou muito bem	1	11	3	15
Total	79	179	17	275

O gráfico 5 representa o cruzamento da variável conhecimento do *Balanced Scorecard* e a idade dos responsáveis financeiros. A análise do gráfico permite concluir que: 58% dos respondentes com idade inferior a 40 anos conhecem pouco ou nada o *Balanced Scorecard*, os restantes 42% dos respondentes afirmam conhecer, ou conhecer bem ou muito bem, o *Balanced Scorecard*. Relativamente aos respondentes com idade compreendida entre os 40 e os 55 anos de idade, 44% afirmam conhecer pouco ou nada do *Balanced Scorecard*, enquanto que os restantes 56% afirmam conhecer, ou conhecer bem ou muito bem, este método de avaliação de desempenho. Dos respondentes com mais de 55 anos de idade, 41% conhece pouco ou nada o *Balanced Scorecard*, enquanto que os restantes 59% afirmam conhecê-lo, ou conhecê-lo bem ou muito bem.

Com a análise da tabela 41 e do gráfico 5, torna-se pertinente verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente entre o conhecimento do *Balanced Scorecard* e a idade dos responsáveis financeiros. Para tal foi realizado o teste de independência do Qui-Quadrado, obtendo-se um resultado de 11,203 para quatro graus de liberdade, com um valor-*p* de 0,027 o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis. Verifica-se, portanto, a existência comprovada estatisticamente de uma associação entre o conhecimento do *Balanced Scorecard* e a idade do responsável financeiro do hotel: no sentido de que os responsáveis mais velhos conhecem melhor o *Balanced Scorecard* do que os responsáveis mais jovens. A análise do coeficiente de Cramer desta associação

verificou o valor de 0,143, com um valor-*p* de 0,027 o que permite confirmar a rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis estudadas e considerar a existência de uma relação fraca entre elas.

Gráfico 5 - Variáveis conhecimento do *Balanced Scorecard* e idade dos responsáveis financeiros



Outra das variáveis de caracterização dos responsáveis financeiros estudada é o género dos mesmos. A análise da tabela 42 permite verificar que dos 275 respondentes, 203 são do género masculino e 72 do género feminino. Dos 203 respondentes do género masculino, 99 afirma conhecer pouco ou nada o método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* e 104 afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem o método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard*. Relativamente aos 72 respondentes do género feminino, 32 deles conhecem pouco ou nada do método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard*, enquanto que os restantes 40 afirmam conhecê-lo ou conhecê-lo bem ou muito bem.

Tabela 42 - Variáveis conhecimento do *Balanced Scorecard* e género dos responsáveis financeiros

Grau de conhecimento do BSC	Género do responsável financeiro		
	Masculino	Feminino	Total
Conhece pouco ou nada	99	32	131
Conhece	92	37	129
Conhece bem ou muito bem	12	3	15
Total	203	72	275

O cruzamento das variáveis, conhecimento do *Balanced Scorecard* e género dos responsáveis financeiros, permite concluir que 51% dos responsáveis financeiros do género masculino afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem o *Balanced Scorecard*. Relativamente aos respondentes do género feminino, 56% afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem o *Balanced Scorecard*.

Estes resultados revelam a existência de alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 0,922, para dois graus de liberdade, com um valor-*p* de 0,635 o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não se verifica a existência comprovada estatisticamente de uma associação entre o conhecimento do *Balanced Scorecard* e o género do responsável financeiro do hotel.

A última variável estudada relativamente ao conhecimento dos responsáveis financeiros do método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* e as suas características é a formação. A tabela 43 permite concluir que dos 275 responsáveis financeiros que participaram neste estudo 23 não têm formação superior e 252 têm formação superior. Dos responsáveis financeiros que não têm formação superior 8 dos 23 afirmaram conhecer ou conhecer bem ou muito bem o *Balanced Scorecard* e os restantes 15 afirmam conhecer pouco ou nada este método. Relativamente aos responsáveis financeiros que têm formação superior, 116 dos 252 responsáveis financeiros afirmam conhecer pouco ou nada o *Balanced Scorecard*, enquanto que os restantes 136 responsáveis financeiros afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem este método.

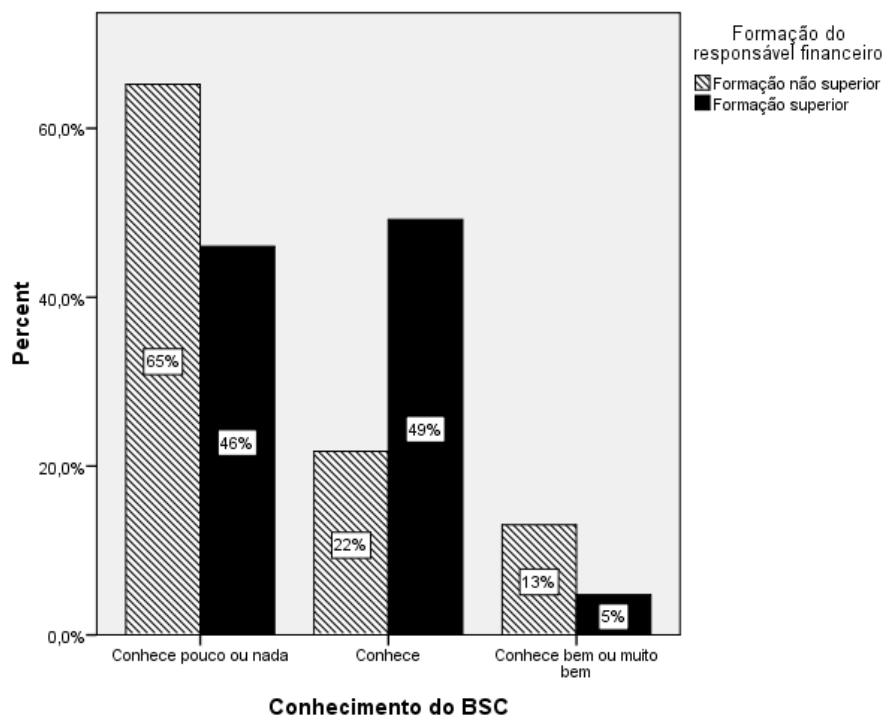
Tabela 43 - Variáveis conhecimento do *Balanced Scorecard* e formação dos responsáveis financeiros

Grau de conhecimento do BSC	Formação do responsável financeiro		
	Formação não superior	Formação superior	Total
Conhece pouco ou nada	15	116	131
Conhece	5	124	129
Conhece bem ou muito bem	3	12	15
Total	23	252	275

O gráfico 6 apresenta o cruzamento da variável conhecimento do método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* com a formação do responsável financeiro. A análise do gráfico 6 permite concluir que 65% dos responsáveis financeiros com uma formação não superior conhecem pouco ou nada o método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard*, os restantes 35% afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem o método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard*. Dos respondentes com formação superior, 46% afirma conhecer pouco ou nada o método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard*, os restantes 54% dos responsáveis financeiros com formação superior afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem este método.

Com estas conclusões torna-se relevante verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente entre o conhecimento, por parte dos responsáveis financeiros, do método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* e o grau de formação dos responsáveis financeiros. Para tal foi realizado o teste de independência do Qui-Quadrado, obtendo-se um resultado de 7,668, para dois graus de liberdade, com um valor- p de 0,022 o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo verifica-se a existência comprovada estatisticamente de uma associação entre o conhecimento do método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* e a formação do responsável financeiro do hotel, no sentido de que os responsáveis com formação superior conhecem proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* do que os responsáveis financeiros com menos formação. A análise do coeficiente de Cramer desta associação verificou o valor de 0,167, com um valor- p de 0,022 o que permite considerar a existência de uma relação fraca entre elas.

Gráfico 6 - Variáveis conhecimento do *Balanced Scorecard* e formação dos responsáveis financeiros



Relativamente à análise do *Tableau de Bord* a tabela 44 permite verificar que dos 275 respondentes, 79 têm menos de 40 anos de idade, 179 têm entre 40 e 55 anos de idade e 17 têm mais de 55 anos de idade. Dos 79 respondentes com menos de 40 anos de idade, 60 afirmam conhecer pouco ou nada o *Tableau de Bord*, os restantes 19 afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem este método. Relativamente aos respondentes que têm idades compreendidas entre os 40 e os 55 anos de idade, 101 deles conhecem pouco ou nada do *Tableau de Bord*, enquanto que 78 afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem este método. Relativamente aos 17 respondentes que têm mais de 55 anos de idade, 8 afirmam conhecer pouco ou nada *Tableau de Bord* e os restantes 9 afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem o *Tableau de Bord*.

Tabela 44 - Variáveis conhecimento do *Tableau de Bord* e idade dos responsáveis financeiros

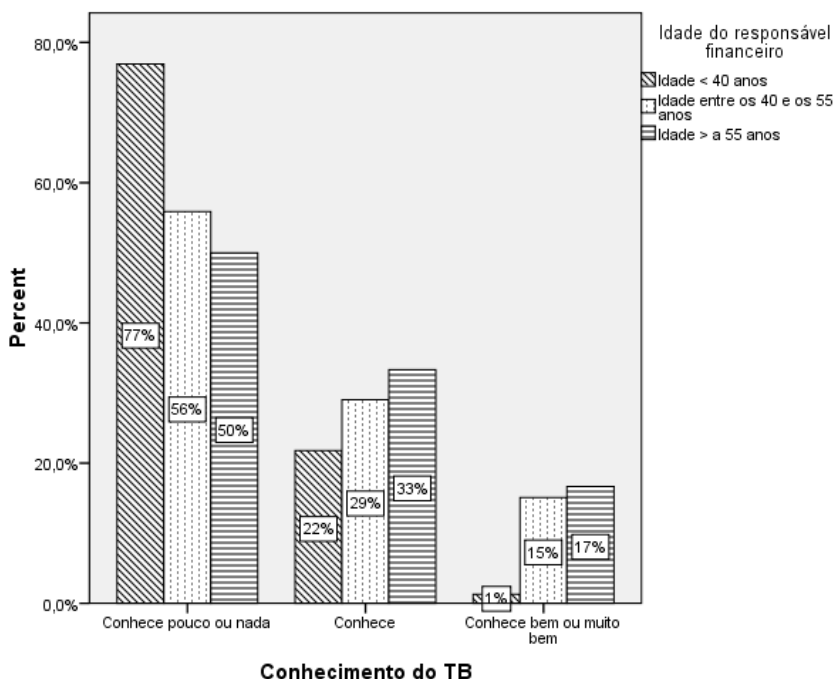
Grau de conhecimento do TB	Idade do responsável financeiro			Total
	Idade <40 anos	Idade entre os 40 e os 55 anos	Idade > a 55 anos	
Conhece pouco ou nada	60	101	8	169
Conhece	17	51	6	74
Conhece bem ou muito bem	2	27	3	32
Total	79	179	17	275

O gráfico 7 representa o cruzamento da variável conhecimento do método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord* e a idade dos responsáveis financeiros. A análise do gráfico permite concluir que 77% dos respondentes com idade inferior a 40 anos conhecem pouco ou nada o método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord*, enquanto que os restantes 23% dos respondentes afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem o método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord*. Relativamente aos respondentes com idade compreendida entre os 40 e os 55 anos de idade, 56% afirmam conhecer pouco ou nada do método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord* enquanto que os restantes 44% afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem o método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord*. Dos respondentes com mais de 55 anos de idade, 50% conhece pouco ou nada o método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord*, enquanto que os restantes 50% afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem o método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord*.

Com esta análise torna-se pertinente verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente entre o conhecimento, por parte dos responsáveis financeiros, do método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord* e a idade dos responsáveis financeiros. Para tal foi realizado o teste de independência do Qui-Quadrado, obtendo-se um resultado de 13,459, para quatro graus de liberdade, com um valor-*p* de 0,009 o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo verifica-se a existência comprovada estatisticamente de uma associação entre o conhecimento do método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord* e a idade do responsável financeiro do hotel, no sentido de que os responsáveis mais velhos conhecem proporcionalmente mais o *Tableau de Bord* do que os responsáveis mais jovens. A análise do coeficiente de Cramer desta associação

verificou o valor de 0,221, com um valor- p de 0,009 o que permite confirmar a rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis estudadas e considerar a existência de uma relação fraca entre elas.

Gráfico 7 - Variáveis conhecimento do *Tableau de Bord* e idade dos responsáveis financeiros



Outra das variáveis de caracterização dos responsáveis financeiros utilizada é o género dos mesmos. A análise da tabela 45 permite verificar que dos 275 respondentes 203 são do género masculino e 72 do género feminino. Dos 203 respondentes do género masculino, 119 afirma conhecer pouco ou nada o *Tableau de Bord* e 84 afirmam conhecê-lo ou conhecê-lo bem ou muito bem. Relativamente aos 72 respondentes do género feminino, 50 deles conhecem pouco ou nada do método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord*, enquanto que 22 afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem o método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord*.

Tabela 45 - Variáveis de conhecimento do *Tableau de Bord* e gênero dos responsáveis financeiros

Grau de conhecimento do TB	Gênero do responsável financeiro		
	Masculino	Feminino	Total
Conhece pouco ou nada	119	50	169
Conhece	61	13	74
Conhece bem ou muito bem	23	9	32
Total	203	72	275

A análise dos dados permite concluir que 59% dos respondentes do gênero masculino conhecem pouco ou nada o *Tableau de Bord* e que os restantes 41% dos respondentes afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem o *Tableau de Bord*. Relativamente aos respondentes do gênero feminino, 69% afirmam conhecer pouco ou nada do *Tableau de Bord* e os restantes 31% afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem o *Tableau de Bord*.

Estes resultados propõem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 3,917, para dois graus de liberdade, com um valor-*p* de 0,148 o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não se verifica a existência comprovada estatisticamente de uma associação entre o conhecimento do método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord* e o gênero do responsável financeiro do hotel.

A última variável estudada relativamente ao conhecimento dos responsáveis financeiros do método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord* é a formação. A análise da tabela 46 permite concluir que dos 275 responsáveis financeiros que participaram neste estudo 23 não têm formação superior e 252 têm formação superior. Dos responsáveis financeiros que não têm formação superior 4 dos 23 afirmaram conhecer ou conhecer bem ou muito bem o método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord* e os restantes 19 afirmam conhecer pouco ou nada do método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord*. Relativamente aos responsáveis financeiros que têm formação superior 150 dos 252 responsáveis financeiros afirmam conhecer pouco ou nada do método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord*, enquanto que os restantes 102 responsáveis financeiros

afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem o método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord*.

Tabela 46 - Variáveis conhecimento do *Tableau de Bord* e formação dos responsáveis financeiros

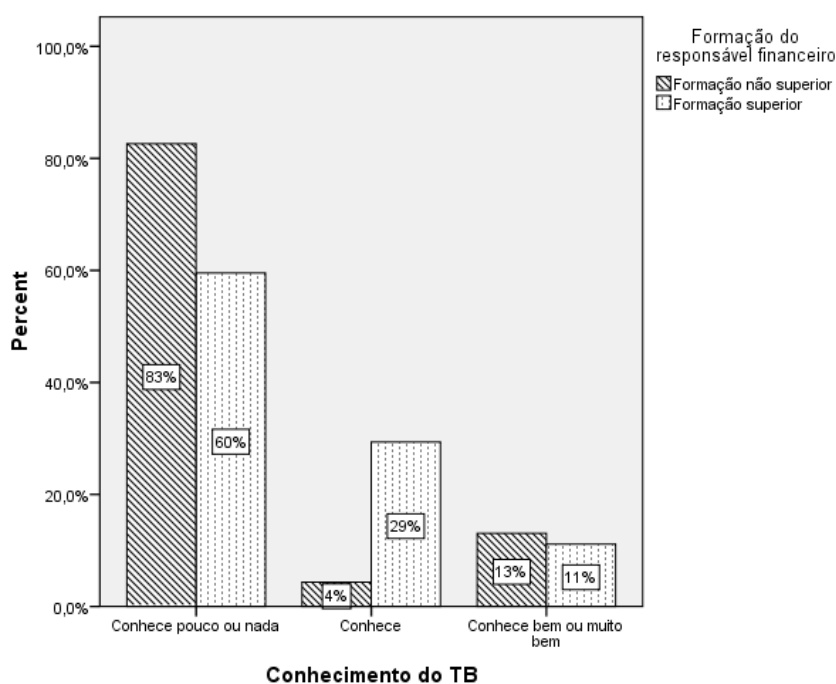
Grau de conhecimento do TB	Formação do responsável financeiro		
	Formação não superior	Formação superior	Total
Conhece pouco ou nada	19	150	169
Conhece	1	73	74
Conhece bem ou muito bem	3	29	32
Total	23	252	275

O gráfico 8 apresenta o cruzamento da variável conhecimento do método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord* com a formação do responsável financeiro. A análise do gráfico 8 permite concluir que 83% dos responsáveis financeiros com uma formação não superior conhecem pouco ou nada o método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord*, enquanto que os restantes 17% afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem o método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord*. Dos respondentes com formação superior 60% afirmam conhecer pouco ou nada do *Tableau de Bord*, enquanto que os restantes 40% afirmam conhecer ou conhecer bem ou muito bem o método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord*.

Com estas conclusões torna-se relevante verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente entre o conhecimento, por parte dos responsáveis financeiros, do método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord* e o grau de formação dos responsáveis financeiros. Para tal foi realizado o teste de independência do Qui-Quadrado, obtendo-se um resultado de 6,618, para dois graus de liberdade, com um valor- p de 0,032 o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo verifica-se a existência comprovada estatisticamente de uma associação entre o conhecimento do método de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord* e a formação do responsável financeiro do hotel, no sentido de que os responsáveis financeiros com formação superior conhecem proporcionalmente mais o *Tableau de Bord* do que os responsáveis financeiros

com formação não superior. A análise do coeficiente de Cramer desta associação resultou no valor de 0,155, com um valor- p de 0,032 o que permite confirmar a rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis estudadas e considerar a existência de uma relação fraca entre elas.

Gráfico 8 - Variáveis de conhecimento do *Tableau de Bord* e formação dos responsáveis financeiros



Numa análise global desta questão de investigação, conclui-se que existe uma associação comprovada estatisticamente entre a idade dos responsáveis financeiros e o seu conhecimento dos métodos de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* e do *Tableau de Bord*. Estas conclusões são convergentes com os resultados obtidos noutros setores de atividade por Naranjo-Gil *et al.* (2009) e Cohen *et al.* (2005). Relativamente à formação dos responsáveis financeiros, também se pode concluir que existe uma associação comprovada estatisticamente entre a formação dos responsáveis financeiros e o conhecimento dos métodos de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* e do *Tableau de Bord*. Estes resultados são convergentes com os resultados obtidos noutros setores de atividade por: Shields (1998), Clarke *et al.* (1999), Cohen *et al.* (2005), e Blake *et al.* (2000). Relativamente ao género do responsável financeiro conclui-se neste estudo que não existe associação comprovada estatisticamente entre o género do responsável

financeiro e o seu conhecimento dos métodos de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* e do *Tableau de Bord*. Estes resultados são convergentes com os obtidos por Machado e Simplício (2016), noutros setores de atividade. O *Balanced Scorecard* é proporcionalmente mais conhecido pelos responsáveis financeiros do que o *Tableau de Bord*. Os responsáveis mais velhos conhecem proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* do que os responsáveis mais jovens; os responsáveis com formação superior conhecem proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* do que os responsáveis com menos formação. Estas associações, embora compatíveis com estudos já realizados noutros setores de atividade, apresentam o contributo de permitir a sua generalização ao setor da hotelaria.

5.8 Métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número Quatro:

Quais os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis?

Nesta questão de investigação são analisados os métodos de avaliação de desempenho utilizados atualmente pelos hotéis. Nesta questão foram encontradas três categorias de resposta: medidas não estruturadas (MNE), *Tableau de Bord* (TB) e *Balanced Scorecard* (BSC). No questionário o respondente é abordado de forma direta sobre a utilização ou não dos métodos de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord* e do *Balanced Scorecard*. Relativamente à categoria de resposta medidas não estruturadas, esta foi definida após a análise dos dados recolhidos ter revelado que, todos os hotéis respondentes utilizam medidas de avaliação de desempenho e que em todos eles são utilizadas em conjunto medidas financeiras e não financeiras. Por este motivo todos os respondentes, que afirmaram utilizar medidas de avaliação de desempenho, mas também afirmaram não utilizar os métodos de avaliação de desempenho do *Tableau de Bord* e do *Balanced Scorecard*, foram classificados como hotéis que utilizam medidas não estruturadas, na sua avaliação de desempenho.

De acordo com a análise da tabela 47, verifica-se que a maioria dos hotéis analisados, 143 hotéis dos 275 respondentes, equivalendo a 52% do total, utiliza apenas um conjunto de medidas não estruturadas como método de avaliação do seu desempenho. O segundo método mais utilizado é o *Tableau de Bord*: 79 hotéis dos 275 hotéis respondentes (29%), seguindo-se o *Balanced Scorecard* que é utilizado por 53 dos 275 hotéis respondentes (19%).

Tabela 47 - Métodos de avaliação de desempenho

Métodos de avaliação de desempenho	Frequência	Percentagem
Medidas não estruturadas	143	52
<i>Tableau de Bord</i>	79	29
<i>Balanced Scorecard</i>	53	19
Total	275	100

A análise da tabela 48 permite concluir, que na maioria dos distritos ou regiões, o método de avaliação de desempenho mais utilizado são as medidas não estruturadas, com exceção dos distritos de Beja, Leiria, Madeira, Porto e Viseu. Nos distritos de Beja e de Leiria e na região da Madeira a maioria dos hotéis utiliza o *Tableau de Bord*. No distrito do Porto, apesar do *Tableau de Bord* ser o método mais utilizado, a diferença percentual relativamente à utilização de medidas não estruturadas e à utilização do *Balanced Scorecard* é de 4%. O distrito de Viseu é o único em que a maioria dos hotéis utiliza o *Balanced Scorecard*, 57% dos hotéis do distrito. No distrito de Setúbal, verifica-se uma igualdade entre o número de hotéis que utiliza as medidas não estruturadas e o número de hotéis que utiliza o *Tableau de Bord*: ambos os métodos são utilizados por 40% dos hotéis do distrito.

A maioria dos hotéis não utiliza o *Balanced Scorecard* nem o *Tableau de Bord*, mas sim um conjunto não estruturado de medidas financeiras e não financeiras.

Numa análise global conclui-se que os resultados sobre a taxa de utilização do *Balanced Scorecard* são convergentes com os obtidos noutros estudos realizados noutros países e noutros sectores de atividade (Giannopoulos *et al.*, 2013; Bezdrob e Car, 2012; Kald e Nilsson, 2000; Rigby, 2001) e divergentes com outros dois estudos (Juhmani, 2007 e Kraus

e Lind, 2010). Relativamente aos estudos a nível nacional (Quesado e Rodrigues, 2007; Quesado *et al.*, 2012b; Arsénio e Machado, 2013; Curado e Manica, 2010 e Machado e Simplicio, 2016), com os quais os resultados também são convergentes, pois todos reportaram taxas de utilização do *Balanced Scorecard* inferiores a 50%, noutras setores de atividade.

Tabela 48 - Distribuição geográfica dos métodos de avaliação de desempenho

Distrito	Medidas não estruturadas		<i>Tableau de Bord</i>		<i>Balanced Scorecard</i>	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Açores	11	85	2	15	0	0
Aveiro	7	78	1	11	1	11
Beja	0	0	1	100	0	0
Braga	6	86	0	0	1	14
Bragança	2	100	0	0	0	0
Castelo Branco	5	83	1	17	0	0
Coimbra	3	43	2	28	2	29
Évora	3	100	0	0	0	0
Faro	26	43	21	34	14	23
Guarda	2	67	1	33	0	0
Leiria	2	25	5	62	1	13
Lisboa	40	52	21	27	16	21
Madeira	5	29	10	59	2	12
Portalegre	4	100	0	0	0	0
Porto	7	32	8	36	7	32
Santarém	5	71	0	0	2	29
Setúbal	4	40	4	40	2	20
Viana Castelo	5	83	1	17	0	0
Vila Real	4	80	0	0	1	20
Viseu	2	29	1	14	4	57
Total	143	100	79	100	53	100

Os resultados obtidos neste estudo contribuem assim para o conhecimento sobre a taxa de utilização do *Balanced Scorecard* no setor da hotelaria. Relativamente à taxa de utilização do *Tableau de Bord* esta é superior à do *Balanced Scorecard*, o que é compatível com outro estudo realizado em Portugal numa amostra de empresas de diversos setores localizadas na Ilha da Madeira, na qual se incluíam diversos hotéis (Curado e Manica, 2010). No entanto estes resultados são divergentes com os obtidos pelos autores Machado

e Simplício (2016), no seu estudo realizado noutra atividade. Os resultados obtidos neste estudo contribuem assim para o conhecimento sobre a taxa de utilização do *Tableau de Bord* no setor da hotelaria.

5.9 Medidas não estruturadas mais utilizadas pelos hotéis

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número cinco:

Quais as medidas não estruturadas mais utilizadas pelos hotéis?

Nesta questão de investigação são analisadas as diversas medidas não estruturadas utilizadas pelos hotéis para a realização da sua avaliação de desempenho. Para um estudo mais detalhado, das medidas não estruturadas estas foram divididas em medidas financeiras e medidas não financeiras.

Após análise da tabela 49, conclui-se que nenhuma das medidas financeiras apresentadas, no questionário, eram desconhecidas dos responsáveis financeiros, dos 275 hotéis respondentes. Alguns responsáveis assumiram que não utilizam atualmente determinadas medidas, mas pretendiam implementá-las num futuro próximo, como é o caso de 9 dos 275 hotéis respondentes, que pretendem implementar a medida, Recebimentos por Cartão de Crédito, e um hotel que pretende implementar a medida, Cobertura dos Encargos Financeiros. Alguns dos hotéis respondentes já implementaram algumas das medidas apresentadas, mas posteriormente deixaram de as utilizar, como é o caso: da medida Rendibilidade do Capital Próprio que deixou de ser utilizada por 23 hotéis; da medida Rendibilidade do Ativo que deixou de ser utilizada por 3 hotéis, e a medida Estrutura de Endividamento que deixou de ser utilizada por 9 hotéis. Das onze categorias de resposta das medidas não estruturadas financeiras, cinco delas são utilizadas por mais de 200 hotéis: Liquidez Geral (264 hotéis), Liquidez Imediata (231 hotéis), Rendibilidade Operacional das Vendas (253 hotéis), Prazo Médio de recebimentos (273 hotéis), Prazo Médio de Pagamentos (275 hotéis). Verificou-se também que cinco das onze medidas não estruturadas financeiras não são utilizadas por mais de 230 dos 275 hotéis respondentes,

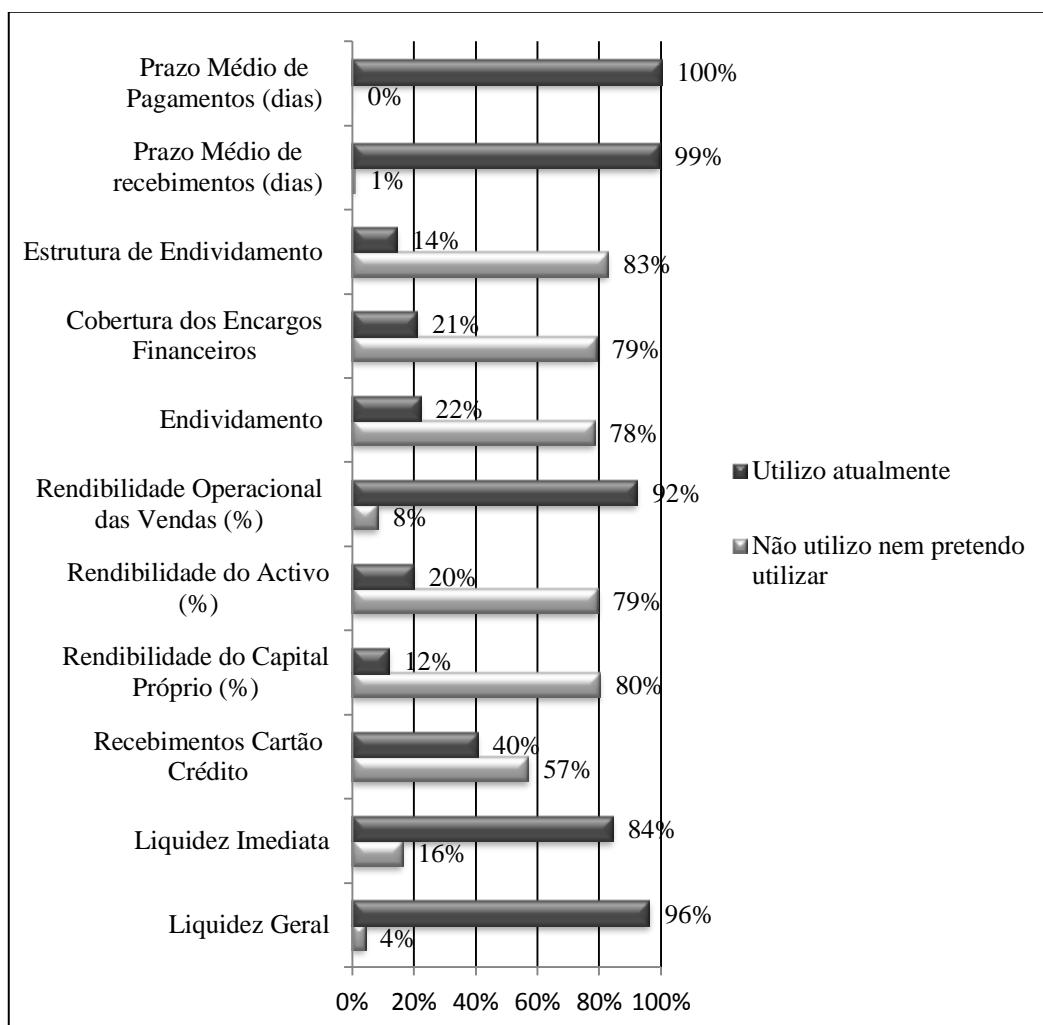
como é o caso da medida Rendibilidade do Capital Próprio, que não é utilizada por 220 hotéis, Rendibilidade do Ativo, que não é utilizada por 218 hotéis, Endividamento, que não é utilizada por 215 hotéis, Cobertura dos Encargos Financeiros, que não é utilizada por 217 hotéis, e a medida Estrutura de Endividamento, que não é utilizada por 227 hotéis.

