

O BSC EM UNIDADES HOTELEIRAS

DOIS ESTUDOS DE CASO EM HOTÉIS DE 5 E 4 ESTRELAS

João Vítor Barata Patrício

Projeto de Mestrado
em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional,
ISCTE-IUL Business School

Julho 2017

Resumo

Durante os últimos anos, Portugal tem atravessado uma árdua e longa crise económico-financeira que levou a que o País, muito necessitado de capital alheio, procurasse no turismo uma alavanca económica.

A procura de Portugal como destino pelos turistas tem aumentado constantemente nestes últimos anos, no entanto, pode dizer-se que a própria oferta destes serviços aumentou ainda mais. Num setor como este, caracterizado por uma forte componente concorrencial, será cada vez maior a necessidade de instrumentos de gestão que auxiliem os gestores na medição da performance dos hotéis em Portugal.

É neste contexto que se propõe apresentar um modelo de controlo de gestão para unidades hoteleiras nos segmentos de quatro e cinco estrelas e a sua aplicação em duas unidades hoteleiras inseridas nessas mesmas categorias. Como base desse mesmo modelo de controlo de gestão serão elaborados os Balanced Scorecard adaptados à realidade de cada unidade hoteleira. Estes são instrumentos de crescente popularidade pela sua versatilidade, permitindo avaliar a performance da organização em conjunto com as medidas implementadas e orientadoras da sua estratégia.

Como resultado final deste trabalho será apresentado um sistema de medição de performance com base em vários Balanced Scorecards corporativo e operacionais, partindo da estratégia de médio-longo prazo e consequentes objetivos e metas traçadas, para duas unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas pertencentes à mesma organização. Este sistema permitirá que as mesmas ferramentas possibilitem avaliar as performances das duas unidades de forma distinta e independente apesar da sua integração na organização como um todo.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, performance, hotelaria

Abstract

During the past few years, Portugal has gone through a long and difficult economic and financial crisis that has caused the country, much in need of foreign capital, to seek economic leverage in tourism.

The demand for Portugal as a destination by tourists has increased steadily in recent years, however, it can be said that the provision of these same services has increased even more. In this industry, characterized by a strong competitive component, there will be an increasing need for management tools to assist managers in measuring the performance of hotels in Portugal.

It is in this context that it is proposed to present a management control model for hotel units in the four- and five-star segments and its application in two hotels in this segments. As a basis for this management control model, Balanced Scorecards will be elaborated, adapted to the reality of each hotel unit. These are instruments of increasing popularity for their versatility, allowing to evaluate the performance of the organization together with the measures implemented and guiding its strategy.

As a final result of this work will be presented a performance measurement system based on several corporate and operational Balanced Scorecards, based on the medium-long-term strategy and consequent objectives and goals outlined for two 4 and 5 star hotels belonging to the same organization. This system will allow the same tools to evaluate the performances of the two units separately and independently despite their integration into the organization as a whole.

Keywords: Balanced Scorecard, performance, Hotel industry

Agradecimentos

Agradeço à minha esposa por todo o incentivo e apoio moral que me transmitiu ao longo do desenvolvimento do presente trabalho.

Quero também agradecer, principalmente, aos meus pais por todo o apoio durante a minha carreira acadêmica pois sem eles nada do que consegui seria possível.

Deixo os meus mais profundos agradecimentos à minha orientadora de mestrado, a Professora Generosa do Nascimento pela sua dedicação, esforço e colaboração na elaboração deste projeto que me souberam guiar sempre no melhor caminho

Gostaria também de agradecer à administração da empresa alvo deste estudo pela oportunidade de desenvolver o presente trabalho bem como o apoio durante o processo.

Agradeço também aos meus colegas da pós-graduação por me terem apoiado durante a primeira etapa desta jornada.

Muito obrigado a todos.

Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão de literatura	4
2.1.	O Balanced Scorecard e a Performance	4
2.2.	O BSC aplicado ao ramo da Hotelaria	7
2.2.1.	Utilização do BSC nas cadeias mundiais	10
2.2.2.	Indicadores	11
3.	Metodologia	12
4.	Diagnóstico	14
4.1.	Caracterização da empresa	14
4.1.1.	Visão	15
4.1.2.	Missão	15
4.1.3.	Valores	15
4.2.	Mercado	16
4.2.1.	Análise SWOT	16
4.2.2.	Fatores críticos de sucesso	16
4.3.	Gestão atual	18
4.3.1.	Caracterização do modelo de gestão	18
4.3.2.	Fase do controlo de gestão	19
5.	Projeto de Intervenção	21
5.1.	Balanced Scorecard	21
5.1.1.	As diferentes perspetivas do Balanced Scorecard	22
5.2.	Mapa Estratégico	27
5.3.	O BSC Corporativo	29
5.4.	Planos de ação	32
5.5.	BSC Operacionais	37
5.5.1.	Comercial	37
5.5.2.	Administrativa e Financeira	38
5.5.3.	Economato	38
5.5.4.	Manutenção	39
5.5.5.	Recepção	39
5.5.6.	Andares	45
5.5.7.	Bar	47
5.5.8.	Restaurante	49
5.5.9.	Cozinha	51
5.6.	Monitorização	53
5.7.	Avaliação	54
6.	Conclusões	55
7.	Referências Bibliográficas	57

Índice de figuras

Figura 1 - Balança turística portuguesa, 2011 – 2015, Estatísticas do Turismo 2015, Edição 2016, pp 18.....	1
Figura 2 - Proveitos totais e proveitos de aposento, por NUTS II, 2015 – Estatísticas do Turismo 2015, Edição 2016, pp 42	2
Figura 3 - Resultados globais do alojamento turístico – Estatísticas do Turismo 2015, Edição 2016, pp 35.....	2
Figura 4 - Perspetivas do Balanced Scorecard	6
Figura 5 - Organograma Organizacional.....	15
Figura 6 - Análise SWOT	16
Figura 7 - Fatores Críticos de Sucesso	18
Figura 8 – Fases do controlo de gestão.....	19
Figura 9 - Perspetiva Financeira	22
Figura 10 - Perspetiva dos clientes.....	23
Figura 11 - Perspetiva dos processos internos.....	25
Figura 12 - Perspetiva do desenvolvimento organizacional	26
Figura 13 - Mapa Estratégico	28
Figura 14 - Balanced Scorecard Corporativo.....	31
Figura 15 - Objetivos estratégicos vs Iniciativas operacionais	34
Figura 16 - Iniciativas Prioritárias	35
Figura 17 - Impacto dos objetivos por seção	36
Figura 18 - BSC Operacional - Área Comercial	40
Figura 19 - BSC Operacional - Área Administrativa.....	41
Figura 20 - BSC Operacional - Área Económico	42
Figura 21 - BSC Operacional - Área Manutenção.....	43
Figura 22 - BSC Operacional - Área Recepção.....	44
Figura 23 - BSC Operacional - Área Andares	46
Figura 24 - BSC Operacional - Área Bar	48
Figura 25 - BSC Operacional - Área Restaurante.....	50
Figura 26 - BSC Operacional - Área Cozinha.....	52
Figura 27 - Escala de Avaliação	54

1. Introdução

O turismo tornou-se uma das maiores exportações do mercado português com uma tendência de subida ao longo dos últimos anos e com perspectivas futuras de mais crescimento, tendo vindo a contribuir muito para este aumento a procura de destinos como Lisboa, Porto e Algarve.

Aliada diretamente ao setor do turismo está a hotelaria onde Portugal tem uma grande tradição, tanto em âmbito de bem receber, como no de bem servir. Com uma considerável oferta hoteleira a dar resposta à procura turística, grande parte desta mesma oferta é composta por hotéis de 4 e 5 estrelas.

Embora já muitas iniciativas tenham sido feitas no âmbito do marketing ou do investimento, nota-se alguma carência de estudos sobre sistemas de controlo de gestão para o setor em causa. O investimento feito na promoção de Portugal além-fronteiras tem sido intenso, com todos os meios, privados e públicos, a trabalharem em conjunto para promover o nosso destino junto dos mais variados tipos de turistas.

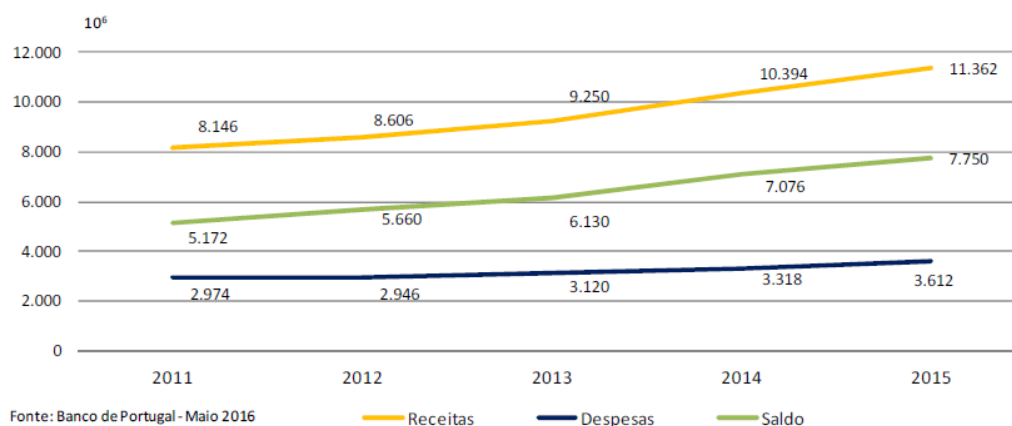


Figura 1 - Balança turística portuguesa, 2011 – 2015, Estatísticas do Turismo 2015, Edição 2016, pp 18

Com o aumento verificado na procura por Portugal, tem sido possível às empresas do ramo hoteleiro prosperarem de uma maneira geral vendo os seus rendimentos aumentarem de ano para ano, tanto no alojamento como em outros segmentos do negócio desde a restauração ao *wellness*.

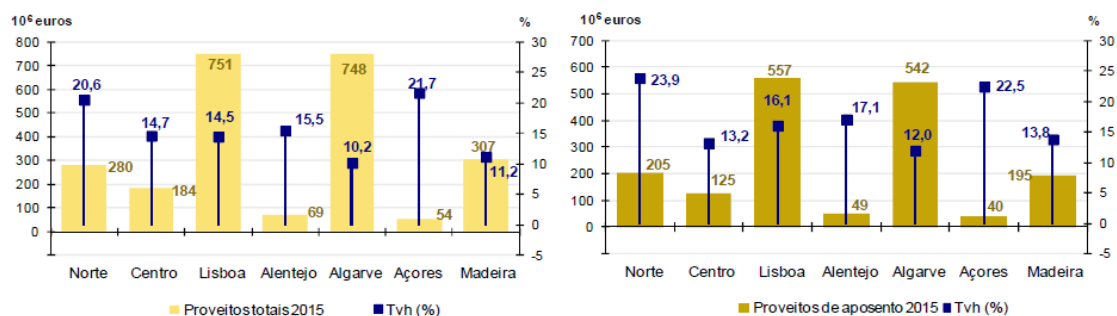


Figura 2 - Proveitos totais e proveitos de aposento, por NUTS II, 2015 – Estatísticas do Turismo 2015, Edição 2016, pp 42

Focados em Portugal estão também os investidores, quando confrontados com o aumento da receita no setor constante ano após ano, olham para Portugal com bons olhos no que toca ao investimento. Não só de investimento estrangeiro vive o turismo em Portugal pois são constantes as aberturas de novos *turismos rurais* em todo o país, estes são negócios geralmente fundados por empreendedores que decidiram mudar o rumo das suas vidas e viram no turismo essa oportunidade de mudança.

Resultados globais	Unidade	2014	2015	TVh (%)
Estabelecimentos	nº	3 578	4 339	21,3
Capacidade de alojamento	nº	342 497	362 005	5,7
Hóspedes	10 ³	17 320,3	19 201,0	10,9
Dormidas	10 ³	48 781,1	53 236,6	9,1
Estada média	nº noites	2,82	2,77	-1,7
Taxa de ocupação-cama (líquida)	%	42,4	43,7	1,3 p.p.
Proveitos totais	10 ⁶ €	2 285,9	2 627,7	15,0
Proveitos de aposento	10 ⁶ €	1 627,2	1 899,6	16,7
RevPAR (Rendimento médio por quarto disponível)	€	31,5	35,0	11,2

Figura 3 - Resultados globais do alojamento turístico – Estatísticas do Turismo 2015, Edição 2016, pp 35

Apesar de toda esta procura por parte do investimento, começou a surgir uma crescente preocupação das instituições públicas e privadas dedicadas ao turismo, que se tenha excedido no país a oferta face à procura verificada. Plataformas digitalmente inovadoras e o crescimento do alojamento local contribuem também para o aumento de uma oferta que o sector da hotelaria tradicional procura ultrapassar¹.

É neste contexto de forte concorrência que se coloca a questão sobre quais as ferramentas e práticas do controlo de gestão que mais se adequam ao setor. Através deste trabalho propõe-se apresentar um modelo de controlo de gestão para unidades hoteleiras nos

¹ <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/vao-abrir-mais-29-hoteis-em-2016-quase-metade-sao-em-lisboa/>

segmentos de quatro e cinco estrelas. Serão analisadas ferramentas e práticas de controlo de gestão a serem implementadas e moldadas às estratégias de cada hotel para que seja possível medir a performance e identificar atempadamente fatores de risco, para que assim se consiga ultrapassar as possíveis dificuldades criadas por um setor onde tanto se investiu nos últimos tempos.

O presente trabalho apresenta no seguinte capítulo uma revisão de literatura sobre o Balanced Scorecard e a Gestão Hoteleira. Seguidamente será referida a metodologia utilizada em todas as fases do trabalho. No capítulo 4 será efetuado o diagnóstico do sector de atividade e do meio envolvente da organização e das respetivas unidades hoteleiras, bem como uma análise crítica ao atual modelo de controlo de gestão. Segue-se o projeto de intervenção com foco no desenvolvimento das ferramentas (BSC) adaptadas às diferentes secções de cada hotel e a cada uma das unidades hoteleiras. Neste alinhamento será necessário que o mesmo se traduza em utilidade e que a partir deste se consiga rapidamente ter uma visão integrada do desempenho de ambos os hotéis através da monitorização de todos os indicadores presentes nos BSC propostos. Por fim, apresentar-se-á uma escala desenhada para ser aplicada a todos os *outputs* que tiverem origem com o desenvolvimento da atividade no seu dia-a-dia.

Este trabalho revela que os BSC das duas unidades hoteleiras possuem objetivos e indicadores muito semelhantes, sendo que a grande diferenciação entre os dois hotéis é a relevância atribuída a cada indicador, isto é, na estratégia e na aplicação das medidas de controlo e mensuração da mesma. A unidade de 5 estrelas, tendo maior singularidade no serviço e tendo um cliente alvo superior apresenta uma ponderação maior na satisfação e no *feedback* do cliente, já a unidade de 4 estrelas tem uma ponderação superior nos indicadores de vendas e custos, quando comparada com a unidade de 5 estrelas.

2. Revisão de literatura

No presente capítulo será apresentada a revisão teórica efetuada, assente em dois pilares fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, a salientar, o Balanced Scorecard e o setor do turismo.

