

CONCETUALIZAÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD* – ESTUDO
DE CASO NOS HOTÉIS DOM PEDRO

António Maria Parreira do Amaral Silva Pereira

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Contabilidade

Orientador:
Prof^ª. Doutora Ana Maria Simões, Prof^ª. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Contabilidade

abril 2014

Agradecimentos

Queria deixar o meu obrigado...

Ao Diretor de Operações, Diretora Administrativa e toda a Administração do grupo Dom Pedro Hotels pelo interesse demonstrado, desde o primeiro minuto, neste projeto e pela constante disponibilidade para troca de informação.

À Prof.^a Doutora Ana Maria Simões, por ter aceitado a proposta de ser orientadora do meu trabalho, pela partilha do vasto conhecimento neste tema, pelo seu sentido crítico e pelo apoio incondicional demonstrado ao longo destes últimos meses.

Resumo

O presente trabalho foi concebido com base no conceito do *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992. Ao longo destes anos o *Balanced Scorecard* tem-se revelado numa importante ferramenta de gestão estratégica para diversos tipos de empresas, ajudando à sustentabilidade e crescimento das mesmas a longo prazo.

Dada a complicada conjuntura económica presente em Portugal, incluindo a do setor hoteleiro, torna-se importante que as empresas desenvolvam mecanismos, principalmente ao nível da gestão, que permitam uma maior sustentabilidade para contornar estas adversidades. Desta forma, o objetivo principal deste trabalho é a concetualização de um BSC adaptado à realidade dos Hotéis Dom Pedro, para colmatar a falta de um sistema de gestão que interligue informação proveniente de várias áreas e que equilibre os objetivos de curto e longo prazo, promovendo uma maior sustentabilidade e crescimento.

O contributo prático deste trabalho é o desenvolvimento de um modelo que permite clarificar e implementar de uma forma mais correta a estratégia, através do alinhamento dos esforços de toda a organização em torno de um mesmo fim, assente em objetivos, indicadores e iniciativas bem definidas, bem como um constante acompanhamento da performance da organização.

Conclui-se assim, que o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão que pode dar grandes contributos a empresas do setor hoteleiro, uma vez que se trata de um setor voltado para a prestação de serviços, onde o capital intelectual tem grande importância no sucesso das organizações, sendo de extrema importância a avaliação destes recursos não financeiros e equilibrá-los com a parte financeira da empresa.

Classificação JEL: L83, M10.

Palavras-chaves: Gestão Estratégica, *Balanced Scorecard*, Hotelaria.

Abstract

This work was designed based on the concept of the Balanced Scorecard developed by Kaplan and Norton in 1992. Throughout these years the Balanced Scorecard has proven an important strategic management tool for many types of companies, helping the sustainability and growth.

Given the complicated economic situation in Portugal, including the hospitality industry, it is important that companies develop mechanisms, especially at the management level, enabling greater sustainability to overcome these adversities. Thus, the main aim of this work is the conceptualization of a BSC adapted to the reality of Dom Pedro Hotels, to address the lack of a management system that links information from various areas and that balances the short and long term goals, promoting greater sustainability and growth.

The practical contribution of this work is to develop a model that clarifies and implement in a more accurate way the strategy, by aligning the efforts of the entire organization around a common purpose, based on objective, well-defined indicators and initiatives, as well as constant monitoring of the organization's performance.

It follows that the Balanced Scorecard is a management system that can give large contributions to companies in the hospitality industry, since it is a sector facing service delivery, where intellectual capital is of great importance in the success of organizations, being extremely important to review these non-financial resources and balance them with the financial part of the company.

JEL Classification: L83, M10.

Key-words: *Strategic Management, Balanced Scorecard, Hospitality.*

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice de figuras	vi
Índice de tabelas	vi
1. Introdução.....	1
1.1. Tema e Relevância.....	1
1.2. Problema de Investigação e Objetivos.....	1
1.3. Aspetos Metodológicos.....	2
1.4. Estrutura do Trabalho	3
2. Revisão de Literatura.....	4
2.1. Evolução da Contabilidade de Gestão	4
2.2. O <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.2.1. Conceito	8
2.2.2. Fatores críticos para o sucesso do BSC.....	11
2.2.3. Elogios ao BSC	12
2.2.4. Críticas ao BSC.....	15
2.2.5. Revisão de alguns estudos relacionados com a utilização do BSC.....	16
2.2.6. O BSC no Setor Hoteleiro	19
3. Metodologia.....	21
3.1. Paradigma de Investigação	21
3.2. Metodologia de investigação	21
3.3. Método de Investigação	22
3.4. Métodos de Recolha de Dados.....	22
4. Diagnóstico da empresa.....	23
4.1. A Empresa.....	23
4.2. Estrutura organizacional	24
4.3. O Negócio	26
4.4. Diagnóstico das Práticas de Controlo de Gestão	30
4.5. O Meio Envolvente e a Competitividade do Setor	33
4.5.1. O Setor do Turismo e a Economia Internacional	33
4.5.2. O Setor do Turismo e a Economia Portuguesa	35
4.5.3. Hotelaria em Portugal.....	36
4.5.4. Competitividade no Setor Hoteleiro Português.....	39