Tabela 49 - Medidas não estruturadas financeiras

Medidas financeiras não estruturadas	Não utilizo nem pretendo utilizar	Utilizo atualmente	Já utilizámos mas deixámos de utilizar	Pretendemos implementar no futuro	Não conheço esta medida
Liquidez Geral	11	264	0	0	0
Liquidez Imediata	44	231	0	0	0
Recebimentos Cartão Crédito	155	111	0	9	0
Rendibilidade do Capital Próprio (%)	220	32	23	0	0
Rendibilidade do Ativo (%)	218	54	3	0	0
Rendibilidade Operacional das Vendas (%)	22	253	0	0	0
Endividamento	215	60	0	0	0
Cobertura dos Encargos Financeiros	217	57	0	1	0
Estrutura de Endividamento	227	39	9	0	0
Prazo Médio de recebimentos (dias)	2	273	0	0	0
Prazo Médio de Pagamentos (dias)	0	275	0	0	0

No gráfico 9 são apresentadas as duas opções da escala mais escolhidas pelos 275 respondentes das medidas não estruturadas financeiras: utilizo atualmente e não utilizo nem pretendo utilizar. A análise do gráfico demonstra que das onze categorias de resposta, 4 são utilizadas por mais de 90% dos respondentes (Prazo Médio de Pagamento, Prazo Médio de Recebimento, Rendibilidade Operacional das Vendas e Liquidez Geral). A categoria Liquidez Imediata é utilizada por 84% dos respondentes; a categoria Recebimentos Cartão Crédito é utilizada por 40% dos respondentes e as restantes 5 são utilizadas por menos de 25% dos respondentes (Estrutura de Endividamento, Cobertura dos Encargos Financeiros, Endividamento, Rentabilidade do Ativo e Rendibilidade do Capital Próprio).

Gráfico 9 - Medidas não estruturadas financeiras



Na tabela 50, é apresentado o resultado do estudo das medidas não estruturadas não financeiras, nesta verifica-se que todas as respostas encontram-se concentradas em apenas duas opções da escala, não utilizo nem pretendo utilizar e utilizo atualmente.

Relativamente à opção de resposta utilizo atualmente, verifica-se que todas as categorias foram escolhidas por mais de 200 dos 275 respondentes, chegando mesmo a categoria taxa de ocupação a ser seleccionada como utilizada por todos os respondentes como uma das medidas no processo de avaliação de desempenho do seu hotel.

Tabela 50 - Medidas não estruturadas não financeiras

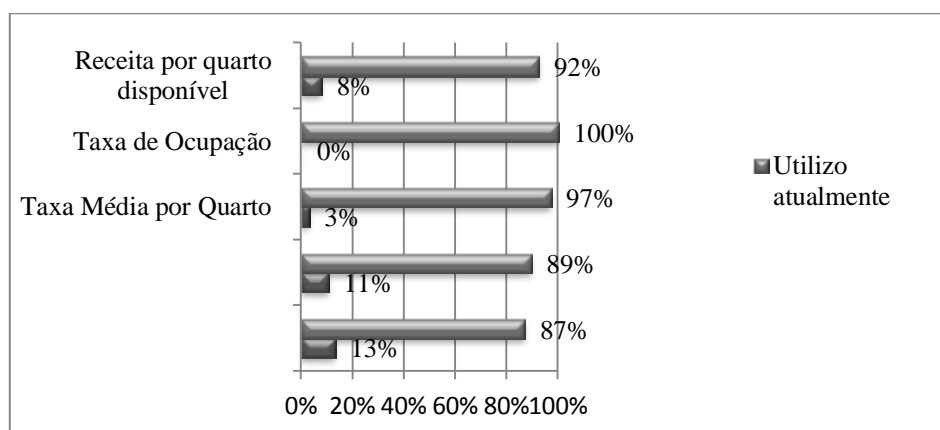
Medidas não financeiras não estruturadas	Não utilizo nem pretendo utilizar	Utilizo atualmente	Já utilizámos mas deixámos de utilizar	Pretendemos implementar no futuro	Não conheço esta medida
Comidas e Bebidas: Média de Empregados por Cliente	36	239	0	0	0
Comidas e Bebidas: Receita mensal por lugar sentado	29	246	0	0	0
Taxa Média por Quarto	8	267	0	0	0
Taxa de Ocupação	0	275	0	0	0
Receita por quarto disponível	21	254	0	0	0

A segunda medida mais utilizada pelos hotéis respondentes é a taxa média por quarto, selecionada por 267 hotéis. Relativamente às medidas menos utilizadas pelos hotéis respondentes, destacam-se as medidas: Comidas e Bebidas - Média de Empregados por Cliente, não utilizada por 36 hotéis e Comidas e Bebidas - Receita Mensal por Lugar Sentado, que não é utilizada por 29 hotéis.

No gráfico 10, está representado a nível percentual as duas opções da escala selecionadas pelos respondentes das medidas não estruturadas não financeiras.

Em análise ao gráfico 10 conclui-se que todas as categorias de resposta são utilizadas atualmente por mais de 85% dos respondentes. Nenhuma categoria de resposta não é utilizada por mais de 15% dos respondentes.

Gráfico 10 - Medidas não estruturadas e não financeiras



Numa perspetiva global os resultados permitem concluir que mais de 85% dos hotéis respondentes utilizam todas as medidas não estruturadas não financeiras apresentadas e utilizam pelo menos 55% das medidas não estruturadas financeiras apresentadas no questionário. As medidas utilizadas por 100% dos hotéis são: a Taxa de Ocupação e o Prazo Médio de Pagamentos. As medidas utilizadas por mais de 80% dos hotéis respondentes são: Liquidez Geral, Liquidez Imediata, Rendibilidade Operacional das Vendas, Prazo Médio de Recebimentos, Prazo Médio de Pagamento, Comidas e Bebidas: Média de Empregados por Cliente, Comidas e Bebidas: Receita Mensal por Lugar Sentado, Taxa Média por Quarto, Taxa de Ocupação e Receita por Quarto Disponível. Estes resultados são convergentes com as conclusões de outros estudos semelhantes no setor hoteleiro (Anderson *et al.*, 1999; Jagels e Coltman, 2004; Atkinson e Brown, 2001).

5.10 Utilização do *Balanced Scorecard*

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número seis:

Qual o modo de utilização do *Balanced Scorecard*?

Nesta questão de investigação é analisado o modo como o *Balanced Scorecard* é aplicado e utilizado pelos hotéis. A análise dos dados recolhidos permite concluir que dos 275 hotéis respondentes apenas 53 hotéis utilizam o *Balanced Scorecard*, como medida de avaliação de desempenho. Neste ponto apenas serão analisados os 53 respondentes que utilizam o *Balanced Scorecard*, como método de avaliação de desempenho.

Todos os hotéis que utilizam o *Balanced Scorecard* como medida de avaliação de desempenho utilizam todos os elementos de gestão, que constituem o modelo teórico do *Balanced Scorecard*, apresentado na revisão da literatura, que são: estratégia, missão, visão, objetivos estratégicos, indicadores/medidas, metas previstas para os objetivos e iniciativas e planos de ação.

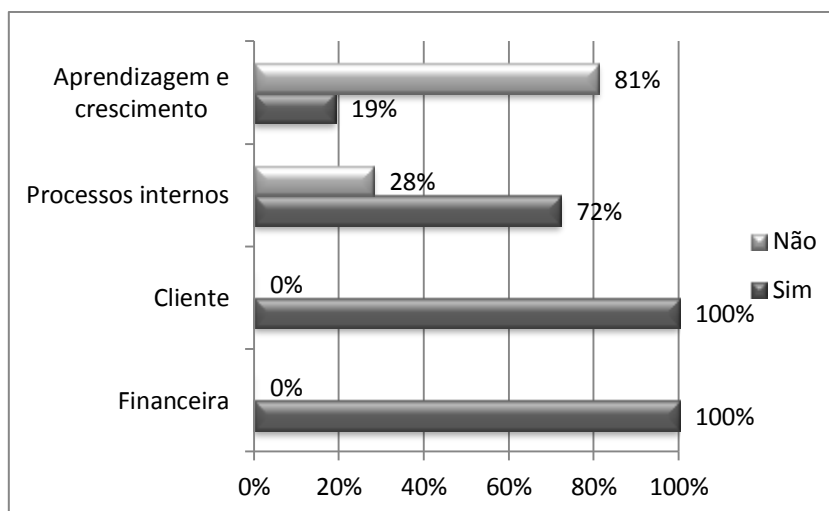
O modelo teórico do *Balanced Scorecard* também é constituído por quatro perspetivas. Ao analisar a tabela 51, verifica-se que todos os hotéis que utilizam o *Balanced Scorecard* utilizam a perspetiva financeira e a perspetiva do cliente. Relativamente à perspetiva dos processos internos dos 53 hotéis que utilizam o *Balanced Scorecard*, apenas 38 é que utilizam esta perspetiva. Relativamente à perspetiva de aprendizagem e crescimento, apenas 10 dos 53 hotéis utilizam esta perspetiva.

Tabela 51 – Perspetivas incluídas no BSC

Perspetivas incluídas no BSC	Sim	Não	Total
Financeira	53	0	53
Cliente	53	0	53
Processos internos	38	15	53
Aprendizagem e crescimento	10	43	53

A análise do gráfico 11 permite concluir que todos os hotéis em análise nesta questão de investigação utilizam as perspetivas clientes e financeira. De todos os hotéis em análise 72% utilizam a perspetiva dos processos internos e apenas 19% utilizam a perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Gráfico 11 – Perspetivas incluídas no BSC



As perspetivas de clientes e aprendizagem e crescimento está teoricamente associada à realização de inquéritos de satisfação a clientes externos e internos respetivamente. Na

tabela 52 é apresentado o número de hotéis que realiza inquéritos de satisfação aos seus clientes externos (clientes) e aos seus clientes internos (colaboradores).

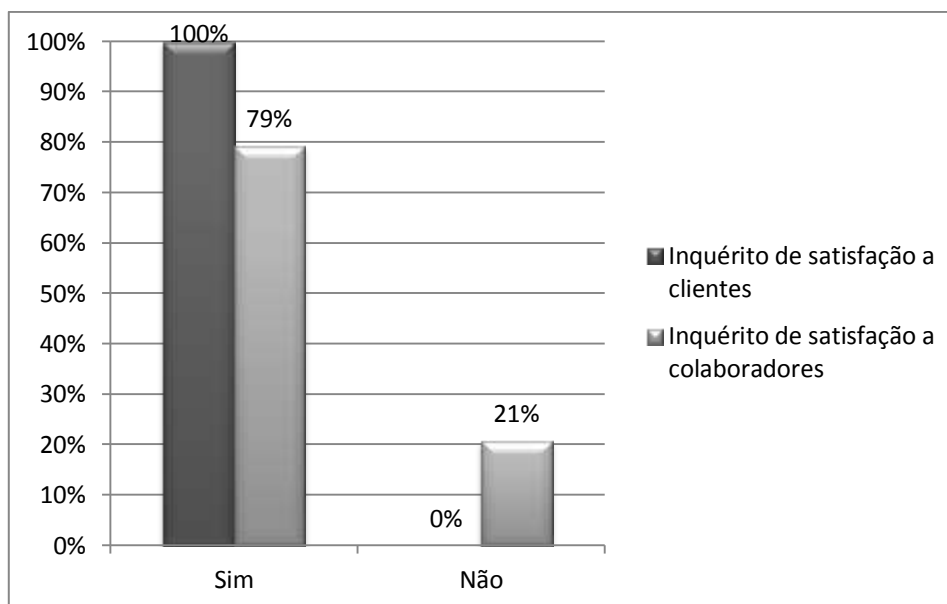
Com a análise da tabela 52 verifica-se que todos os 53 hotéis que utilizam o *Balanced Scorecard* como método de avaliação de desempenho realizam inquéritos de satisfação aos seus clientes, mas apenas 42 dos 53 hotéis realizam inquéritos de satisfação aos seus colaboradores.

Tabela 52 – Número de hotéis que realiza inquéritos de satisfação

Inquérito de satisfação	Sim	Não
Clientes	53	0
Colaboradores	42	11

No gráfico 12, verifica-se que 79% dos hotéis que utilizam o *Balanced Scorecard* realizam inquéritos de satisfação aos colaboradores, e que 100% dos hotéis realiza inquéritos de satisfação aos clientes.

Gráfico 12 – Percentagem de hotéis que realiza inquéritos de satisfação

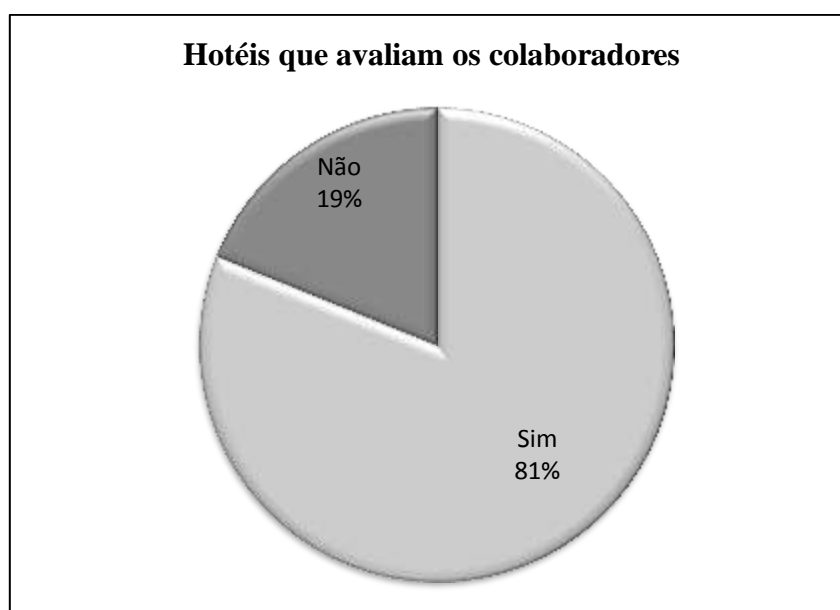


Outro dos procedimentos que o modelo teórico aponta como fundamental para a aplicação do método do *Balanced Scorecard* é a avaliação individual dos colaboradores. Com a

análise dos dados recolhidos verificou-se que 43 dos 53 hotéis que utilizam o *Balanced Scorecard* realizam avaliação individual aos seus colaboradores.

O gráfico 13 apresenta quais os hotéis que realizam ou não avaliação de colaboradores dos 53 hotéis que utilizam o *Balanced Scorecard*. Com a análise do mesmo verifica-se que 81% dos hotéis realiza avaliação de colaboradores e que os restantes 19% não o fazem.

Gráfico 13 – Percentagem de hotéis que realizam avaliação aos colaboradores



Numa análise global desta questão de investigação conclui-se que das quatro perspetivas propostas pelos autores do método, 81% dos respondentes não utiliza a perspetiva de aprendizagem e crescimento e 28% não utiliza a perspetiva dos processos internos. Também se verifica que 21% dos respondentes não faz qualquer tipo de questionário de satisfação aos colaboradores e 19% não faz qualquer tipo de avaliação aos seus colaboradores. Estes resultados são convergentes com os obtidos por Mia e Patiar (2001), Pavlatos e Paggios (2009), Malmi (2001), Soderberg *et al.* (2011) e Shutibhinyo (2013), noutros setores de atividade. Estes autores concluíram que: o método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* nem sempre é utilizado na sua totalidade, sendo a perspetiva de aprendizagem e crescimento a menos utilizada; em alguns casos em que é utilizada a quarta perspetiva, não são utilizados indicadores de: aprendizagem,

desenvolvimento, estratégia e de recompensa individual de acordo com os objetivos da empresa. Relativamente ao setor hoteleiro os resultados são convergentes com os obtidos pelos autores Evans (2005) e Mcphail *et al.* (2008) estes concluíram que a perspetiva da aprendizagem e crescimento é a menos utilizada pelos hoteleiros e que alguns hotéis optaram por adaptar o método às circunstâncias específicas do setor. Nesta questão de investigação verificou-se que das quatro perspetivas propostas no modelo teórico do *Balanced Scorecard*, apenas as perspetivas financeira e de clientes são utilizadas em todos os hotéis e apenas um quinto dos hotéis utiliza a perspetiva de aprendizagem e crescimento.

5.11 Motivos da não utilização do *Balanced Scorecard*

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número sete:

Quais os motivos da não utilização do *Balanced Scorecard*?

Nesta questão de investigação são analisados os motivos que levaram os hotéis a não utilizar *Balanced Scorecard* como método de avaliação de desempenho. A análise dos dados recolhidos permite concluir que dos 275 hotéis respondentes 222 hotéis não utilizam o *Balanced Scorecard* como medida de avaliação de desempenho, nesta questão de investigação e na tabela 53 apenas são apresentadas as respostas dos 222 hotéis respondentes que não utilizam o *Balanced Scorecard* como método de avaliação de desempenho.

A análise da tabela 53 permite concluir que os respondentes classificam cinco motivos como sendo os principais, para a não implementação do *Balanced Scorecard*. O motivo mais apontado (87% dos respondentes) é o facto de este processo exigir custos de implementação e de manutenção muito elevados. Com 84% de respostas são apontados outros dois motivos: o não reconhecimento dos benefícios da implementação do método e o excessivo consumo de tempo. O quarto motivo mais apontado (com 77% de respostas) é o facto da organização já se encontrar satisfeita com as ferramentas que utiliza atualmente

e que considera similares ao método do *Balanced Scorecard*. O quinto motivo mais apontado (74% das respostas) é o facto de os resultados da implementação do método não serem visíveis de forma imediata. A análise da tabela 53 também permite concluir, que existem um conjunto de quatro motivos, que foram apontados como sendo pouco relevantes, para a não implementação do método do *Balanced Scorecard*, nos hotéis respondentes. O motivo mais indicado dos quatro, com 64% de respostas é a mudança na coordenação ou na direção, com 62% de respostas são apontados dois motivos: a dificuldade na definição e medição das medidas não financeiras e a falta de comunicação. Por último, 61% dos respondentes indicam que a falta de uma missão e visão clara e comum, não é motivo para a não implementação do método do *Balanced Scorecard*.

De um modo global os motivos apontados para a não implementação do método do *Balanced Scorecard* são essencialmente a satisfação com os métodos atuais de avaliação de desempenho da empresa, conjugada com a não perceção dos benefícios da implementação do *Balanced Scorecard*, tendo apenas noção dos custos, financeiros e temporais dessa implementação. Estes resultados são convergentes com os resultados obtidos por Quesado *et al.* (2012b), Quesado e Rodrigues (2009), Agostino e Arnaboldi (2011) e Giannopoulos *et al.* (2013) noutros setores de atividade. Estes autores concluíram que os principais motivos para a não implementação do *Balanced Scorecard* foram considerados os seguintes: os elevados custos esperados com a sua implementação e manutenção; o excessivo consumo esperado de tempo; o não reconhecimento dos benefícios associados à sua utilização e a satisfação com a utilização de outros métodos alternativos. Os resultados obtidos neste estudo contribuem assim para o conhecimento dos motivos para a não implementação do método do *Balanced Scorecard* no setor da hotelaria.

Tabela 53 – Motivos para a não implementação do *Balanced Scorecard*

Motivos para a não implementação do BSC	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O BSC não se ajusta à cultura e à missão da nossa organização	2%	43%	49%	7%	0%
A organização utiliza outras ferramentas similares e está satisfeita	0%	5%	10%	77%	8%
Dificuldade na seleção das dimensões básicas do BSC e estabelecer a interação entre elas	0%	54%	43%	3%	0%
Dificuldades de definição e medição das medidas não financeiras	0%	62%	38%	0%	0%
Não reconhece benefícios à sua implementação	0%	13%	0%	84%	3%
Exige custos de implementação e de manutenção muito elevados	0%	2%	8%	87%	3%
Exige um consumo excessivo de tempo	0%	0%	11%	84%	5%
Os resultados da implementação não são visíveis (ausência de resultados)	0%	11%	11%	74%	3%
Inadequado suporte tecnológico / sistema de informação	0%	56%	28%	16%	0%
Reduzido conhecimento do BSC	0%	34%	38%	28%	0%
Cultura organizacional (atitudes negativas e resistência à mudança e ao risco)	0%	30%	56%	15%	0%
Falta de compromisso e motivação por parte dos colaboradores operacionais	0%	34%	31%	34%	0%
Falta de compromisso, disponibilidade e apoio por parte da direção da organização	0%	25%	44%	31%	0%
Dificuldade em definir os objetivos para os níveis mais baixos da organização	0%	56%	44%	0%	0%
Visão de curto prazo associada às políticas da organização	2%	31%	64%	3%	0%
Falta de ligação do BSC ao sistema de bons	0%	31%	52%	16%	0%
Mudanças na coordenação/direção	0%	64%	33%	2%	2%
Ausência de consenso na definição de objetivos, indicadores e metas	2%	59%	38%	2%	0%
Falta de comunicação	2%	62%	33%	3%	0%
Falta de uma missão e visão clara e comum	2%	61%	34%	3%	0%

5.12 Motivos da utilização do *Balanced Scorecard*

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número oito:

Quais os motivos da utilização do *Balanced Scorecard*?

Nesta questão de investigação são analisados os motivos que levaram os hotéis a utilizar *Balanced Scorecard* como método de avaliação de desempenho. Nesta questão e na tabela 54 são analisadas apenas as respostas dos 53 respondentes que são responsáveis financeiros de hotéis que utilizam o *Balanced Scorecard*.

Na tabela 54 são apresentados os principais motivos para a utilização do *Balanced Scorecard*. A análise da tabela 54 permite concluir que: 99% dos respondentes concorda ou concorda totalmente que o aumento da eficiência e do controlo dos custos proporcionado pelo *Balanced Scorecard* é um dos principais motivos para a implementação deste método; 82% dos respondentes concorda ou concorda totalmente que a solicitação da empresa matriz para a implementação do método do *Balanced Scorecard* é outro dos motivos; 81% dos respondentes concorda ou concorda totalmente que a necessidade de alinhar a organização à estratégia global da empresa matriz é outro dos motivos e por último 80% dos respondentes concorda ou concorda totalmente que as exigências externas e internas dos acionistas é outro dos motivos que leva um hotel a implementar o método do *Balanced Scorecard*. A análise da tabela 54 também permite perceber quais os dois principais motivos que os respondentes consideraram como não sendo relevantes, para a implementação do método do *Balanced Scorecard*, 92% dos respondentes indicaram que a moda não foi um motivo para a implementação e 90% dos respondentes considera que os imperativos de ordem legal também não foi um motivo para implementar o método do *Balanced Scorecard* nos seus hotéis.

Tabela 54 – Motivos para a implementação do *Balanced Scorecard*

Motivos para a implementação do BSC	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Solicitação da empresa matriz	5%	0%	13%	71%	11%
Necessidade de alinhar a organização à estratégia global da empresa matriz	5%	6%	8%	71%	10%
Responder a imperativos de ordem regulamentar	17%	73%	10%	0%	0%
Moda (organização voltada para o lançamento de práticas inovadoras e pioneiras)	27%	65%	8%	0%	0%
Aumentar a eficiência e o controlo dos custos	0%	0%	1%	81%	18%
O sistema existente não se considera útil para a gestão	6%	32%	11%	45%	5%
Os benefícios e experiências de êxito de outras empresas tiveram com a implementação do BSC	17%	44%	9%	26%	5%
Obter coerência entre as normas sociais que regem os meios de comunicação, instituições educativas e associações profissionais que continuam a implementar o BSC	1%	40%	34%	25%	0%
Angariação de apoio e reconhecimento institucional	18%	54%	28%	1%	0%
Exigência externa e interna dos acionistas	10%	13%	0%	73%	4%
Nova oportunidade empresarial (expansão, novos clientes)	20%	53%	19%	8%	0%
Necessidade de complementar outras iniciativas da gestão que estão a ser utilizadas	0%	15%	16%	57%	12%

De um modo global os motivos apontados para a implementação do método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* são essencialmente uma solicitação ou uma imposição da empresa matriz ou de acionistas, necessidade de alinhamento das práticas do hotel com a estratégia global da empresa matriz e o aumento da eficiência do controlo de custos. Estes resultados são convergentes com os obtidos pelos seguintes autores: Quesado *et al.* (2012b), Quesado e Rodrigues (2009), Agostino e Arnaboldi (2011) e Giannopoulos *et al.* (2013). Estes autores apresentaram como principais motivos para a utilização do *Balanced Scorecard*: o aumento de eficiência decorrente de um melhor controlo de custos e a necessidade de cumprir as regras do grupo empresarial em que se insere. Também foram apontados alguns motivos que não influenciam em nada a implementação do método do *Balanced Scorecard* como é o caso de imperativos de ordem regulamentar ou um

eventual estímulo por implementar práticas inovadoras, este último motivo é divergente dos resultados obtidos pelos autores já referidos.

5.13 Quais os objetivos da implementação do *Balanced Scorecard*.

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número nove:

Quais os objetivos da implementação do *Balanced Scorecard*?

Nesta questão de investigação são analisados os objetivos que levaram os implementar o *Balanced Scorecard* como método de avaliação de desempenho. Como já referido anteriormente apenas 53 dos 275 respondentes são responsáveis financeiros em hotéis que utilizam o *Balanced Scorecard*, por este motivo os dados analisados nesta questão de investigação e na tabela 55 são referentes às respostas apenas destes 53 responsáveis financeiros.

A análise da tabela 55 permite concluir que nenhum dos respondentes discorda totalmente com nenhum dos objetivos apontados. Relativamente aos objetivos que reúnem mais consenso, destaca-se: a medição mais eficaz do desempenho financeiro e não financeiro, 98% dos respondentes concorda ou concorda totalmente com este objetivo; 83% dos respondentes concorda ou concorda totalmente com o objetivo de alinhar todos os membros da organização numa mesma direção (coordenação de esforços de pessoas de áreas distintas); 82% dos respondentes concorda ou concorda totalmente com o objetivo de medir o processo de tomada de decisão, atribuindo responsabilidades na realização das metas e objetivos da organização; 80% dos respondentes concorda ou concorda totalmente com o objetivo de incrementar o crescimento da transparência e da responsabilidade da gestão da organização e por último 73% dos respondentes concorda ou concorda totalmente com o objetivo de alinhar o sistema de incentivos e recompensas com o desempenho redefinindo o sistema de controlo de gestão da organização.

Tabela 55 – Objetivos da implementação do *Balanced Scorecard*

Objetivos da implementação	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Medição mais eficaz do desempenho financeiro	0%	2%	0%	68%	30%
Medição mais eficaz do desempenho não financeiro	0%	2%	0%	76%	22%
Lutar contra o aumento da competitividade equilibrando os aspetos financeiros e não financeiros	0%	5%	24%	55%	17%
Medir a compreensão da estratégia e dos indicadores de êxito da estratégia	0%	21%	40%	34%	5%
Criar ligações entre a estratégia, os objetivos individuais das equipas e das unidades de negócio e da evolução do desempenho	0%	21%	44%	31%	5%
Comunicar de forma clara e simples a estratégia ao nível operacional	0%	29%	38%	29%	5%
Alinhar todos os membros da organização numa mesma direção (coordenação de esforços de pessoas de áreas distintas)	0%	8%	9%	78%	5%
Alinhar o sistema de incentivos e recompensas com o desempenho redefinindo o sistema de controlo de gestão da organização	0%	0%	27%	62%	11%
Mudar a natureza do processo de feedback e de revisão estratégica	0%	24%	56%	7%	13%
Medir o processo de tomada de decisão, atribuindo responsabilidades na realização das metas e objetivos da organização	0%	2%	16%	76%	6%
Promover a difusão de uma cultura organizacional mais aberta e participativa	0%	9%	30%	55%	6%
Incrementar o crescimento da transparência e da responsabilidade da gestão da organização	0%	2%	18%	61%	19%
Clarificar como é que os colaboradores podem contribuir para a realização da estratégia e da missão	0%	2%	50%	44%	5%
Traduzir a estratégia em ações e medir o progresso em relação aos objetivos.	0%	2%	52%	33%	13%

Numa análise global, a maioria dos respondentes aponta como principais objetivos, para a implementação do *Balanced Scorecard*: a medição mais eficaz do desempenho financeiro e não financeiro do hotel, o alinhamento dos diversos intervenientes da organização, aumentando a sua responsabilidade e o alinhamento dos sistemas de incentivos e recompensas dos mesmos. Os resultados obtidos nesta questão de investigação são convergentes com os obtidos por Quesado *et al.* (2012b), noutros setores de atividade, que apontam como principais objetivos para a implementação do método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard*, o alinhamento da estratégia da empresa com os objetivos da mesma, e a possibilidade de alinhamento de todos os membros da organização

numa mesma direção. Os resultados obtidos neste estudo contribuem assim para o conhecimento dos objetivos da implementação do *Balanced Scorecard* como método de avaliação de desempenho no setor da hotelaria.