2.1.O Balanced Scorecard e a Performance

Nos primeiros tempos da abordagem estratégica dos negócios, a performance começou por ser medida apenas através de indicadores financeiros, o que na altura fazia sentido tendo em conta que a maioria do valor real das empresas se baseava nos seus ativos e não havia ainda o conceito de valor de mercado. Com a evolução dos tempos as estratégias de medição de performance foram-se alterando à medida que o valor de mercado das empresas ia variando cada vez menos dependendo dos seus valores de balanço, criando a necessidade de medir a performance com base em indicadores não financeiros, complementando assim as análises financeiras efetuadas (Kaplan & Norton, 2001).

A medição de performance é um tema cada vez mais importante nas mais variadas áreas de negócios nos dias de hoje, desde a mais pequena empresa familiar, ao maior grupo internacional, todas as empresas precisam de ter noção da sua performance no dia-a-dia e medir essa mesma performance tornou-se essencial. A melhor forma de medir a eficácia da estratégia de uma organização é medir o seu desempenho diariamente e comparar com os valores idealizados, é por isso que estas medições devem integrar várias dimensões de negócio, indicadores financeiros e não financeiros, e principalmente a capacidade de gerar valor futuro (Sainaghi, 2010).

Performance é uma palavra que pode ter diferentes significados como eficiência, eficácia, rapidez, precisão, no entanto, quando falamos em *business performance*, falamos em analisar os eventos passados de modo a potenciar o futuro (Lebas, 1995).

A relação entre a performance e os sistemas controlo de gestão é cíclica e não pode ser considerada unilateral pois a performance inicial de qualquer organização vai ditar o método e as direções que são dadas ao controlo de gestão que futuramente vai influenciar a performance da organização que posteriormente vai fornecer novas direções ao controlo de gestão tornando-se assim num ciclo (Tucker & Thorne, 2013).

A medição da performance deve ser efetuada com base em vários indicadores pois, segundo o que é defendido por académicos e por gestores, não se pode verificar o

comportamento de uma área crítica de atividade por medição de apenas um indicador, como por exemplo, se uma empresa baixou as suas despesas de representação, isso não será automaticamente traduzido num melhor resultado do departamento de vendas, porque se a acompanhar essa descida tivermos também uma descida das vendas, então de nada serve diminuir as despesas de representação. Os gestores querem ver a performance do seu negócio medida por indicadores financeiros e não financeiros e criando uma relação de complementaridade entre os mesmos, sendo que os indicadores não financeiros vão dar uma visão operacional do negócio, transmitir a performance *on-time*, que posteriormente virá a ter os seus reflexos nos resultados financeiros, é então na década de 90 que surge pela primeira vez o conceito do Balanced Scorecard.

Inicialmente, e até aos dias de hoje, o Balanced Scorecard está assente em quatro perspetivas (Figura 4), essas perspetivas tiveram como base quatro questões que, quando respondidas e traduzidas em indicadores financeiros e não financeiros, dão uma visão transversal da performance da empresa (Kaplan & Norton, 1992):

- “Perspetiva dos clientes – Como somos vistos no mercado?” – Sendo que na maioria das empresas os clientes são a prioridade máxima, pois é nestes que está assente o sucesso ou fracasso de qualquer organização, estas empresas têm como objetivo criar valor acrescentado aos utilizadores dos seus produtos ou serviços. Em cada organização, ou setor de mercado em casos mais abrangentes, as medidas desta perspetiva podem variar, no entanto os autores deste mesmo instrumento deram 4 exemplos de medição desta perspetiva: tempo de resposta, qualidade, performance do serviço e custo;
- “Perspetiva dos processos internos – Em que nos devemos destacar?” – Esta perspetiva é uma consequência da anterior, ou seja, para atingir os objetivos que levam a que os clientes vejam a organização como uma empresa de excelência há processos, e outras tantas diversas práticas internas, que têm de ser postos em prática para que o produto ou serviço entregue ao cliente seja de excelência. Os autores exemplificaram indicadores como: tempo de produção, qualidade, *know-how* interno, produtividade;
- “Perspetiva da inovação e aprendizagem – Conseguimos continuar a melhorar e criar valor?” – As duas perspetivas anteriormente abordadas identificam aquilo que torna a empresa competitiva no mercado em que atua, no entanto, uma organização que é competitiva hoje poderá não o ser amanhã, caso não esteja

focada na evolução e melhoria dos seus produtos ou serviços. Para que isso aconteça é necessário envolver os colaboradores numa visão de melhoria contínua e desenvolvimento. Esta perspetiva é muito complexa e muito diferenciada entre indústrias, para uma empresa poderá ser a necessidade de desenvolver novos produtos o que faz com que se utilize indicadores como número de novos produtos desenvolvidos, para outras poderá ser a contínua melhoria dos seus produtos em que utilizam indicadores como a percentagem de redução de avarias;

- “Perspetiva financeira – Somos bem vistos pelos acionistas?” Todas as anteriores perspetivas acabam por ver a sua performance traduzida em números, estes são uma consequência, e não uma causa, de uma boa ou má performance. Esta perspetiva vai traduzir se a estratégia seguida pela empresa foi bem-sucedida. Por norma esta perspetiva é vista através de indicadores financeiros como rentabilidade, crescimento ou valor acrescentado para o acionista, sendo que a maioria reflete o estado atual financeiro da empresa, no entanto, através destas, não conseguimos saber qual a razão para os bons ou maus resultados.

A avaliação destas perspetivas é efetuada com o mínimo de indicadores possíveis para que quem avalia não seja atraído para números que não consiga compreender pois muita informação pode, em certos casos, baralhar o utente da mesma. Várias são as organizações que adotaram este sistema e o mesmo se traduziu em vantagens segundo os seus gestores pois estes obtêm rápido acesso a informação sintetizada, orientada e de fácil compreensão (Kaplan & Norton, 1992).

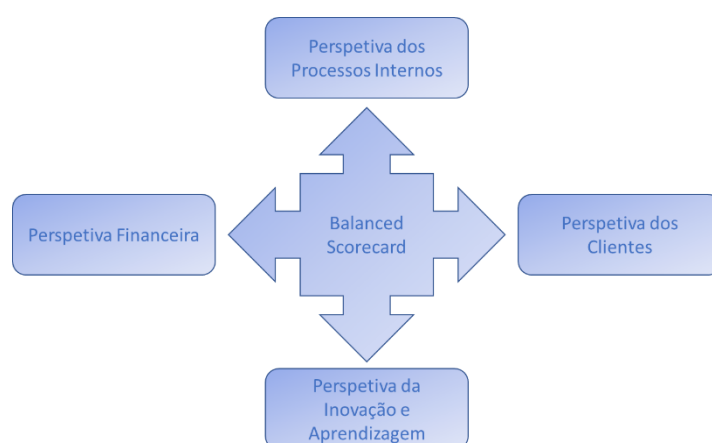


Figura 4 - Perspetivas do Balanced Scorecard

O BSC tem na sua base dois grandes grupos de indicadores, os indicadores *lagging* (de passado) e os indicadores *leading* (de presente ou futuro), os primeiros podem ser identificados como os indicadores mais financeiros, indicadores de informação passada

que ajudam a compreender o passado e identificar falhas para não repetir. Os *leading* são indicadores mais focados na atividade e no mercado (*i.e.* quota de mercado, melhoria de processos internos, crescimentos) e é a combinação destes dois tipos de indicadores no BSC que lhe vai trazer versatilidade, pois sem esta complementaridade de nada serviriam os indicadores isolados (Kaplan & Norton, 2007). Quando começamos a construir os objetivos numa perspetiva piramidal de topo para a base onde o topo é a perspetiva financeira, à medida que vamos descendo nos objetivos para as outras perspetivas começamos a perceber o quanto os *lagging indicators* começam a dar origem ao *leading indicators* sendo que estes primeiros estão sempre muito mais presentes na perspetiva financeira. Esta estratégia reflete-se em relações causa-efeito dos indicadores nas diferentes perspetivas sendo que todos os indicadores, objetivos e planos de ação do BSC vão dar origem aos objetivos financeiros, criando no processo relações de causa-efeito entre as diferentes perspetivas (Figge *et al*, 2002).

2.2.O BSC aplicado ao ramo da Hotelaria

Grande parte das grandes cadeias mundiais da indústria hoteleira têm como base de remuneração aos seus gestores um programa de pagamento de incentivos e mais de metade usa um programa de bónus para remunerar os seus empregados. Estes programas são normalmente assentes na performance e variam consoante os resultados dos indicadores financeiros e não-financeiros, sendo que estes últimos são normalmente os mais importantes para a gestão pois a indústria hoteleira, na sua generalidade, rege-se principalmente pela fidelização e satisfação do cliente e não por uma estratégia de preço sendo este uma consequência da satisfação *vs.* condições de mercado. As maiores cadeias mundiais, no início dos anos 90, foram pioneiras na implementação de programas de incentivos que eram baseados em proveitos como medida financeira e em qualidade dos quartos e da comida, satisfação do cliente e dos colaboradores, segurança, e outros indicadores não financeiros. Os programas de incentivo nas maiores cadeias hoteleiras variam bastante os seus indicadores dependendo do mercado alvo, situação económico-financeira, setor de atividade, no entanto, todos eles, atribuem um enorme peso a indicadores não financeiros (Banker, Potter & Srinivasan, 2000).

Na indústria hoteleira, segundo um estudo feito à escala mundial, foi concluído que as empresas mais pequenas e mais focadas no seu *core business* têm melhor performance, é também curioso verificar-se, nesse mesmo estudo, que na indústria da hotelaria, quanto maior a escala do investimento mais reduzido é o seu retorno quando comparado com a

média do segmento (Neves & Lourenço, 2009). Segundo outro estudo efetuado chegou-se à conclusão que os básicos desejos dos clientes, como querer um quarto limpo confortável e silencioso, são as principais razões para a fidelização e satisfação dos clientes, se esses desejos básicos não forem satisfeitos de pouco vale outros serviços que os hotéis possam oferecer (Huckestein & Duboff, 1999).

Quando falamos em hotelaria normalmente somos forçados a introduzir o tema do *benchmarking* sendo através desta ferramenta que muitos hotéis pequenos e grandes cadeias hoteleiras melhoram o seu processo de evolução contínua, avaliando e comparando as suas características com as da concorrência e incorporando na sua estratégia as melhoras práticas do setor (Min & Min., 1997).

Uma correta ação de *benchmarking* consiste em quatro passos:

1. Identificar e dar prioridade aos atributos dos serviços que influenciam a qualidade geral dos hotéis;
2. Desenvolver medidas *standard* de qualidade de serviço como *benchmarking*;
3. Conduzir análises competitivas de falhas na concorrência;
4. Desenvolver planos de ação estratégicos para a melhoria contínua da qualidade de serviço.

Num estudo efetuado na Coreia do Sul por três académicos (Min *et al*, 2008) que teve como amostras os seis maiores hotéis de Luxo do país, obteve-se quatro conclusões abaixo expostas que mostram a importância da existência de um bom sistema de controlo de gestão:

- A falta de estabilidade financeira em hotéis de grande escala aliada às áreas de nicho de mercado tornam-se prejudiciais à eficiência dos hotéis;
- Uma subida de receitas não se traduz diretamente num aumento de lucros, os hotéis com mais receita foram os que tiveram pior performance. Vender quartos com fortes políticas de desconto sem ter em conta os custos associados a esse aumento de ocupação pode revelar-se uma estratégia enganadora e prejudicial à geração de lucros;
- Apesar de uma descida na taxa de ocupação contribuir para um declínio da eficiência financeira em gerar lucro, uma redução de preço de venda por quarto não conduz diretamente a um aumento de ocupação;

- Alguns hotéis com excesso de capacidade já não conseguem ser eficientes concluindo-se que a mera expansão da área do hotel, para que seja possível vender mais quartos, não se traduz em lucros a longo-prazo.

Outro estudo realizado em que teve como amostra de clientes “*business traveler*” e 5 diferentes dimensões, chegou à conclusão que essa tipologia de cliente favorece em primeiro lugar a conveniência diretamente seguida da segurança e só depois os bens tangíveis (*amenities*, área útil dos quartos, SPA, etc...) deixando para última prioridade a adequação dos serviços prestados e atenção prestada ao cliente (Akbaba, 2006). Mais tarde, um estudo conduzido sobre qualidade do serviço em hotéis de pequenas cadeias ou individualizados, que teve como amostra os clientes dos hotéis de 3 estrelas, mostrou que o cliente deste segmento dá muita importância a elementos tangíveis como piscina interior, mobiliário, comidas e bebidas, em detrimento de outras características como a cortesia do *staff*, eficiência do check-in, limpeza geral das instalações. Estas últimas características, algo ignoradas pelo segmento de 3 estrelas, já parecem evidentes em clientes que avaliam a qualidade do serviço de um hotel de 4 ou 5 estrelas, podemos assim partir do pressuposto que os clientes de 4 ou 5 estrelas dão como garantidas características que os clientes de 3 estrelas reconhecem como qualidade quando dispõem das mesmas (Rauch *et al*, 2015).

Num estudo que contemplou diversas publicações relacionadas com a aplicação do Balanced Scorecard a nível mundial em diversos países concluiu-se que a taxa de utilização de BSC pela indústria hoteleira é reduzida, apesar de ser reconhecido o potencial desta ferramenta e que esta se adequa às exigências do setor, pois integra inúmeras medidas não financeiras que são também usadas no geral por qualquer gestor hoteleiro, ainda que não implementadas em congruência com a estratégia num sistema de avaliação da performance. Esta fraca utilização é muito mais presente quando se fala em hotéis individuais que não pertencem a nenhuma cadeia multinacional. Outra conclusão importante deste estudo é o fato de os hotéis, ao aplicarem o BSC, desviarem-se do princípio teórico assente nas 4 perspetivas ou não seguir as linhas diretrizes da estratégia para construir o seu mapa estratégico, ignorando a correlação entre os objetivos e as medidas implementadas (Nunes & Machado, 2011).

A indústria hoteleira na Índia foi recentemente vista como uma indústria com bastante potencial para crescer tendo sido registado um aumento de turismo nesse mesmo país nos últimos anos. Este acontecimento tem um impacto direto na hotelaria e com este

crescimento o setor olhou para o Balanced Scorecard como uma ferramenta eficaz para dar resposta a um sustentável crescimento e aumento da qualidade, a metodologia do BSC foi encarada como uma ferramenta importante para executar a estratégia formada pelos gestores hoteleiros e alcançar os objetivos de médio-longo prazo com sucesso. O BSC, quando bem implementado no ramo hoteleiro, revela-se como uma ferramenta através da qual os hotéis podem ver facilitada a sua comunicação e compreensão de objetivos e estratégias bem como trazer clareza na implementação da estratégia em toda a organização (Kala & Bagri, 2013).