4.6. Análise S.W.O.T.....	40
4.7. Fatores Críticos de Sucesso	42
5. Proposta de Conceção do BSC	42
5.1 Definição da missão, visão, valores e temas estratégicos da empresa.....	43
5.2. Escolha das Perspetivas	45
5.3. Definição dos Objetivos Estratégicos	46
5.4. Elaboração do Mapa Estratégico	48
5.5. Definição dos Indicadores de Performance	50
5.6. Identificação das Iniciativas.....	55
5.7. Manutenção e Automação do BSC	58
6. Conclusões, Limitações e Pistas de Investigação Futura	59
6.1. Conclusões	59
6.2. Limitações.....	60
6.3. Pistas de Investigação Futura.....	61
7. Bibliografia.....	62
8. Anexos	68
Anexo 1: Relatório das entrevistas	68

Índice de figuras

Figura 1 -Estádios do Sistema ABC.....	6
Figura 2 -Translating Vision and Strategy	10
Figura 3 -Mapa estratégico.....	11
Figura 4 -Organograma do grupo.....	25
Figura 5 -Organograma do Dom Pedro Palace.....	26
Figura 6 -Taxa de crescimento do PIB, 2008-2012.....	33
Figura 7 -Total de chegadas de turistas internacionais, 2008-2012	34
Figura 8 -Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros por região, 2012.....	37
Figura 9 -Dormidas, segundo o país de residência habitual, 2012.....	38
Figura 10 -Mapa estratégico do Dom Pedro Hotels	49

Índice de tabelas

Tabela 1 -Comparação entre as três gerações dos sistemas ABC	6
Tabela 2 -O Modelo dos Quatro Estádios	7
Tabela 3 - As quatro perspetivas do BSC para avaliar a implementação do Six Sigma	14
Tabela 4 -Hotéis Dom Pedro	23
Tabela 5 -5 forças de Porter.....	39
Tabela 6 -Análise S.W.O.T.	40
Tabela 7 -Objetivos estratégico	46
Tabela 8 -Indicadores de desempenho.....	51
Tabela 9 -Iniciativas estratégicas.....	56
Tabela 10 -Principais inisiativas estratégicas	57

Glossário

BSC – *Balanced Scorecard*

EVA® - *Economic Value Added*

INE – Instituto Nacional de Estatística

PME`s – Pequenas e Médias Empresas

S.W.O.T. - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

1. Introdução

1.1. Tema e Relevância

O tema deste trabalho é a “Concetualização de um *Balanced Scorecard* – Estudo de caso nos Hotéis Dom Pedro”.

Ao longo dos últimos anos, o *Balanced Scorecard* (BSC) tem-se revelado uma ferramenta de enorme sucesso na criação de valor e sustentabilidade a longo prazo em empresas de diferentes ramos de atividade, nomeadamente da indústria hoteleira, uma vez que se trata de um modelo que contempla para além das habituais medidas financeiras, ou seja, de resultados no curto prazo, medidas não financeiras, medidas essas mais viradas para a obtenção de valor a longo prazo.

Estando o grupo Dom Pedro numa fase evoluída do controlo de gestão, uma vez que contempla vários sistemas de controlo quer prospetivo quer retrospectivo, faz todo o sentido que o grupo aposte numa ferramenta mais inovadora, capaz de interligar vários tipos de informação e dar uma visão mais geral de todo o funcionamento da organização ajudando ao cumprimento dos objetivos e plano estratégico definidos que se baseiam na sustentabilidade e crescimento a longo prazo. Assim, o *Balanced Scorecard* seria uma ferramenta adequada para a fase de controlo de gestão em que o grupo se encontra e para a visão que esta tem para o futuro.

1.2. Problema de Investigação e Objetivos

Nos últimos anos, Portugal tem passado por uma fase menos boa da sua economia, devido a alguns fatores externos, como o caso da crise financeira de 2008, mas também devido, em grande parte, a fatores internos, com os enormes desequilíbrios orçamentais e dívidas acumuladas durante vários anos. Como consequência, Portugal viu-se obrigado a pedir uma assistência financeira no ano de 2011, que trouxe consigo grandes políticas de austeridade, com o objetivo de acertar as contas públicas. Desta forma, a

economia portuguesa tem passado por um período de retração económica, com diminuição do investimento, dificuldade acesso ao crédito, diminuição dos rendimentos disponíveis dos portugueses, aumento da taxa de desemprego, entre outros fatores.