5.14 Métodos utilizados e características dos hotéis

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número dez:

Existe associação entre os métodos de avaliação de desempenho e as características dos hotéis?

Nesta questão de investigação será realizada uma análise da possibilidade da existência de uma associação entre os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis e as características estudadas de cada hotel (tipo de contabilidade, forma jurídica, integração numa cadeia hoteleira, detenção de capital, dimensão e nível de competitividade). As características dos hotéis vão ser analisadas recorrendo às variáveis, anteriormente definidas.

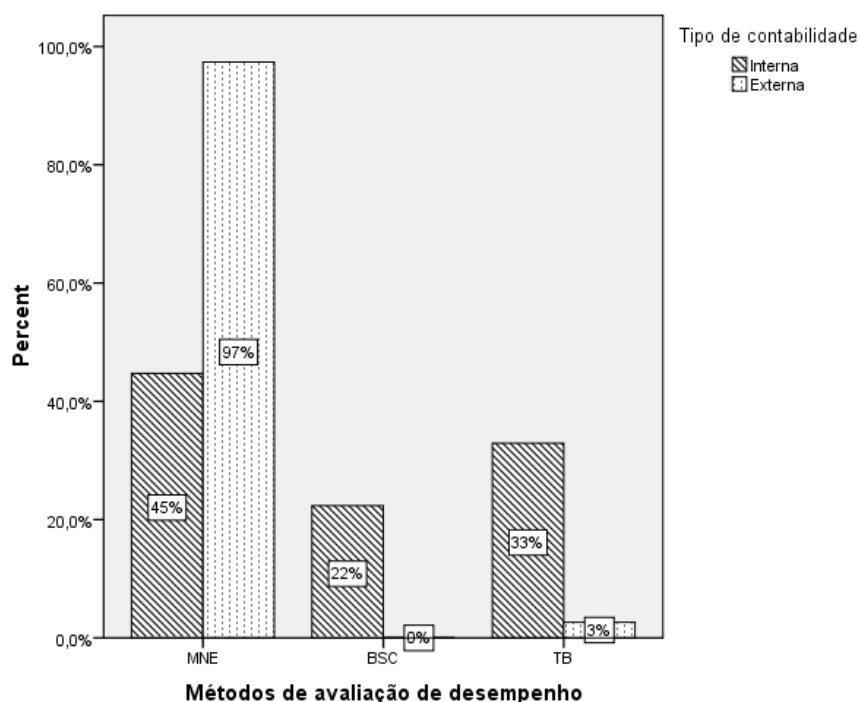
A variável tipo de contabilidade é analisada conjuntamente com os métodos de avaliação de desempenho na tabela 56. Esta permite concluir que 237 dos 275 hotéis respondentes realizam a sua contabilidade internamente e que os restantes 38 hotéis respondentes recorrem a entidades externas, para a realização da sua contabilidade. Relativamente aos 237 hotéis que realizam a sua contabilidade internamente, 106 utilizam como método de avaliação de desempenho as medidas não estruturadas, 53 utilizam o *Balanced Scorecard* e 78 utilizam o *Tableau de Bord*. Relativamente aos 38 hotéis que realizam a sua contabilidade externamente, 37 utilizam as medidas não estruturadas como método de avaliação de desempenho, 1 utiliza o *Tableau de Bord* e nenhum utiliza o *Balanced Scorecard*.

Tabela 56 – Variáveis métodos utilizados e tipo de contabilidade

Métodos de avaliação de desempenho	Tipo de contabilidade		
	Interna	Externa	Total
Medidas não estruturadas	106	37	143
<i>Balanced Scorecard</i>	53	0	53
<i>Tableau de Bord</i>	78	1	79
Total	237	38	275

Analisando o gráfico 14 verifica-se que 97% dos hotéis com contabilidade externa utilizam como método de avaliação de desempenho as medidas não estruturadas e os restantes 3% utilizam o *Tableau de Bord*. Enquanto que 45% dos hotéis com contabilidade interna utilizam as medidas não estruturadas como método de avaliação de desempenho, 22% utiliza o *Balanced Scorecard* e 33% utiliza o *Tableau de Bord*.

Gráfico 14 – Variáveis métodos utilizados e tipo de contabilidade



Com estas conclusões, tornou-se relevante verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente entre os métodos de avaliação de desempenho e a forma como é realizada a contabilidade dos hotéis. Para verificar a associação foi realizado o teste de independência do Qui-Quadrado, obtendo-se um resultado de 36,403, para dois

graus de liberdade, com um valor-*p* inferior a 0,001 o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo pode-se comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre os métodos de avaliação de desempenho e o tipo de contabilidade, no sentido de que os hotéis que realizam internamente a sua contabilidade tendem a utilizar proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* do que os hotéis que recorrem a empresas de contabilidade externa. Nesta associação, o coeficiente de Cramer apresenta um valor 0,364, com valor-*p* inferior a 0,001, desta forma permite confirmar a rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis e considerar a existência de uma relação moderada entre elas.

Relativamente à variável forma jurídica, os dados recolhidos permitem concluir que 212 dos 275 hotéis respondentes são sociedades anónimas (S.A.), e que os restantes 63 hotéis respondentes têm outro tipo de forma jurídica. Na tabela 57, conclui-se que a maioria dos hotéis que utilizam o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* são sociedades anónimas, sendo respetivamente 69 em 79 hotéis no caso do *Tableau de Bord* e 42 em 53 hotéis no caso do *Balanced Scorecard*. Relativamente aos métodos não estruturados 101 dos 143 hotéis que utilizam este método de avaliação de desempenho são sociedades anónimas e os restantes 42 hotéis respondentes têm outras formas jurídicas.

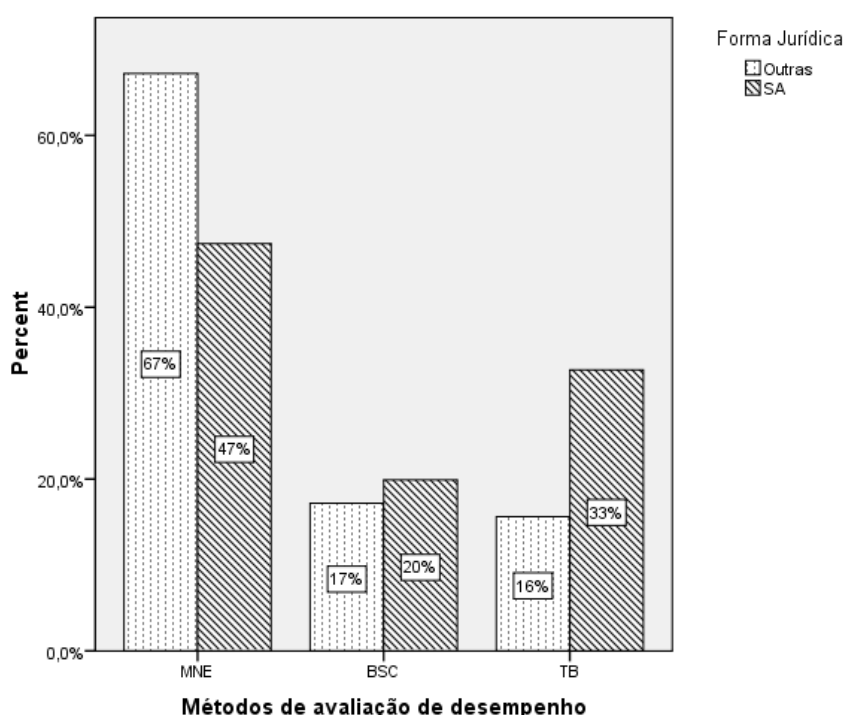
Tabela 57 - Variáveis métodos utilizados e Forma Jurídica

Métodos de avaliação de desempenho	Forma Jurídica		
	Outras	S.A.	Total
Medidas não estruturadas	42	101	143
<i>Balanced Scorecard</i>	11	42	53
<i>Tableau de Bord</i>	10	69	79
Total	63	212	275

O gráfico 15 apresenta o cruzamento das variáveis métodos de avaliação de desempenho e forma jurídica. A maioria (67%) dos hotéis com outras formas jurídicas utilizam medidas não estruturadas como método de avaliação de desempenho, 17% afirmaram utilizar o *Balanced Scorecard* e 16% utilizam o *Tableau de Bord* como método de avaliação de

desempenho. Relativamente aos hotéis que são sociedades anónimas 47% utiliza as medidas não estruturadas como método de avaliação de desempenho, 20% utiliza o *Balanced Scorecard* e 33% utiliza o *Tableau de Bord* como método de avaliação de desempenho.

Gráfico 15 – Variáveis métodos utilizados e forma jurídica



Com estas conclusões, tornou-se relevante verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente entre os métodos de avaliação de desempenho e a forma jurídica dos hotéis. Para tal aplicou-se o teste de independência do Qui-Quadrado, obtendo-se um resultado de 8,220, para dois graus de liberdade, com um valor- p de 0,016, o que nos permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis e aceitar a hipótese de existência de uma associação entre os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis e a sua forma jurídica, no sentido de que os hotéis com a forma jurídica de sociedade anónima tendem a utilizar proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* do que os hotéis com outra forma jurídica. Com o objetivo de medir a intensidade da relação entre as duas variáveis, foi utilizado o coeficiente de Cramer. Nesta associação, o coeficiente de Cramer apresenta um valor de 0,173, com valor- p de 0,016.

Estes valores permitem confirmar a rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis e considerar a existência de uma relação fraca entre elas.

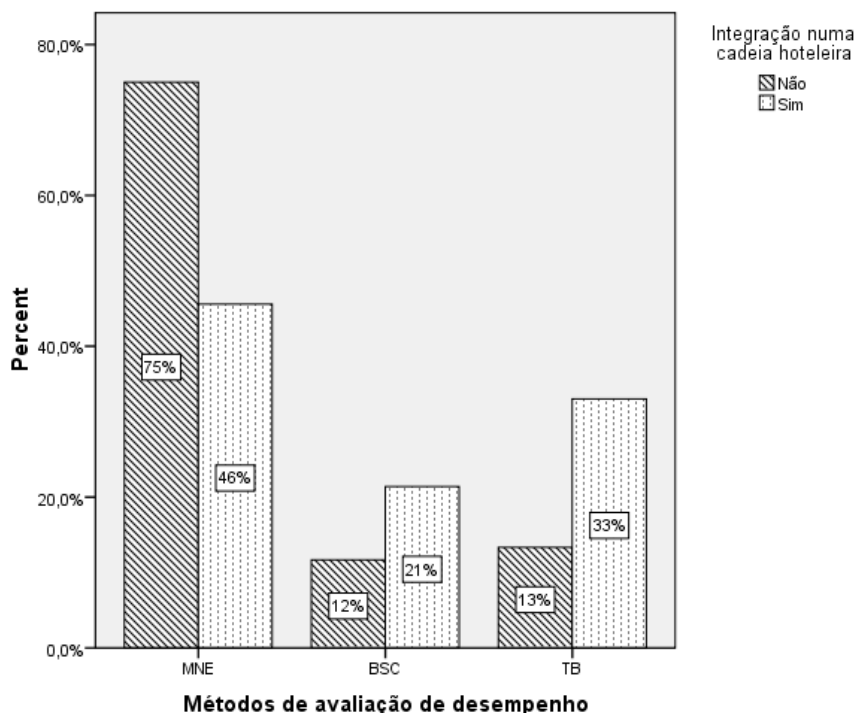
A variável integração numa cadeia hoteleira é analisada na tabela 58, esta permite concluir que 215 dos 275 hotéis respondentes estão inseridos numa cadeia hoteleira. Destes 215 hotéis, 98 utilizam as medidas não estruturadas, como método de avaliação de desempenho, 46 utilizam o *Balanced Scorecard* e 71 utilizam o *Tableau de Bord*. Dos restantes 60 hotéis que não estão integrados numa cadeia hoteleira, 45 utilizam medidas não estruturadas para avaliar o seu desempenho, 7 utilizam o *Balanced Scorecard* e 8 utilizam o *Tableau de Bord*.

Tabela 58 - Variáveis métodos utilizados e integração numa cadeia hoteleira

Métodos de avaliação de desempenho	Integração numa cadeia hoteleira		
	Não	Sim	Total
Medidas não estruturadas	45	98	143
<i>Balanced Scorecard</i>	7	46	53
<i>Tableau de Bord</i>	8	71	79
Total	60	215	275

Observando o gráfico 16 podemos concluir que 75% dos hotéis, que não estão integrados numa cadeia hoteleira, utilizam as medidas não estruturadas como método de avaliação de desempenho, enquanto que apenas 46% dos hotéis que estão integrados numa cadeia hoteleira utilizam o mesmo método. A maioria (54%) dos hotéis que estão integrados numa cadeia hoteleira utiliza o *Balanced Scorecard* (33%) ou o *Tableau de Bord* (21%).

Gráfico 16 - Variáveis métodos utilizados e integração numa cadeia hoteleira



Os resultados obtidos permitem concluir que os hotéis que estão integrados numa cadeia hoteleira têm tendência a utilizar métodos de avaliação de desempenho mais complexos, o que torna relevante verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente entre os métodos de avaliação de desempenho e a integração ou não numa cadeia hoteleira. Para tal aplicou-se o teste de independência do Qui-Quadrado, obtendo-se um resultado de 16,44, para dois graus de liberdade, com um valor- p inferior a 0,001, o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis e aceitar a hipótese de existência de uma relação entre os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis e a sua integração ou não numa cadeia hoteleira, no sentido de que os hotéis integrados numa cadeia hoteleira tendem a utilizar proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* do que os outros hotéis. Nesta associação, o coeficiente de Cramer apresenta um valor 0,245, com um valor- p inferior a 0,001, permitindo confirmar a rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis e considerar a existência de uma relação fraca entre os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis e a sua integração ou não numa cadeia hoteleira.

A variável detenção do capital dos hotéis é analisada na tabela 59, esta permite concluir que dos 143 hotéis que utilizam as medidas não estruturadas como método de avaliação de

desempenho, 105 são hotéis com capital integralmente português e 38 com capital parcialmente português. Relativamente aos 53 hotéis que utilizam o *Balanced Scorecard* como método de avaliação de desempenho, 28 deles têm capital integralmente português e 25 têm capital parcialmente português. Dos 79 hotéis que utilizam como método de avaliação de desempenho o *Tableau de Bord*, 71 deles têm capital integralmente português e apenas 8 têm o capital parcialmente português.

Tabela 59 - Variáveis métodos utilizados e detenção do capital

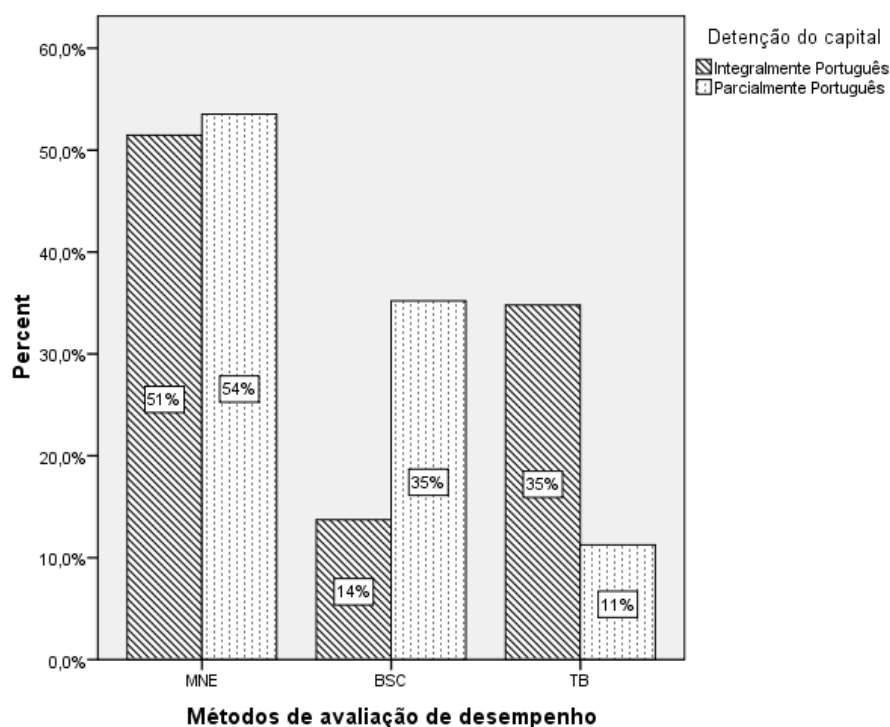
Métodos de avaliação de desempenho	Detenção do capital		
	Integralmente Português	Parcialmente Português	Total
Medidas não estruturadas	105	38	143
<i>Balanced Scorecard</i>	28	25	53
<i>Tableau de Bord</i>	71	8	79
Total	204	71	275

A análise do gráfico 17 permite concluir que 54% dos hotéis com participação portuguesa no seu capital utilizam as medidas não estruturadas como método de avaliação de desempenho, 35% utilizam o *Balanced Scorecard* e 11% utilizam o *Tableau de Bord*. Relativamente aos hotéis com capital integralmente português 51% utilizam as medidas não estruturadas como método de avaliação de desempenho, 14% utilizam o *Balanced Scorecard* e 35% utilizam o *Tableau de Bord*.

A partir destes resultados torna-se relevante verificar a existência ou não de uma associação entre os métodos de avaliação de desempenho e a detenção do capital dos hotéis. Para tal aplicou-se o teste de independência do Qui-Quadrado, tendo-se obtido o resultado de 22,810, para dois graus de liberdade, com um valor-*p* inferior a 0,001, o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis e aceitar a hipótese de existência de uma relação entre as duas variáveis, no sentido de que os hotéis com capital integralmente português utilizam mais o *Tableau de Bord* do que o *Balanced Scorecard*, enquanto que os hotéis com participação estrangeira o seu capital utilizam mais o *Balanced Scorecard* do que o *Tableau de Bord*. Nesta associação, o coeficiente de Cramer apresenta um valor de 0,288, com valor-*p* inferior a 0,001. O que permite confirmar a rejeição da

hipótese nula de independência entre as variáveis e considerar a existência de uma relação fraca entre elas.

Gráfico 17 - Variáveis métodos utilizados e detenção do capital



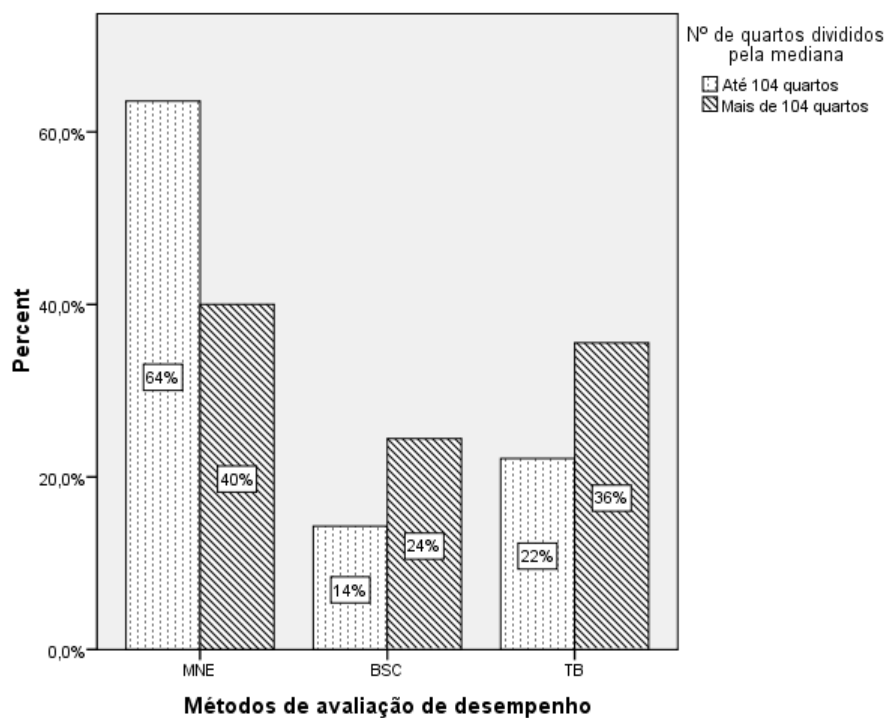
Relativamente à característica dimensão dos hotéis, esta foi estudada através da variável número de quartos. A tabela 60 permite concluir que dos 275 hotéis respondentes 139 têm o número de quartos inferior ou igual à mediana e 136 têm o número de quartos superior à mediana. Dos 139 hotéis que têm um número de quartos inferior à mediana, 88 utilizam como método de avaliação de desempenho as medidas não estruturadas, 20 utilizam o *Balanced Scorecard* e 31 utilizam o *Tableau de Bord*. Enquanto que dos 136 hotéis de maior dimensão, 55 utilizam as medidas não estruturadas como método de avaliação de desempenho, 33 utilizam *Balanced Scorecard* e 48 utilizam o *Tableau de Bord* como método de avaliação de desempenho.

Tabela 60 - Variáveis métodos utilizados e dimensão do hotel

Métodos de avaliação de desempenho	Nº de quartos divididos pela mediana		
	Até 104 quartos	Mais de 104 quartos	Total
Medidas não estruturadas	88	55	143
<i>Balanced Scorecard</i>	20	33	53
<i>Tableau de Bord</i>	31	48	79
Total	139	136	275

A análise do gráfico 18 permite verificar que a maioria (63%) dos hotéis de menor dimensão utiliza como método de avaliação de desempenho as medidas não estruturadas, seguindo-se o *Tableau de Bord*, que é utilizado por 22% dos hotéis de menor dimensão e o *Balanced Scorecard* por 15% dos hotéis de menor dimensão. Relativamente aos hotéis de maior dimensão, as medidas não estruturadas são o método utilizado por 41% dos hotéis respondentes de maior dimensão, seguindo-se o *Tableau de Bord* utilizado por 35% dos hotéis de maior dimensão, e o *Balanced Scorecard* que é utilizado por 24% dos hotéis respondentes de maior dimensão.

Gráfico 18 - Variáveis métodos utilizados e dimensão do hotel



Estes resultados sugerem que a maioria dos hotéis de maior dimensão utilizam os métodos de avaliação de desempenho mais complexos e sofisticados, o que torna relevante verificar a existência de uma associação entre os métodos de avaliação de desempenho e a dimensão. Para testar a existência dessa associação foi aplicado o teste de independência do Qui-Quadrado resultando o valor de 14,431, para dois graus de liberdade, com um valor-*p* de 0,001, o que nos permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis e aceitar a hipótese de existência de uma relação entre elas no sentido de que os hotéis de maior dimensão tendem a utilizar proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* do que os hotéis de menor dimensão. Nesta associação, o coeficiente de Cramer apresenta um valor de 0,229, com valor-*p* de 0,001. O que permite confirmar a rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis e considerar a existência de uma relação fraca entre elas.

A última característica analisada é o nível de competitividade, esta característica é medida através do grau de concentração geográfica de hotéis a nível nacional. Na tabela 61 pode observar-se o cruzamento dos dados do grau de concentração dos hotéis com os métodos de avaliação de desempenho em estudo.

Tabela 61 – Variáveis métodos utilizados e nível de competitividade

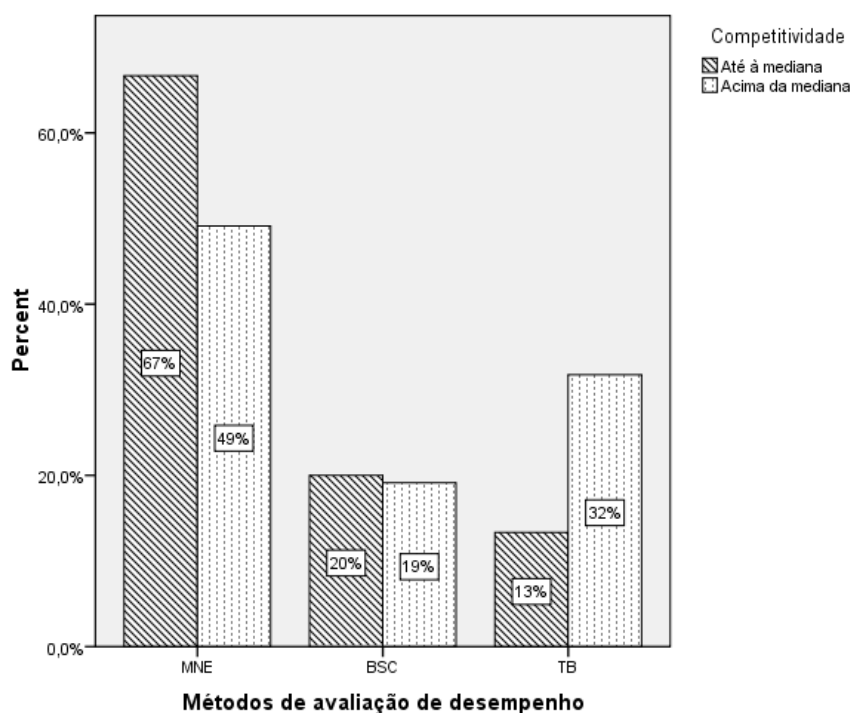
Métodos de avaliação de desempenho	Competitividade		
	Até à mediana	Acima da mediana	Total
Medidas não estruturadas	30	113	143
<i>Balanced Scorecard</i>	9	44	53
<i>Tableau de Bord</i>	6	73	79
Total	45	230	275

A análise da tabela 61 permite concluir que 230 dos 275 hotéis respondentes localizam-se num distrito ou região em que o grau de concentração de oferta hoteleira é superior à mediana nacional. Verifica-se também que desses 230, 113 utilizam como método de avaliação de desempenho as medidas não estruturadas, 44 utilizam o *Balanced Scorecard* e

73 utilizam o *Tableau de Bord*. Relativamente aos restantes 45 hotéis que se localizam em distritos ou regiões com um grau de concentração da oferta hoteleira inferior à mediana nacional, 30 utilizam as medidas não estruturadas como método de avaliação de desempenho, 9 utilizam o *Balanced Scorecard* e 6 utilizam o *Tableau de Bord*.

A análise do gráfico 19 permite concluir que relativamente aos hotéis sujeitos a menor nível de competitividade, 67% deles utilizam as medidas não estruturadas como método de avaliação de desempenho, 20% utilizam o *Balanced Scorecard* e 13% utilizam o *Tableau de Bord*.

Gráfico 19 – Variáveis métodos utilizados e nível de competitividade



Relativamente aos hotéis que pertencem a um distrito em que o grau de oferta hoteleira é superior ao da mediana nacional, a distribuição dos mesmos pelos métodos de avaliação de desempenho continua a ter o método das medidas não estruturadas (49%) como sendo o mais utilizado, seguido do *Tableau de Bord* com 32% das respostas e por último o *Balanced Scorecard* com 19% das respostas.

Numa análise global a maioria (51%) dos hotéis sujeitos a um maior nível de competitividade utilizam proporcionalmente mais o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*.

Após estas conclusões tornou-se relevante verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente, entre o grau de competitividade do hotel e as medidas de avaliação de desempenho utilizadas. Para tal foi aplicado o teste de independência do Qui-Quadrado, com o qual foi obtido um resultado de 6,679, para dois graus de liberdade, com um valor-*p* de 0,035 o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, sendo possível de comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre ambas, no sentido de que os hotéis sujeitos a um maior nível de competitividade tendem a utilizar proporcionalmente mais o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*. Com o objetivo de medir a intensidade da relação entre as duas variáveis, foi utilizado o coeficiente de Cramer, o qual apresenta um valor de 0,156, com valor-*p* de 0,035. O que permite concluir a existência de uma relação fraca entre as duas variáveis.

Numa análise global desta questão de investigação verifica-se a existência de associações entre os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis e todas as características dos hotéis estudadas (tipo de contabilidade, dimensão, integração numa cadeia hoteleira, detenção de capital, dimensão e competitividade). Estas conclusões são convergentes com os resultados obtidos noutros setores de atividade por: Pavlatos e Paggios (2009), Jones (1998), Schmidgall *et al.* (1996), Barros (2005), Ghosh e Chan (1997), Clarke *et al.* (1999), Gerdin (2005), Libby e Waterhouse (1996), Chang *et al.* (2003), Jermias e Gani (2004), Hwang e Chang (2003), Hsieh e Lin (2010), Claver-Cortés *et al.* (2007) e Quesado *et al.* (*forthcoming*). Em contrapartida estes mesmos resultados são divergentes dos resultados obtidos por Haldma e Lääts (2002), Machado (2011) e Claver-Cortés *et al.* (2007), noutros setores de atividade. Haldma e Lääts (2002) concluíram no seu estudo que não existia nenhuma relação entre os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelas empresas e a detenção de capital das mesmas. Machado (2011), concluiu que não existia nenhuma relação entre a forma jurídica de uma empresa e os métodos de avaliação de desempenho praticados por essa mesma empresa. Claver-Cortés *et al.* (2007) concluíram no seu estudo que não existe nenhuma relação entre os métodos de avaliação de desempenho utilizados por um hotel e a dimensão do mesmo e o facto de este integrar ou não uma cadeia hoteleira.