2.2.1. Utilização do BSC nas cadeias mundiais

O reconhecimento da qualidade do hotel por parte do cliente é hoje em dia um dos principais fatores de preocupação dos gestores na medida em que uma boa ou má crítica é lida quase que instantaneamente por clientes de todo o mundo através de plataformas como a *Booking* ou *Tripadvisor*. No geral, os diretores e empregados das unidades hoteleiras têm uma perspetiva de satisfação dos clientes superior à que realmente é sentida pelo cliente e isto pode acontecer devido a características pessoais, tanto dos clientes como do *staff* do hotel, sendo que na perspetiva do colaborador várias componentes podem influenciar essa perceção tais como a satisfação do trabalhador, elevada autoestima, entre outras. É por isso importante ter em atenção a opinião do cliente *ad hoc* para permitir corrigir algo no serviço que não agrada ao cliente de modo que a má opinião não seja refletida, por exemplo, nas redes sociais para com futuros clientes. Uma das maiores cadeias hoteleiras a nível mundial, a cadeia de hotéis *Hilton*, alterou todo o seu foco para o *redesign* da sua estrutura organizacional. Para implementar essa mudança e medir os seus efeitos, foi implementando o sistema de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) que permitiu à *Hilton* aplicar e traduzir toda a sua estratégia para as operações através de vários indicadores mensuráveis bem como a comunicação transversal a toda a organização (Huckestein & Duboff, 1999).

Outra grande cadeia onde foi implementado o Balanced Scorecard foi na empresa *White Lodging Services* responsável pela gestão de alguns hotéis pertencentes à cadeia de hotéis *Marriott*. Para implementação deste instrumento foram tidas em conta as 4 perspetivas bases de qualquer Balanced Scorecard: i) financeira; ii) clientes; iii) processos; iv) aprendizagem e crescimento. Nos dois anos que se seguiram à implementação do Balanced Scorecard o grupo *Marriott* revelou um substancial aumento no valor dos seus indicadores operacionais, no entanto nem tudo foram boas notícias com a implementação

deste instrumento pois o mesmo também revelou fraquezas relativamente à pontuação dos clientes quando comparados com a média da restante cadeia *Marriott*, o que levou a que fossem identificadas potenciais ameaças futuras à performance financeira das várias unidades. Com a implementação deste instrumento foi também possível criar um sistema de remunerações variáveis onde, no ano seguinte à preocupação antes identificada, foi imediatamente incluído como objetivo principal a melhoria dos indicadores de satisfação dos consumidores (Denton & White, 2000).

2.2.2. Indicadores

No turismo, e mais especificamente a gestão hoteleira, utilizam-se indicadores para medir a performance que são mais ou menos standardizados como, por exemplo, o RevPar (*revenue per available room*), taxa de ocupação, satisfação do cliente, entre outros (Huckestein & Duboff, 1999; Denton & White, 2000; Sainaghi, 2010). Num estudo efetuado na Roménia, que teve como amostra 42 hotéis de pequena e média dimensão, concluiu-se através de um questionário que, na generalidade, os responsáveis das unidades hoteleiras pouca ou nenhuma utilidade davam às suas demonstrações financeiras, ou seja, conduzindo e medindo toda a sua performance em indicadores financeiros e não financeiros de atividade. Nesse mesmo estudo chegou-se a outra conclusão, ela própria contraditória da sua anterior, quando questionados sobre quais indicadores utilizados pelos responsáveis das unidades, foram identificados, por ordem de preferência, os seguintes: a satisfação dos clientes, liquidez, solvabilidade, endividamento, ocupação, produtividade do pessoal, custo por empregado relativo ao total dos custos (Dutescu *et al*, 2014). Isto mostra o quão importante é o uso de indicadores hoje em dia e que praticamente nenhuma decisão de gestão é feita com base em demonstrações financeiras, reduzindo estas a apenas formalidades obrigatórias de sistemas contabilísticos e legais em vigor.

3. Metodologia

A metodologia a ser seguida para elaboração do presente trabalho será um estudo de caso sobre a avaliação e a implementação de modelos de controlo de gestão e consequentes Balanced Scorecard como instrumentos de pilotagem em unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas.

Pretende-se que este trabalho resulte na construção de uma ferramenta que seja possível de colocar em prática em unidades hoteleiras com relativa facilidade adaptando-se às diferentes estratégias e objetivos das empresas na área da hotelaria. Para isso será efetuada uma conjugação entre abordagens académicas e *papers* já desenvolvidos sobre as matérias em questão, entenda-se controlo de gestão e gestão hoteleira, bem como informação recolhida junto das duas unidades hoteleiras.

Toda a investigação realizada no âmbito do presente trabalho partiu de uma perspetiva interpretativa onde fosse possível compreender as diferentes atividades desenvolvidas pelas diversas pessoas que trabalham no dia-a-dia dos hotéis bem como essas atividades têm consequência diretas em outras posteriores e desta forma compreender as ligações entre os diferentes departamentos e como esses comportamentos influenciam o desempenho das unidades hoteleiras. Conforme descrito o método do estudo de caso (Yin, 2003) enquadra-se como o método que melhor se adapta às necessidades deste tipo de investigação contribuindo para que os dados analisados no presente trabalho resultem de fenómenos individuais ou coletivos, dentro da organização, e assim reter as características da atividade desenvolvida.

Como técnica de recolha de dados recorrerei a entrevistas semi-diretivas aos colaboradores e responsáveis de duas unidades hoteleiras, uma de 4 e outra de 5 estrelas, entrevistas essas a serem efetuadas pontualmente de acordo com o levantamento de necessidades no decorrer do desenvolvimento do presente trabalho. Recorrerei também a análise documental com técnicas de tratamento de conteúdo e utilização dos métodos de trabalho no dia-a-dia de ambos os hotéis para desenho dos respetivos sistemas de controlo.

Após autorização à realização do presente trabalho e confirmando-se o interesse de ambas as partes no estudo são definidas as seguintes fases de pesquisa:

- Enquadramento atual do sistema de controlo de gestão existente;

- Levantamento das necessidades de cada departamento, junto dos chefes de secção, e o que é mais importante para a sociedade como um todo vs. importância para a secção isoladamente segundo cada responsável de secção;
- Conjugação de todos os resultados obtidos e enquadramento teórico;
- Desenho dos Balanced Scorecard corporativo e respetiva desconstrução do mesmo para todas as secções dando origem ao BSC operacionais;
- Implementação de uma escala de avaliação aos resultados de cada BSC.

A fase de investigação seguiu as etapas definidas para o estudo de caso (Ryan *et al*, 2002):

Preparação para a investigação – Devem ser analisadas todas as teorias existentes relacionadas com o assunto em causa e que de alguma forma sejam relevantes para o caso. Para dar cumprimento a tal requisito foi efetuada, em primeiro lugar, a parte de revisão de literatura, na sua maioria artigos científicos com relevância.

Recolha de dados – Em relação ao tema abordado neste trabalho foram recolhidas informações relativamente à organização e ao seu meio envolvente. Essas informações foram obtidas maioritariamente através de análise documental e entrevistas pontuais semi-diretivas aos colaboradores dos diferentes departamentos bem como chefias de topo da organização.

Identificação de pontos comuns ou não comuns – sendo uma organização com duas unidades hoteleiras distintas e com um *target* de mercado diferente e como ambas partilham a gestão, existem muitos pontos em comum que vão sendo revelados ao longo deste trabalho, isto permite a que seja possível desenvolver um sistema que tenha em conta esta simbiose entre as duas unidades.

Desenvolvimento e plano de implementação - Depois de conjugadas todas estas etapas será desenhado o sistema de controlo de gestão de acordo com os dados recolhidos e serão atribuídos os devidos indicadores a cada uma das perspetivas. Será também proposta uma escala que permita avaliar as unidades e os respetivos departamentos fazendo com que o sistema tenha utilidade numa perspetiva de avaliação.

4. Diagnóstico

4.1. Caracterização da empresa

A Empresa *South Trend Hotels* (nome fictício) é uma sociedade hoteleira responsável pela gestão de duas unidades hoteleiras ambas situadas na mesma região, em território nacional.

A Empresa *South Trend Hotels* enquadra-se como uma PME com um número de colaboradores que oscila entre 90 e 120 colaboradores, atendendo à sua sazonalidade, e um volume de negócios aproximadamente de 4 milhões de Euros.

A unidade de 4 estrelas oferece aos seus clientes os seguintes serviços: 85 Quartos duplos; 6 *Master suites*; 4 Salas de reunião; Restaurante; Bar; Piscina Exterior. Tem aproximadamente 45 a 55 colaboradores distribuídos pelas diferentes secções operacionais do negócio dependendo da sazonalidade.

A unidade de 5 estrelas é composta pelos seguintes serviços: 62 Quartos duplos; 2 Quartos SPA; Restaurante; Bar; 3 Salas de reunião; Piscina Exterior; Zona SPA com sala de massagens, *jacuzzi* e banho turco; Ginásio. Tem aproximadamente 45 a 55 colaboradores distribuídos pelas diferentes secções operacionais do negócio dependendo da sazonalidade.

Transversal aos dois hotéis podemos encontrar os serviços comerciais, administrativos e de gestão onde estão alocados 12 colaboradores.

No organograma da empresa (Figura 5) representa-se a estrutura operacional e de gestão da sociedade sendo que os únicos departamentos que são independentes são os departamentos operacionais de última linha com exceção do sector da manutenção que esse é transversal a ambos os hotéis.

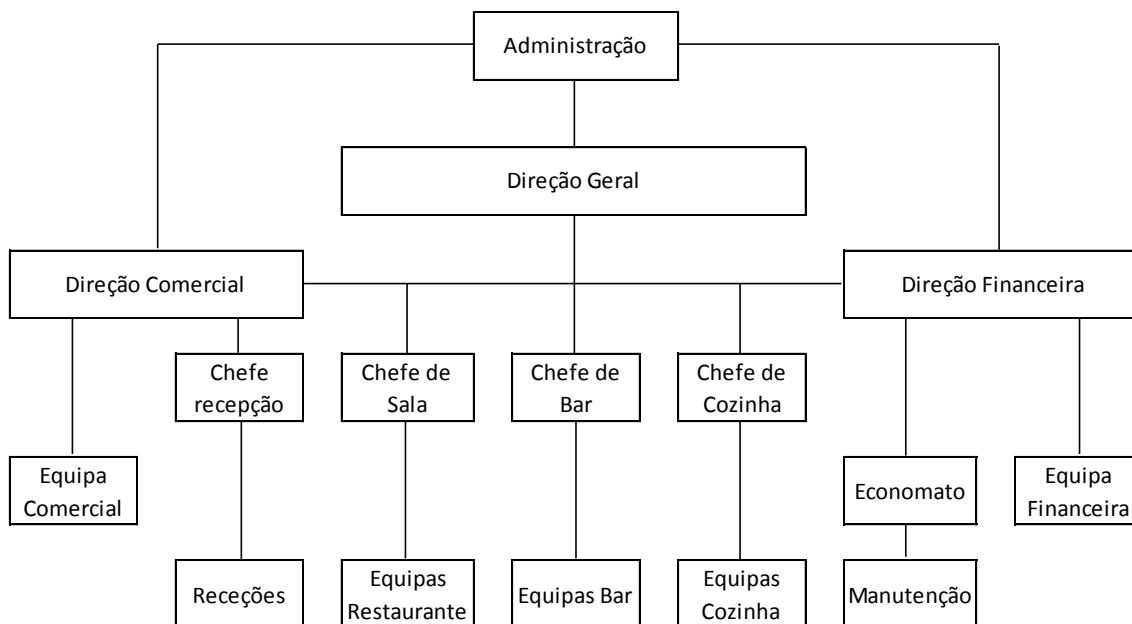


Figura 5 - Organograma Organizacional

4.1.1. Visão

Uma marca de referência na hotelaria em Portugal apostando na inovação mantendo a tradição.

4.1.2. Missão

Fornecer aos nossos clientes em contexto global uma experiência única no ramo da hotelaria em Portugal. Ambicionamos ser um grupo de referência para todos os nossos *Stakeholders*, promovendo o desenvolvimento e a participação dos nossos recursos humanos, assegurando a rentabilidade financeira e mantendo a nossa responsabilidade corporativa.

4.1.3. Valores

- Excelência no serviço – garantir a total satisfação do cliente;
- Profissionalismo – trabalhar sempre para ser o melhor;
- Trabalho de equipa – juntos somos mais fortes;
- Qualidade – Produtos e serviços de excelência;
- Responsabilidade social e ambiental – contribuir para uma melhor região;
- Valorização pessoal – apostamos no desenvolvimento dos nossos.

4.2.Mercado

Para que seja possível delinear uma estratégia, bem como identificar ameaças e oportunidades face à mesma, foi necessária uma análise de mercado à envolvimento externa da organização. A hotelaria é, nos dias de hoje, uma das indústrias com mais concorrência.

4.2.1. Análise SWOT

Note-se no esquema apresentado (Figura 6) as características mais evidentes que compõem a análise SWOT.



Figura 6 - Análise SWOT

4.2.2. Fatores críticos de sucesso

Sendo o ramo da hotelaria um sector bastante competitivo e em crescimento, assistimos em Portugal, e mais especificamente na região em análise, a um crescimento acentuado da oferta turística nos últimos anos com a abertura de novos concorrentes, principalmente no setor de 4 estrelas. Para mitigar os efeitos desta forte concorrência e conseguir manter a carteira de clientes atual bem como atrair novos clientes, existem algumas estratégias que a empresa considera como estratégias-chave para manter o sucesso e o reconhecimento até agora verificado:

- Reconhecimento da marca:
 - Acentuar cada vez mais a marca do negócio para que o cliente reconheça a qualidade associada a esta marca e procure os nossos serviços, seja numa

ótica de trabalho ou lazer, prestando tanto a clientes particulares como a empresas um serviço inovador e de qualidade.

- **Produtos de qualidade:**
 - Ambos os hotéis estão situados numa região com forte património histórico e gastronómico com reconhecida qualidade de produtos regionais. Sendo esta região sinónima de boa comida e bons vinhos, reconhecemos a obrigação de servir o cliente com os melhores produtos mantendo assim uma ligação importante com a génese da região.
- **Serviço de excelência:**
 - Atender o cliente com a máxima atenção à satisfação do mesmo, esforçando-se para agradar em cada pequeno gesto, as nossas equipas são coordenadas e preparadas por profissionais experientes onde cada detalhe é tido em conta.
- **Fidelização do cliente:**
 - Com a satisfação do cliente segue-se a fidelização do mesmo, ao servirmos o cliente com um serviço de prestígio garantimos o seu retorno bem como a passagem da palavra da qualidade dos hotéis e da marca que os representa.
- **Estratégias de marketing:**
 - Num mercado cada vez mais competitivo é importante chamar a atenção e sermos notados, para realizar essa desafiante tarefa apostamos em estratégias de marketing e forte divulgação em feiras do sector do turismo dentro e para além-fronteiras, bem como presença em canais *on-line* e agência publicitárias do setor.
- **Inovação:**
 - Diversificar produtos e serviços para um cliente cada vez mais exigente. Com o aumento da concorrência vem também uma exigência de inovação que insistimos em perseguir para estarmos presentes na vanguarda da hotelaria.



Figura 7 - Fatores Críticos de Sucesso

4.3. Gestão atual

4.3.1. Caracterização do modelo de gestão

A caracterização e o diagnóstico atual é um ponto-chave para que seja possível desenhar um sistema de controlo de gestão integrado completo utilizando as ferramentas à disposição da organização hoje em dia.

Em ambos os hotéis o *front-office* é servido por um programa de gestão hoteleira onde é feita toda a gestão operacional do grupo. Este sistema está integrado com os POS de venda de todas as unidades operacionais e permite saber *ad-hoc* as vendas em todos os pontos operacionais bem como obter um *planning* futuro de todas as reservas confirmadas. A parte da gestão das receitas é toda efetuada neste sistema em todos os segmentos do negócio, desde o departamento de *Food&Beverage* passando pelo SPA até ao alojamento.

A gestão operacional dos custos e visualização da performance em termos de custeio são todos visualizados no programa contabilístico. Os diferentes departamentos encontram-se identificados por centros de custo que permite que todos os custos operacionais sejam alocados devidamente aos seus centros respetivos em cada unidade hoteleira. Custos operacionais que sejam gerais a toda a organização são alocados através de uma chave de distribuição que pode variar de acordo com a atividade gerada por esse custo a cada um dos hotéis ou departamentos.

Anualmente é elaborado um orçamento por secção onde o mesmo é englobado na unidade hoteleira a que diz respeito e que posteriormente é comparado com a atual performance e são analisados os desvios mais significativos. Mensalmente, a performance é avaliada e

analisada através de relatórios que contêm vários indicadores de performance, onde são conjugados e analisados todos os proveitos e custos em que ambos os hotéis, e as suas respectivas secções, incorreram. Este relatório fornece rácios e valores absolutos e é uma ferramenta capaz, do ponto de vista da gestão, de avaliar a performance global de toda a organização. Anteriormente aos dados acumulados neste relatório são analisados semanalmente vários indicadores de performance concentrados em proveitos atuais e futuros para tentar colmatar eventuais períodos de fraca ocupação ou baixo preço médio.

4.3.2. Fase do controlo de gestão

Face ao exposto e para perceção atual do sistema de controlo de gestão existente, abaixo apresenta-se um enquadramento (Figura 8) de acordo com os diferentes tipos de controlo de gestão, retrospectivo, prospetivo e integrado. O objetivo da implementação e acompanhamento do Balanced Scorecard (BSC) é transformar o sistema existente num sistema integrado e de acompanhamento previsional.

Tipo de controlo de gestão	Fase	Características e Ferramentas	Aplicação na Empresa
Retrospectivo	1	Contabilidade geral operacional Procedimentos administrativos e circuitos de informação Tableaux de bord financeiro e global	Sim Sim Sim
	2	Contabilidade analítica Centros de responsabilidade Tableaux de bord informativos	Sim Não Sim
Prospetivo	3	Orçamentos por centro de responsabilidade Orçamentos mensais Tableaux de bord com sinais de alerta	Não Sim Não
	4	Plano estratégico a longo prazo e pouco formalizado	Sim
Integrado	5	Plano operacional a médio prazo Integração do orçamento como o 1º ano do plano	Não Não
	6	Concordância no tempo da elaboração de planos e orçamentos	Não
	7	Acompanhamento previsional integrado	Não

Figura 8 – Fases do controlo de gestão

Em síntese, de acordo com o quadro apresentado podemos dizer que a Empresa *South Trend Hotels* tem um tipo de controlo de gestão prospetivo entre a fase 3 e a fase 4. Podemos assumir que ainda existe espaço para melhorar no âmbito da implementação do plano estratégico e do acompanhamento da performance em linha com a estratégia.

É no seguimento da análise efetuada que será desenhado e proposto um plano de implementação de uma ferramenta eficaz para monitorizar e guiar a organização ao encontro dos objetivos e das metas estratégicas anteriormente definidas assegurando assim uma direção precisa no controlo das operações e linhas guia no apoio à tomada de decisão.

5. Projeto de Intervenção

Conforme referido anteriormente será conceptualizado e implementado um Balanced Scorecard corporativo seguido de Balanced Scorecard operacionais aplicados a cada umas das secções que compõem a atividade da empresa e incorporando todas as perspetivas de um modo equilibrado e alinhado.

Na elaboração dos BSC operacionais irá ser afastada a ideia de empresa como um todo, cada hotel será encarado como um negócio singular. Cada hotel tem métodos de gestão e objetivos diferentes consoante a sua categoria e caso estes Balanced Scorecard não fossem devidamente afetos à singularidade de cada unidade hoteleira, a gestão poderia ser induzida em erro pois a fraca performance de um hotel poderia ser compensada por uma ótima performance do outro hotel e desta forma seria ignorado um possível risco eminente ao desenvolvimento e performance da atividade.

Na estratégia, conforme foi descrita, todos os objetivos e linhas traçados, são concordantes para as duas unidades em toda a sua estrutura (4 e 5 estrelas), no entanto, consoante o segmento de atividade e o enquadramento de gestão, existem muitas linhas orientadoras com impactos significativamente diferentes em cada um dos hotéis, conforme será exibido nos Balanced Scorecard. Para que seja permitida uma rápida, mas distinta, análise da performance dos dois hotéis e seja garantida a sua competitividade e sustentabilidade, os BSC apresentarão os indicadores de cada uma das unidades, diferenciando-se pelas ponderações representando assim o impacto que cada indicador tem na respetiva unidade hoteleira. Deste modo torna-se possível distinguir as duas performances e de imediato detetar possíveis ameaças e propor medidas corretivas se necessário.

5.1. Balanced Scorecard

Conforme anteriormente referido, a *South Trend Hotels* tem o seu negócio dividido em dois segmentos distintos, o segmento da hotelaria de 4 estrelas, e o segmento da hotelaria 5 estrelas. Embora a empresa tenha uma estratégia global como antes identificada, é importante distinguir os segmentos de 4 e 5 estrelas na elaboração das ferramentas de controlo.

Sendo ambos os hotéis estruturas com várias áreas de negócio, como é possível verificar no organigrama da organização (Figura 5), serão elaborados um Balanced Scorecard corporativo transversal a todo o hotel e vários operacionais para cada área de negócio. Desta forma é

possível isolar e acompanhar a performance individual, independente da atividade das restantes e conjuga-las num único BSC onde são expostos todas as áreas de negócio, permitindo uma visão global da unidade de negócio.

A partir desta metodologia poderão ser identificadas as semelhanças e diferenças entre os segmentos de 4 e 5 estrelas. Pretende-se criar um instrumento de auxílio à gestão e à tomada de decisão que fornece aos gestores uma visão global do desempenho da organização como um todo embora diferenciada entre os seus dois segmentos de atividade.

5.1.1. As diferentes perspetivas do Balanced Scorecard

Para fornecer dados sobre o desempenho, o BSC assenta em quatro perspetivas gerais e transversais a todas as organizações, sobre as quais será assente o controlo e gestão da estratégia.

5.1.1.1. Perspetiva Financeira

Na perspetiva financeira são englobados os interesses maioritários dos acionistas que por norma estão ligados com a criação de valor e a capacidade de gerar resultados no presente e no futuro. Em termos de síntese pode colocar-se a questão: *Como remunerar o acionista?*

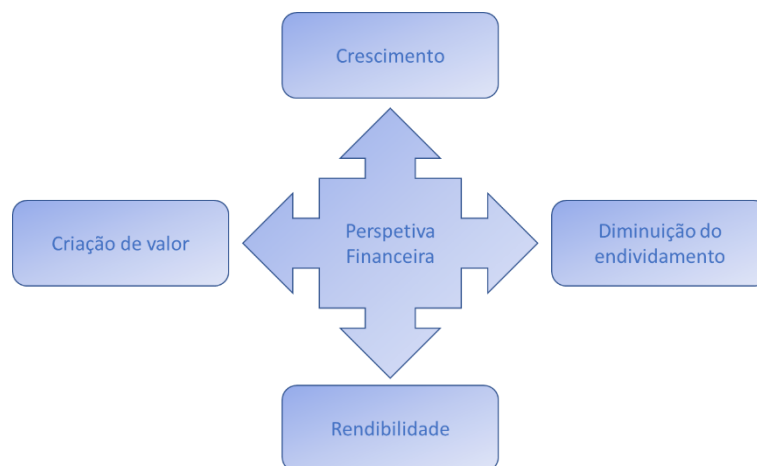


Figura 9 - Perspetiva Financeira

Temos então assim as quatro linhas orientadoras na perspetiva financeira (Figura 9) para mensuração da performance da organização:

- Crescimento – com o crescimento da atividade e dos produtos e serviços colocados à disposição do cliente será possível a organização diversificar-se entre mercados e dessa forma maximizar lucros e expandir-se;

- Rendibilidade – Esta é a linha orientadora chave que faz com que o acionista queira investir no negócio e consiga ver o seu capital remunerado. É na maioria das vezes o principal indicador capaz de criar, ou não, satisfação ao acionista;
- Diminuição do endividamento – A atividade hoteleira exige grande esforço financeiro e grandes fontes de financiamento, assim sendo, é de todo o interesse do acionista reduzir endividamento, e consequente despesa com capital alheio;
- Criação de valor – Aliada à rendibilidade segue a criação de valor, embora uns não se traduza automaticamente na outra, o acionista, ao investir no negócio, espera ver valor adicionado ao seu portefólio. Desta forma é obrigatório que as organizações criem valor acrescentado ao acionista e não destruam valor da sua carteira, pois os fundos aplicados a este negócio poderiam ser reinvestidos em outro com maior criação de valor.

5.1.1.2. Perspetiva dos clientes

Uma organização não é nada sem os seus clientes, sem eles não há negócio e não há crescimento, tendo em conta este fator e a importância do mesmo, é perentório que esta perspetiva seja fundamental de ser acompanhada a 100% por medições que permitem avaliar constantemente a sua performance e permitam avaliar a necessidade, ou não, de intervenção. Resumindo em uma só frase: *Como avaliar a carteira de clientes?*



Figura 10 - Perspetiva dos clientes

Foram atribuídas quatro linhas orientadoras para a perspetiva dos clientes para que seja possível fazer o acompanhamento mencionado ficando definidas conforme se afigura (Figura 10):

- Fidelização – Não perder clientes é constantemente uma preocupação da organização, a fidelização dos clientes fornece uma imagem de mercado de boa performance e garante à organização receitas indispensáveis. No caso dos hotéis é muito importante a

fidelização de clientes corporate sendo estes clientes os que mais atividade têm em época baixa e ajudam a colmatar a falta de clientes pontuais, os tradicionais clientes particulares;

- Crescimento – Na perspectiva dos clientes é importante definir o crescimento pois este fornece um importante contributo para o aumento do volume de negócios. A carteira de cliente deve ser diversificada de modo a permitir avaliar mercados e tipologias de clientes que geram maior valor para a empresa, deve a organização então crescer nesses setores que se revelam mais valiosos;
- Retenção – Conseguir novos clientes e diversificar nos clientes atuais não perdendo mercado é o que se tenciona medir com este indicador. Fidelização e retenção são indicadores que devem trabalhar em conjunto de modo a maximizar as oportunidades e consequente o volume de negócio aumentando assim a quota de mercado;
- Satisfação – O cliente satisfeito é um cliente que volta. Num mundo cada vez mais digital e de fácil acesso é importante garantir a satisfação do cliente de modo a fidelizar o mesmo, bem como atrair novos clientes através de uma marca sólida e com boa reputação no mercado.

5.1.1.3. Perspetiva dos processos internos

Apenas é possível maximizar os resultados da organização se todos os processos envolvidos na atividade estiverem também eles no seu máximo. O dia-a-dia das organizações traduz-se em vários processos independentes que fazem parte de um todo, se alguma parte deste todo não estiver bem coordenada a organização arrisca-se a desperdiçar recursos que de outra forma poderiam estar a ser aplicados em outras funções. Apenas se consegue maximizar os objetivos da perspectiva de clientes e financeira se todas as atividades forem bem controladas e coordenadas. Esta perspetiva procura dar resposta a uma questão fundamental de todas as organizações: *Como gerar valor nos processos internos?*

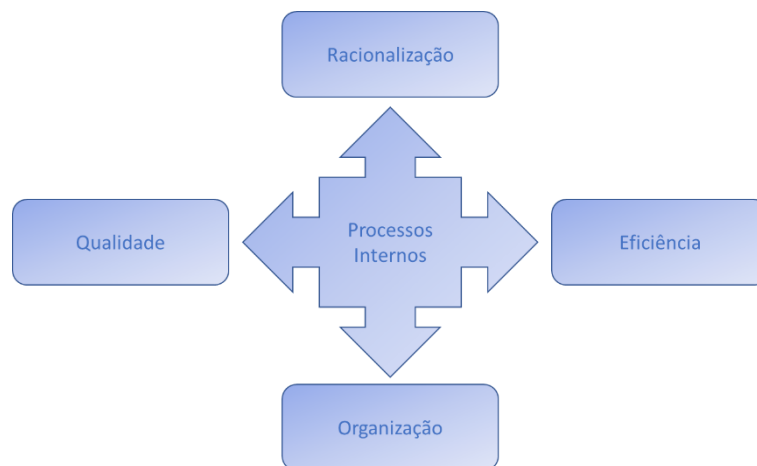


Figura 11 - Perspetiva dos processos internos

Para controlo dos processos internos foram designados os quatro principais objetivos acima referidos (Figura 11) de modo a assegurar uma homogeneidade nos processos internos e um correto aproveitamento da estrutura existente.

- Racionalização – Minimizar a despesa de modo a não se despender mais do que o necessário para otimizar os seus serviços bem como a qualidade dos seus produtos. No mercado da hotelaria a operação é muitas vezes complexa e por vezes muitas são as áreas envolvidas no serviço prestado a um único cliente, qualquer deslize em termos de custos operacionais, quando multiplicado por muitos clientes, leva a que sejam despendidos recursos na operação que vão gerar uma relevante perda de valor na sua estrutura, tanto financeira como operacional;
- Organização – Os processos internos apesar de independentes só fazem sentido se trouxerem valor acrescentado a toda a organização, caso isto não aconteça a empresa está a desperdiçar recursos que poderiam ser alocados a outras dimensões do negócio. Desde a venda até à prestação do serviço, praticamente todos os segmentos estão envolvidos e a organização interna e planeamento operacional devem ser constantemente monitorizados de modo a se apurar falhas ou atrasos que podem causar danos à operação;
- Eficiência – Este é um ponto-chave para que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados, utilizar ao máximo os recursos disponíveis garantindo a eficiência da estrutura;
- Qualidade – Quando estamos num mercado onde a competitividade tem um peso tão grande como a hotelaria, a qualidade dos processos internos deve ser constantemente monitorizada. Estamos inseridos num negócio que é avaliado pelo cliente tanto a

qualidade do produto que lhe é servido, seja uma refeição ou uma bebida, como o serviço que lhe é prestado, seja alojamento ou *catering*. A qualidade em todos estes processos tem que ser sempre avaliada e colocada em causa para que se minimizem os erros e seja evitado o mau serviço, que se transmite automaticamente numa perda de clientes, sejam eles particulares ou empresas.