Os métodos de avaliação de desempenho mais sofisticados tendem a ser mais utilizados nos hotéis que apresentam as seguintes características: realizam internamente a sua contabilidade; têm a forma jurídica de sociedades anónimas; estão integrados numa cadeia hoteleira; têm maior dimensão, medida através do número de quartos; estão sujeitos a um maior nível de competitividade, medido através da concentração geográfica de unidades hoteleiras concorrentes. Os hotéis com capital integralmente português utilizam mais o *Tableau de Bord* do que o *Balanced Scorecard*, enquanto os hotéis com participação estrangeira no seu capital utilizam mais o *Balanced Scorecard* do que o *Tableau de Bord*.

Algumas destas associações, embora compatíveis com estudos já realizados noutros setores de atividade, apresentam o contributo de permitir a sua generalização ao setor da hotelaria. A tentativa de medição da variável nível de competitividade e a sua associação com os métodos de avaliação de desempenho utilizados constitui um contributo adicional deste estudo.

5.15 Métodos utilizados e as características dos responsáveis Financeiros

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número onze:

Existe associação entre os métodos de avaliação do desempenho utilizados e as características individuais do responsável financeiro?

Nesta questão de investigação será realizada uma análise da possibilidade da existência de uma associação entre os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis e as características dos responsáveis financeiros estudadas (idade, género e formação).

Relativamente à idade, a tabela 62, permite concluir que nenhum dos respondentes com mais de 55 anos de idade utilizam o *Balanced Scorecard* e que apenas 7 respondentes da mesma faixa etária utilizam o *Tableau de Bord*. Na faixa etária com menos de 40 anos, a diferença entre o número de respondentes que utilizam o *Balanced Scorecard* e o *Tableau*

de Bord é de apenas 3, sendo 14 respondentes que utilizam o *Balanced Scorecard* e 17 respondentes que utilizam o *Tableau de Bord*.

Tabela 62 - Variáveis métodos utilizados e idade do responsável financeiro

Métodos de avaliação de desempenho	Idade do responsável financeiro			Total
	Idade <a 40 anos	Idade entre os 40 e os 55 anos	Idade > a 55 anos	
Medidas não estruturadas	48	85	10	143
<i>Balanced Scorecard</i>	14	39	0	53
<i>Tableau de Bord</i>	17	55	7	79
Total	79	179	17	275

Os dados também permitem concluir que a maioria dos respondentes (60%) com idade inferior a 40 anos e com idade superior a 55 anos (61%) utiliza o método das medidas não estruturadas. O método menos utilizado em todas as faixas etárias é o *Balanced Scorecard*, seguido do *Tableau de Bord*. A faixa etária que mais utiliza do *Tableau de Bord* é a que inclui os indivíduos com mais de 55 anos de idade.

Numa análise global podemos concluir que os responsáveis financeiros com uma idade superior a 55 anos não utilizam o *Balanced Scorecard*; a faixa etária com uma distribuição mais homogenia pelos três métodos de avaliação de desempenho é a que varia entre os 40 e os 55 anos de idade. Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 8,577, para quatro graus de liberdade, com um valor-*p* de 0,071 o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não é possível comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre os métodos de avaliação de desempenho utilizada pelos hotéis e a idade do seu responsável financeiro.

Outra das variáveis estudada é a variável género dos responsáveis financeiros. A relação entre as variáveis: género e os métodos de avaliação de desempenho é apresentada na tabela 63, a qual permite concluir que mais de metade (108 dos 203 respondentes) dos responsáveis financeiros do género masculino utilizam o método das medidas não estruturadas, enquanto menos de metade das mulheres (35 dos 72 respondentes) que são responsáveis financeiras utilizam como método de avaliação de desempenho as medidas não estruturadas.

Tabela 63 - Variáveis métodos utilizados e género do responsável financeiro

Métodos de avaliação de desempenho	Género do responsável financeiro		
	Masculino	Feminino	Total
Medidas não estruturadas	108	35	143
<i>Balanced Scorecard</i>	42	11	53
<i>Tableau de Bord</i>	53	26	79
Total	203	72	275

Os dados também permitem concluir que a maioria (51%) das mulheres que são responsáveis financeiras utilizam o *Balanced Scorecard* ou o *Tableau de Bord* como método de avaliação de desempenho no hotel em que desempenham funções. Em comparação a maioria (53%) dos homens que desempenham as mesmas funções utilizam as medidas não estruturadas. Após a análise dos dados, conclui-se que os hotéis em que o responsável financeiro é uma mulher existe mais tendência de utilização de métodos de avaliação de desempenho mais complexos como é o caso do *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 2,87, para dois graus de liberdade, com um valor-*p* de 0,238, o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não é possível de comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis e o género do seu responsável financeiro.

Outra das variáveis a ser analisada é a formação do responsável financeiro. A tabela 64 permite-nos concluir que dos 275 responsáveis financeiros respondentes, 252 têm formação superior, destes 121 utilizam o método de avaliação de desempenho das medidas não estruturadas, 53 utilizam o *Balanced Scorecard* e 78 utilizam o *Tableau de Bord*. Dos 23 respondentes que não têm formação superior nenhum deles utiliza o *Balanced Scorecard* e apenas um utiliza o *Tableau de Bord*.

Tabela 64 - Variáveis métodos utilizados e formação do responsável financeiro

Métodos de avaliação de desempenho	Formação do responsável financeiro		
	Formação não superior	Formação superior	Total
Medidas não estruturadas	22	121	143
<i>Balanced Scorecard</i>	0	53	53
<i>Tableau de Bord</i>	1	78	79
Total	23	252	275

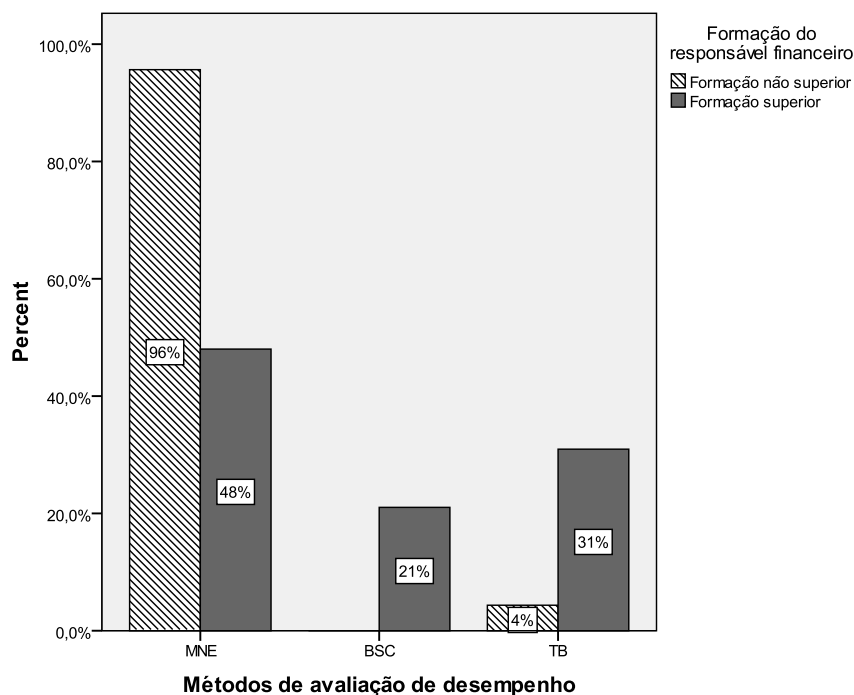
Observando o gráfico 20 verifica-se que 96% dos responsáveis financeiros sem formação superior utilizam como método de avaliação de desempenho as medidas não estruturadas, os restantes 4 % utilizam o *Tableau de Bord*.

Relativamente aos responsáveis financeiros com formação superior 48% utiliza como método de avaliação de desempenho as medidas não estruturadas. Os restantes responsáveis financeiros com formação superior utilizam o *Balanced Scorecard* (21%) e o *Tableau de Bord* (31%).

Após estas conclusões tornou-se relevante verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente, entre os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis e a formação dos responsáveis financeiros. Para tal foi aplicado o teste de independência do Qui-Quadrado, obtendo-se um resultado de 19,22, para dois graus de liberdade, com um valor-*p* inferior a 0,001 o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, sendo possível de comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre ambas, no sentido de que os hotéis com responsáveis financeiros com formação superior utilizam proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de*

Bord do que os hotéis com responsáveis financeiros não graduados. Com o objetivo de medir a intensidade da relação entre as duas variáveis, foi utilizado o coeficiente de Cramer, que nesta associação, apresenta um valor de 0,264, com um valor-*p* inferior a 0,001. O que permite confirmar a existência de uma relação entre as duas variáveis, sendo a mesma fraca.

Gráfico 20 - Variáveis métodos utilizados e formação dos responsáveis financeiros



Numa análise global desta questão de investigação, conclui-se que não existe uma associação comprovada estatisticamente entre a idade dos responsáveis financeiros e o método de avaliação de desempenho utilizado pelo hotel. Estas conclusões são divergentes com os resultados obtidos noutros setores de atividade por: Naranjo-Gil *et al.* (2009) e Cohen *et al.* (2005).

Relativamente ao género do responsável financeiro conclui-se neste estudo que não existe associação comprovada estatisticamente entre o género do responsável financeiro e a utilização do método de avaliação de desempenho do *Balanced Scorecard* e do *Tableau de Bord*. Estes resultados são convergentes com os obtidos por Machado e Simplício (2016),

mas divergentes com os obtidos por Strohhecker (2016), mas ambos referentes a outros setores de atividade.

Relativamente à formação dos responsáveis financeiros, conclui-se que existe uma associação comprovada estatisticamente entre a formação destes e o método de avaliação de desempenho utilizado pelo hotel. Estes resultados são convergentes com os resultados obtidos noutros setores de atividade por: Luther e Longden (2001), Haldma e Lääts (2002), Emsley *et al.* (2006), Naranjo-Gil *et al.* (2009), Shields (1998), Clarke *et al.* (1999), Cohen *et al.* (2005), e Blake *et al.* (2000). Os métodos de avaliação de desempenho mais sofisticados tendem a ser mais utilizados nos hotéis em que os responsáveis financeiros têm formação de nível superior.

Algumas destas associações, embora compatíveis com estudos já realizados noutros setores de atividade, apresentam o contributo de permitir a sua generalização ao setor da hotelaria.

5.16 Idade do responsável financeiro e as características do hotel

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número doze:

Existe associação entre a idade do responsável financeiro e as características dos hotéis?

Nesta questão de investigação será realizada uma análise da possibilidade da existência de uma associação entre a idade do responsável financeiro de cada hotel questionado, e as características estudadas de cada hotel (tipo de contabilidade, forma jurídica, integração numa cadeia hoteleira, detenção de capital, dimensão e nível de competitividade).

Uma das variáveis estudadas é o tipo de contabilidade dos hotéis, ao analisar-se a tabela 65 verifica-se que dos 275 respondentes 237 realizam a contabilidade internamente, e desses 59 hotéis têm um responsável financeiro com idade inferior a 40 anos, 167 com idade entre 40 e 55 anos e 11 com mais de 55 anos de idade. Relativamente aos hotéis que realizam a contabilidade externamente ao hotel (38 hotéis), 20 desses hotéis têm um responsável

financeiro com idade inferior a 40 anos, 12 com idade entre os 40 e os 55 anos de idade e 6 hotéis em que o responsável financeiro tem mais de 55 anos de idade.

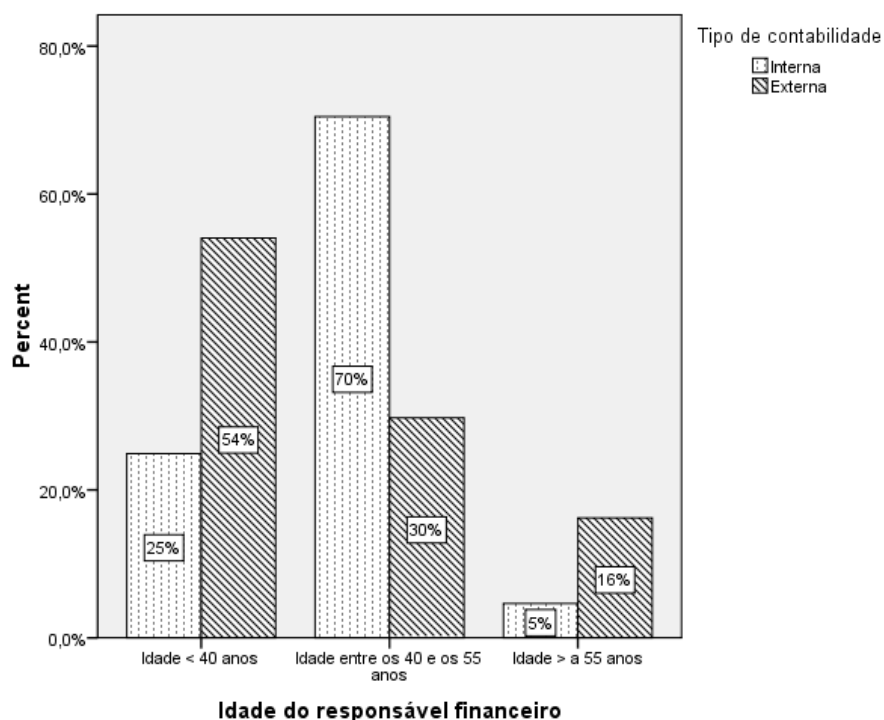
Tabela 65 - Variáveis idade do responsável financeiro e tipo de contabilidade

Idade do responsável financeiro	Tipo de contabilidade		
	Interna	Externa	Total
Idade <40 anos	59	20	79
Idade entre os 40 e os 55 anos	167	12	179
Idade > a 55 anos	11	6	17
Total	237	38	275

Observando o gráfico 21, conclui-se que relativamente aos hotéis que realizam a contabilidade internamente, 25% têm menos de 40 anos de idade, 70% têm responsáveis financeiros com idades compreendidas entre os 40 e os 55 anos de idade e apenas 5% com idade superior a 55 anos. Relativamente aos hotéis que realizam a contabilidade externamente ao hotel verifica-se que 54% dos hotéis têm um responsável financeiro com idade inferior a 40 anos, 30% com idade entre os 40 e os 55 anos de idade e 16% com idade superior a 55 anos de idade.

Com o objetivo de verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente entre estas duas variáveis, aplicou-se o teste de independência do Qui-Quadrado, desta forma obteve-se um resultado de 22,962, para dois graus de liberdade, com um valor- p inferior a 0,001, o que nos permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis e aceitar a hipótese de existência de uma associação entre ambas, no sentido de que os hotéis que realizam a contabilidade internamente têm proporcionalmente mais responsáveis financeiros com idade entre os 40 e os 55 anos de idade do que os hotéis que realizam a contabilidade externamente. Com o objetivo de estudar a intensidade da relação encontrada, foi utilizado o coeficiente de Cramer, o mesmo apresenta um valor de 0,289, com valor- p inferior a 0,001. O que confirma a rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis e permite considerar a existência de uma relação fraca entre as variáveis idade do responsável financeiro e tipo de contabilidade.

Gráfico 21 - Variáveis idade do responsável financeiro e tipo de contabilidade



De uma forma global cerca de metade dos hotéis que realizam a contabilidade externamente, têm responsáveis financeiros na faixa etária mais baixa, idade inferior a 40 anos, enquanto que quase três quartos dos hotéis que realizam a contabilidade internamente, têm responsáveis financeiros na faixa etária entre os 40 e os 55 anos de idade.

Relativamente à variável forma jurídica dos hotéis, a análise da tabela 66 permite concluir que, 212 dos 275 hotéis respondentes são hotéis classificados como sociedades anónimas, desses 212 hotéis 49 têm um responsável financeiro com idade inferior a 40 anos, 158 hotéis têm um responsável financeiro com idade compreendida entre os 40 e os 55 anos de idade e 5 hotéis têm um responsável financeiro com mais de 55 anos de idade. Relativamente a outras formas jurídicas, dos 63 hotéis com outra forma jurídica sem ser a sociedade anónima, 30 hotéis têm um responsável financeiro com idade inferior a 40 anos, 21 hotéis têm um responsável financeiro com idade compreendida entre os 40 e os 55 anos de idade e 12 hotéis têm um responsável financeiro com mais de 55 anos de idade.

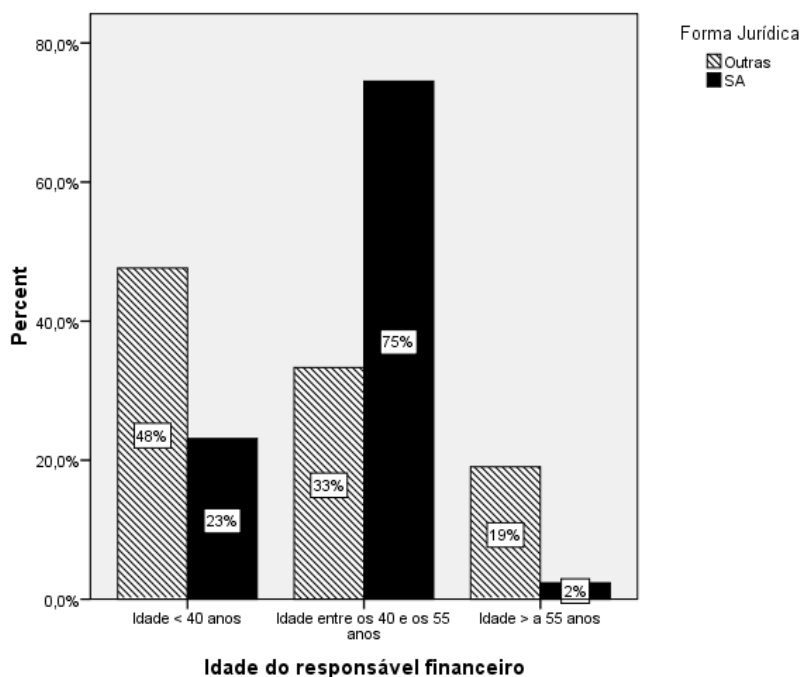
Tabela 66 - Variáveis idade do responsável financeiro e forma jurídica

Idade do responsável financeiro	Forma Jurídica		
	Outras	SA	Total
Idade <40 anos	30	49	79
Idade entre os 40 e os 55 anos	21	158	179
Idade > a 55 anos	12	5	17
Total	63	212	275

Analisando o gráfico 22 concluiu-se que 23% dos hotéis que são sociedades anónimas têm como responsável financeiro alguém com idade inferior a 40 anos, 75% com idade entre os 40 e os 55 anos de idade e apenas 2% com idade superior a 55 anos de idade. Relativamente aos hotéis com outras formas jurídicas 48% têm responsáveis financeiros com menos de 40 anos de idade, 33% com idades compreendidas entre os 40 e os 55 anos de idade e 19% com idade superior a 55 anos.

Com estas conclusões, tornou-se relevante verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente entre estas duas variáveis. Para tal aplicou-se o teste de independência do Qui-Quadrado. Desta forma obteve-se um resultado de 44,698, para dois graus de liberdade, com um valor- p inferior a 0,001, o que nos permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis e aceitar a hipótese de existência de uma associação entre ambas, no sentido de que os hotéis classificados como sociedades anónimas têm proporcionalmente mais responsáveis financeiros com idade entre os 40 e os 55 anos de idade do que os hotéis com outras formas jurídicas. Com o objetivo de estudar a intensidade da relação encontrada, foi utilizado o coeficiente de Cramer, o mesmo apresenta um valor de 0,403, com valor- p inferior a 0,001. Permitindo confirmar a rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis e considerar a existência de uma relação forte entre elas.

Gráfico 22 - Variáveis idade do responsável financeiro e forma jurídica



Numa análise global, três quartos dos hotéis com a forma jurídica de sociedade anónima têm responsáveis financeiros na faixa etária intermédia, entre os 40 e os 55 anos de idade, enquanto os hotéis com outras formas jurídicas têm proporcionalmente mais responsáveis financeiros nas faixas etárias mais jovem e mais velha.

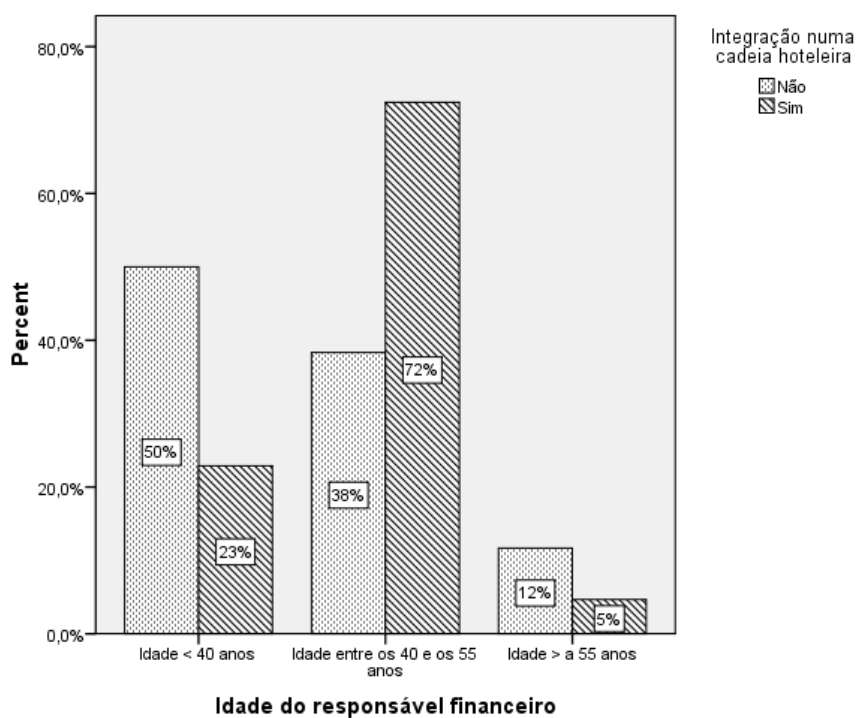
Outra das características dos hotéis estudada é a integração numa cadeia hoteleira. A análise da tabela 67 permite concluir que 215 dos 275 hotéis respondentes estão inseridos numa cadeia hoteleira. Destes 215 hotéis, 49 têm um responsável financeiro com idade inferior a 40 anos, 156 têm um responsável financeiro com idade entre 40 e 55 anos e 10 têm um responsável financeiro com idade superior a 55 anos. Relativamente aos 60 hotéis que não estão integrados numa cadeia hoteleira, 30 desses hotéis têm um responsável financeiro com idade inferior 40 anos, 23 com idade entre os 40 e os 55 anos e 7 com idade superior a 55 anos.

Tabela 67 - Variáveis idade do responsável financeiro e integração numa cadeia hoteleira

Idade do responsável financeiro	Integração numa cadeia hoteleira		
	Não	Sim	Total
Idade <40 anos	30	49	79
Idade entre os 40 e os 55 anos	23	156	179
Idade > a 55 anos	7	10	17
Total	60	215	275

Observando o gráfico 23 podemos concluir que 50% dos hotéis que não estão integrados numa cadeia hoteleira têm um responsável financeiro com idade inferior a 40 anos, 38% com idade entre 40 e 55 anos e 12% com idade superior a 55 anos de idade. Relativamente aos hotéis que estão integrados numa cadeia hoteleira 23% têm responsáveis financeiros com idade inferior a 40 anos, 73% com idade entre os 40 e os 55 anos de idade e 5% com idade superior a 55 anos.

Gráfico 23 - Variáveis idade do responsável financeiro e integração numa cadeia hoteleira



Os resultados obtidos permitem concluir que os hotéis que estão integrados numa cadeia hoteleira têm tendência a contratar responsáveis financeiros com idade entre os 40 e os 55 anos, o que torna relevante verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente entre a idade do responsável financeiro e a integração ou não numa cadeia hoteleira por parte do hotel respondente. Para tal aplicou-se o teste de independência do Qui-Quadrado, obtendo-se um resultado de 24,265, para dois graus de liberdade, com um valor- p inferior a 0,001, o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis e aceitar a hipótese de existência de uma relação entre a idade do responsável financeiro e a pertença ou não a uma cadeia hoteleira por parte do hotel. Nesta associação, o coeficiente de Cramer apresenta um valor 0,297, com valor- p inferior a 0,001. O que permite concluir a existência de uma relação fraca entre a idade do responsável financeiro e a pertença ou não a uma cadeia hoteleira por parte do hotel.

Numa análise global, conclui-se que cerca de três quartos dos hotéis integrados numa cadeia hoteleira têm responsáveis financeiros na faixa etária intermédia, enquanto a maioria dos hotéis com outras formas jurídicas têm responsáveis financeiros na faixa etária mais jovem.

Outra das variáveis analisada nesta questão de investigação é a detenção de capital. Com a análise da tabela 68, verifica-se que dos 275 hotéis respondentes 204 são detidos por capital integralmente português e os restantes 71 são hotéis com participação de capital estrangeiro. Analisando apenas os 204 hotéis com capital integralmente português verifica-se que 59 destes têm um responsável financeiro com menos de 40 anos de idade, 129 têm entre 40 e 55 anos de idade e 16 têm um responsável financeiro com mais de 55 anos de idade. Relativamente aos restantes 71 hotéis com participação de capital estrangeiro, 20 destes têm um responsável financeiro com menos de 40 anos de idade, 50 com responsáveis financeiros com idades ente os 40 e os 55 anos e apenas 1 hotel com um responsável financeiro com mais de 55 anos de idade.

A análise dos dados permite concluir que os hotéis que têm participação de capital estrangeiro, 28% destes têm um responsável financeiro com idade inferior a 40 anos, 63% com idade entre os 40 e os 55 anos e 8% com idade superior a 55 anos. Relativamente aos hotéis que não têm participação de capital estrangeiro, 28% têm um responsável financeiro

com idade inferior a 40 anos, 70% com idade entre os 40 e os 55 anos e 1% com idade superior a 55 anos.

Tabela 68 - Variáveis idade do responsável financeiro e detenção de capital

Idade do responsável financeiro	Detenção do capital		
	Integralmente Português	Parcialmente Português	Total
Idade <40 anos	59	20	79
Idade entre os 40 e os 55 anos	129	50	179
Idade > a 55 anos	16	1	17
Total	204	71	275

Numa análise global tanto os hotéis com participação estrangeira como os hotéis com capital integralmente português têm maioritariamente responsáveis financeiros com idade compreendida entre os 40 e os 55 anos de idade.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 3,956, para dois graus de liberdade, com um valor-*p* de 0,153 o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, não sendo possível de comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre a idade do responsável financeiro do hotel e a detenção do capital.

Uma das variáveis estudada nesta questão de investigação é a dimensão, que é estudada através do número de quartos de cada hotel. A tabela 69 apresenta a distribuição dos hotéis respondentes pelas duas variáveis, idade dos responsáveis financeiros e o número de quartos de cada hotel. Ao analisar a tabela 69 verifica-se que 139 dos 275 hotéis respondentes têm um número de quartos inferiores à mediana de todos os hotéis de quatro e cinco estrelas a nível nacional. Verifica-se também que 136 dos 275 hotéis respondentes têm um número de quartos superiores à mediana.

Dos 136 hotéis de maior dimensão 25 destes têm um responsável financeiro com idade inferior a 40 anos, 109 com idade entre os 40 e os 55 anos e apenas 2 com idade superior a

55 anos. Relativamente aos 139 hotéis com dimensões inferiores à mediana, 54 têm um responsável financeiro com menos de 40 anos, 70 com idade compreendida entre os 40 e os 55 anos e 15 com idade superior a 55 anos.

Tabela 69 - Variáveis idade do responsável financeiro e dimensão

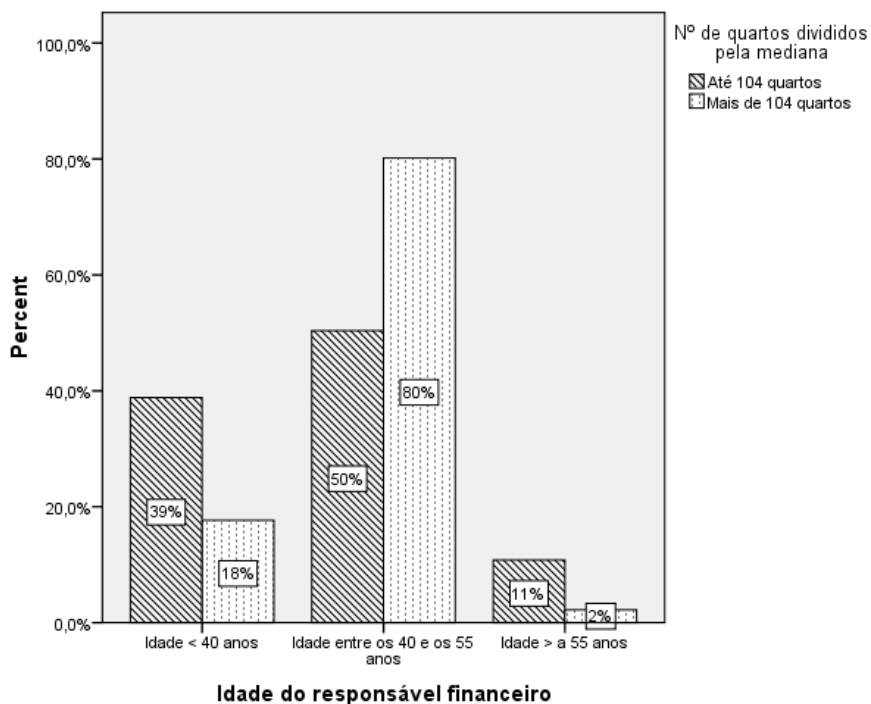
Idade do responsável financeiro	Nº de quartos divididos pela mediana		
	Até 104 quartos	Mais de 104 quartos	Total
Idade <40 anos	54	25	79
Idade entre os 40 e os 55 anos	70	109	179
Idade > a 55 anos	15	2	17
Total	139	136	275

A análise do gráfico 24 permite concluir que dos hotéis com menos de 104 quartos, ou seja, têm uma dimensão inferior à mediana, 39% têm responsáveis financeiros com idade inferior a 40 anos, 50% com idade entre os 40 e os 55 anos e 11 % com idade superior a 55 anos. Relativamente aos hotéis com dimensões superiores à mediana, ou seja, com mais de 104 quartos, 18% têm um responsável financeiro com idade inferior a 40 anos, 80% com idade compreendida entre os 40 e os 55 anos e 2% com idade superior a 55 anos. O gráfico permite concluir uma clara tendência entre os hotéis de maior dimensão para terem responsáveis financeiros com idades compreendidas entre os 40 e os 55 anos de idade.