5.1.1.4. Perspetiva do desenvolvimento organizacional

Competências e condições são os dois objectivos-chave que se procura acompanhar, monitorizar e melhorar em toda a organização, desde o topo da estrutura até à base do organigrama. Ter um quadro de pessoas com competências e formar as pessoas das mesmas, dando condições para que essas competências sejam aplicadas, é importante para o crescimento e melhoria contínua da operação e da organização. Num mercado de elevada competitividade a inovação está bastante presente e é sem dúvida importante apresentar um serviço de excelência, mas este tem imperativamente de ser acompanhado da constante inovação do mercado. Resumindo: *Como maximizar o desempenho dos colaboradores?*



Figura 12 - Perspetiva do desenvolvimento organizacional

Estão assim definidos os quatro pilares (Figura 12) sobre os quais assenta o desenvolvimento da organização como um todo com base nas suas pessoas:

- Satisfação – Colaboradores satisfeitos criam um ambiente onde se torna agradável trabalhar e uma atmosfera contagiante de contentamento que depressa é incutido nos restantes trabalhadores levando a um desempenho superior e concorrência saudável;
- Formação – Formar os colaboradores traz duas consequências positivas para a organização, a primeira é o colaborador sentir que está a desenvolver-se profissionalmente adquirindo novas competências, seja em formações externas, seja em

formações internas onde são passados conhecimentos através dos quadros mais experientes como os chefes de equipa ou secção, a segunda é dotar o trabalhador de competências que lhe permitam inovar e com isso inovar o serviço prestado pela organização;

- Retenção – Com a preocupação em formar e despender recursos com os trabalhadores, sejam eles financeiros ou operacionais, é importante que eles integrem a estrutura a longo-prazo aplicando os conhecimentos adquiridos na estrutura atual e não na concorrência;
- Inovação – Ponto-chave da estratégia para fazer face aos concorrentes diretos da organização. O acompanhamento desta dimensão faz com que a organização se aperceba se está estagnada ou está ativa no mercado e continua a dinamizar de acordo com as exigências dos clientes.

5.2. Mapa Estratégico

Na construção do Balanced Scorecard o objetivo principal é traduzir a visão e a missão num aglomerado de objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso, medidos por indicadores de desempenho, que permitam seguir o caminho de negócio idealizado no médio-longo prazo alinhando as iniciativas com os objetivos.

Existe uma relação causa-efeito em todos os objetivos estratégicos indicados em cada uma das perspetivas que, quando integrados como um todo na organização, permitem visualizar o valor acrescentado que cada uma delas tem para a estratégia global da organização.

O desenho do mapa estratégico (Figura 13) é, por esta via, indispensável, pois permite ao *controller* e à restante estrutura de gestão perceber se os objetivos estão a contribuir para a organização em geral, ou se por outro lado são dispensáveis.

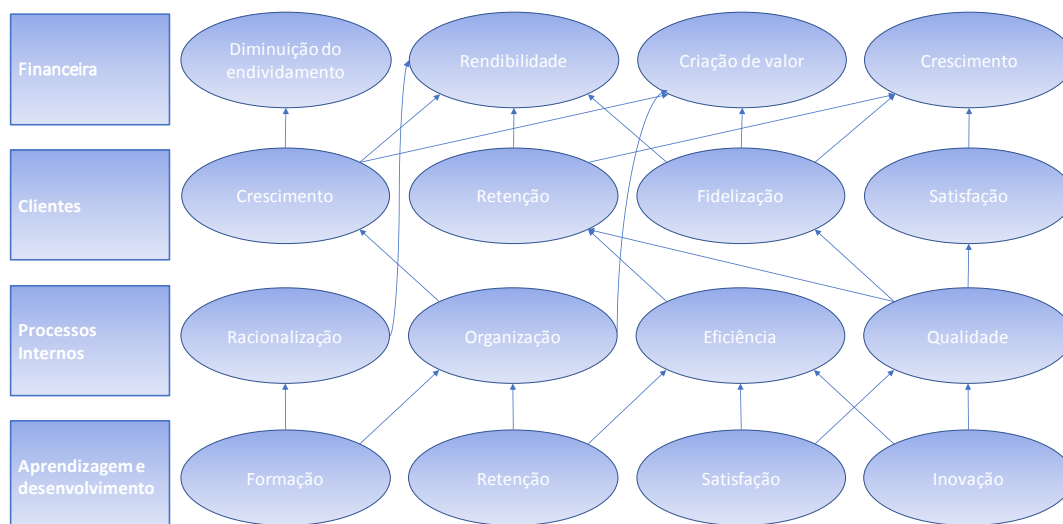


Figura 13 - Mapa Estratégico

Como é possível verificar, todos os objetivos, numa perspectiva de *bottom-up*, convergem em muitos casos para mais do que um objetivo na perspectiva acima. Esta abordagem ao mapa estratégico teve em vista como principais objetivos da empresa a criação de valor para o acionista e a rentabilidade do negócio sendo esses os objetivos que acabam por ter mais ligações diretas e de diversas perspectivas, onde algumas não são passíveis de ligação à perspectiva mais acima mas são de extrema importância quando estamos num contexto de rentabilidade e geração de valor:

- Processos internos – Muitas vezes os processos internos não têm ligação direta com a perspectiva dos clientes, como é o caso da racionalização ou da organização. Ambos estes processos são indispensáveis à criação de valor e aumento da rentabilidade embora não seja através dos mesmos que será verificado um aumento do volume de negócios ou uma subida na taxa de fidelização, no entanto quando obtemos o valor de custo para esses objetivos, aí sim, estes processos têm um peso muito significativo.

No entanto, apesar de não mencionado no mapa estratégico, pois este só tende a mostrar as ligações entre as diferentes perspectivas, dentro da mesma perspectiva verifica-se constante uma “entrajuda” relativamente aos diferentes objetivos:

- Aprendizagem e desenvolvimento – Trabalhadores formados têm mais ferramentas para inovar, por norma mostram também uma maior satisfação no trabalho por sentirem que estão a desenvolver as suas competências diariamente, isto leva a uma subida da taxa de retenção dos quadros atuais da empresa.

- Processos internos – Através de processos internos com elevado grau de organização e coordenação estes são mais eficientes. Quanto maior a eficiência, mais racionalização existe, pois, o desperdício, seja ele material ou intelectual, é menor. Neste processo de racionalização e eficiência é sempre obrigatório manter a qualidade dos produtos e serviços colocados à disposição do cliente.
- Clientes – Satisfazer os nossos clientes tem dois impactos diretos muito importantes: i) uma imagem de confiança para o mercado, seja através de *online reviews* ou mesmo agências promocionais ou organizadores de eventos que por sua vez vem trazer crescimento, mais clientes, maior volume de negócios, mais receita, mais valor gerado para o acionista; ii) fidelização e retenção dos atuais clientes.
- Financeira – Esta última perspectiva é a conjugação dos bons ou maus resultados de todas as outras. Todos os objetivos são convergidos e se traduzem em lucro, valor gerado para o acionista, através da rendibilidade dos vários processos, um crescimento nos resultados e uma diminuição do endividamento através da origem de excedentes de capitais resultantes da operação.

5.3.O BSC Corporativo

Depois de elaborado o mapa estratégico e terem sido alinhados todos os objetivos com a estratégia na empresa nas diversas dimensões é necessário dar o passo seguinte na elaboração dos mapas de apoio que passará pelo processo de definir os *Key Performance Indicators (KPI)* e metas que servirão de guia e medição de performance nas diversas dimensões ao longo do desempenho da atividade. Estes *KPI* serão apresentados em conjunto e à medida que são desenvolvidos os BSC.

Através do Balanced Scorecard corporativo é possível obter uma visão geral e transversal da organização e identificar áreas problemáticas que não estão a ir de encontro às metas traçadas, no entanto, quando levantada esta questão, apenas através dos BSC operacionais se torna possível aprofundar a questão. Esses mesmos BSC devem ser elaborados em perfeita consonância com o BSC corporativo e permitir desdobrar os indicadores de má performance de modo a chegar à raiz do problema. Apesar de os indicadores dos diversos BSC serem por vezes semelhantes, é importante salientar que os valores que eles apresentam muitas das vezes são diferentes. Quando, por exemplo, falamos em negócio no BSC Corporativo, estamos a falar do total das vendas em todos os departamentos, enquanto que nos BCS operacionais será possível individualizar por áreas estes valores e perceber quais as que não estão a cumprir com

o esperado. O semelhante acontece com o Economato, quando estamos a abordar o tema dos rácios das comidas e bebidas é importante saber qual a secção cuja margem dos produtos vendidos está inferior ao que foi planeado.

O BSC Corporativo (Figura 14) representa a performance da organização como um todo, dividindo pelos dois segmentos de atividade, 4 e 5 estrelas. Fica então exposta, sucintamente, a performance geral de ambos os hotéis. Esta é suposto ser uma ferramenta de rápida consulta e identificação de possíveis problemas com um número reduzido de indicadores, abordando todas as dimensões, para que a administração e direção geral consigam saber se a atividade está num bom caminho ou é necessária intervenção em algum aspeto.

Perspetivas	Eixo Estratégico	Objetivos	Indicadores	Unidade de medida	Formula de cálculo	Ponderação		Metas									
								5 Estrelas				4 Estrelas					
								Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2	Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2		
Financeira	Crescimento	Aumento do volume de negócios	Volume de vendas	Euros	Total de vendas	3	7										
			Taxa de crescimento	%	$[(Vendas\ N / Vendas\ N-1) - 1]$	5	4										
	Rendibilidade	Aumento da rentabilidade do volume de negócios	RevPar	Euros	Total vendas de alojamento / nº de quartos disponíveis	4	4										
			Preço médio por quarto ocupado	Euros	Total vendas de alojamento / nº de quartos ocupados	6	4										
	Diminuição do endividamento	Diminuição da dívida global da empresa	Rácio endividamento	%	$[(Total\ passivo / Total\ do\ ativo) * 100]$	1	4										
Criação de valor	Aumento do valor gerado pelo negócio ao acionista	Margem de contribuição residual	Euros	Margem de contribuição residual	3	6											
Clientes	Fidelização	Aumento da taxa de fidelização dos clientes	Volume de negócios por cliente já existente	Euros	Volume de negócios por cliente existente / Nº total de clientes existentes	3	3										
	Crescimento	Identificar novas oportunidades de negócio	nº de novos clientes	Unidade	Nº de novos clientes	6	4										
		Aumento da taxa de reviews on-line	Taxa on-line review	%	$Nº\ de\ reviews / nº\ de\ novos\ clientes$	7	6										
		Aumento da ocupação	Taxa de ocupação	%	$Nº\ de\ quartos\ ocupados\ em\ N / nº\ de\ quartos\ disponíveis\ em\ N$	4	3										
	Retenção	Diversificação dos serviços nos clientes atuais	Quota de mercado	%	Total de vendas / total de vendas do setor na cidade de Évora	4	5										
		Angariação de novos clientes	Volume negócios em novos clientes	Euros	Total de vendas a novos clientes	5	3										
Satisfação	Aumento da taxa global de satisfação do cliente	Índice satisfação	Unidade	Classificação atribuída pelo cliente nos questionários de satisfação	7	5											
Processos Internos	Racionalização	Diminuição dos custos de exploração	Custos de exploração por quarto	Euros	Custos da secção alojamento / nº de quartos ocupados	3	6										
			Rácios F&B	%	Total de custos de F&B / Total de vendas de F&B	4	7										
	Organização	Diminuição da burocracia e processos desnecessários	Duração do ciclo de venda	Nº de dias	Dia da prestação de serviço ao cliente - Dia de envio da folha de serviço	3	4										
			Melhoria da eficiência comercial e técnica	Taxa de concretização da venda	%	$Nº\ de\ vendas\ fechadas / Nº\ de\ vendas\ propostas\ enviadas$	5	3									
	Qualidade	Aumento da qualidade dos serviços	Nº de reclamações	Unidade	Nº de reclamações diretas	6	4										
Nº de reviews negativos			Unidade	Nº de online reviews negativos	6	4											
Desenvolvimento Organizacional	Satisfação	Maximização do grau de satisfação dos recursos humanos	Índice de satisfação	%	Índice de satisfação do questionário semestral	3	3										
	Retenção	Minimização das saídas de quadros competentes	Nº de saídas de colaboradores competentes	Unidade	Nº de saídas de colaboradores com nível 4 ou acima	3	3										
	Formação	Aumento da qualificação dos recursos humanos	Nº de horas de formação	Unidade	Nº de horas de formação	6	5										
	Inovação	Aumento da inovação nos processos e serviços	Nº de inovações	Unidade	Nº implementações das melhorias propostas	3	3										

Figura 14 - Balanced Scorecard Corporativo

Quando algum destes indicadores se apresenta como insatisfatório terá que ser dado início a um trabalho de desdobramento do BSC através dos BSC operacionais das secções que têm influência direta naquele objetivo e, em conjunto com o gestor responsável dessa secção, implementar ações de correção e acompanhamento alargado do problema identificado.

Estão assim definidos os objetivos estratégicos e a sua forma de medição e acompanhamento ao longo do desempenho da atividade da organização. Estes indicadores devem estar sempre atualizados, quando disponível, sendo que alguns deles têm alguma demora entre a sua data-valor e a sua data de reporte, como é o exemplo do endividamento, que é retirado das demonstrações financeiras que apenas estão disponíveis mensalmente após o fecho contabilístico, no entanto outros indicadores devem ser atualizados assim que existir informação disponível, como é o caso da taxa de ocupação ou do *RevPar*.

Por norma os indicadores de proveitos são os mais rápidos de obter pois têm todos origem no *software front-office* onde é feita toda a gestão operacional da organização permitindo assim ter indicadores não só do presente, mas também de períodos futuros, conseguindo assim a organização antecipar dificuldades e montar atempadamente mecanismos de combate às mesmas.

Para alcançar os objetivos propostos é necessário criar planos de ação e iniciativas a desempenhar em cada uma das perspetivas, neste caso muitas iniciativas não estarão diretamente ligadas a todos os departamentos. Como exemplo temos o departamento financeiro, que não terá planos de ação na área comercial, é então necessário criar/definir primeiramente esses objetivos e só depois perceber como cada secção contribui para o desenvolvimento desses planos de ação e pode efetivamente acrescentar valor à estratégia.

5.4. Planos de ação

Desenhar planos de ação em concordância com a estratégia definida é um processo onde têm de ser envolvidos os gestores de cada unidade bem como o diretor geral e toda a estrutura de *top management*.

Para cada perspetiva foram definidas certo número de tarefas consideradas como “planos de ação” de modo a ajudar a atingir os objetivos propostos:

- Perspetiva financeira:
 - Identificar novas oportunidades de negócio;

- Diversificar mercados;
- Diminuir os custos fixos;
- Reduzir o prazo médio de recebimento;
- Aumentar o prazo médio de pagamento;
- Aumentar a oferta no mercado empresarial;
- Aumentar o número de eventos de grande dimensão.
- Perspetiva dos clientes:
 - Participar em eventos de promoção;
 - Garantir o preenchimento do inquérito satisfação;
 - Aumentar o número de parceiros estratégicos;
 - Promover ações de incentivo à divulgação do espaço nas redes sociais.
- Perspetiva dos processos internos:
 - Melhorar a eficiência dos processos internos;
 - Maior rapidez na disponibilização de informação;
 - Promover ações de *benchmarking*;
 - Cumprir os prazos estabelecidos.
- Perspetiva do desenvolvimento organizacional:
 - Realizar inquéritos internos de satisfação *peer* e acima da função;
 - Incentivar a apresentação de ideias inovadoras;
 - Promover ações de formação;
 - Desenvolver a delegação de funções e responsabilização.

As iniciativas acima propostas são importantes em diversos aspetos, no entanto, nem todas têm o mesmo peso para a estrutura organizacional sendo que é importante definir quais as ações prioritárias e que devem ser encaradas com mais urgência mediante a sua contribuição para os objetivos.

Abaixo é apresentada uma tabela onde é possível visualizar quais as ações com maior relevância e que devem ser tratadas como prioritárias, bem como aquelas que não têm muito impacto na estrutura a curto prazo e não urgem de implementação imediata.

Objetivos Iniciativas	Perspetivas																		
	Financeira				Mercado						Processos Internos				Desenvolvimento organizacional				
	Aumento do volume de negócios	Aumento da rentabilidade do volume de negócios	Diminuição da dívida global da empresa	Aumento do valor gerado pelo negócio ao acionista	Aumento da taxa de fidelização dos clientes	Aumento da ocupação	Aumento do nº de eventos	Diversificação dos serviços nos clientes atuais	Angariação de novos clientes	Rendibilidade dos novos clientes	Aumento da taxa global de satisfação do cliente	Diminuição dos custos de exploração	Diminuição da burocracia e processos obsoletos	Melhorar eficiência comercial e técnica	Aumento da qualidade dos serviços	Maximização do grau de satisfação dos recursos humanos	Aumento da qualificação dos recursos humanos	Minimização das saídas de quadros competentes	Aumento da inovação nos processos e serviços
Identificar novas oportunidades de negócio																			
Diminuição dos custos fixos																			
Diversificar mercados																			
Redução prazo médio de recebimento																			
Aumento prazo médio de pagamento																			
Aumentar oferta no mercado empresarial																			
Aumento de eventos de grande dimensão																			
Participação eventos de promoção																			
Garantir o preenchimento do inquérito satisfação																			
Aumento de parceiros estratégicos																			
Ações de incentivo à divulgação dos hotéis																			
Melhorar a eficiência dos processos internos																			
Maior rapidez na disponibilização de informação																			
Ações de benchmarking																			
Cumprimento dos prazos estabelecidos																			
Inquéritos de satisfação peer e superior																			
Incentivar a apresentação de ideias inovadores																			
Promover ações de formação																			
Desenvolver a delegação de funções e responsabilização																			

Figura 15 - Objetivos estratégicos vs. Iniciativas operacionais

Na tabela acima (Figura 15) foram atribuídos diferentes valores às iniciativas conforme o impacto que as mesmas tivessem nos objetivos, às de elevado impacto foi atribuído 3 valores, de reduzido impacto 1 valor e de impacto negativo foi atribuído -1 (valor negativo). Deste modo é possível mensurar a importância das iniciativas e ter uma visão integrada da conjugação de objetivos com as iniciativas propostas, para mais facilmente perceber quais têm maior impacto e que por isso devem ser imediatamente colocadas em prática e constantemente monitorizadas. Assim temos como prioridade: i) identificar novas oportunidades de negócio; ii) melhorar a eficiência dos processos internos; iii) ações de incentivo à divulgação dos hotéis; iv) aumentar oferta no mercado empresarial; v) promover ações de formação.

Resumindo o trabalho efetuado numa simples tabela (Figura 16) de fácil compreensão e acompanhamento, abaixo é apresentado um resumo das iniciativas prioritárias bem como indicadores e prazos de revisão:

Iniciativas	Indicadores	Metas de revisão
Identificar novas oportunidades de negócio	nº novos clientes	Mensal
Melhorar a eficiência dos processos internos	prazo de execução	Mensal
Ações de incentivo à divulgação dos hotéis	nº de <i>online reviews</i>	Trimestral
Aumentar oferta no mercado empresarial	volume de vendas <i>corporate</i>	Trimestral
Promover ações de formação	nº de ações de formação	Semestral

Figura 16 - Iniciativas Prioritárias

Para depois serem construídos os restantes BSC departamentais é necessário definir quais os objetivos que diretamente estão ligados a essas áreas e assim saber quais os indicadores de monitorização mais indicados, bem como, planos de ação específicos destes departamentos. Posteriormente, estando definidos os objetivos com influência em cada uma das áreas, serão aprofundados objetivos específicos e planos de ação para essas mesmas áreas que sejam convergentes com o BSC corporativo e permitam uma descentralização e responsabilização das secções, ao mesmo tempo que permitem desdobrar o BSC geral para encontrar a fonte dos fatores de risco que vão sendo identificados.

Objetivos	Perspetivas																		
	Financeira				Mercado					Processos Internos				Desenvolvimento organizacional					
Áreas Envolvidas	Aumento do volume de negócios	Aumento da rentabilidade do volume de negócios	Diminuição da dívida global da empresa	Aumento do valor gerado pelo negócio ao acionista	Aumento da taxa de fidelização dos clientes	Aumento da ocupação	Aumento do nº de eventos	Diversificação dos serviços nos clientes atuais	Angariação de novos clientes	Rendibilidade dos novos clientes	Aumento da taxa global de satisfação do cliente	Diminuição dos custos de exploração	Diminuição da burocracia e processos obsoletos	Melhorar eficiência comercial e técnica	Aumento da qualidade dos serviços	Maximização do grau de satisfação dos recursos humanos	Aumento da qualificação dos recursos humanos	Minimização das saídas de quadros competentes	Aumento da inovação nos processos e serviços
GERAIS																			
Comercial	X	X			X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X
Administrativa			X	X									X	X		X	X		X
Economato		X		X						X		X	X	X					X
Manutenção		X									X			X	X	X	X	X	
ALOJAMENTO																			
Recepção		X			X						X		X	X	X	X		X	X
Andares		X									X			X	X	X		X	X
COMIDAS E BEBIDAS																			
Bar	X	X		X			X				X	X		X	X	X	X	X	X
Restaurante	X	X		X			X			X	X	X		X	X	X		X	X
Cozinha	X	X		X			X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Figura 17 - Impacto dos objetivos por seção

Para fazer os diversos Balanced Scorecard operacionais que se seguem, foi necessário perceber qual o impacto que cada secção, ou segmento, tem nos diversos objetivos traçados. É através da análise do quadro acima (Figura 17) que se torna possível ter uma imediata percepção de quais as áreas com mais impacto em cada perspetiva. No caso das áreas transversais a toda a atividade, estas têm menos impacto na atividade quando comparadas com as áreas diretas no contacto com o cliente, isto faz com que estas áreas sejam aquelas que tenham maior número de indicadores de mensuração de performance visto o seu impacto ser bastante vasto, estando significativamente presente em praticamente todas as perspetivas, excetuando a perspetiva de mercado onde a área comercial é a que tem maior impacto, pois a otimização da perspetiva de mercado depende diretamente da capacidade comercial desta secção.

5.5.BSC Operacionais

Seguem-se os BSC operacionais de cada uma das secções de atividade dos hotéis. Para elaboração das diferentes ponderações teve-se o cuidado de atribuir valores que totalizassem 100 (cem) pontos no total da ponderação de cada hotel em cada um dos BSC, tornando mais rápido e intuitivo verificar qual o peso daquele indicador na performance da secção, quando comparado com o seu semelhante, aplicado à outra unidade hoteleira, permitindo perceber as variações entre perspetivas dado à diferenciação dos segmentos de 4 e 5 estrelas. Os valores atribuídos estão maioritariamente em concordância com os valores de ponderação atribuídos no BSC Corporativo, sendo em casos pontuais um indicador que pode eventualmente ser mais, ou menos, significativo para essa secção em específico, do que para a organização como um todo e por essa via ter-lhe sido atribuído uma ponderação diferente do BSC Corporativo. Tendo como exemplo o departamento comercial, os rácios de *F&B (food & beverage)*, enquadrados no objetivo da diminuição dos custos de exploração, apresentam uma ponderação muito mais significativa no hotel de 4 estrelas, do que no de 5 estrelas, a razão para que assim seja é o facto de que, os eventos de *F&B*, para séries e grupos, são em número muito mais significativo no hotel de 4 estrelas, o que leva a esta desigualdade entre ponderações se qualifique como uma importante distinção entre as performances de ambas as unidades.

5.5.1. Comercial

A área comercial é a área chave de organização de todo o processo de venda ao cliente, quer seja por intermédio de agências de viagens, quer seja por contato direto com o cliente no ato da reserva, ou até mesmo por empresas interessadas nas instalações para a realização de diversos eventos. É no departamento comercial que devem ser feitos os esforços de

diversificação da oferta e atendimento personalizado ao cliente, este é um dos BSC (Figura 18) mais extensos atendendo ao fato de que todas as operações efetuadas pela área comercial tem impacto em todas as outras áreas. Exercendo este departamento o contacto direto com o cliente, existe uma forte ponderação dos indicadores da perspectiva de mercado, seguido dos indicadores da perspectiva de processos internos, sendo também nesta área que todos os processos começam, quando é finalizada a venda é transmitida aos diversos departamentos para que estes comecem a trabalhar em direção da satisfação total do cliente.

5.5.2. Administrativa e Financeira

Esta é a área central de informação e reporte sobre toda atividade e evolução da organização para as respetivas direções e administração. O ponto forte e a maior capacidade deste departamento tem de ser a concreta certeza na apresentação dos valores, sem falhas, no menor intervalo temporal possível, de modo a apresentar informação útil para tomada de decisão atempada e eficaz. Concentrando também os esforços enquanto área financeira, deve ter como objetivo a melhoria de indicadores sobre os quais tem capacidade para tomar medidas que levem à sua melhoria, seja por aplicação de excedente de capitais, seja por esforços para reduzir o Prazo Médio de Recebimento através de cobranças mais eficazes (Figura 19).

5.5.3. Economato

O Economato desenvolve a sua atividade “independente” de todos os outros departamentos no que respeita à procura de produtos que satisfaçam a demanda interna da organização, ou seja, não cabe ao economato decidir qual o serviço a ser prestado ao cliente, é no entanto responsabilidade do economato adquirir matérias-primas e mercadorias capazes de prestar o serviço de excelência a que a organização se propões perante o cliente, ao menor custo possível. É derivado deste atributo que a ferramenta apresentada (Figura 20) tem o seu maior foco nos rácios e no índice de satisfação. Conseguir baixar ou manter os rácios de custo com a mesma satisfação ao cliente tem de ser o maior objetivo deste departamento. Os processos internos desempenham um papel muito importante para que esta secção seja bem-sucedida nas suas tarefas. É por esta secção que todo o processo de intermediação passa, o comercial negocia com o cliente, são determinados juntamente com as restantes secções os materiais e matérias-primas necessárias e quanto mais agilidade existir por parte do economato na procura de produtos ou na satisfação das encomendas internas, melhor se torna o seu desempenho.

5.5.4. Manutenção

O objetivo principal do departamento da Manutenção é a conjugação de três fatores, rapidez, número de intervenções e qualidade das intervenções, estes são os três pilares que vão determinar a sua performance (Figura 21). Esta secção tem uma forte componente de redução de custo associada à qualidade, cabe aos colaboradores deste departamento proceder às inspeções necessárias de modo a que os clientes não sejam afetados por mau funcionamento de materiais ou instalações, bem como reparar, ou adjudicar a empresas externas no caso de inexistência de *know-how*, fazendo tudo isto ao menor custo e menor número de vezes possíveis. Este departamento também é solicitado por outros departamentos para resolução de problemas levantados no desenvolver da exploração diária dos ativos, por isso, a componente interna é igualmente importante. Se um colaborador da secção de andares e limpeza notar que algo está mal no quarto, deve ser o próprio a chamar a manutenção e no final da intervenção avaliar se o problema ficou resolvido.

5.5.5. Recepção

A Recepção é o departamento principal no que diz respeito ao contacto direto com o cliente pois é ele que dá sempre as boas vindas e causa o primeiro impacto do serviço prestado pelo hotel como um todo. Este enorme foco no cliente traduz-se numa forte ponderação na avaliação da performance. Embora as suas atividades no dia-a-dia não sejam constituídas por tarefas complexas, a Recepção tem de estar dotada de pessoas capazes de encarar um forte volume de trabalho e atenção ao detalhe. Cabe também aos rececionistas a faturação e o contacto com o cliente após serviço prestado, sendo que estes são os responsáveis pelo serviço “pós-venda” obrigando que desta forma a postura, amabilidade, cordialidade e simpatia sejam uma constante no desempenho das funções (Figura 22).

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	U.M	Ponderação		Metas									
				5	4	5 Estrelas				4 Estrelas					
				Estrelas	Estrelas	Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2	Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2		
Financeira	Aumento da rentabilidade volume de negócios	RevPar	Euros	4	4										
		Preço médio quarto ocupado	Euros	7	6										
	Aumento do volume de negócios	Volume de vendas	Euros	3	9										
		Taxa de crescimento	%	7	5										
Clientes	Aumento da taxa de fidelização dos clientes	Volume de negócios por cliente já existente	Euros	3	3										
	Aumento da ocupação	Taxa de ocupação	%	6	4										
	Aumento do nº de eventos	nº de eventos	Unidade	4	9										
	Diversificação dos serviços nos clientes atuais	Quota de mercado	%	6	3										
	Angariação de novos clientes	Volume negócios em novos clientes	Euros	7	3										
	Rendibilidade dos novos clientes	Volume de negócios por cada novo cliente	Euros	4	3										
	Aumento da taxa global de satisfação do cliente	Índice de satisfação	Unidade	8	6										
Processos Internos	Diminuição dos custos de exploração	Custos de exploração por quarto	Euros	4	9										
		Rácios F&B	%	4	10										
	Diminuição da burocracia e processos desnecessários	Tempo de resposta ao cliente	Dias	7	4										
		Duração do ciclo de venda	Dias	4	6										
Melhoria da eficiência comercial e técnica	Taxa de concretização da venda	%	7	4											
Desenvolvimento Organizacional	Maximização do grau de satisfação dos recursos humanos	Índice de satisfação	%	4	3										
		Nº de melhorias propostas	Unidade	3	2										
	Aumento da qualificação dos recursos humanos	Nº de horas de formação	Unidade	5	5										
Aumento da inovação nos processos e serviços	Nº implementações das melhorias propostas	Unidade	3	2											