Estas conclusões tornam relevante verificar a existência de uma associação entre a idade dos responsáveis financeiros e a dimensão dos hotéis. Para tal aplicou-se o teste de independência do Qui-Quadrado, tendo-se obtido o resultado de 29,055, para dois graus de liberdade, com um valor-p inferior a 0,001, o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis e aceitar a hipótese de existência de uma relação entre a idade dos responsáveis financeiros e a dimensão dos hotéis, no sentido de que os hotéis de maior dimensão têm proporcionalmente mais responsáveis financeiros na faixa etária intermédia do que os hotéis de menor dimensão. Para verificar a intensidade da associação, foi utilizado o teste do coeficiente de Cramer, o mesmo apresentou um valor de 0,325, com valor-p inferior a 0,001. O que permite confirmar a rejeição da hipótese nula de

independência entre as variáveis e considerar a existência de uma relação moderada entre elas.

Gráfico 24 - Variáveis idade do responsável financeiro e dimensão



A última característica analisada é a competitividade, esta característica é medida através do grau de concentração geográfica de hotéis a nível nacional.

Na tabela 70 pode observar-se o cruzamento dos dados da idade do responsável financeiro com o grau de concentração dos hotéis. A análise da tabela 70 permite observar que 230 dos 275 hotéis respondentes localizam-se num distrito em que o grau de concentração da oferta hoteleira é superior à mediana nacional, restando 45 hotéis localizados em distritos com um grau de concentração até à mediana nacional. Verifica-se que dos 230 hotéis localizados em distritos com uma maior competitividade 60 têm responsáveis financeiros com menos de 40 anos de idade, 157 entre os 40 e os 55 anos e 13 com idade superior a 55 anos. Relativamente aos hotéis localizados em distritos com uma competitividade até à mediana, 19 desses hotéis têm um responsável financeiro com menos de 40 anos de idade, 22 entre os 40 e os 55 anos de idade e 4 com mais de 55 anos.

Tabela 70 - Variáveis idade do responsável financeiro e nível de competitividade

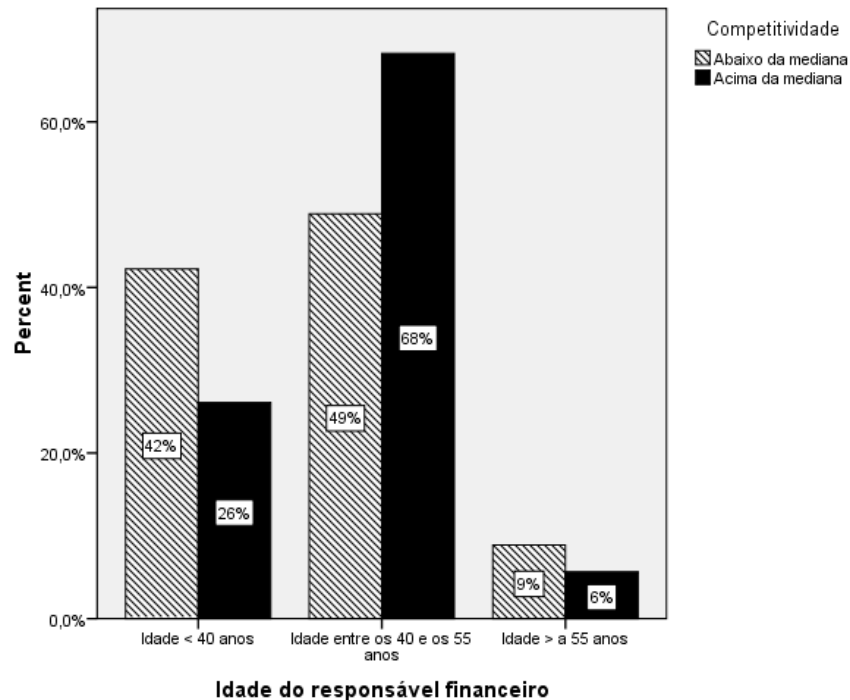
Idade do responsável financeiro	Competitividade		
	Até à mediana	Acima da mediana	Total
Idade <40 anos	19	60	79
Idade entre os 40 e os 55 anos	22	157	179
Idade > a 55 anos	4	13	17
Total	45	230	275

A análise do gráfico 25 permite concluir que relativamente aos hotéis, que se localizam num distrito, em que a concentração da oferta hoteleira é inferior à mediana, 42% têm responsáveis financeiros com menos de 40 anos, 49% têm responsáveis financeiros com idade entre os 40 e os 55 anos de idade, 9 % com mais de 55 anos. Relativamente aos hotéis que pertencem a um distrito em que a concentração de oferta hoteleira é superior ao da mediana nacional, 26% destes têm responsáveis financeiros com menos de 40 anos de idade, 68% têm entre 40 e 55 anos de idade e 6% têm responsáveis financeiros com mais de 55 anos de idade.

A maioria dos hotéis, localizados em distritos com uma concentração superior à mediana nacional têm, um responsável financeiro com uma idade entre os 40 e os 55 anos.

Após estas conclusões tornou-se relevante verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente, entre a idade do responsável financeiro e o grau de competitividade do hotel. Para cumprir este objetivo foi aplicado o teste de independência do Qui-Quadrado, que gerou um resultado de 6,219, para dois graus de liberdade, com um valor- p de 0,042. Estes resultados permitem rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, sendo assim possível de comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre a idade do responsável financeiro e o grau de competitividade do hotel, no sentido de que os hotéis sujeitos a um maior nível de competitividade têm proporcionalmente mais responsáveis financeiros na faixa etária intermédia do que os outros hotéis. Com o objetivo de medir a intensidade da relação entre as duas variáveis, foi utilizado o coeficiente de Cramer, o qual apresenta um valor de 0,150, com valor- p de 0,042. O que permite concluir a existência de uma relação fraca entre as duas variáveis.

Gráfico 25 - Variáveis idade do responsável financeiro e nível de competitividade



Numa análise global desta questão de investigação conclui-se que, os responsáveis financeiros na faixa etária intermédia, entre os 40 e os 55 anos de idade, são mais frequentes nos hotéis que apresentam as seguintes características: realizam internamente a sua contabilidade; têm a forma jurídica de sociedades anónimas; estão integrados numa cadeia hoteleira; têm maior dimensão; estão sujeitos a um maior nível de competitividade. Os resultados obtidos neste estudo contribuem assim para um melhor conhecimento sobre as características dos responsáveis financeiros e dos hotéis.

5.17 Género do responsável financeiro e as características do hotel

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número treze:

Existe associação entre o género do responsável financeiro e as características dos hotéis?

Nesta questão de investigação será realizada uma análise da possibilidade da existência de uma associação entre o género do responsável financeiro de cada hotel questionado, e as características estudadas de cada hotel (tipo de contabilidade, forma jurídica, integração numa cadeia hoteleira, detenção de capital, dimensão e nível de competitividade).

Uma das variáveis estudadas é o tipo de contabilidade dos hotéis, ao analisar-se a tabela 71 verifica-se que dos 275 respondentes 237 realizam a contabilidade internamente, desses 179 têm um responsável financeiro do género masculino e 58 têm um responsável financeiro do género feminino. Relativamente aos 38 hotéis que realizam a contabilidade externamente ao hotel, 24 desses hotéis têm um responsável financeiro do género masculino e 14 têm um responsável financeiro do género feminino.

Tabela 71 – Variáveis género do responsável financeiro e tipo de contabilidade

Género do responsável financeiro	Tipo de contabilidade		
	Interna	Externa	Total
Masculino	179	24	203
Feminino	58	14	72
Total	237	38	275

Os dados permitem concluir que 76% dos hotéis que realizam a contabilidade internamente têm responsáveis financeiros do género masculino e 24% do género feminino. Relativamente aos hotéis que realizam a contabilidade externamente verifica-se que 63% dos hotéis têm responsáveis financeiros do género masculino e 37% do género feminino.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 2,593, para um grau de liberdade, com um valor- p de 0,107, o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não pode se comprovado estatisticamente a existência de uma associação entre o género do responsável financeiro e o tipo de contabilidade do hotel.

Relativamente à variável forma jurídica, a análise da tabela 72 permite concluir que 212 dos 275 hotéis respondentes, são hotéis com a classificação de sociedades anónimas, desses 212, 158 têm responsáveis financeiros do género masculino e 54 do género feminino. Relativamente aos 63 hotéis com outras formas jurídicas sem ser a sociedade anónima, 45 deles têm um responsável financeiro do género masculino e 18 do género feminino.

Tabela 72 - Variáveis género do responsável financeiro e forma jurídica

Género do responsável financeiro	Forma Jurídica		
	Outras	SA	Total
Masculino	45	158	203
Feminino	18	54	72
Total	63	212	275

Os dados permitem concluir que 75% dos hotéis que são sociedades anónimas têm como responsável financeiro alguém do género masculino e 25% do género feminino. Dos hotéis com outra forma jurídica sem ser a sociedade anónima, 71% têm um responsável financeiro do género masculino e 29% do género feminino.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 0,241, para um grau de liberdade, com um valor- p de 0,623, o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não pode se comprovado estatisticamente a

existência de uma associação entre o género do responsável financeiro e a forma jurídica do hotel.

Outra das características dos hotéis estudada é a integração numa cadeia hoteleira. A análise da tabela 73 permite concluir que 215 dos 275 hotéis respondentes estão integrados numa cadeia hoteleira. Destes 215, 162 têm um responsável financeiro do género masculino e 53 do género feminino. Relativamente aos 60 hotéis que não integram uma cadeia hoteleira, 41 desses hotéis têm um responsável financeiro do género masculino e 19 deles têm um responsável financeiro do género feminino.

Tabela 73 - Variáveis género do responsável financeiro e integração numa cadeia hoteleira

Género do responsável financeiro	Integração numa cadeia hoteleira		
	Não	Sim	Total
Masculino	41	162	203
Feminino	19	53	72
Total	60	215	275

Os dados permitem concluir que 68% dos hotéis respondentes, que não estão integrados numa cadeia hoteleira, têm um responsável financeiro do género masculino e 32% têm um responsável financeiro do género feminino. Relativamente aos hotéis que estão integrados numa cadeia hoteleira 75% têm um responsável financeiro do género masculino e 25% do género feminino.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 1,195, para um grau de liberdade, com um valor-*p* de 0,274, o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não pode ser comprovado estatisticamente a existência de uma associação entre o género do responsável financeiro e a integração ou não do hotel numa cadeia hoteleira.

Nesta questão de investigação outra das variáveis estudadas é a detenção de capital. Com a análise da tabela 74, verifica-se que dos 275 hotéis respondentes, 204 são detidos por

capital integralmente português e os restantes 71 são hotéis com participação de capital estrangeiro.

Tabela 74 - Variáveis género do responsável financeiro e detenção de capital

Género do responsável financeiro	Detenção do capital		
	Integralmente Português	Parcialmente Português	Total
Masculino	148	55	203
Feminino	56	16	72
Total	204	71	275

Relativamente aos hotéis com capital integralmente português 148 hotéis têm responsáveis financeiro do género masculino e 56 do género feminino. Relativamente aos hotéis com participação de capital estrangeiro 55 dos hotéis têm responsáveis financeiros do género masculino e 16 do género feminino.

Os dados permitem concluir que 77% dos hotéis que têm participação de capital estrangeiro têm um responsável financeiro do género masculino e 23% do género feminino. Relativamente aos hotéis que têm participação de capital integralmente portuguesa 73% têm um responsável financeiro do género masculino e 27% do género feminino.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 0,695, para um grau de liberdade, com um valor- p de 0,417, o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não pode se comprovado estatisticamente a existência de uma associação entre o género do responsável financeiro e a detenção do capital.

Outra das variáveis estudada nesta questão de investigação é a dimensão, esta é estudada através do número de quartos de cada hotel. A tabela 75 apresenta a distribuição dos hotéis respondentes pelas duas variáveis, o género dos responsáveis financeiros e o número de quartos de cada hotel. Ao analisar a tabela 75 verifica-se que 139 dos 275 hotéis

respondentes têm um número de quartos inferiores à mediana nacional e que dos restantes 136 hotéis respondentes têm um número de quartos superiores à mediana, ou seja superior a 104 quartos por hotel. Dos 136 hotéis de maior dimensão, 111 têm um responsável financeiro do género masculino, em contraste com os 25 hotéis que têm um responsável financeiro do género feminino. Relativamente aos hotéis com menor dimensão, verifica-se que dos 139 hotéis, 92 têm um responsável financeiro do género masculino e 47 do género feminino.

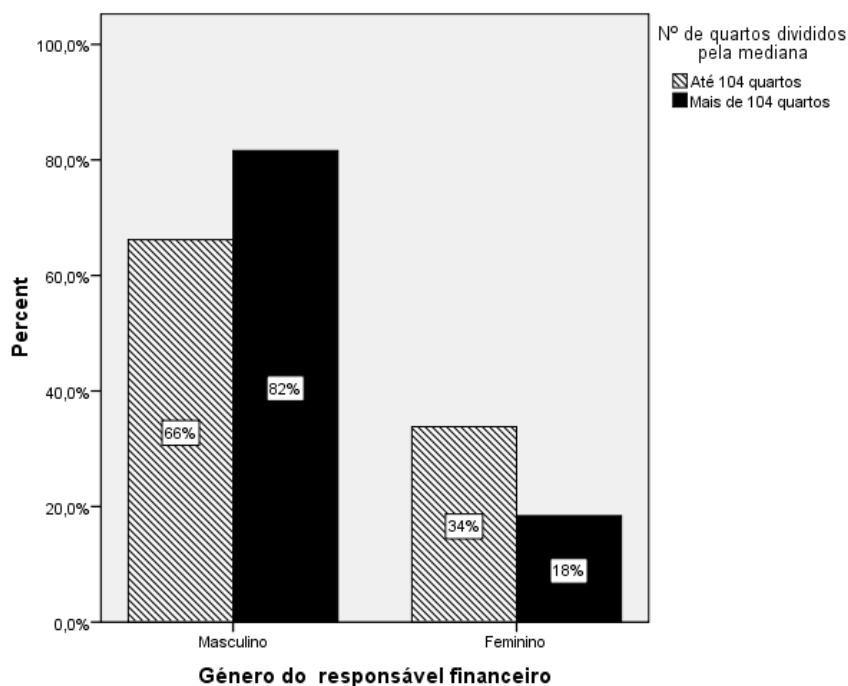
Tabela 75 - Variáveis género do responsável financeiro e dimensão

Género do responsável financeiro	Nº de quartos divididos pela mediana		
	Até 104 quartos	Mais de 104 quartos	Total
Masculino	92	111	203
Feminino	47	25	72
Total	139	136	275

A análise do gráfico 26 permite concluir que 82% dos hotéis de maior dimensão e 66% dos hotéis de menor dimensão têm responsáveis financeiros do género masculino. Enquanto que 18% dos hotéis de maior dimensão e 34% dos hotéis de menor dimensão têm responsáveis financeiros do género feminino.

Estas conclusões tornam relevante verificar a existência de uma associação entre o género dos responsáveis financeiros e a dimensão dos hotéis. Para tal aplicou-se o teste de independência do Qui-Quadrado, tendo-se obtido o resultado de 8,469, para um grau de liberdade, com um valor- p de 0,004, o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis e aceitar a hipótese de existência de uma relação entre ambas, no sentido de que os hotéis de maior dimensão têm proporcionalmente mais responsáveis financeiros do género masculino do que os hotéis de menor dimensão. Para verificar a intensidade da associação, foi utilizado o teste do coeficiente de Cramer, o mesmo apresentou um valor de 0,175, com valor- p de 0,004. O que permite confirmar a rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis e considerar a existência de uma relação fraca entre elas.

Gráfico 26 - Variáveis género do responsável financeiro e dimensão



A última característica analisada, nesta questão de investigação é o nível de competitividade, esta característica é medida através do grau de concentração geográfica dos hotéis a nível nacional. Na tabela 76 pode observar-se o cruzamento dos dados do género do responsável financeiro com o grau de concentração dos hotéis. A sua análise permite observar que 230 dos 275 hotéis respondentes localizam-se num distrito ou região autónoma em que o grau de concentração da oferta hoteleira é superior à mediana nacional, os restantes 45 hotéis localizam-se em distritos ou regiões com uma concentração até à mediana nacional. Verifica-se que dos 230 hotéis localizados em áreas com um maior grau de competitividade, 175 têm responsáveis financeiros do género masculino e 55 do género feminino. Relativamente aos hotéis localizados em áreas menos competitivas, 28 desses hotéis têm um responsável financeiro do género masculino e 17 do género feminino.

Tabela 76 - Variáveis género do responsável financeiro e nível de competitividade

Género do responsável financeiro	Nível de competitividade		
	Até à mediana	Acima da mediana	Total
Masculino	28	175	203
Feminino	17	55	72
Total	45	230	275

Os dados permitem concluir que relativamente aos hotéis, que se localizam num distrito, com um menor grau de concentração da oferta hoteleira, 62% têm responsáveis financeiros do género masculino e 38% do género feminino. Relativamente aos hotéis que pertencem a uma área com maior grau de concentração da oferta hoteleira, 76% destes têm responsáveis financeiros do género masculino e 24% do género feminino.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 3,743, para um grau de liberdade, com um valor- p de 0,053 o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, não sendo possível comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre o género do responsável financeiro e o grau de competitividade do hotel.

Numa análise global desta questão de investigação conclui-se que os hotéis de maior dimensão têm proporcionalmente mais responsáveis financeiros do género masculino do que os hotéis de menor dimensão. Os resultados obtidos neste estudo contribuem assim para um melhor conhecimento sobre as características dos responsáveis financeiros e dos hotéis.

5.18 Formação do responsável financeiro e as características do hotel

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número catorze:

Existe associação entre a formação do responsável financeiro e as características dos hotéis?

Nesta questão de investigação será realizada uma análise da possibilidade da existência de uma associação entre a formação do responsável financeiro de cada hotel questionado, e as características estudadas de cada hotel (tipo de contabilidade, forma jurídica, integração numa cadeia hoteleira, detenção de capital, dimensão e nível de competitividade).

A primeira variável estudada é o tipo de contabilidade praticada pelos hotéis, ao analisar-se a tabela 77 verifica-se que dos 275 hotéis respondentes, 237 realizam a contabilidade internamente e destes 222 têm um responsável financeiro com formação superior e os restantes 15 hotéis têm responsável financeiro sem formação superior. Relativamente aos hotéis que realizam a contabilidade externamente (38 hotéis), 30 desses hotéis têm um responsável financeiro com formação superior e apenas 8 têm um responsável financeiro sem formação superior.

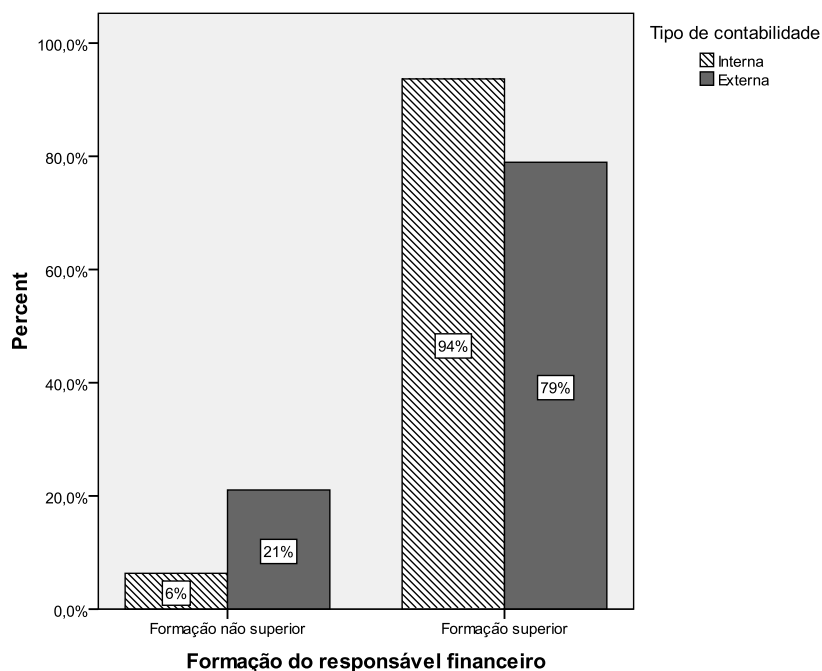
Tabela 77 – Variáveis formação do responsável financeiro e tipo de contabilidade

Formação do responsável financeiro	Tipo de contabilidade		
	Interna	Externa	Total
Formação não superior	15	8	23
Formação superior	222	30	252
Total	237	38	275

Observando o gráfico 27, conclui-se que apenas 6% dos hotéis que realizam a contabilidade internamente têm responsáveis financeiros sem formação superior, e em contrapartida 94% têm formação superior. Relativamente aos hotéis que realizam a

contabilidade externamente verifica-se que 21% dos hotéis têm como responsável financeiro alguém sem formação superior e 79% dos hotéis têm um responsável financeiro com formação superior.

Gráfico 27 - Variáveis formação do responsável financeiro e tipo de contabilidade



Numa análise global os hotéis com contabilidade interna têm mais tendência a ter como responsáveis financeiros colaboradores com formação superior do que os hotéis com contabilidade externa.

Os resultados obtidos tornam relevante verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente, entre a formação do responsável financeiro e o tipo de contabilidade. Para tal realizado o teste de independência do Qui-Quadrado, com o qual se obteve um resultado de 9,263, para um grau de liberdade, com um valor- p de 0,002, o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo pode ser comprovado estatisticamente a existência de uma associação entre ambas as variáveis, no sentido de que os hotéis que realizam a contabilidade internamente têm proporcionalmente mais responsáveis financeiros com formação superior do que os hotéis que realizam a

contabilidade externamente. Com o objetivo de estudar a intensidade da relação encontrada, foi utilizado o coeficiente de Cramer, o mesmo apresenta um valor de 0,184, com valor-*p* de 0,002. O que confirma a rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis e permite considerar a existência de uma relação fraca entre as variáveis formação do responsável financeiro e o tipo de contabilidade.

Relativamente à variável forma jurídica, a análise da tabela 78 permite concluir que 212 dos 275 hotéis respondentes são hotéis classificados como sociedades anónimas, desses 212 apenas 11 têm um responsável financeiro que não tem formação superior. Relativamente às outras formas jurídicas, dos 63 hotéis com outra forma jurídica sem ser a sociedade anónima, 51 deles têm um responsável financeiro com formação superior e 12 deles têm um responsável financeiro sem formação superior.

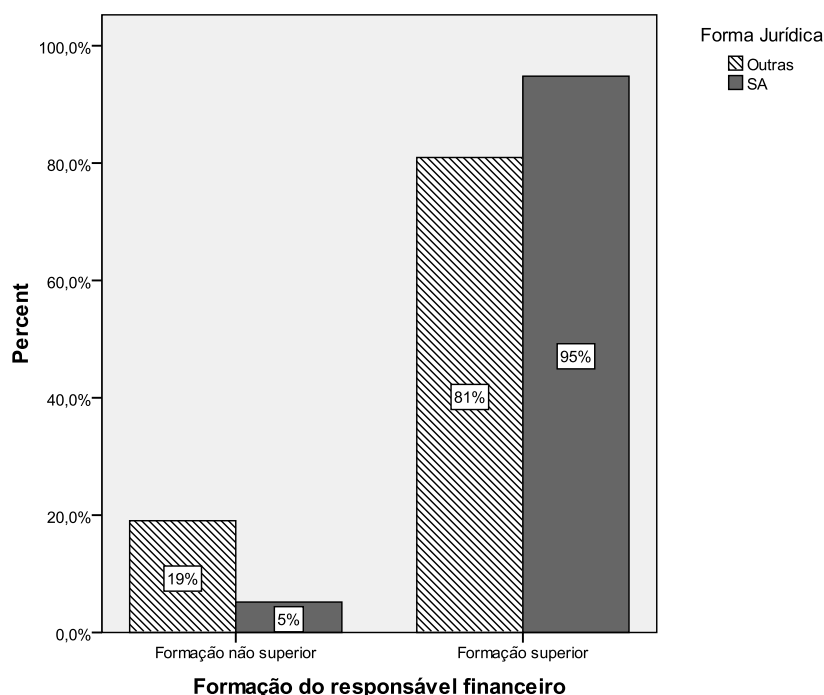
Tabela 78 - Variáveis formação do responsável financeiro e forma jurídica

Formação do responsável financeiro	Forma Jurídica		
	Outras	SA	Total
Formação não superior	12	11	23
Formação superior	51	201	252
Total	63	212	275

Analisando o gráfico 28 concluiu-se que dos hotéis classificados como sociedades anónimas 95% têm como responsável financeiro alguém com formação superior, e 5% sem formação superior. Dos hotéis com outro tipo de forma jurídica sem ser a de sociedade anónima, 81% deles têm um responsável financeiro com formação superior e 19% têm um responsável financeiro sem formação superior.

Numa análise global os hotéis com classificação de sociedade anónima têm tendência a ter como responsável financeiro colaboradores com formação superior, essa tendência é um pouco menos significativa em hotéis com outras classificações jurídicas.

Gráfico 28 - Variáveis formação do responsável financeiro e forma jurídica



Com estas conclusões, tornou-se relevante verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente entre estas duas variáveis. Para tal aplicou-se o teste de independência do Qui-Quadrado, obtendo-se um resultado de 12,171, para um grau de liberdade, com um valor- p inferior a 0,001, o que nos permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis e aceitar a hipótese de existência de uma associação entre ambas as variáveis, no sentido de que os hotéis com a forma jurídica de sociedade anónima têm proporcionalmente mais responsáveis financeiros com formação superior do que os hotéis com outras formas jurídicas. Com o objetivo de estudar a intensidade da relação encontrada, foi utilizado o coeficiente de Cramer, o mesmo apresenta um valor de 0,210, com valor- p inferior a 0,001. Permitindo confirmar a rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis e considerar a existência de uma relação fraca entre elas.

Outra das características dos hotéis estudada é a integração numa cadeia hoteleira. A análise da tabela 79 permite concluir que 215 dos 275 hotéis respondentes estão inseridos numa cadeia hoteleira. Destes 215, 204 têm um responsável financeiro com formação superior e os restantes 11 hotéis que integram uma cadeia hoteleira têm um responsável financeiro sem formação superior. Relativamente aos 60 hotéis que não integram uma

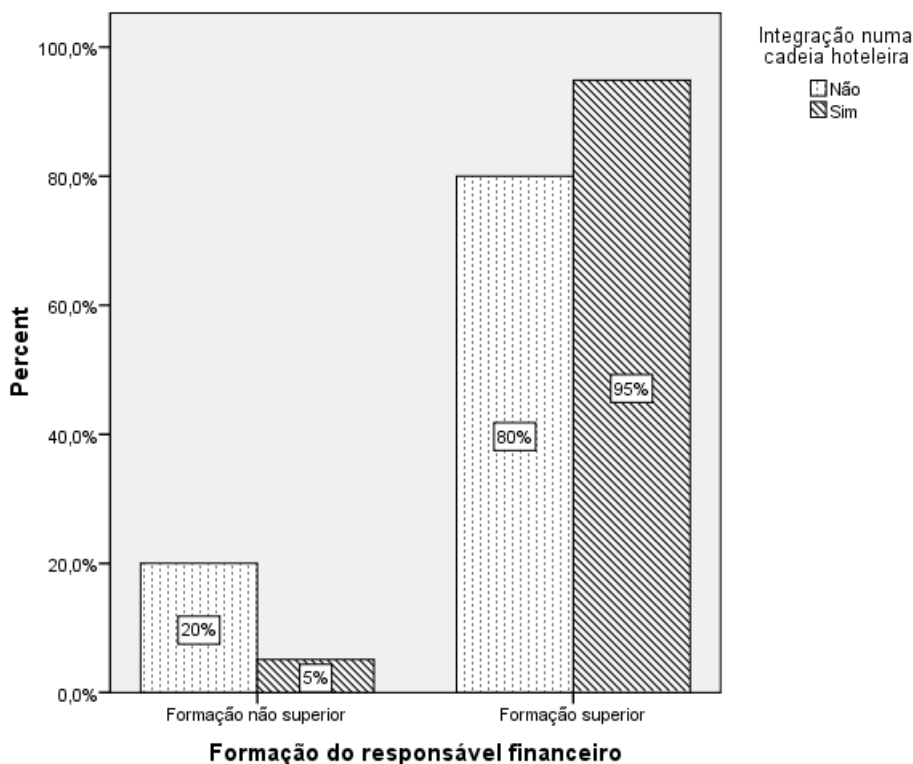
cadeia hoteleira, 48 deles têm um responsável financeiro com formação superior e 12 deles têm um responsável financeiro que não tem formação superior.

Tabela 79 - Variáveis formação do responsável financeiro e integração numa cadeia hoteleira

Formação do responsável financeiro	Integração numa cadeia hoteleira		
	Não	Sim	Total
Formação não superior	12	11	23
Formação superior	48	204	252
Total	60	215	275

Observando o gráfico 29 conclui-se que 95% dos hotéis respondentes, que estão integrados numa cadeia hoteleira, têm um responsável financeiro com formação superior, e apenas 5% têm um responsável financeiro sem formação superior. Relativamente aos hotéis que não estão integrados numa cadeia hoteleira, 80% deles têm um responsável financeiro com formação superior e 20% têm um responsável financeiro sem formação superior.

Gráfico 29 - Variáveis formação do responsável financeiro e integração numa cadeia hoteleira



Os resultados obtidos permitem concluir que os hotéis que integram uma cadeia hoteleira têm tendência a contratar para responsável financeiro alguém com formação superior, o que torna relevante verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente entre a formação do responsável financeiro e a integração ou não numa cadeia hoteleira por parte do hotel respondente. Para tal realizou-se o teste de independência do Qui-Quadrado, com o qual se obteve um resultado de 13,559, para um grau de liberdade, com um valor-*p* inferior a 0,001, o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo pode ser comprovado estatisticamente a existência de uma associação entre ambas as variáveis, no sentido em que os hotéis integrados numa cadeia hoteleira têm proporcionalmente mais responsáveis financeiros com formação superior do que os outros hotéis. Nesta associação, a análise do coeficiente de Cramer apresenta um valor 0,222, com valor-*p* inferior a 0,001, o que permite concluir que existe uma relação fraca entre a formação do responsável financeiro e a integração ou não numa cadeia hoteleira por parte do hotel.

Outra das variáveis estudadas é a detenção de capital. Com a análise da tabela 80, verifica-se que dos 275 hotéis respondentes 204 são detidos por capital integralmente português e os restantes 71 dos 275 são hotéis com participação de capital estrangeiro. Em todos os hotéis com participação de capital estrangeiro o responsável financeiro tem formação superior.

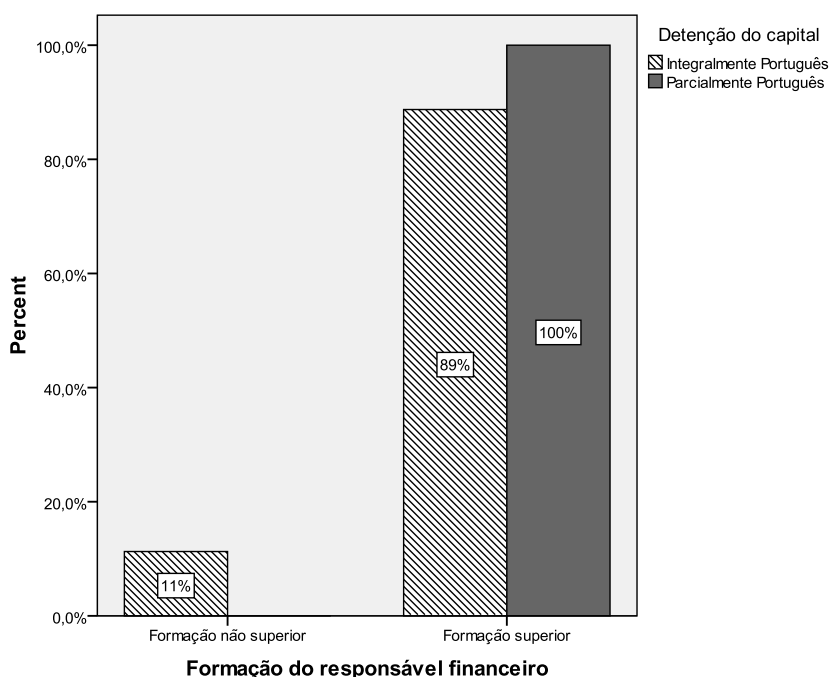
Tabela 80 - Variáveis formação do responsável financeiro e financeiro e detenção de capital

Formação do responsável financeiro	Detenção do capital		
	Integralmente Português	Parcialmente Português	Total
Formação não superior	23	0	23
Formação superior	181	71	252
Total	204	71	275

Relativamente aos hotéis com capital integralmente português apenas 23 hotéis têm responsáveis financeiro sem formação superior.

Observando o gráfico 30, conclui-se que todos os hotéis que têm participação de capital estrangeiro têm um responsável financeiro com formação superior. Relativamente aos hotéis que não têm participação de capital estrangeiro apenas 11% têm um responsável financeiro sem formação superior.

Gráfico 30 - Variáveis formação do responsável financeiro e detenção de capital



Numa análise global os hotéis com participação estrangeira têm apenas responsáveis financeiros com formação superior, enquanto que os hotéis sem participação estrangeira no capital, têm uma tendência para que o responsável financeiro tenha formação superior.

Após estas conclusões tornou-se relevante verificar a existência de uma associação comprovada estatisticamente, entre a formação dos responsáveis financeiros e a detenção de capital do hotel. Para tal foi aplicado o teste de independência do Qui-Quadrado, obtendo-se um resultado de 8,736, para um grau de liberdade, com um valor- p de 0,005 o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, sendo possível de comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre ambas as variáveis, no sentido de que todos os hotéis com capital integralmente português têm responsáveis

financeiros com formação superior, enquanto que os hotéis com capital estrangeiro também têm responsáveis financeiros sem formação superior. Com o objetivo de medir a intensidade da relação entre as duas variáveis, formação do responsável financeiro e a detenção do capital do hotel, foi utilizado o coeficiente de Cramer, que nesta associação, apresenta um valor de 0,178, com valor-*p* de 0,003, o que permite concluir a existência de uma relação fraca entre as duas variáveis.

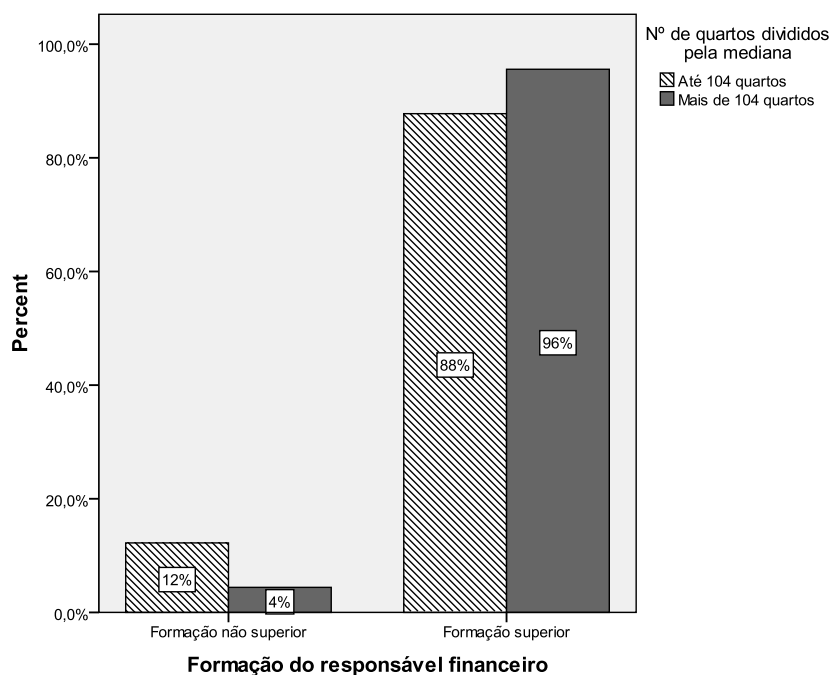
Outra das variáveis estudadas nesta questão de investigação é a dimensão, esta é estudada através do número de quartos de cada hotel. A tabela 81 apresenta a distribuição dos hotéis respondentes pelas duas variáveis, formação dos responsáveis financeiros e o número de quartos de cada hotel. Ao analisar a tabela 81 verifica-se que 139 dos 275 hotéis respondentes têm um número de quartos inferior à mediana de todos os hotéis de quatro e cinco estrelas a nível nacional. Verifica-se também que 136 dos 275 hotéis respondentes têm um número de quartos superior à mediana nacional. Dos 136 hotéis de maior dimensão apenas 6 têm um responsável financeiro sem formação superior, em contraste com os 17 de um total de 139 hotéis de menor dimensão que têm o responsável financeiro sem formação superior.

Tabela 81 - Variáveis formação do responsável financeiro e dimensão

Formação do responsável financeiro	Nº de quartos divididos pela mediana		
	Até 104 quartos	Mais de 104 quartos	Total
Formação não superior	17	6	23
Formação superior	122	130	252
Total	139	136	275

A análise do gráfico 31 permite concluir que 96% dos hotéis de maior dimensão e 88% dos hotéis de menor dimensão têm responsáveis financeiros com formação superior. Como é perceptível numa observação simples do gráfico 31, existe uma tendência para que os hotéis tenham responsáveis financeiros com formação superior e essa tendência é mais significativa nos hotéis de maior dimensão.

Gráfico 31 - Variáveis formação do responsável financeiro e dimensão



Estas conclusões tornam relevante verificar a existência de uma associação entre a formação dos responsáveis financeiros e a dimensão dos hotéis. Para tal aplicou-se o teste de independência do Qui-Quadrado, tendo-se obtido o resultado de 5,483, para um grau de liberdade, com um valor- p de 0,019, o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis e aceitar a hipótese de existência de uma relação entre ambas as variáveis, no sentido de que os hotéis de maior dimensão têm proporcionalmente mais responsáveis financeiros com formação superior do que os hotéis de menor dimensão. Para verificar a intensidade da associação, foi utilizado o teste do coeficiente de Cramer, o mesmo apresentou um valor de 0,141, com valor- p de 0,019, o que permite confirmar a rejeição da hipótese nula de independência das variáveis e considerar a existência de uma relação fraca entre elas.

A última característica analisada nesta questão de investigação é o nível de competitividade, esta característica é medida através do grau de concentração geográfica dos hotéis a nível nacional. Na tabela 82 pode observar-se o cruzamento dos dados relativos à formação do responsável financeiro com o grau de concentração dos hotéis. A sua análise permite observar que 230 dos 275 hotéis respondentes localizam-se num

distrito ou regiões em que o grau de concentração de oferta hoteleira é superior à mediana nacional, restando 45 hotéis localizados em distritos ou regiões com uma concentração até à mediana. Verifica-se ainda que dos 230 hotéis localizados em distritos ou regiões com um maior grau de competitividade ao nível da hotelaria, 213 têm responsáveis financeiros com formação superior e 17 sem formação superior. Relativamente aos hotéis localizados em distritos ou regiões com um menor grau de competitividade, 39 desses hotéis têm um responsável financeiro com formação superior e 6 sem formação superior.

Tabela 82 - Variáveis formação do responsável financeiro e nível de competitividade

Formação do responsável financeiro	Nível de competitividade		
	Até à mediana	Acima da mediana	Total
Formação não superior	6	17	23
Formação superior	39	213	252
Total	45	230	275

Os dados permitem concluir que relativamente aos hotéis, que se localizam num distrito ou região, em que a concentração de oferta hoteleira é inferior à mediana, 87% têm responsáveis financeiros com formação superior e 13% têm responsáveis financeiros sem formação superior. Relativamente aos hotéis que pertencem a um distrito ou região em que o grau de oferta hoteleira é superior ao da mediana nacional, 93% destes têm responsáveis financeiros com formação superior e 24% sem formação superior.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 1,734, para um grau de liberdade, com um valor-*p* de 0,188 o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, não sendo possível comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre a formação do responsável financeiro e o nível de competitividade do hotel.

Numa análise global desta questão de investigação conclui-se que os responsáveis financeiros com formação superior são mais frequentes nos hotéis que apresentam as seguintes características: realizam internamente a sua contabilidade; têm a forma jurídica

de sociedades anónimas; estão integrados numa cadeia hoteleira; o capital é detido parcialmente por portugueses e têm maior dimensão. Os resultados obtidos neste estudo contribuem assim para um melhor conhecimento sobre as características dos responsáveis financeiros e dos hotéis.

5.19 Satisfação dos clientes e os métodos de avaliação de desempenho

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número quinze:

Existe associação entre a satisfação dos clientes e os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis?

Nesta questão de investigação será realizada uma análise da possibilidade da existência de uma associação entre a satisfação dos clientes hoteleiros e os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis.

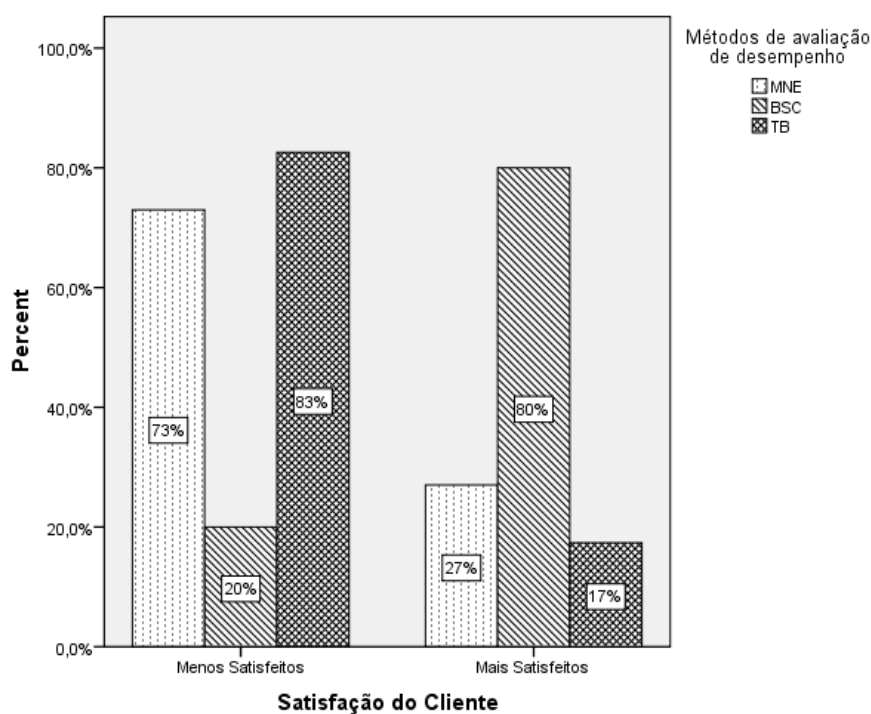
A análise da tabela 83 permite concluir que dos 65 hotéis analisados nesta questão de investigação, 18 deixaram os seus clientes mais satisfeitos destes: 10 utilizam como método de avaliação de desempenho, as medidas não estruturadas, 4 utilizam o *Balanced Scorecard* e 4 utilizam o *Tableau de Bord*. Relativamente aos 47 hotéis que deixaram os seus clientes menos satisfeitos destes: 27 utilizam como método de avaliação de desempenho as medidas não estruturadas, 1 utilizam o *Balanced Scorecard* e 19 utilizam o *Tableau de Bord*.

Observando o gráfico 32 verifica-se que 27% dos hotéis que utilizam as medidas não estruturadas deixam os seus clientes mais satisfeitos relativamente aos restantes 73% dos hotéis analisados. Relativamente aos hotéis que utilizam o *Balanced Scorecard*, como método de avaliação de desempenho, 80% deixam os seus clientes mais satisfeitos e 20% menos satisfeitos. Relativamente aos hotéis que utilizam o *Tableau de Bord* como método de avaliação de desempenho, 17% deixam os seus clientes mais satisfeitos e 83% menos satisfeitos.

Tabela 83 – Variáveis satisfação do cliente e métodos de avaliação de desempenho

Satisfação do Cliente	Métodos de avaliação de desempenho			
	MNE	BSC	TB	Total
Menos satisfeitos	27	1	19	47
Mais satisfeitos	10	4	4	18
Total	37	5	23	65

Gráfico 32 – Variáveis satisfação do cliente e métodos de avaliação de desempenho



Após estas conclusões tornou-se relevante verificar se existe uma associação comprovada estatisticamente, entre a satisfação dos clientes e os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis. Para tal foi aplicado o teste de independência do Qui-Quadrado, obtendo-se um resultado de 8,059, para dois graus de liberdade, com um valor-*p* de 0,018, o que permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo é possível comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre ambas, no sentido de que

os hotéis que utilizam o *Balanced Scorecard* têm proporcionalmente mais clientes com um nível de satisfação mais elevado do que os hotéis que utilizam outros métodos de avaliação de desempenho. Para verificar a intensidade da associação, foi utilizado o teste do coeficiente de Cramer, o mesmo apresentou um valor de 0,352, com valor-*p* de 0,018, o que permite confirmar a rejeição da hipótese nula de independência entre as variáveis e considerar a existência de uma relação moderada entre elas.

Numa análise global desta questão de investigação conclui-se que existe uma associação comprovada estatisticamente entre a satisfação dos clientes hoteleiros e os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelo hotel, o que constitui um contributo fundamental neste estudo.

5.20 Satisfação dos clientes e as características dos hotéis

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número dezasseis:

Existe associação entre a satisfação dos clientes e as características dos hotéis?

Nesta questão de investigação será realizada uma análise da possibilidade da existência de uma associação entre a satisfação dos clientes hoteleiros e as características estudadas de cada hotel (tipo de contabilidade, forma jurídica, integração numa cadeia hoteleira, detenção de capital, dimensão e nível de competitividade).

A primeira variável estudada nesta questão de investigação é o tipo de contabilidade. Na tabela 84 é apresentado o grau de satisfação dos clientes relativamente aos hotéis em estudo e ao tipo de contabilidade utilizada pelos hotéis. Verifica-se que dos 65 hotéis analisados, 47 deixaram os seus clientes menos satisfeitos e 18 deixaram os seus clientes mais satisfeitos. Dos hotéis que deixaram os seus clientes menos satisfeitos apenas 1 utiliza uma contabilidade externa. Relativamente aos 18 hotéis que deixaram os seus clientes mais satisfeitos também apenas 1 utiliza uma contabilidade externa.

Tabela 84 – Satisfação do cliente e o tipo de contabilidade

Satisfação do Cliente	Tipo de contabilidade		
	Interna	Externa	Total
Menos satisfeitos	46	1	47
Mais satisfeitos	17	1	18
Total	63	2	65

Os dados permitem concluir que 50% dos hotéis que têm uma contabilidade externa deixaram os seus clientes menos satisfeitos e os restantes 50% deixaram os seus clientes mais satisfeitos. Relativamente aos hotéis com contabilidade interna, 27% deixaram os seus clientes mais satisfeitos e 73% deixaram os seus clientes menos satisfeitos.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 0,513, para um grau de liberdade, com um valor- p de 0,480, o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não é possível concluir que exista uma associação entre a satisfação dos clientes hoteleiros e o tipo de contabilidade utilizada pelo hotel.

Ao analisarmos a tabela 85, onde é apresentada a variável forma jurídica, conclui-se que 61 dos 65 hotéis analisados são sociedades anónimas, tendo os restantes 4 hotéis outras formas jurídicas. Relativamente à satisfação dos clientes, de acordo com os dados, 18 dos 65 hotéis analisados deixaram os seus clientes mais satisfeitos, os restantes 47 hotéis deixaram os seus clientes menos satisfeitos. Dos 18 hotéis que deixaram os seus clientes mais satisfeitos apenas 2 não são uma sociedade anónima. Relativamente aos 47 clientes que deixaram os seus clientes menos satisfeitos também apenas 2 não são uma sociedade anónima. Assim como entre os 18 hotéis que deixaram os seus clientes mais satisfeitos, também apenas 2 não são sociedades anónimas.

Tabela 85 – Satisfação do cliente e a forma jurídica

Satisfação do Cliente	Forma Jurídica		
	Outras	SA	Total
Menos satisfeitos	2	45	47
Mais satisfeitos	2	16	18
Total	4	61	65

Os dados permitem concluir que 26% dos hotéis classificados como sociedade anónima deixaram os seus clientes mais satisfeitos e 74% menos satisfeitos. Relativamente aos hotéis com outra forma jurídica 50% deixaram os seus clientes mais satisfeitos e os restantes 50% deixaram os seus clientes menos satisfeitos.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 1,059, para um grau de liberdade, com um valor-*p* de 0,569 o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não é possível concluir que exista uma associação comprovada estatisticamente entre a satisfação dos clientes e a forma jurídica dos hotéis.

Outra das variáveis estudadas é a integração numa cadeia hoteleira. Com o estudo da tabela 86 verifica-se que dos 65 hotéis analisados 62 estão integrados numa cadeia hoteleira e apenas 3 hotéis não estão integrados numa cadeia hoteleira. Dos 47 hotéis que deixaram os seus clientes menos satisfeitos, 46 estão integrados numa cadeia hoteleira e apenas 1 não está integrado numa cadeia hoteleira. Relativamente aos 18 hotéis que deixaram os seus clientes mais satisfeitos, 16 estão integrados numa cadeia hoteleira e 2 não estão integrados numa cadeia hoteleira.

Tabela 86 – Satisfação do cliente e a integração numa cadeia hoteleira

Satisfação do Cliente	Integração numa cadeia hoteleira		
	Não	Sim	Total
Menos satisfeitos	1	46	47
Mais satisfeitos	2	16	18
Total	3	62	65

A análise dos dados permite concluir que 98% dos hotéis que deixaram os seus clientes menos satisfeitos estão integrados numa cadeia hoteleira e os restantes 2% não. Relativamente aos hotéis que deixaram os seus clientes mais satisfeitos 89% estão integrados numa cadeia hoteleira e os restantes 11% não.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 2,386, para um grau de liberdade, com um valor-*p* de 0,183 o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não podemos concluir que exista uma associação entre a satisfação dos clientes hoteleiros e a integração ou não numa cadeia hoteleira.

Outra das variáveis estudadas nesta questão de investigação é a detenção de capital, com a análise da tabela 87, verifica-se que dos 65 hotéis analisados 45 têm uma participação integralmente portuguesa no capital, e os restantes 20 hotéis têm uma participação parcial de capital português. Dos 18 hotéis que deixaram os seus clientes mais satisfeitos, 10 têm capital integralmente português e 8 têm participação portuguesa no seu capital. Relativamente aos 47 hotéis que deixaram os seus clientes menos satisfeitos, 35 têm capital integralmente português e 12 têm participação portuguesa no seu capital.

Tabela 87 – Satisfação do cliente e a detenção do capital

Satisfação do Cliente	Detenção do capital		
	Integralmente Português	Parcialmente Português	Total
Menos satisfeitos	35	12	47
Mais satisfeitos	10	8	18
Total	45	20	65

A análise dos dados permite concluir que os hotéis com a detenção de capital integralmente portuguesa deixaram 22% dos seus clientes mais satisfeitos e os restantes 78% deixaram os seus clientes menos satisfeitos. Enquanto que os hotéis com capital parcialmente português

deixaram 40% dos seus clientes mais satisfeitos e 60% deixaram os seus clientes menos satisfeitos.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 2,185, para um grau de liberdade, com um valor- p de 0,229 o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não podemos concluir que exista uma associação entre a satisfação dos clientes hoteleiros e a detenção do capital do hotel.

Outra das variáveis estudada nesta questão de investigação é a dimensão. A análise da tabela 88 permite verificar que dos 65 hotéis analisados 45 têm uma dimensão acima da mediana nacional e 20 têm uma dimensão até à mediana nacional. No caso dos 47 hotéis que deixaram os seus clientes menos satisfeitos, 33 deles são de dimensão acima da mediana nacional e 14 deles são de dimensão abaixo da mediana nacional. Relativamente aos 18 hotéis que deixaram os seus clientes mais satisfeitos 12 são de dimensão acima da mediana nacional e 6 são de dimensão abaixo da mediana nacional.

Tabela 88 – Satisfação do cliente e a dimensão do hotel

Satisfação do Cliente	Nº de quartos divididos pela mediana		
	Até 104 quartos	Mais de 104 quartos	Total
Menos satisfeitos	14	33	47
Mais satisfeitos	6	12	18
Total	20	45	65

A análise dos dados permite concluir que 30% dos hotéis de menor dimensão deixaram os seus clientes mais satisfeitos e que 70% deixaram os seus clientes menos satisfeitos. Relativamente aos hotéis de maior dimensão, 27% deixaram os seus clientes mais satisfeitos e 73% deixaram os seus clientes menos satisfeitos.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 0,077,

para um grau de liberdade, com um valor- p de 0,782 o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não é possível concluir que exista uma associação entre a satisfação dos clientes hoteleiros e a dimensão do hotel.

Outra das características estudadas é o nível de competitividade dos hotéis. A análise da tabela 89 demonstra que dos 65 hotéis analisados 55 localizam-se em distritos em que a concentração da oferta hoteleira é acima da mediana nacional e que os restantes 10 hotéis localizam-se em distritos onde a concentração de hotéis é mais baixa que a mediana nacional. Relativamente aos hotéis que se localizam em distritos de maior concentração 16 deles deixaram os seus clientes mais satisfeitos e os restantes 39 deles deixaram os seus clientes menos satisfeitos. Relativamente aos hotéis que se localizam em distritos de menor concentração 2 deles deixaram os seus clientes mais satisfeitos e os restantes 8 deles deixaram os seus clientes menos satisfeitos.

Tabela 89 – Satisfação do cliente e a competitividade

Satisfação do Cliente	Competitividade		
	Até à mediana	Acima da mediana	Total
Menos satisfeitos	8	39	47
Mais satisfeitos	2	16	18
Total	10	55	65

A análise dos dados permite concluir que 29% dos hotéis localizados em distritos de maior concentração deixam os seus clientes mais satisfeitos, os restantes 71% deixaram os seus clientes menos satisfeitos. Relativamente aos hotéis localizados em distritos de menor concentração, 20% deixam os seus clientes mais satisfeitos e 80% deixaram os seus clientes menos satisfeitos.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 0,349, para um grau de liberdade, com um valor- p de 0,73 o que não permite rejeitar a hipótese

nula de independência das variáveis, logo não podemos concluir que exista uma associação entre a satisfação dos clientes hoteleiros e a competitividade do hotel.

Numa análise global desta questão de investigação conclui-se que não existe nenhuma associação, comprovada estatisticamente, entre a satisfação dos clientes hoteleiros e as características dos hotéis analisadas (tipo de contabilidade, forma jurídica, integração numa cadeia hoteleira, detenção do capital, dimensão e competitividade). Os resultados obtidos neste estudo contribuem assim para um melhor conhecimento sobre as características dos hotéis e a satisfação dos seus clientes.

5.21 Satisfação dos clientes e as características dos responsáveis financeiros

O objetivo deste ponto é responder à questão de investigação número dezassete:

Existe associação entre a satisfação dos clientes e as características dos responsáveis financeiros?

Nesta questão de investigação será realizada uma análise da possibilidade da existência de uma associação entre a satisfação dos clientes hoteleiros e as características dos responsáveis financeiros (idade, género e formação).

A análise da tabela 90 permite concluir que dos 18 hotéis que deixam os seus clientes mais satisfeitos, 8 deles têm responsáveis financeiros com menos de 40 anos, 9 têm responsáveis financeiros com idades entre os 40 e os 55 anos e em 1 deles o responsável financeiro tem mais de 55 anos de idade. Dos 47 hotéis que deixam os seus clientes menos satisfeitos nenhum deles têm responsáveis financeiros com mais de 55 anos de idade, 15 deles têm responsáveis financeiros com menos de 40 anos de idade e 32 deles têm um responsável financeiro com idade entre os 40 e os 55 anos.

Tabela 90 – Satisfação do cliente e a idade do responsável financeiro

Satisfação do cliente	Idade do responsável financeiro			Total
	Idade < a 40 anos	Idade entre os 40 e os 55 anos	Idade > a 55 anos	
Menos satisfeitos	15	32	0	47
Mais satisfeitos	8	9	1	18
Total	23	41	1	65

Os dados permitem concluir que 100% dos hotéis com responsáveis financeiros com uma idade superior a 55 anos deixaram os seus clientes mais satisfeitos. Relativamente aos hotéis em que o responsável financeiro tem entre 40 e 55 anos de idade, 22% deles deixaram os seus clientes mais satisfeitos e 78% deixaram os seus clientes menos satisfeitos. Relativamente aos hotéis em que os responsáveis financeiros têm menos de 40 anos de idade, 35% deixaram os seus clientes mais satisfeitos e 65% deixaram os seus clientes menos satisfeitos.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 3,863, para dois graus de liberdade, com um valor- p de 0,162, o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não é possível de comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre a satisfação dos clientes e a idade dos responsáveis financeiros dos hotéis.

Outra das variáveis estudada é o género, ao analisar-se a tabela 91 verifica-se que a maioria dos responsáveis financeiros são do género masculino, 51 em 65 hotéis analisados. Relativamente aos 18 hotéis que deixaram os seus clientes mais satisfeitos, em 12 deles o responsável financeiro é do género masculino e nos restantes 6 é do género feminino. Dos 47 hotéis que deixaram os seus clientes menos satisfeitos, 39 têm como responsável financeiro colaboradores do género masculino e 8 do género feminino.

Tabela 91 – Satisfação do cliente e o género do responsável financeiro

Satisfação do Cliente	Género do responsável financeiro		
	Masculino	Feminino	Total
Menos satisfeitos	39	8	47
Mais satisfeitos	12	6	18
Total	51	14	65

Os dados permitem concluir que 24% dos hotéis em que o responsável financeiro é do género masculino, deixam os seus clientes mais satisfeitos e 76% deixaram os seus clientes menos satisfeitos. Relativamente aos hotéis em que o responsável financeiro é do género feminino, 43% deixam os seus clientes mais satisfeitos e 57% deixaram os seus clientes menos satisfeitos.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 2,049, para um grau de liberdade, com um valor-*p* de 0,185, o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não é possível comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre a satisfação dos clientes de cada hotel e o género do seu responsável financeiro.