Figura 18 - BSC Operacional - Área Comercial

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	U.M	Ponderação		Metas							
				5 Estrelas	4 Estrelas	5 Estrelas				4 Estrelas			
				Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2	Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2		
Financeira	Aumento do valor gerado ao acionista	Aumento prazo médio de pagamento	Dias	7	7								
		Redução prazo médio de recebimento	Dias	9	9								
	Diminuição da dívida global da empresa	Rácio endividamento	%	3	9								
		Total endividamento	Euros	2	5								
Cientes	Aumento da taxa global de satisfação do cliente	Índice de satisfação	Unidade	13	8								
Processos Internos	Diminuição da burocracia e processos obsoletos	Nº de falhas identificadas	Unidade	7	7								
		Melhoria da eficiência técnica	Dias	14	14								
		Nº de propostas de inovação	Unidade	20	19								
Desenvolvimento Organizacional	Maximização do grau de satisfação dos recursos humanos	Índice de satisfação	%	6	6								
		Nº de melhorias propostas	Unidade	7	5								
	Aumento da qualificação dos recursos humanos	Nº de horas de formação	Unidade	7	7								
	Aumento da inovação nos processos e serviços	Nº implementações das melhorias propostas	Unidade	5	4								

Figura 19 - BSC Operacional - Área Administrativa

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	U.M	Ponderação		Metas							
				5	4	5 Estrelas				4 Estrelas			
				Estrelas	Estrelas	Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2	Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2
Financeira	Aumento da rentabilidade do volume de negócios	Rácio Comidas	%	13	15								
		Rácio Bebidas	%	13	15								
		Rácio <i>amenities</i>	%	9	9								
	Aumento do valor gerado pelo negócio ao acionista	Valor médio de inventário	Euros	6	6								
Clientes	Aumento da taxa global de satisfação do cliente	Índice de satisfação	Unidade	13	9								
Processos Internos	Diminuição dos custos de exploração	Introdução de produtos substitutos	Unidade	9	9								
		Prazo médio de Stock	Dias	6	6								
	Diminuição da burocracia e processos desnecessários	Nº de propostas de melhoria	Unidade	9	9								
		Melhoria da eficiência técnica	Tempo de satisfação das requisições	Dias	11	11							
Desenvolvimento Organizacional	Aumento da qualificação dos recursos humanos	Nº de horas de formação	Unidade	6	6								
	Aumento da inovação nos processos internos	Nº de inovações implementadas	Unidade	5	5								

Figura 20 - BSC Operacional - Área Económico

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	U.M	Ponderação		Metas							
				5 Estrelas	4 Estrelas	5 Estrelas				4 Estrelas			
				Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2	Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2		
Financeira	Aumento da rentabilidade do volume de negócios	Diminuição dos custos conservação e reparação	Euros	13	15								
Clientes	Aumento da taxa global de satisfação do cliente	nº de reclamações relativamente às instalações	Unidade	13	10								
		Índice de satisfação	Unidade	13	10								
Processos Internos	Melhoria da eficiência técnica	nº de intervenções	Unidade	13	14								
		Tempo de intervenção	Horas	15	17								
	Aumento da qualidade interna dos serviços	Nº de reclamações internas	Unidade	6	8								
Desenvolvimento Organizacional	Maximização do grau de satisfação dos recursos humanos	Índice de satisfação	%	9	8								
		Nº de melhorias propostas	Unidade	5	5								
	Minimização das saídas de quadros competentes	Nº de saídas de colabores competentes	Unidade	9	8								
		Aumento da inovação nos processos e serviços	Nº implementações das melhorias propostas	Unidade	4	5							

Figura 21 - BSC Operacional - Área Manutenção

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	U.M	Ponderação		Metas											
				5 Estrelas	4 Estrelas	5 Estrelas				4 Estrelas							
						Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2	Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2				
Financeira	Aumento da rentabilidade do volume de negócios	Custos com pessoal	Euros	5	12												
Clientes	Aumento da taxa de fidelização dos clientes	Volume de negócios por cliente já existente	Euros	3	5												
	Aumento da taxa global de satisfação do cliente	Índice satisfação	Unidade	10	8												
Processos internos	Diminuição da burocracia e processos desnecessários	Tempo de resposta ao cliente	Dias	9	5												
		Prazo médio de recebimento	Dias	4	4												
		Duração média do check-in	Minutos	4	8												
	Melhoria da eficiência técnica	nº de falhas identificadas	Unidade	9	10												
		Nº de reclamações	Unidade	10	8												
	Aumento da qualidade dos serviços	Nº de reviews negativos	Unidade	10	8												
		Classificação do atendimento	Unidade	14	12												
Desenvolvimento Organizacional	Maximização do grau de satisfação dos recursos humanos	Índice de satisfação	%	7	6												
		Nº de melhorias propostas	Unidade	5	4												
	Minimização das saídas de quadros competentes	Nº de saídas de colabores competentes	Unidade	7	6												
		Aumento da inovação nos processos e serviços	Nº implementações das melhorias propostas	Unidade	3	4											

Figura 22 - BSC Operacional - Área Recepção

5.5.6. Andares

O departamento dos andares é composto pelas equipas de *housekeeping* de ambos os hotéis, cada uma destas equipas tem o seu responsável e apesar de o cliente não se aperceber do trabalho feito por este departamento, é fruto deste mesmo trabalho que o cliente vai refletir o *feedback* da sua estadia em termos de limpeza e conforto, um dos pontos mais importante das avaliações de mercado *on-line*. Este departamento tem como duas rúbricas de gasto de maior importância o pessoal extra organização que é subcontratado, que varia consoante ocupação, e o custo com as roupas e *amenities* consumidos, sendo que todo o material de lençóis e atoalhados é contratado com uma empresa externa que se encarrega da sua limpeza e manutenção.

Para uma melhor avaliação da capacidade utilizada e para nos certificarmos que não incorremos em custos com pessoal extra que sejam desnecessários, é proposto o controlo da utilização de capacidade aplicando um algoritmo que vai permitir chegar a um valor absoluto e comparar com o valor que seria ideal. Em média, por cada quarto ocupado, é necessário 1 pessoa durante 20 minutos na unidade de 4 estrelas, e outra durante 30 minutos na unidade de 5 estrelas (valores indicativos), quando comparado estes valores com as pessoas disponíveis para o serviço devemos então chegar a um valor concreto e saber como está a performance deste indicador. O horário de limpeza dos quartos é em média 5 horas, sendo que as restantes horas são para limpeza de áreas comuns às instalações, limpezas essas que são constantes e não entram para a fórmula de cálculo.

$$\text{Utilização da capacidade (4 Estrelas)} = \frac{\text{Quartos ocupados}}{1/3 * 5 * \text{n}^\circ \text{ de colaboradores}} \times 100$$

$$\text{Utilização da capacidade (5 Estrelas)} = \frac{\text{Quartos ocupados}}{1/2 * 5 * \text{n}^\circ \text{ de colaboradores}} \times 100$$

Este indicador tem uma ponderação muito importante porque transmite a correta imagem de quanto pessoal extra podemos estar a utilizar desnecessariamente ou permite detetar algum erro que em que o pessoal esteja a incorrer no decorrer das suas tarefas, e desta forma corrigir esse mesmo erro (Figura 23).

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	U.M	Ponderação		Metas							
				5 Estrelas	4 Estrelas	5 Estrelas				4 Estrelas			
				Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2	Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2		
Financeira	Aumento da rentabilidade do volume de negócios	Custo com lavandaria por quarto ocupado	Euros	6	10								
		Custos com pessoal	Euros	8	10								
		Custo com <i>amenities</i> por quarto ocupado	Euros	6	8								
Clientes	Aumento da taxa global de satisfação do cliente	Índice satisfação com a limpeza do quarto	Unidade	15	14								
		Índice de satisfação	Unidade	9	8								
Processos Internos	Melhoria da eficiência técnica	Utilização da capacidade	%	7	12								
	Aumento da qualidade dos serviços	Nº de reclamações	Unidade	12	8								
		Nº de <i>reviews</i> negativos	Unidade	12	8								
Desenvolvimento Organizacional	Maximização do grau de satisfação dos recursos humanos	Índice de satisfação	%	7	6								
		Nº de melhorias propostas	Unidade	5	5								
	Minimização das saídas de quadros competentes	Nº de saídas de colaboradores competentes	Unidade	7	6								
		Aumento da inovação nos processos e serviços	Nº implementações das melhorias propostas	Unidade	5	5							

Figura 23 - BSC Operacional - Área Andares

5.5.7. Bar

A secção de Bar presta serviço de atendimento ao hóspede e a clientes externos em todo o segmento das bebidas e tem também uma carta de refeições leves, essas refeições são confeccionadas pela cozinha e por essa razão não existe impacto das comidas na sua dimensão de avaliação de performance (Figura 24). É também responsabilidade desta secção a organização de *coffee breaks* de eventos empresariais e eventuais congressos ou outros eventos *corporate* (Figura 24).

Existe um bar por cada unidade hoteleira e o responsável desta secção é transversal ao segmento de 4 e 5 estrelas. No entanto, sendo os comportamentos destes completamente diferentes, os mesmos não podem ter as mesmas atribuições. Esta secção, quando representada no hotel de 5 estrelas, vê a sua atenção mais focada no serviço personalizado ao cliente individual com foco na perspectiva do cliente e do serviço a este prestado. No segmento de 4 estrelas esta já aponta mais para uma perspectiva de valorização financeira.

Em todas estas secções onde existe contacto direto com o cliente é de extrema importância o bom serviço e a simpatia no atendimento, bem como a inovação e a capacidade de surpreender e agradar o cliente sendo para isso necessário formar, reter e agradar os colaboradores mais capazes.

Esta secção tende a ser um departamento dotado de alguma criatividade na elaboração de diversos novos *cocktails* bem como introdução de novas bebidas no mercado, como por exemplo o recente *boom* do Gin Tónico e de todas as diversas marcas que foram criadas, daí ter sido também introduzida a perspectiva da formação, sendo que a mesma pode não ser lecionada por qualquer entidade especializada, mas sim pelas diversas marcas de bebidas nos vários eventos de promoção que muitas vezes têm lugar nas nossas instalações.

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	U.M	Ponderação		Metas							
				5 Estrelas	4 Estrelas	5 Estrelas				4 Estrelas			
						Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2	Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2
Financeira	Aumento do volume de negócios	Volume de vendas	Euros	4	10								
		Taxa de crescimento	%	8	3								
	Aumento do valor gerado pelo negócio ao acionista	Faturação média por cliente	Euros	6	7								
		Valor médio de inventário	Euros	3	3								
	Aumento da rentabilidade do volume de negócios	Custos com pessoal	Euros	3	3								
		Rácio custo das bebidas vendidas	Euros	9	13								
		Margem de contribuição	Euros	5	5								
Clientes	Aumento do nº de eventos	nº de eventos	Unidade	8	8								
	Aumento da taxa global de satisfação do cliente	Índice satisfação	Unidade	9	7								
Processos Internos	Diminuição dos custos de exploração	Prazo médio de Stock	Euros	3	3								
	Melhoria da eficiência técnica	Nº de falhas identificadas	Unidade	2	7								
	Aumento da qualidade dos serviços	Nº de reclamações	Unidade	9	7								
		Nº de reviews negativos	Unidade	8	5								
Desenvolvimento Organizacional	Maximização do grau de satisfação dos recursos humanos	Índice de satisfação	%	6	5								
	Aumento da qualificação dos recursos humanos	Nº de melhorias propostas	Unidade	5	3								
		Nº de horas de formação	Unidade	6	5								
	Minimização das saídas de quadros competentes	Nº de saídas de colaboradores competentes	Unidade	3	3								
Aumento da inovação nos processos e serviços	Nº implementações das melhorias propostas	Unidade	3	3									

Figura 24 - BSC Operacional - Área Bar

5.5.8. Restaurante

Semelhante à organização das secções de Bar, os restaurantes de ambos os hotéis também têm o mesmo responsável, o chefe de sala, que tem como apoio dois subchefes, um por cada restaurante, que lhe respondem diretamente e seguem as linhas orientadoras na prestação do serviço individual ou no atendimento a grandes grupos de comensais.

Faz parte do serviço prestado uma grande componente tradicional e de bem receber a que esta região tem habituado os seus visitantes, sendo para este grupo uma marca importante a simpatia, o rigor e a simplicidade no atendimento, bem como o conhecimento no aconselhamento dos produtos ao cliente. Sendo uma região de grande importância no que diz respeito à produção vinícola, a procura por vinhos nos restaurantes é elevada e a diversidade oferecida obriga à composição de uma garrafeira com significativo capital investido de modo a que na elaboração do BSC (Figura 25) esse fosse o indicador com maior relevância.

Muitas vezes os hotéis têm como “cliente” grandes eventos, como é o caso dos casamentos, ou outros eventos com elevado número de pessoas, para esses eventos, pontualmente, os hotéis contratam pessoas externas que conhece o modo de operar dos hotéis e prestam um serviço de igual qualidade, no entanto, sendo estes custos variáveis e, por vezes, com um impacto importante na rentabilidade dos mesmos, estes devem ser constantemente monitorizados.

Para o cálculo do indicador de utilização de capacidade foi desenhada uma fórmula que traduz a performance de ambos os restaurantes conjugando dois fatores, o nº de colaboradores, atendendo a que um colaborador consegue em média atender 14 pessoas (valor exemplificativo, tendo em atenção que o mesmo poderá variar consoante pessoal disponível, bem como a qualidade dos colaboradores), e a ocupação do restaurante, a fórmula prática afigura-se conforme abaixo:

$$\text{Utilização da capacidade} = \frac{\text{Lugares ocupados}}{14 \times \text{n}^\circ \text{ de trabalhadores}} \times 100$$

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	U.M	Ponderação		Metas									
				5	4	5 Estrelas				4 Estrelas					
				Estrelas	Estrelas	Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2	Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2		
Financeira	Aumento do volume de negócios	Volume de vendas	Euros	3	7										
		Taxa de crescimento	%	7	4										
	Aumento do valor gerado pelo negócio ao acionista	Valor médio por refeição	Euros	5	5										
		Valor médio de inventário	Euros	3	3										
	Aumento da rentabilidade do volume de negócios	Custos com pessoal	Euros	3	3										
		Rácio custo das bebidas vendidas	%	8	10										
		Margem de contribuição	Euros	4	4										
Clientes	Aumento do nº de eventos	nº de eventos	Unidade	4	8										
	Aumento da taxa global de satisfação do cliente	Classificação geral on-line	Unidade	8	5										
		Índice satisfação	Unidade	8	5										
Processos Internos	Diminuição dos custos de exploração	Total Horas Extra	Euros	4	7										
		Total Pessoal Extra	%	5	7										
	Melhoria da eficiência técnica	Prazo médio de Stock	Dias	3	3										
		Utilização da capacidade	%	3	3										
	Aumento da qualidade dos serviços	Nº de reclamações	Unidade	8	7										
Nº de reviews negativos		Unidade	7	5											
Desenvolvimento Organizacional	Maximização do grau de satisfação dos recursos humanos	Índice de satisfação	%	5	4										
		Nº de melhorias propostas	Unidade	4	3										
	Minimização das saídas de quadros competentes	Nº de saídas de colabores competentes	Unidade	5	4										
		Aumento da inovação nos processos e serviços	Nº implementações das melhorias propostas	Unidade	3	3									

Figura 25 - BSC Operacional - Área Restaurante

5.5.9. Cozinha

Semelhante à organização das secções de Bar e restaurante, as cozinhas de ambos os hotéis também têm o mesmo responsável, a figura do *Executive Chef*, muito valorizada nos hotéis sendo que esta é uma pessoa com uma importância significativa no panorama da cozinha nacional e traz um padrão de excelência e inovação ao serviço praticado. Este responsável máximo é apoiado em cada uma das cozinhas por um subchefe que monitoriza a atividade de todo o pessoal e executa as instruções do *Chef* bem como o substitui na tomada de decisão aquando da sua ausência.