Outra das variáveis estudadas nesta questão de investigação é a formação do responsável financeiro. A análise da tabela 92 demonstra que apenas 4 dos 65 hotéis respondentes têm um responsável financeiro sem formação superior, enquanto que os restantes 61 hotéis têm responsáveis financeiros com formação superior. Dos 18 hotéis que deixaram os seus clientes mais satisfeitos 17 têm responsáveis financeiros com formação superior e apenas 1 hotel tem um responsável financeiro sem formação superior. Relativamente aos 47 hotéis que deixam os seus clientes menos satisfeitos 44 hotéis têm responsáveis financeiros com formação superior e apenas 3 não têm formação superior.

Tabela 92 – Satisfação do cliente e formação do responsável financeiro

Satisfação do Cliente	Formação do responsável financeiro		
	Formação não superior	Formação superior	Total
Menos satisfeitos	3	44	47
Mais satisfeitos	1	17	18
Total	4	61	65

Os dados permitem concluir que 25% dos hotéis com responsáveis financeiros sem formação superior deixaram os seus clientes mais satisfeitos e que 75% deixaram os seus clientes menos satisfeitos. Relativamente aos hotéis com responsáveis financeiros com formação superior 28% deles deixaram os seus clientes mais satisfeitos e que 72% deixaram os seus clientes menos satisfeitos.

Estes resultados sugerem alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere a inexistência de uma associação entre ambas. O teste de independência do Qui-Quadrado confirma estas conclusões ao apresentar o valor de 0,015, para um grau de liberdade, com um valor- p de 0,695 o que não permite rejeitar a hipótese nula de independência das variáveis, logo não é possível de comprovar estatisticamente a existência de uma associação entre a satisfação dos clientes e a formação do seu responsável financeiro.

Numa análise global desta questão de investigação verifica-se a inexistência de associação, comprovada estatisticamente, entre a satisfação dos clientes hoteleiros e as características dos responsáveis financeiros analisadas (idade, género e formação). Os resultados obtidos neste estudo contribuem assim para um melhor conhecimento sobre as características dos responsáveis financeiros dos hotéis e a satisfação dos seus clientes.

6 Conclusão

Como objetivos específicos deste estudo foram identificados os seguintes: analisar o conhecimento dos responsáveis financeiros sobre os métodos de avaliação de desempenho considerados teoricamente mais adequados; analisar os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis; analisar a associação entre os métodos de avaliação de desempenho utilizados e as características dos hotéis e dos seus responsáveis financeiros, e analisar a associação entre as características dos hotéis e as características dos seus responsáveis financeiros; analisar a associação entre a satisfação dos clientes e os métodos de avaliação de desempenho utilizados; analisar a associação entre a satisfação dos clientes e as características dos hotéis e dos seus responsáveis financeiros, foram criadas duas questões de investigação.

Relativamente ao primeiro objetivo, os resultados obtidos permitem concluir que existe um diferente nível de conhecimento entre o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*: a maioria dos responsáveis financeiros conhece o *Balanced Scorecard*, enquanto apenas uma minoria dos mesmos responsáveis conhece o *Tableau de Bord*. Foram encontradas associações estatisticamente significativas entre o conhecimento do *Balanced Scorecard* e do *Tableau de Bord* e algumas características dos responsáveis, como a idade e a formação. Relativamente à idade, os resultados obtidos permitem concluir que os responsáveis mais velhos conhecem proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* do que os responsáveis mais jovens. Relativamente à formação, os resultados obtidos permitem concluir que os responsáveis com formação superior conhecem proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* do que os responsáveis com menos formação. Não foi encontrada associação entre o género do responsável e o conhecimento do *Balanced Scorecard* e do *Tableau de Bord*. Estas associações, embora compatíveis com estudos já realizados noutros setores de atividade, apresentam o contributo de permitir a sua generalização ao setor da hotelaria.

Relativamente ao segundo objetivo, os resultados obtidos permitem concluir que a maioria dos hotéis não utiliza o *Balanced Scorecard* nem o *Tableau de Bord*, mas sim um conjunto não estruturado de medidas financeiras e não financeiras, das quais se destacam o prazo médio de pagamentos e a taxa de ocupação, por serem as duas medidas utilizadas em todos os hotéis. A taxa de utilização do *Tableau de Bord* é superior à do *Balanced Scorecard*, o

que reflete uma relação inversa à do conhecimento destes dois métodos. Relativamente à forma como o *Balanced Scorecard* é utilizado, os resultados obtidos permitem concluir o seguinte: das quatro perspetivas propostas no modelo teórico, apenas as perspetivas financeira e de clientes são utilizadas em todos os hotéis; apenas um quinto dos hotéis utiliza a perspetiva de aprendizagem e crescimento. Como principais motivos para a não implementação do *Balanced Scorecard* foram considerados os seguintes: os elevados custos esperados com a sua implementação e manutenção; o excessivo consumo esperado de tempo; o não reconhecimento dos benefícios associados à sua utilização; a satisfação com a utilização de outros métodos alternativos. Como principais motivos para a utilização do *Balanced Scorecard* foram considerados os seguintes: o aumento de eficiência decorrente de um melhor controlo de custos e a necessidade de cumprir as regras do grupo empresarial em que se insere. A medição mais eficaz do desempenho financeiro e não financeiro foi considerado o principal objetivo para a implementação do *Balanced Scorecard*.

Relativamente ao terceiro objetivo, foram encontradas associações estatisticamente significativas entre os métodos de avaliação de desempenho utilizados e seis características dos hotéis, nomeadamente: tipo contabilidade; forma jurídica; integração em cadeia hoteleira; detenção do capital; dimensão; nível de competitividade. Relativamente à primeira característica, os resultados obtidos permitem concluir que os hotéis que realizam internamente a sua contabilidade tendem a utilizar proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* do que os hotéis que recorrem a empresas de contabilidade externas. Relativamente à forma jurídica, os resultados obtidos permitem concluir que os hotéis constituídos sob a forma jurídica de sociedade anónima tendem a utilizar proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* do que os hotéis com outras formas jurídicas. Os resultados obtidos permitem ainda concluir que os hotéis integrados numa cadeia hoteleira e os hotéis de maior dimensão tendem a utilizar proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* do que os outros hotéis. Relativamente à variável detenção do capital, os resultados obtidos permitem concluir que os hotéis com capital integralmente português utilizam mais o *Tableau de Bord* do que o *Balanced Scorecard*, enquanto os hotéis com participação estrangeira no seu capital utilizam mais o *Balanced Scorecard* do que o *Tableau de Bord*. Os resultados obtidos permitem ainda concluir que os hotéis sujeitos a um maior nível de

competitividade, medida através da concentração de hotéis concorrentes na mesma área geográfica, tendem a utilizar proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*. Não foram encontradas associações entre os métodos de avaliação de desempenho utilizados e duas características dos responsáveis financeiros dos hotéis: a idade e o género. No entanto os resultados obtidos permitem concluir que existe uma associação estatisticamente significativa entre a formação do responsável e o método utilizado, no seguinte sentido: os hotéis com responsáveis financeiros com formação superior utilizam proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* do que os hotéis com responsáveis não graduados. Estes resultados, embora compatíveis com estudos já realizados noutros setores de atividade, apresentam o contributo de permitir a sua generalização ao setor da hotelaria. A tentativa de medição da variável nível de competitividade e a sua associação com os métodos de avaliação de desempenho utilizados constitui um contributo adicional deste estudo.

Ainda no terceiro objetivo deste estudo, foram encontradas associações estatisticamente significativas entre as características dos hotéis e algumas características dos seus responsáveis financeiros, nomeadamente: a idade, o género e a formação. Relativamente à idade, os resultados obtidos permitem concluir que os responsáveis financeiros na faixa etária intermédia, entre os 40 e os 55 anos de idade, são mais frequentes nos hotéis que apresentam as seguintes características: realizam internamente a sua contabilidade; têm a forma jurídica de sociedades anónimas; estão integrados numa cadeia hoteleira; têm maior dimensão; estão sujeitos a um maior nível de competitividade. Relativamente ao género, os resultados obtidos permitem concluir que os hotéis de maior dimensão têm proporcionalmente mais responsáveis financeiros do género masculino do que os hotéis de menor dimensão. Relativamente à formação, os resultados obtidos permitem concluir que os responsáveis financeiros com formação superior são mais frequentes nos hotéis que apresentam as seguintes características: realizam internamente a sua contabilidade; têm a forma jurídica de sociedades anónimas; estão integrados numa cadeia hoteleira; o capital é detido integralmente por portugueses; têm maior dimensão.

Relativamente ao quarto objetivo, foi encontrada uma associação estatisticamente significativa entre a satisfação dos clientes e os métodos de avaliação de desempenho utilizados pelos hotéis. Os resultados obtidos permitem concluir que os hotéis que utilizam

o *Balanced Scorecard* têm proporcionalmente mais clientes com um nível de satisfação mais elevado do que os hotéis que utilizam outros métodos de avaliação de desempenho.

Relativamente ao último objetivo, não foi encontrada nenhuma associação estatisticamente significativa entre a satisfação dos clientes e as características dos hotéis e dos seus responsáveis financeiros.

Como principais limitações deste estudo, podem ser apresentadas as seguintes: o facto de não serem analisados os fatores externos ao hotel, que possam de alguma forma influenciar, a satisfação do cliente hoteleiro, como por exemplo: a proveniência ou o meio através do qual o cliente realizou a sua reserva ou teve conhecimento do hotel (caso a reserva seja realizada através de uma agência de viagens, esta pode elevar excessivamente as expectativas do cliente relativamente ao hotel, com o objetivo de que este realize a compra); ou algum acontecimento pessoal que tenha ocorrido durante a estadia e que tenha sido totalmente alheio ao funcionamento do hotel (uma discussão ou um pedido de casamento) ou ainda o tipo de turismo praticado (turismo de lazer, de negócios ou de saúde). Outra das limitações deste estudo é o facto de no questionário B, não ser criada nenhuma distinção entre os diversos serviços que um determinado hotel possa prestar, o que pode criar algum desfasamento da realidade, por exemplo, um determinado cliente pode ter ficado agradado com o alojamento, mas bastante desagradado com o restaurante do hotel e a sua satisfação global ser negativa por este facto. Por último, o facto de ter sido utilizada uma amostra por conveniência relativamente ao questionário B e o reduzido número de respostas obtido nesse mesmo questionário.

No entanto este estudo apresenta seis importantes contributos para o conhecimento sobre os métodos de avaliação de desempenho no setor da hotelaria. O primeiro contributo resulta da identificação de uma taxa de conhecimento do *Tableau de Bord* nos hotéis, nomeadamente o facto de este método ser proporcionalmente menos conhecido pelos responsáveis financeiros do que o *Balanced Scorecard*. O segundo contributo resulta das conclusões obtidas sobre as características dos responsáveis financeiros dos hotéis e o conhecimento do *Balanced Scorecard* e do *Tableau de Bord*, nomeadamente a conclusão de que os responsáveis mais velhos e os responsáveis com formação superior conhecem proporcionalmente mais o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord* do que os responsáveis mais novos e com menos formação. O terceiro contributo resulta da

conclusão de que os métodos de avaliação de desempenho mais sofisticados tendem a ser mais utilizados nos hotéis que apresentam as seguintes características: realizam internamente a sua contabilidade; têm a forma jurídica de sociedades anónimas; estão integrados numa cadeia hoteleira; têm maior dimensão; estão sujeitos a um maior nível de competitividade; tendem a ser mais utilizados nos hotéis em que os responsáveis financeiros têm formação de nível superior. O quarto contributo resulta da operacionalização da variável nível de competitividade, medida através da concentração de hotéis concorrentes na mesma área geográfica. O quinto contributo resulta da conclusão de que existem associações estatisticamente significativas entre as características dos hotéis e as características dos seus responsáveis financeiros, nomeadamente a idade, o género e a formação. O último contributo resulta da conclusão de que a utilização do *Balanced Scorecard* nos hotéis está associado um maior nível de satisfação dos clientes.

Para futura investigação, e no sentido de superar as limitações deste estudo, são sugeridos estudos que permitam responder às seguintes questões: compreender porque é que o *Tableau de Bord* é muito mais utilizado pelos hotéis do que o *Balanced Scorecard*; analisar outras categorias de hotéis, outros tipos de alojamento, outras empresas do setor do turismo, ou mesmo outros setores de atividade; realizar a recolha de dados relativamente à satisfação dos clientes hoteleiros através de plataformas *on-line* especializadas no setor como é o caso da “Trivago” ou a “Booking”; analisar a relação entre as questões ideológicas e culturais do responsável financeiro, com o sucesso da implementação do método de avaliação de desempenho e com o tipo de método utilizado; analisar o sucesso da implementação dos métodos de avaliação de desempenho mais sofisticados e o grau de satisfação e de participação dos colaboradores na atividade do hotel; analisar a intensidade de utilização e a semelhança do método de avaliação de desempenho utilizado pelos hotéis, com o modelo teórico apresentado pelos autores de cada método.

7 Referências

Abdel-Kader, M. e Luther, R. (2008), The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis, *The British Accounting Review*, 40(1), 2-27.

Abernethy, M.A., Chua, W.F., Lockett, P.F. e Selto, F.H. (1999), Research in managerial accounting: Learning from others' experiences: "The scientist has no other method than doing his damndest", *Accounting and Finance*, 39 (1), 1-27.

Adrian, S. (2014), Does smes need Balanced Scorecard (BSC)?, *Revista de Management si Inginerie Economica*, 13 (2), 249-254.

Agostino, D. e Arnaboldi, M. (2011), How the BSC implementation process shapes its outcome, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (2), 99-114.

Albright, T., Burgess, C. M., Hibbets, A. R. e Roberts, M. L. (2010), Four steps to simplify multimeasure performance evaluations using the balanced scorecard, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 21 (5), 63-68.

Amorim, D. M. e Machado, M. J. C. (2015), Balanced Scorecard: Empirical Study in Brazil, *The Social Sciences*, 10 (6), 723-733.

Anderson, R.I., Fish, M., Xia, Y. e Michello, F. (1999), Measuring efficiency in the hotel industry: A stochastic frontier approach, *Hospitality Management*, 18, 45-57.

Anderson, S. e Lanen, W. (1999), Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India, *Accounting, Organizations and Society*, 24, 379-412.

Armstrong, R., Mok, C., Go, F., e Chan, A. (1997), The importance of cross-cultural expectations in the measurement of service quality perceptions in the hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 181–190.

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

Babakus, E. e Boller, G. W. (1992), An empirical assessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Business Research*, 24(3), 253-268.

Banker R. D., Chang H. e Pizzini M. J. (2004), The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy, *The Accounting Review*, 79 (1), 1-23.

Banker, R. D. e Mashruwala, R. (2007), The moderating role of competition in the relationship between nonfinancial measures and future financial performance, *Contemporary Accounting Research*, 24 (3), 763-793.

Barrachina, M., Ripoll, V. e Gago, S. (2004), Social research evolution in management accounting: reflection using Bunge's theory, *Critical Perspectives on Accounting*, 15, 701-713.

Barros, C. P. (2005), Measuring efficiency in the hotel sector, *Annals of Tourism Research*, 32 (2), 456–477.

Barsky, J., e Nash. L. (2002), Evoking emotion: Affective keys to hotel loyalty, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 39- 46.

Barsky, J. e Nash, L. (2003), Customer Satisfaction: Applying Concepts to Industry-wide Measures, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44 (5/6), 173-183.

Bastidas, E. e Ripoll, V. (2003), Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público, *Revista Compendium*, 11, 23-41.

Batista, M. G., Couto, J. P., Botelho, D. e Faias, C. (2014), Tourist satisfaction and loyalty in the hotel business: An application to the island of São Miguel, Azores, *Tourism & Management Studies*, 10 (1), 16-23.

Baxter, J. e Chua, W. F. (2003), Alternative management accounting research: whence and whither, *Accounting, Organizations and Society*, 28, 97-126.

Belkaoui, A. R. (2000), *Accounting Theory*, 4 Edição, New York: Thomson Learning.

Bell, J. (2008), *Como realizar um projecto de investigação*, 4º Edição, Lisboa: Editora Gradiva.

Bessire, D. e Baker, C. (2005), The French tableau de bord and the American balanced scorecard: a critical analysis, *Critical Perspectives on Accounting*, 16, 645-664.

Bezdrob, M. e Car, M. B. (2012), Performance measurement model - developing and testing a measurement model based on the simplified Balanced Scorecard method, *Zagreb International Review of Economics & Business*, 15, 79-98.

Bhatnagar, J., Puri, R. e Jha, H. M. (2004), Managing Innovative Strategic HRM: The Balanced Scorecard Performance Management System at ITC Hotels, *South Asian Journal of Management*, 11 (4), 92-110.

Bhimani, A. (2002), European management accounting research: traditions in the making, *The European Accounting Review*, 11 (1), 99-117.

Blake, J., Wraith, P. e Amat, O. (2000), Developing a new national management accounting framework – the Spanish case, *European Business Review*, 12 (3), 122-128.

Bol, J. (2011), The determinants and Performance effects of managers' performance evaluation biases, *The Accounting Review*, 86 (5), 1549-1575.

Bol, J. e Smith, S. (2011), Spillover effects in subjective performance evaluation: bias and the asymmetric influence of controllability, *The Accounting Review*, 86(4), 1213-1230.

Borges, I. R., Pereira, G. M., Matos, C. A. e Borchardt, M. (2015), Análise da relação entre a satisfação dos consumidores e os preços ofertados no sítio booking.com, *Tourism and Management Studies*, 11 (2), 64-70.

Bourguignon, A., Malleret, V. e Norreklit, H. (2004), The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension, *Management Accounting Research*, 15, 107–134.

Braam, G. J. M., Benders, J. e Heusinkveld, S. (2007), The balanced scorecard in the Netherlands, *Journal of Organizational Change Management*, 20 (6), 866-879.

Brown, T. J., Churchill, G. A. e Peter, J. P. (1993), Research note: Improving the measurement of service quality, *Journal of Retailing*, 69 (1), 127-139.

Bryant, L., Jones D. A. e Widener S. K. (2004), Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures, *Journal of Management Accounting Research*, 16, 107-131.

Budde, J. (2007), Performance measure congruity and the balanced scorecard, *Journal of Accounting Research*, 45 (3), 515-539.

Burgess, C. (2007) Do hotel managers have sufficient financial skills to help them manage their areas?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (3), 188-200.

Butler, J., Henderson, S. C. e Rainborn, C. (2011), Sustainability and the balanced scorecard: integrating green measures into business reporting, *Management Accounting Quarterly*, 12 (2), 1-11.

Cadez, S. e Guilding, C. (2008), An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting, *Accounting, Organizations and Society*, 33 (7), 836-863.

Cardinaels, E. e Veen-Dirks, P. M. G. (2010), Financial versus non-financial information: the impact of information organization and presentation in a balanced scorecard, *Accounting, Organizations and Society*, 35 (6), 565-578.

Carman, J. M. (1990), Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions, *Journal of Retailing*, 66 (1), 33-35.

Castellanos-Verdugo, M., Oviedo-García, M., Roldán, J. e 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.

Cebrián, M. e Cerviño, E. (2004), Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones, *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 2 (4), 1-21.

Cebrián, M. e Cerviño, E. (2005), El balanced scorecard o cuadro de mando integral y el cuadro de mando tradicional: principales diferencias, *Técnica Contable*, 673, 13-17.

Chang, R., Chang, Y. e Paper, D. (2003), The impact of task uncertainty, decentralization and AIS characteristics on the performance of AIS: an empirical case in Taiwan, *Information & Management*, 40, 691-703.

Chapman, C. S. (1997), Reflections on a contingent view of accounting, *Accounting, Organizations and Society*, 22, 189-205.

Chapman, C. S., Hopwood, A. G., Shields, M. D. (2009), *Handbook of Management accounting research*, Oxford: Elsevier.

Cheffi, W., Rao A. e Beldi A. (2010), Designing a Performance Measurement System: Accountants and Managers Diverge, *Management Accounting Quarterly*, 11 (3), 8-21.

Chen, T. (2009), Performance measurement of an enterprise and business units with an application to a Taiwanese hotel chain, *Journal of Hospitality Management*, 28, 415-422.

Chenhall, R. (2003), Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, 28 (2), 127-168.

Chenhall, R. e Langfield-Smith, K. (1998), Adoption and benefits of management accounting practices: An Australian study, *Management Accounting Research*, 9, 1-19.

Chua, W. F. (1986), Radical Developments in Accounting Thought, *The Accounting Review*, 61 (4), 601-632.

Clarke, P. J., Hill, N. T. e Stevens, K. (1999), Activity-Based Costing in Ireland: Barriers to, and opportunities for change, *Critical Perspectives on Accounting*, 10, 443-468.

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.

Cohen, S., Venieris, G. Kaimenaki, E. (2005), ABC: adopters, Supporters, deniers and unawares, *Managerial Auditing Journal*, 20 (9), 981-1000.

Cokins, G. (2010), The promise and perils of the balanced scorecard, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 21 (3), 19-28.

Corona, C. (2009), Dynamic performance measurement with intangible assets, *Review Accounting Studies*, 14 (3), 314-348.

Covaleski, M. A. e Dirsmith, M. W. (1996), Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories, *Journal of Management Accounting Research*, 8, 1-35.

Crabtree, A. D. e DeBusk G. K. (2008), The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns, *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 24, 8-15.

Curado, C. e Manica, J. (2010), Management control systems in Madeira Island largest firms: Evidence on the Balanced Scorecard usage, *Journal of Business Economics and Management*, 11 (4), 652-670.

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.

Decreto Regulamentar nº 36/97, de 25-09, com a redação dada pelo Decreto Regulamentar nº 16/99 de 18-08 (artº 1º e 2º); Decreto-lei nº 167/97, de 04-07, com a redação dada pelo Decreto-lei nº 305/99 de 6-08 e pelo Decreto-lei 55/2002 de 11-03 (artº 2º).

Decreto Regulamentar nº 36/97, de 25-09, com a redação dada pelo Decreto Regulamentar nº 16/99, de 18-08 (artº 1º,3º,17º,27º e Anexo I); Decreto-lei nº 167/97, de 04-07, com a redação dada pelo Decreto-lei nº 305/99, de 6-08 e pelo Decreto-lei 55/2002, de 11-3).

Decrop, A. (1999), Triangulation in qualitative tourism research, *Tourism Management*, 20, 157-161.

Denton, G.A. e White, B. (2000), Implementing a balanced scorecard approach to managing hotel operations: the case of White Lodging Services, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 94-107.

Devie, J. T. e Widjaja, D. C. (2012), The Relationship between Non-Financial Performance and Financial Performance Using Balanced Scorecard Framework: A Research in Cafe and Restaurant Sector, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3 (5), 614-618.

Dilla, W. N. e Steinbart, P. J. (2005), Relative weighting of common and unique balanced scorecard measures by knowledgeable decision makers, *Behavioural Research in Accounting*, 17 (1), 43-53.

Douglas, L. e Connor, R. (2003), Attitudes to service quality – the expectation gap, *Nutrition & Food Science*, 33 (4), 165-172.

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

Emsley, D., Nevicky, B. e Harrison, G. (2006), Effect of cognitive style and professional development on the initiation of radical and non-radical management accounting innovations, *Accounting & Finance*, 46 (2), 243-64.

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

Epstein, M. e Manzoni, J. (1997), The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action, *Strategic Finance*, 79 (2), 28-36.

Epstein, M. e Manzoni, J. (1998), Implementing corporate strategy: from tableaux de board to balanced scorecards, *European Management Journal*, 16 (2), 190-204.

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.

Fakharyan, M., Omidvar, S., Khodadadian, M., Jalilvand M., e Vosta L. (2014), Examining the Effect of Customer-to-Customer Interactions on Satisfaction, Loyalty, and Word-of-Mouth Behavioes in the Hospitality Industry: The Mediating Role of Personal

Interaction Quality and Service Atmospherics, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31 (5), 610.

Fisher, R., McPhail, R. e 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.

Gerdin, J. (2005), Management accounting system design in manufacturing departments: an empirical investigation using multiple contingencies approach, *Accounting Organizations and Society*, 30, 99-126.

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

Ghobadian, A., Speller, S. e Jones, M. (1994), Service Quality Concepts and Models, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (9), 43-66.

Ghosh, B. C. e Chan, Y. (1997), Management accounting in Singapore - well in place?, *Managerial Auditing Journal*, 12 (1), 16-18.

Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E. e Cleanthous, S. (2013), The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies, *International Journal of Business and Management*, 8 (14), 1-22.

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

Gong, G., Li, L. e Shin, J. (2011), Relative performance evaluation and related peer groups in executive compensation contracts, *The Accounting Review*, 86 (3), 1007-1043.

Gummesson, E. (1998), Productivity, quality and relationship marketing in service operations, *International Journal of Hospitality Management*, 10 (1), 4-15.

Haktanir, M. e Harris, P. (2005), Performance measurement practice in an independent hotel context, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (1), 39-50.

Haldma, T. e Lääts, K. (2002), Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies, *Management Accounting Research*, 13 (4), 379-400.

Hammer, M., Haney, C. J., Wester, A., Ciccone, R. e Gaffney, P. (2007), The 7 Deadly Sins of Performance Measurement and How to Avoid Them, *MIT Sloan Management Review*, 48 (3), 19-38.

Harden, J. W. e Upton, D. R. (2016), An Introduction to the Use of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation by Financial Professionals, *Journal of Financial Service Professionals*, 70 (2), 81-88.

Harris, P. J. e Mongiello, M. (2001), Key performance indicators in European hotel properties: general managers' choices and company profiles, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (3), 120-127.

Hassard, J., Cox, J. W. (2013), Can Sociological Paradigms Still Inform Organizational Analysis? A Paradigm Model for Post-Paradigm Times, *Organization Studies*, 34 (11), 1701-1728.

Herath, H. S. B., Bremser, W. G. e Birnberg, J. G. (2010), Joint selection of balanced scorecard targets and weights in a collaborative setting, *Journal of Accounting and Public Policy*, 29 (1), 45-59.

Hill, M. e Hill, A. (2008), *Investigação por questionário*, Lisboa: Edições Sílabo.

Hoe, J., Jogaratnam, G., e Buchanan, P. (2004), Customer-focused adaptation in New York City hotels: Exploring the perceptions of Japanese and Korean travelers, *International Journal of Hospitality Management*, 23 (1), 39-53.

Hopper, T. e Powell, A. (1985), Making sense of research into organizational and social aspect of management accounting: review of its underlying assumptions, *Journal of Management Studies*, 22 (5), 429-465.

Hoque, Z., Covaleski, M. A. e Gooneratne, T. N. (2013), Theoretical triangulation and pluralism in research methods in organizational and accounting research, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26 (7), 1170-1198.

Hoque, Z. e James W. (2000), Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance, *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-17.

Hsieh, L. e Lin, L. (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.

Huckestein, D. e Duboff, R. (1999), Hilton Hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August, 28-38.

Hwang, S. e Chang, T. (2003), Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan, *Tourism Management*, 24, 357-369.

INE (2015) – Instituto Nacional de Estatística, disponível em: www.ine.pt, a 19 de Dezembro de 2015.

Innes, J. e Mitchell, F. (1995), A survey of activity-based costing in the U.K.'s largest companies, *Management Accounting Research*, 6, 137-153.

Innes, J., Mitchell, F. e Sinclair, D. (2000), Activity-based costing in the U.K.'s largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results, *Management Accounting Research*, 11 (3), 349-362.

Ismail, T. H. (2007), Performance evaluation measures in the private sector: Egyptian practice, *Managerial Auditing Journal*, 22 (5), 503-513.

Ittner, C. e Larcker, D. (2001), Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective, *Journal of Accounting and Economics*, 32, 349-410.

Ittner, C., Larcker, D. e Meyer, M. (2003), Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a balanced scorecard, *The Accounting Review*, 78 (3), 725-758.

Jack, E. e Raturi, A. (2006), Lessons learned from methodological triangulation in management research, *Management Research News*, 29 (6), 345-357.

Jagels, M. G. e Coltman, M. M. (2004), *Hospitality Management Accounting*, 8th Edition, New Jersey: John Wiley and Son.

Jalaliyoon, N., Bakar, N. A. e Taherdoost, H. (2014), Propose a methodology to Implement Balanced Scorecard for operational appraisal of industrial groups, *Procedia Technology*, 12, 659-666.

Jermias, J. e Gani, L. (2004), Integrating business strategy, organizational configurations and management accounting systems with business unit effectiveness: a fitness landscape approach, *Management Accounting Research*, 15, 179-200.

Jogaratnam, G. e 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. e Almqvist, R. (2006), Balancing dilemmas of the balanced scorecard, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19 (6), 842-857.

Jones, T. A. (1998), UK hotel operators use of budgetary procedures, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (3), 96 - 100.

Jordan, H., Neves, J. e Rodrigues, J. (2011), *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*, Lisboa: Áreas Editora.

Joshi, P. L. (2001), The international diffusion of new management accounting practices: The case of India, *Journal of International Accounting Auditing and Taxation*, 10 (1), 85-109.

Kang, J., Chiang, C., Huangthanapan, K. e Downing, S. (2015), Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 48, 124-134.

Kaplan, R. S. (1993), Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady, *Harvard Business Review*, 5, 143-147.

Kaplan, R. S. (1994), Devising a balanced scorecard matched to business strategy, *Strategy & Leadership*, 22 (5), 15-48.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992), The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1993), Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, 71 (5), 134-147.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996a), Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, 74 (1), 75-85.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996b), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996c), Linking de balanced scorecard to strategy, *California Management Review*, 39 (1), 53-79.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996d), Strategic learning & the balanced scorecard, *Strategy & Leadership*, 24 (5), 18-24.

Kaplan, R. S. e Norton D. P. (2000), Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, 3, 167-176.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001a), Leading change with the balanced scorecard, *Financial Executive*, 17 (6), 64-66.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001b), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I, *Accounting Horizons*, 15 (1), 87-104.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001c), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II, *Accounting Horizons*, 15 (2), 147-160.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001d), *The strategy-focused organization*, Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. e Norton D. P. (2004), Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, *Harvard Business Review*, 1, 52-63.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2006a), Response to S. Voelpel et al., “The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7 n. 1, 2006, pp. 43-60”. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 421-428.

Kaplan, R. S. e Norton D. P. (2006b), How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization, *Harvard Business Review*, 3, 100-109.

Kaplan, R. S. e Norton D. P. (2008), Mastering the Management System, *Harvard Business Review*, 1, 63-77.

Kaplan, R. S. e Wisner P. S., (2009), The judgmental effects of management communications and a fifth Balanced Scorecard category on performance evaluation, *Behavioral Research in Accounting*, 21 (2), 37-56.

Kasperskaya, Y. (2008), Implementing the Balanced Scorecards a comparative study of two Spanish city councils – An institutional perspective, *Financial Accountability & Management*, 24 (4), 363-384.

Kattara, H. S., Weheba, D., El-Said, O. A. (2008), The Impact of employee behavior on customers' service quality perceptions and overall satisfaction, *Tourism and Hospitality Research*, 8 (4), 309-323.

Khandwalla, P. N. (1972), The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls, *Journal of Accounting Research*, Autumn, 275-285.

Kilic, H. e Okumus, F. (2005), Factors influencing productivity in small island hotels, Evidence from Northern Cyprus, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (4), 315-331.

Kim, M., Vogt, C. e Knutson, B. (2015), Relationships Among Customer Satisfaction, Delight, and Loyalty in the Hospitality Industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39 (2), 170-197.

Kirsten, E., Vermaak, F. e Wolmarans, H. (2015), Performance measurement in small and medium enterprises: South African accountants' view, *Journal of Economic and Financial Sciences*, 8 (1), 13-34.

Kraus, K. e Lind, J. (2010), The impact of corporate balanced scorecard on corporate control: a research note, *Management Accounting Research*, 21 (4), 265-277.

Lamminmaki, D. (2008), Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry, *Management Accounting Research* 19, 163–181.

Leite, A. A., Fernandes, P. O. e Leite, J. M. (2016), Contingent factors that influence the use of management accounting practices in the Portuguese textile and clothing sector, *The International Journal of Management Science and Information Technology*, Special Issue: 2015 Spanish-Portuguese Scientific Management Conference, 59 – 77.

Lewis, B. R. (1989), Quality in the service sector: a review, *International Journal of Bank Marketing*, 7 (5), 4-12.

Lewis, B.R, e McCann, P. (2004), Service failure and recovery: Evidence from the hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (1), 6-17.

Libby, T., Salterio, S. E. e Webb A. (2004), The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment, *The Accounting Review*, 79 (4), 1075-1094.

Libby, T. e Waterhouse, J. H. (1996), Predicting Change in management accounting systems, *Journal of Management Accounting Research*, 8, 137 – 150.

Liedtka, S. L., Church B. K. e Ray M.R. (2008), Performance Variability, Ambiguity Intolerance, and Balanced Scorecard-Based Performance Assessments, *Behavioral Research in Accounting*, 20 (2), 73-88.

Limberger, P. F., dos Anjos, F. A., Meira, J. V. S., dos Anjos, S. J. G. (2014), Satisfaction in hospitality on TripAdvisor.com: An analysis on the correlation between evaluation criteria and overall satisfaction, *Tourism and Management Studies*, 10 (1) 59-65.

Lin, M., Hu, J., Tseng, M., Chiu, A. S. F. e Lin, C. (2016), Sustainable development in technological and vocational higher education: balanced scorecard measures with uncertainty, *Journal of Cleaner Production*, 120, 1-12.

Lipe, M. G. e Salterio, S. E. (2000), The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique performance Measures, *The Accounting Review*, 75 (3), 283-298.

Lipe, M. G. e Salterio, S. E. (2002), A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization, *Accounting, Organizations and Society*, 27, 531-540.

Loning, H. (1995), À la recherche d'une culture européenne en comptabilité et contrôle de gestion, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 1 (1), 81-97.

Luft, J. (2009), Nonfinancial Information and Accounting: A Reconsideration of Benefits and Challenges, *Accounting Horizons*, 23 (3), 307–325.

Luther, R. e Longden, S. (2001), Management accounting in companies adapting to structural change and volatility in transition economies: A South African study, *Management Accounting Research*, 12 (3), 299-320.

MacArthur, J. B. (2006), Cultural Influences on German versus U.S. Management Accounting Practices, *Management Accounting Quarterly*, 7 (2), 10-16.

Machado, M. J. (2011), Variáveis contingenciais aos métodos de valoração dos produtos: estudo empírico em PME's industriais portuguesas, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13 (41), 396-414.

Machado, M. J. (2013), Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises, *Review of Business Management*, 15 (46), 129-148.

Machado, M. J. e Simplicio, P. S. (2016), Instruments of sustainable management: the Balanced Scorecard in the best companies where to work in Portugal, *Wseas transactions on environment and development*, 12, 65-75.

Madsen, D. O. (2015), The Balanced Scorecard in the context of smes: a literature review, *Review of Business Research*, 15 (3), 75-86.

Madsen, D. O. e Stenheim, T. (2015), The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas, *American Journal of Management*, 15 (2), 24-41.

Malina, M. e 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.

Malmi, T. (2001), Balanced scorecards in Finnish companies: A research note, *Management Accounting Research*, 12, 207-220.

Martin, C. e 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.

McGrath, J. E., e Brinberg, D. (1983), External validity and the research process: A comment on the Calder/Lynch dialogue, *Journal of Consumer Research*, 10, 115-124.

Mcphail, R., Herington, C. e 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.

Menon, K. e Dube, L. (2000), Ensuring greater satisfaction by engineering salesperson response to customer emotions, *Journal of Retailing*, 76 (3), 285-307.

Mia, L. e Clarke, B. (1999), Market competition, management accounting systems and business unit performance, *Management Accounting Research*, 10, 137-158.

Mia, L. e Patiar, A. (2001), The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study, *Hospitality Management*, 20, 111-128.

Mittal, B., Lassar, W. M. (1998), Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty, *Journal of Services Marketing*, 12 (3), 177-194.

Moncarz, E. S. e Kron, R. N. (1993), Operational analysis: a case study of two hotels in financial distress, *International Journal of Hospitality Management*, 12 (2), 175-196.

Murteira, B., Pimenta, F., Ribeiro, C. S., Pimenta, C. e Silva, J. A. (2015), *Introdução à Estatística*, 3ª Edição, Lisboa:Escolar Editora.

Nadiri, H. e Hussain, K. (2005), Perceptions of service quality in North Cyprus hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (6), 469-480.

Naranjo-Gil, D., Maas, V. e Hartmann, F. (2009), How CFOs determine management accounting innovation: an examination of direct and indirect effects, *European Accounting Review*, 18 (4) 667-95.

Neumann, B. R., Roberts, M. L. e Cauvin, E. (2010), Information search using the balanced scorecard: what matters?, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 21 (3), 61-66.

Neves, J. C. e Lourenço S. (2009), Using data envelopment analysis to select strategies that improve the performance of hotel companies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (6), 698-712.

Norreklit, H. (2000), The balance on 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, 591-619.

Oh, H. (1999), Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective, *Hospitality Management*, 18, 67-82.

OMT (2015a) Organização Mundial do Turismo - Recommendations on Tourism Statistics, disponível em: www.unwto.org, a 18 de Dezembro de 2015.

OMT (2015b) World Tourism Barometer, volume 13, june 2015, statistical annex, disponível em: www.unwto.org, a 18 de Dezembro de 2015.

Oppermann, M. (2000), Triangulation - a methodological discussion, *The International Journal of Tourism Research*, 2 (2), 141-146.

Otley, D. (1980), The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, 5, 413-428.

Pacheco, L. (2015), SMEs probability of default: the case of the hospitality sector, *Tourism & Management Studies*, 11 (1), 153-159.

Pandey, I. M. (2005), Balanced scorecard: myth and reality, *Vikalpa*, 30 (1), 51-66.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. e Berry, L., (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. e Berry, L. (1988), SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.

Patiar, A. e Mia, L. (2009), Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia, *Hospitality Management*, 28, 254-262.

Pavlatos, O. e Paggios, I. (2009), Management accounting practices in the Greek hospitality industry, *Managerial Auditing Journal*, 24 (1), 81-98.

Pearce, P. e Moscardo, G. (1984), Making sense of tourists' complaints, *Tourism Management*, 5 (1), 20-23.

Pestana, M. H. e Gameiro, J. N. (2008), *Análise de dados para ciências sociais, A complementaridade do Spss*. 5ª Edição: Edições Sílabo.

Pezet, A. (2009), The history of the French tableau de bord (1885-1975): evidence from the archives, *Accounting, Business & Financial History*, 19 (2), 103-125.

Phillips, P. (1999), Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (7), 359-365.

Portaria n.º 309/2015 de 25 de Setembro

Pugh, S. (2001), Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter, *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1018–1927.

Quesado, P. R. e Rodrigues, L. L. (2007), A gestão estratégica de custos em grandes empresas portuguesas, *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 10, 121-144.

Quesado, P. R. e Rodrigues, L. L. (2009), Factores determinantes na implementação do Balanced Scorecard em Portugal, *Revista Universo Contábil*, 5 (4), 94-115.

Quesado, P. R., Guzmán, B. A. e Rodrigues, L. L. (2012a), O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard: uma análise comparativa, *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4 (2), 128-150.

Quesado, P. R., Guzmán, B. A. e Rodrigues, L. L. (2012b), El cuadro de mando integral en organizaciones públicas portuguesas: un análisis descriptivo, *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 10 (19), 1-19.

Quesado, P. R., Guzmán, B. A. e Rodrigues, L. L. (2014), Determinant Factors of the Implementation of the Balanced Scorecard in Portugal: empirical evidence in public and private organizations, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16 (51), 199-222.

Quesado, P. R., Guzmán, B. A. e Rodrigues, L. L. (Forthcoming), Extrinsic and intrinsic factors in the Balanced Scorecard adoption: An empirical study in Portuguese organizations, *European Journal of Management and Business Economics*, Forthcoming.

Roberts, M. L., Albright, T. L. e Hibbets, A. R. (2004), Debiasing balanced scorecard evaluations, *Behavioural Research in Accounting*, 16 (1), 75-88.

Rodniski, C. M., Diehl C. A. e Zwirtes A. (2013), Tableau de Bord: proposta de aplicação em agroindústria brasileira, *Revista Universo Contábil*, 9 (2), 63-82.

Rodrigues, J. (2010), *Avaliação do desempenho das organizações*, Lisboa: Escolar Editora.

Rodríguez, T. F., Robaina, V. P. (2005), A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector, *Tourism Management*, 26 (5), 707-721.

Ryan, B., Scapens, R. W. e Theobald M. (2002) *Research Method & Methodology in Finance & Accounting*, 2ª Edição, Londres: Cengage Learning EMEA.

Salazar, A., Costa, J. e Rita, P. (2010), A service quality evaluation scale for the hospitality sector Dimensions, attributes and behavioral intentions, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2 (4), 383-397.

Sardinha, I. D. e Reijnders, L. (2005), Evaluating environmental and social performance of large Portuguese Companies: A Balanced Scorecard Approach, *Business Strategy and the Environment*, 14 (2), 73-91.

Sayed, N. (2013), Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities, *The International Journal of Educational Management*, 27 (3), 203-220.

Schmidgall, R. S., Borchgrevink, C. P. e Zahl-Begnum, O. H. (1996), Operations budgeting practices of lodging firms in the United States and Scandinavia, *Journal Hospitality Management*, 15 (2), 189-203.

Sharma, A. e Upneja, A. (2005), Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (6), 504-515.

Shen, Y., Chen, P. e Wang, C. (2016), A study of enterprise resource planning (ERP) system performance measurement using the quantitative balanced scorecard approach, *Computers in Industry*, 75, 127-139.

Shields, M. D. (1998), Management accounting practices in Europe: a perspective from the States, *Management Accounting Research*, 9 (4), 501-513.

Shields, M. D., Deng, F. J. e 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.

Shutibhinyo, W. (2013), Balanced Scorecard attributes: key determinant and perceived benefits, *Global Journal of Business Research*, 7 (2), 1-8.

Siegel, S. e Castellan, N. J. (1988), *Nonparametric Statistics for the behavioural sciences*, 2ª Edição, New York: McGraw-hill.

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

Simons, R. (1987), Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis, *Accounting, Organizations and Society*, 12 (4), 357-374.

Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, N. T. e Vaidyanathan G. (2011), When is a balanced scorecard a balanced scorecard?, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (7), 688-708.

Sparks, B. A., So, K. K. F. e Bradley, G. (2016), Responding to negative online reviews: The effects of hotel responses on customer inferences of trust and concern, *Tourism Management*, 53, 74-85.

Speckbacher, G, Bischof, J. e Pfeiffer, T. (2003), A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries, *Management Accounting Research*, 14 (4), 361-387.

Stede, W. A., Young, S. M. e Chen, C. X. (2005), Assessing quality of evidence in empirical management accounting research: the case of survey studies, *Accounting, Organizations and Society*, 30 (7-8), 655-684.

Strohhecker, J. (2016), Factors influencing strategy implementation decisions: an evaluation of a balanced scorecard cockpit, intelligence, and knowledge, *Journal Management Control*, 27, 89-119.

Sundin, H., Granlund, M. e Brown, D. A. (2010), Balancing multiple competing objectives with a balanced scorecard, *European Accounting Review*, 19 (2), 203-246.

Taylor, 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.

Tomkins, C. e Groves, R. (1983), The everyday accountant and researching his reality, *Accounting, Organizations and Society*, 8 (4), 361-374.

Torres, E. N., Adler, H. e Behnke, C. (2014), Stars, diamonds, and other shiny things: The use of expert and consumer feedback in the hotel industry, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 34-43.

Travaillé, D. e Marsal, C. (2007), Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion: à propos de deux cas, *Comptabilité Contrôle Audit*, 13 (2), 75-96.

Tsaur, S. e Lin, Y. (2004), Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service, *Tourism Management*, 25 (4), 471-81.

Tse, D., e Wilton, P. (1988), Models of consumer satisfaction formation: An extension, *Journal of Marketing Research*, 25, 204-212.

Tuomela, T. S. (2005), The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system, *Management Accounting Research*, 16(3), 293-320.

Úbeda-García, M., Marco-Lajara B., Sabater-Sempere V. e Garcia-Lillo F. (2013), Training policy and organisational performance in the Spanish hotel, *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (15), 2851–2875.

Upton, D. R. (2012), Experimental Balanced Scorecard Research: Implications for Practitioners, *Management Accounting Quarterly*, 13 (4), 25-31.

Van Der Geer, E., Van Tuijl, H.F.J.M. e Rutte, C.G. (2009), Performance management in healthcare: Performance indicator development, task uncertainty, and types of performance indicators, *Social Science & Medicine*, 69, 1523–1530.

Vasconcelos, A. M., Lezana, A. G. R. (2014), Referencial teórico que orienta a produção científica qualificada sobre a qualidade em serviços turísticos, *Tourism and Management studies*, 10 (2), 133-137.

Vázquez, J., Elora, M. e Pinzón, P. (2016), Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral, *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 24 (1), 37-47.

Vieira, R. (2009), Paradigmas teóricos da investigação em contabilidade. Em Major M. J. e Vieira, R., *Teoria, Metodologia e prática*, Organizadores, Lisboa, Escolar Editora, p. 11-34.

Vivel-Búa, M., Lado-Sestayo, R. e Otero-González, L. (2015), Por qué quiebran los hoteles españoles?: un estudio de sus determinantes, Why do the Spanish hotels fail?: a study of its determinants, *Tourism & Management Studies*, 11(2), 25-30.

Voss, G., Parasuraman, A. e Grewal, D., (1998), The roles of price, performance and expectations in determining satisfaction in service exchange, *Journal of Marketing*, 62, 46-61.

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

Wong-on-wing, B., Guo, L., Li, W. e Yang, D. (2007), Reducing conflict in balanced scorecard evaluations, *Accounting Organizations and Society*, 32, 363-377.

Woods, M. (2009), A contingency theory perspective on the risk management control system within birmingham city council, *Management Accounting Research*, 20, 69-81.

Xenikou, A. e Simosi, M. (2006), Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), 566-579.

Yang, H., Yang, G. G. L. e Wu, W. (2006), Employee Demography Moderate Involvement of Decision Making and Adoption of Management Accounting Innovations for Chinese Accountants, *The Journal of American Academy of Business*, 9 (2), 338 – 343.

Young, S. D. e O’Byrne, S. E. (2000), *EVA and Value-Based-Management*. New York: McGraw Hill.

Zeithaml, V. A. (1988), Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.

Zeithaml, V.A. (2000), Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 67-85.

Zhu, Z., e Brilakis, I. (2009), Comparison of optical sensor-based spatial data collection techniques for civil infrastructure modeling, *Journal of Computing in Civil Engineering*, 23 (3), 170–177.

*Métodos de avaliação de desempenho dos hotéis:
Estudo empírico em Portugal*

Anexo A

Questionário de avaliação de desempenho na hotelaria

Avaliação de desempenho na hotelaria

Nome do hotel: _____ Data/hora da entrevista: _____

Contacto no hotel: _____

Secção A – Avaliação de desempenho

A1 – Utiliza indicadores financeiros na avaliação de desempenho do seu hotel?

(1) Sim (0) Não (se respondeu Não, salte para a pergunta 2)

A1.1 – Qual dos seguintes indicadores financeiros utiliza no seu hotel actualmente?

1 - Não utilizo nem pretendo utilizar 2 - Utilizo atualmente 3 - Já utilizámos mas deixámos de utilizar 4 - Pretendemos implementar no futuro 5 – Não conheço esta medida

Nome do indicador	Fórmula do indicador	1	2	3	4	5
Liquidez Geral	Activo Circulante / Passivo Circulante					
Liquidez Imediata	(Depósitos Bancários + Caixa + Títulos Negociáveis) / Passivo Circulante					
Recebimentos Cartão Crédito	Média dos recebimentos em cartão de crédito / Totais das receitas em cartão de crédito					
Rendibilidade do Capital Próprio (%)	Resultados Líquidos / Capital Próprio					
Rendibilidade do Activo (%)	Resultado Operacional / Activo					
Rendibilidade Operacional das Vendas (%)	Resultado Operacional / Volume de negócios					
Endividamento	Capitais Alheios / Capitais Totais					
Cobertura dos Encargos Financeiros	Excedente Bruto Exploração/ Encargos Financeiros					
Estrutura de Endividamento	Capitais Alheios de curto prazo / Capitais Alheios					
Prazo Médio de recebimentos (dias)	[Saldo médio de clientes / Vendas e Prestação de Serviços x (1+t)] x 365					
Prazo Médio de Pagamentos (dias)	[Saldo médio de fornecedores / Compras e Fornecimentos x (1+t)] x 365					
Outros:						

A2 – Utiliza indicadores não financeiros na avaliação de desempenho no seu hotel?

(1) Sim (0) Não

A3 – Quais dos seguintes indicadores utiliza no seu hotel:

1 - Não utilizo nem pretendo utilizar 2 - Utilizo atualmente 3 - Já utilizámos mas deixámos de utilizar 4 - Pretendemos implementar no futuro 5 – Não conheço esta medida

Nome do indicador	Fórmula do indicador	1	2	3	4	5
Comidas e Bebidas: Média de Empregados por Cliente	Clientes Servidos / Número de Empregados					
Comidas e Bebidas: Receita mensal por lugar sentado	Receita mensal do Restaurante / Lugares sentados					
Taxa Média por Quarto	Receita dos quartos / Número de quartos ocupados					
Taxa de Ocupação	Quartos Ocupados / Quartos Disponíveis					
Receita por quarto disponível	Total de receitas dos quartos / Total de quartos disponíveis					
Outros:						

A4 – Realiza inquérito de satisfação aos seus clientes?

Não realizo nem pretendo realizar <input type="checkbox"/>	Realizo atualmente <input type="checkbox"/>	Já realizei mas deixámos de realizar <input type="checkbox"/>	Pretendemos realizar no futuro <input type="checkbox"/>
Porquê? _____ _____	Realiza há quantos anos? _____	Porquê? _____ _____	Porquê? _____ _____

A5 – Realiza alguma avaliação aos seus colaboradores?

Não realizo nem pretendo realizar <input type="checkbox"/>	Realizo atualmente <input type="checkbox"/>	Já realizei mas deixámos de realizar <input type="checkbox"/>	Pretendemos realizar no futuro <input type="checkbox"/>
Porquê? _____ _____	Realiza há quantos anos? _____	Porquê? _____ _____	Porquê? _____ _____

A6 – Realiza inquérito de satisfação aos seus colaboradores?

Não realizo nem pretendo realizar <input type="checkbox"/>	Realizo atualmente <input type="checkbox"/>	Já realizei mas deixámos de realizar <input type="checkbox"/>	Pretendemos realizar no futuro <input type="checkbox"/>
Porquê? _____ _____	Realiza há quantos anos? _____	Porquê? _____ _____	Porquê? _____ _____

Secção B - Avaliação de desempenho não financeira

B1 - Conhece os seguintes meios de avaliação de desempenho?

	Não conheço	Conheço pouco	Conheço	Conheço bem	Conheço muito bem
<i>Balanced Scorecard</i>					
<i>Tableau de Bord</i>					

B2 - Utiliza os seguintes meios de avaliação de desempenho?

	Não utilizo nem pretendo utilizar	Utilizo actualmente	Já utilizei mas deixámos de utilizar	Pretendemos utilizar no futuro
<i>Balanced Scorecard</i>				
<i>Tableau de Bord</i>				
Outros:				

B3- Caso utilize o *Balanced Scorecard* utiliza o modelo teórico na íntegra ou uma adaptação do mesmo?

Sim

Não

Caso não utilize o *Balanced Scorecard*:

BBN1 - Diga qual a sua opinião, sobre as seguintes frases, utilizando a seguinte escala:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo nem discordo; 4 – Concordo;

5 – Concordo Totalmente.

Interpretação conceito - Conhece	1	2	3	4	5
O BSC é uma moda.					
O BSC é um conjunto de medidas financeiras e não financeiras.					
O BSC é um sistema de avaliação e de medição do desempenho.					
O BSC é um sistema de gestão de implementação de uma estratégia.					
O BSC contempla medidas financeiras de desempenho passado com medidas operacionais de desempenho e crescimento futuro.					
O BSC é a ligação da missão e da estratégia da empresa às medidas e objectivos.					
Trabalhar com a estratégia permite reformular a estratégia tornando-a mais concreta.					
O BSC favorece uma maior articulação e comunicação da missão e dos objectivos da empresa.					
O BSC é uma ferramenta de gestão da mudança e de alinhamento da estratégia.					

BBN2 - Diga qual a sua opinião, sobre as seguintes frases, utilizando a seguinte escala:

Motivos da não implementação	1	2	3	4	5
O BSC não se ajusta à cultura e à missão da nossa organização					
A organização utiliza outras ferramentas similares e está satisfeita					
Dificuldade na selecção das dimensões básicas do BSC e estabelecer a interacção entre elas					
Dificuldades de definição e medição das medidas não financeiras					
Não reconhece benefícios à sua implementação					
Exige custos de implementação e de manutenção muito elevados					
Exige um consumo excessivo de tempo					
Os resultados da implementação não são visíveis (ausência de resultados)					
Inadequado suporte tecnológico / sistema de informação					
Reduzido conhecimento do BSC					
Cultura organizacional (atitudes negativas e resistência à mudança e ao risco)					
Falta de compromisso e motivação por parte dos colaboradores operacionais					
Falta de compromisso, disponibilidade e apoio por parte da direcção da organização					
Dificuldade em definir os objectivos para os níveis mais baixos da organização					
Visão de curto prazo associada às políticas da organização					
Falta de ligação do BSC ao sistema de bons					
Mudanças na coordenação/direcção					
Ausência de consenso na definição de objectivos, indicadores e metas					
Falta de comunicação					
Falta de uma missão e visão clara e comum					
Outras, quais? _____					

Caso utilize o *Balanced Scorecard*:

BB1 - Diga qual a sua opinião, sobre as seguintes frases, utilizando a seguinte escala:

Razões para a implementação do BSC	1	2	3	4	5
Solicitação da empresa matriz					
Necessidade de alinhar a organização à estratégia global da empresa matriz					
Responder a imperativos de ordem regulamentar					
Moda (organização voltada para o lançamento de práticas inovadoras e pioneiras)					
Aumentar a eficiência e o controle dos custos					
O sistema existente não se considera útil para a gestão					
Os benefícios e experiências de êxito de outras empresas tiveram com a implementação do BSC					
Obter coerência entre as normas sociais que regem os meios de comunicação, instituições educativas e associações profissionais que continuam a implementar o BSC					
Angariação de apoio e reconhecimento institucional					
Exigência externa e interna dos accionistas					
Nova oportunidade empresarial (expansão, novos clientes)					
Necessidade de complementar outras iniciativas da gestão que estão a ser utilizadas					
Outras, quais? _____					

BB2 - Diga qual a sua opinião, sobre as seguintes frases, utilizando a seguinte escala:

Objetivos da implementação	1	2	3	4	5
Medição mais eficaz do desempenho financeiro					
Medição mais eficaz do desempenho não financeiro					
Lutar contra o aumento da competitividade equilibrando os aspectos financeiros e não financeiros					
Medir a compreensão da estratégia e dos indicadores de êxito da estratégia					
Criar ligações entre a estratégia, os objectivos individuais das equipas e das unidades de negócio e da evolução do desempenho					
Comunicar de forma clara e simples a estratégia ao nível operacional					
Alinhar todos os membros da organização numa mesma direcção (coordenação de esforços de pessoas de áreas distintas)					
Alinhar o sistema de incentivos e recompensas com o desempenho					
Redefinir o sistema de controlo de gestão da organização					
Mudar a natureza do processo de feedback e de revisão estratégica					
Medir o processo de tomada de decisão, atribuindo responsabilidades na realização das metas e objectivos da organização					
Promover a difusão de uma cultura organizacional mais aberta e participativa					
Incrementar o crescimento da transparência e da responsabilidade da gestão da organização					
Clarificar como é que os colaboradores podem contribuir para a realização da estratégia e da missão					
Traduzir a estratégia em acções e medir o progresso em relação aos objectivos.					
Outras, quais? _____					

BB3/4 - Diga qual a sua opinião, sobre as seguintes frases, utilizando a seguinte escala:

BB3 - Elementos incluídos BSC:	1	2	3	4	5	BB4 - Perspetiva incluídas:	1	2	3	4	5
Estratégia						Financeira					
Missão						Cliente					
Visão						Processos internos					
Objetivos estratégicos						Aprendizagem e crescimento					
Indicadores/medidas						Outras, quais? _____					
Metas previstas para os objectivos											
Iniciativas e planos de acção											
Outros, quais? _____											

Secção C – Caracterização do hotel

<p>C1 - Qual a forma Jurídica do hotel?</p> <p><input type="checkbox"/> LDA</p> <p><input type="checkbox"/> SA</p> <p><input type="checkbox"/> Outras</p>	<p>C2 - Como é realizada a contabilidade no seu hotel?</p> <p>Interna <input type="checkbox"/></p> <p>Externa <input type="checkbox"/></p>
---	--

C3 - Número de camas do hotel: _____

C4 - Número de quartos: _____

C5 - Número de colaboradores: _____

C6 - Pertence a alguma cadeia hoteleira?

Sim Não Qual: _____

C7 - Pertence a algum grupo económico?

Onde se localiza a sede do grupo: _____

Qual o nome do grupo: _____

Qual a percentagem de capital pertencente a investidores estrangeiros: _____

Secção D – Caracterização do responsável financeiro

D1 - Idade:

D2 - Género: F M

Formação	
Ensino Obrigatório (9º ano)	
Secundário (12º ano)	
Licenciado	
Pós-Graduado	
Mestrado	
Doutorado	

Anexo B

Questionário de satisfação na hotelaria

Este estudo tem como objectivo medir a satisfação dos clientes, em hotéis localizados em Portugal. Este questionário é anónimo e confidencial, sendo os dados recolhidos analisados de uma forma global.

Questionário

Escolha um dos hotéis em que tenha estado hospedado em Portugal, nos últimos 10 anos, e responda às seguintes questões:

1. Nome do hotel: _____

2. Localização do Hotel: _____

3. Ano em que esteve hospedado: _____

4. Como classifica a qualidade do serviço, em geral, prestado por este hotel?

Muito fraco	2	3	4	5	6	7	8	Excelente
1								9

5. Como classifica a sua satisfação com a estadia neste hotel:

Muito baixa	2	3	4	5	6	7	8	Muito elevada
1								9

6. Pretende recomendar este hotel?

Nunca	2	3	4	5	6	7	8	Tenho a certeza que vou fazê-lo
1								9

7. Data de Nascimento: _____

8. Género: _____

9. Nível de escolaridade: _____