A carta do restaurante e os menus dos serviços (eventos) são desenhados pela cozinha, sendo que no último caso o mesmo é em conjunto com a área comercial atendendo à negociação feita com o cliente, isto leva a que exista um especial foco sobre o custo direto de elaboração dos diversos pratos, pois inclusive o preço de venda é deliberado pelo chefe de cozinha.

Numa estrutura como a dos hotéis em causa, onde a qualidade é muito valorizada, é necessário monitorizar, para que seja possível prevenir todas as falhas que vão sendo cometidas durante o processo, esta monitorização tem como consequência uma diminuição das falhas e um aumento na satisfação do cliente, e, sendo a gastronomia uma marca importante dos nossos hotéis, torna-se imprescindível garantir a satisfação do típico cliente passante, bem como, o cliente regular residente na cidade, ou arredores, e que volta com frequência (Figura 26).

O departamento da cozinha, sendo mais especializado, não lhe é possível recorrer a pessoal que não pertença à organização, assim sendo, todas as horas extra que são efetuadas neste departamento são feitas por colaboradores do quadro e têm um acréscimo significativo nos custos com pessoal, devendo por isso existir um planeamento eficaz e preventivo por parte do Chefe Executivo e dos subchefes.

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	U.M	Ponderação		Metas									
				5	4	5 Estrelas				4 Estrelas					
				Estrelas	Estrelas	Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2	Ano N	Real N	Ano N+1	Ano N+2		
Financeira	Aumento do volume de negócios	Volume de Vendas	Euros	3	7										
		Taxa de Crescimento	%	5	3										
		Valor médio por refeição	Euros	4	4										
	Aumento do valor gerado pelo negócio ao acionista	Valor médio de inventário	Euros	2	2										
		Custos com pessoal	Euros	3	4										
	Aumento da rendibilidade do volume de negócios	Rácios das comidas vendidas	%	7	8										
		Margem de Contribuição	Euros	4	3										
Clientes	Aumento da taxa global de satisfação do cliente	Índice satisfação	Unidade	7	4										
		Classificação geral on-line	Unidade	7	5										
	Aumento do nº de eventos	nº de eventos	Unidade	3	7										
Processos Internos	Diminuição dos custos de exploração	Introdução de produtos substitutis	Unidade	4	3										
		Total Horas Extra	Euros	3	5										
		Total Pessoal Extra	Euros	3	6										
		Prazo médio de Stock	Dias	2	2										
	Diminuição da burocracia e processos desnecessários	Tempo médio de confeção	Minutos	3	4										
		Melhoria da eficiência técnica	Nº de falhas identificadas	Unidade	9	9									
	Aumento da qualidade dos serviços	Nº de reclamações	Unidade	7	5										
Nº de reviews negativos		Unidade	6	4											
Desenvolvimento Organizacional	Maximização do grau de satisfação dos recursos humanos	Índice de satisfação	%	4	3										
		Nº de melhorias propostas	Unidade	3	2										
	Aumento da qualificação dos recursos humanos	Nº de horas de formação	Unidade	5	5										
	Minimização das saídas de quadros competentes	Nº de saídas de colabores competentes	Unidade	4	3										
Aumento da inovação nos processos e serviços		Nº implementações das melhorias propostas	Unidade	2	2										

Figura 26 - BSC Operacional - Área Cozinha

5.6. Monitorização

Talvez a parte mais essencial de todo o processo de controlo de gestão enquanto o mesmo se desenrola no dia-a-dia das empresas seja a monitorização do sistema de controlo e acompanhamento deste por parte dos gestores responsáveis das áreas em causa. É através desta monitorização que se identificam falhas na operação da atividade e se corrigem as mesmas. A figura central no fornecimento de informação aos gestores é o *controller*, ele é responsável por fornecer informação fiável e sem erros aos gestores de cada secção para os dotar de ferramentas à tomada de decisão. É a figura do *controller* que vai, junto dos gestores, implementar em primeiro lugar o sistema de controlo de gestão e métodos para obtenção dos resultados, bem como alterar o sistema previamente definido conforme forem surgindo novos desafios ou sejam revistas metodologias e metas anteriormente postas em prática.

Estando a organização dotada de um sistema de *front office* capaz de apresentar números de gestão como taxas de ocupação e eventos planeados, não só no presente e passado mas também no futuro, à medida que as reservas e os eventos são confirmados pelos clientes, deverá ser desenvolvida uma ferramenta que permita que sejam automaticamente recolhidos os dados referentes a receitas confirmadas, para que nos respetivos meses que o gestor queira consultar, estejam imediatamente disponíveis esses mesmos números. Apesar do exposto, existem outros dados que apenas se conseguem obter mensalmente e por via da contabilidade de gestão, como custos, ou outros, que apenas o *controller* tem a tarefa de aglomerar todos os dados, como índices de satisfação ou avaliações. Isto faz com que seja de extrema importância o preenchimento atempado das ferramentas por parte do *controller* que mensalmente deverá apresentar com periodicidade mensal, e data previamente acordada com a gestão, os quadros completos a todas as secções.

Estando a estratégia delineada, bem como o sistema de controlo de gestão, assente em uma perspectiva de descentralização, o gestor de cada secção é o único responsável pelos números apresentados. Quando chamado à responsabilidade é sua obrigação saber justificar cada número apresentado no seu Balanced Scorecard bem como propor melhorias que considere necessárias junto da direção geral e da administração.

A abordagem aos dados apresentados no BSC deverá ser uma abordagem mensal individual e nunca de valores acumulados. Quando os dados apresentados são valores acumulados não é possível ao leitor da informação ter a sensibilidade para perceber se o bom ou mau comportamento da organização se deve a uma falha pontual no mês em questão ou um

acumular de performances insatisfatórias de meses passados em determinado indicador. Estas ferramentas desenvolvidas e o processo de controlo a implementar assentam numa base sólida de perspetiva futura e nunca numa análise retrospectiva, tendo em atenção que o presente deve ser acompanhado, e, qualquer erro que se cometa nesse mesmo presente, deve ser corrigido no futuro imediato.

5.7. Avaliação

À medida que a atividade vai dando resultados e os valores para os indicadores vão sendo colocados pelo *controller*, estes vão sendo comparados com as metas traçadas, tanto no corporativo como nos operacionais. É esta comparação que vai permitir saber, consoante os objetivos que estavam traçados, se a organização está a cumprir com os objetivos, se os supera, ou se está muito aquém do esperado, sendo a escala composta da seguinte forma (Figura 27):

Métricas	Escala	Sinalização
Insuficiente	< 70%	Vermelho
Não cumpre	71% > < 90%	Laranja
Cumpre	91% > < 110%	Amarelo
Supera	111% > < 130%	Verde claro
Supera Bastante	> 131%	Verde escuro

Figura 27 - Escala de Avaliação

A cada um dos intervalos da escala foram atribuídas cores, no interior de cada BSC, nas respetivas colunas dos valores reais das métricas de cada unidade de exploração, estarão representados os valores com os respetivos sinais. É importante referir que a comparação dos valores será entre o estimado e o real de cada ano. Pretende-se que, ao identificar com cores, seja mais prático para o gestor, tendo em conta o elevado nº de indicadores de cada uma das ferramentas, ver o seu foco nos indicadores que apresentam valores mais problemáticos. Exemplificando, se o orçamentado para total de volume de negócios referentes a alojamento para Agosto foi 100.000 (cem mil) Euros, e no final do mês de Agosto o valor apresentado é de 75.000 (setenta e cinco mil) Euros, então aparecerá o valor de 75% simbolizado com a cor laranja. Posteriormente à identificação, praticamente automática, atendendo à sua distinção por cores, dos valores de cada indicador, cabe ao gestor analisar qual a origem do problema tendo em atenção a ponderação desses mesmos indicadores, devendo neste caso dar prioridade aos indicadores insatisfatórios com maior ponderação e só depois passar aos indicadores com uma ponderação mais reduzida.

6. Conclusões

O Turismo, e particularmente o setor hoteleiro, carecem de metodologias de controlo de gestão face à elevada competitividade e necessária sustentabilidade. A aplicação do BSC neste sector de atividade ainda não é visível na maior parte dos casos de estruturas com pequena dimensão, ao contrário das grandes cadeias hoteleiras multinacionais como alguns estudos publicados o demonstram (Huckestein & Duboff, 1999; Denton & White, 2000).

Este projeto, e enquadrando-se nestes pressupostos, foi feito com o objetivo de implementação de um sistema que permitisse avaliar a performance das unidades em causa tornando facilmente visível o seu bom ou mau desempenho. Foram também atribuídas escalas onde o desempenho estará situado e desta forma identificar se este está de acordo, ou aquém do esperado. Estando este sistema de controlo de gestão montado, sugere-se que o mesmo seja estendido a um sistema de remunerações variáveis consoante o desempenho, premiando assim os trabalhadores que mais contribuem para a boa performance das unidades de negócio.

O presente trabalho, tendo sido aplicado a 2 hotéis pertencentes à mesma organização, e, atendendo a que dentro da mesma organização existem estratégias diferentes para cada um dos hotéis, foi proposta a diferenciação entre estas duas unidades e respetivas estratégias em cada um dos BSC operacionais, bem como no BSC corporativo, através da ponderação atribuída a cada um dos indicadores, que difere consoante o hotel em causa. As semelhanças na sua estrutura organizacional de topo, como é o caso das chefias, leva a que o modo de operar seja idêntico para ambas as unidades mas aplicado a uma estratégia completamente diferenciada. Para o hotel de 5 estrelas, onde o preço praticado é mais alto, logo o cliente exige um nível superior de qualidade de produto e serviço, o enfase sobre o cliente é mais elevado quando comparado ao hotel de 4 estrelas, onde o foco já se situa num ponto intermédio entre o cliente e a performance financeira. É importante para a estratégia da organização ter um bom equilíbrio entre estas duas unidades pois a marca que representam é partilhada por ambos os hotéis e a qualidade do serviço é imprescindível ao sucesso nesta indústria, logo, ao desenhar-se os BSC foi possível através dos mesmos indicadores obter uma performance completamente diferente nos hotéis consoante as ponderações que foram atribuídas aos indicadores para cada caso, sendo que o ideal será atingir ou superar todas as metas estabelecidas anualmente para cada mês. O modo como foi construído este sistema permite que o gestor olhe apenas para o BSC

corporativo para perceber como se encontra a organização no seu todo, ou seja, os dois hotéis em simultâneo.

Como ações prioritárias (Figura 16) foram definidas cinco iniciativas: i) identificar novas oportunidades de negócio; ii) melhorar eficiência dos processos internos; iii) ações de incentivo à divulgação dos hotéis; iv) aumentar a oferta no mercado empresarial; v) promover ações de formação. Com exceção da monitorização do aumento da oferta no mercado empresarial, pois esta é uma medida exclusivamente do âmbito da área comercial e traduzir-se-á num aumento direto dos indicadores comerciais e financeiros do BSC corporativo, a todas as outras iniciativas são-lhes atribuídas medições concretas no BSC corporativo e devem por isso ter especial atenção da direção geral. Estas iniciativas devem ser também monitorizadas com especial atenção por parte dos diretores de cada área de atividade através dos respetivos BSC operacionais.

Caso seja identificado algum fator preocupante, ou que seja necessário aprofundar alguma questão, este BSC corporativo desdobra-se pelos diversos BSC operacionais permitindo a compreensão do problema e discussão de medidas corretivas entre a direção geral e as diferentes chefias de cada departamento.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para a melhoria de um setor com significativo impacto no PIB nacional e que os gestores de organizações no setor da hotelaria em Portugal possam “inspirar-se” para que seja sempre possível melhorar a sustentabilidade da mesma.

Outro estudo futuro sobre o qual este projeto poderá ser alvo prende-se com a comparação deste Balanced Scorecard com outras implementações em cadeias com mais de uma unidade hoteleira em iguais segmentos de 4 e 5 estrelas. Esta comparação poderia levar a uma possível melhoria do sistema, bem como perspectivas de análise que até à data ainda não foram estudadas, através da conjugação de diferentes pontos de vista sobre o mesmo objetivo chave, a melhoria da performance.

Por último, este projeto pode também ser aplicado a outros grupos hoteleiros que ainda não tenham em prática um sistema de controlo de gestão ou desejem evoluir o seu sistema atual, adaptando o sistema à sua estratégia e ao seu método de trabalho.

7. Referências Bibliográficas

- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170-192.
- Banker, R., Potter, G. & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review* 75.1, 65-92.
- Denton, G. A. & White, B. (2000). Implementing a balanced-scorecard approach to managing hotel operations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41.1, 94-107.
- Dutescu, A., Popa, A. F. & Ponorica, A. G. (2014). SUSTAINABILITY OF THE TOURISM INDUSTRY, BASED ON FINANCIAL KEY PERFORMANCE INDICATORS. *Amfiteatru Economic, suppl. Contemporary Approaches and Challenges of Tourism* 16.8, 1048-1062.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment; Sep/Oct*, 269-284.
- Huckestein, D. & Duboff, R. (1999). Hilton Hotels . *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40.4, 28-38.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P. (2016). *Estatísticas do Turismo 2015*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Kala, D. & Bagri, S. (2013). Applicability of Balanced Scorecard in Hotels. *Journal of Tourism*, 77-87.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, (January-February), 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons* 15.1, 87-104.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management. *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 1, 75-85.
- Lebas, M. (1995). Performance measurement and performance management. *Int. J. Production Economics* 41 , 23-35.
- Min, H. I. & Min., H. (1997). Benchmarking the quality of hotel services: managerial perspectives. *The International Journal of Quality & Reliability Management* 14.6 , 582-597.
- Min, H., Min, H. & Joo, S.-J. (2008). A data envelopment analysis-based balanced scorecard for measuring the comparative efficiency of Korean luxury hotels. *The International Journal of Quality & Reliability Management* 25.4 , 349-365.
- Neves, J. C. & Lourenço, S. (2009). Using data envelopment analysis to select strategies that improve the performance of hotel companies . *International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 21 No. 6*, 698-712.

- Nunes, C. R. & Machado, M. J. (2011). O Balanced Scorecard na Hotelaria e Turismo. *Tourism & Management Studies*, Special Issue, Vol. 1, p722-733. 12p.
- Rauch, D. A., Collins, M. D., Nale, R. D. & Barr, P. B. (2015). Measuring service quality in mid-scale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 87-106.
- Rodrigues, J. A., Jordan, H. & Neves, J. C. (2010). *O Controlo de Gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores*. Áreas Editora.
- Ryan, B., Scapens, R. W. & Theobald, M. (2002). *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*, 2ª Edição. London: Thomson.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: state of the art . *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22.7 , 950-952.
- Tucker, B. & Thorne, H. (2013). Performance on the right hand side: Organizational performance as an antecedent to management control. *Qualitative Research in Accounting and Management* 10.3/4, 316-346.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods - 3ª Edição*. Thousand Oaks: SAGE.