Não alheio a estes fatores, a economia do setor hoteleiro também tem passado por uma fase difícil. Tem-se assistido, nos últimos anos, a uma queda dos preços médios praticados neste setor, deteriorando assim as margens destas empresas. Devido a toda esta conjuntura, torna-se essencial que estas empresas apostem na diferenciação, através da inovação e excelência dos produtos e serviços, internacionalização e melhorias ao nível da gestão, fatores que permitirão uma maior sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

Tendo em conta, os diversos desafios que as empresas do ramo hoteleiro enfrentam nos dias que correm, o grande objetivo a atingir neste trabalho é conceber ao grupo Dom Pedro Hotels uma ferramenta de gestão estratégica (o BSC) adequada às exigências dos dias que correm, ou seja, uma ferramenta capaz de interligar e medir informação de índole financeira e não financeira, por forma a equilibrar a visão de curto e longo prazo da empresa, promovendo uma maior sustentabilidade e crescimento.

1.3. Aspetos Metodológicos

O problema presente neste trabalho obrigou a um profundo conhecimento das práticas de controlo de gestão adotadas na organização, desta forma foi seguida a via da investigação qualitativa, investigação aconselhada quando se procura estudar um fenómeno em maior profundidade.

O método de investigação adotado foi o estudo de caso do tipo experimental, uma vez que o objetivo final do trabalho é arranjar uma solução do que deve ser feito na prática Ryan *et al.* (2002). Foram então utilizados procedimentos e técnicas, tendo por base a teoria, com o objetivo de serem aplicados na empresa. Este estudo enquadra-se ainda no *innovation action research* de Kaplan (1998), uma vez que a metodologia adotada não se baseia unicamente na observação, esta teve também o envolvimento e participação do investigador na empresa, por forma a encontrar melhores soluções ao nível da estratégia da organização.

No que diz respeito à recolha de dados, foram utilizados os métodos mais comuns da investigação qualitativa: textos e documentos; observação; e entrevistas.

1.4.Estrutura do Trabalho

O presente trabalho divide-se em 6 capítulos.

O capítulo 1, a introdução, apresenta o tema do trabalho e a sua relevância. Identifica o problema de investigação e os principais objetivos do trabalho, os aspetos metodológicos e a estrutura do trabalho.

A revisão de literatura (segundo capítulo) estará dividida em duas partes. Na primeira parte será feita uma revisão de literatura sobre a evolução da contabilidade de gestão até ao aparecimento do BSC. A segunda focaliza a atenção no BSC. Será definido o conceito de BSC, iremos ver alguns dos elogios e críticas que têm estado ligados a esta ferramenta e, por fim, acabamos com alguns estudos relacionados com a utilização do BSC em empresas do setor hoteleiro, que é o tema deste trabalho.

No capítulo 3 descreve-se a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho, estando este capítulo dividido em quatro partes: paradigma de investigação; metodologia de investigação; método de investigação; e método de recolha de dados.

O capítulo 4 corresponde ao diagnóstico da empresa, onde primeiramente é feita uma apresentação da empresa, é explicada a forma como esta se encontra estruturada, o modo de funcionamento do negócio e as práticas de controlo de gestão adotadas. Posteriormente é elaborada uma análise da envolvente e competitividade do setor onde a empresa atua, recorrendo à análise S.W.O.T e 5 forças de Porter. Por fim são ainda identificados os fatores críticos de sucesso da empresa.

O foco deste projeto estará presente no quinto capítulo, onde será definido o modelo do *Balanced Scorecard* para a realidade do grupo Dom Pedro Hotels através dos seguintes passos: definição da missão, visão, valores e temas estratégicos da empresa; escolha das perspetivas; definição dos objetivos estratégicos; elaboração do mapa estratégico;

definição dos indicadores de performance; identificação das iniciativas; e manutenção e automação do BSC.

O sexto e último capítulo sistematiza as conclusões do estudo, as suas limitações e sugere algumas pistas para investigação futura.

2. Revisão de Literatura

2.1. Evolução da Contabilidade de Gestão

Estudos indicam que a contabilidade de gestão teve o seu início na primeira metade do século XIX nos Estados Unidos da América (Johnson e Kaplan, 1987). Estas práticas começaram por ser usadas em empresas que tinham como atividade económica a transformação de recursos em produtos ou serviços, sendo essas empresas do setor têxtil, dos caminhos-de-ferro, da distribuição e retalho e da indústria de metais. As empresas em causa viram-se na obrigatoriedade de implementar procedimentos administrativos internos, pois tratavam-se de organizações que continham uma grande diversidade de processos que precisavam de estar coordenados (Johnson e Kaplan, 1987).

Segundo Chandler (1977), citado por Kaplan (1984), os caminhos-de-ferro norte americanos, uma indústria com enorme dimensão e com grande volume de negócios, nas décadas de 1860 e 1870, foram capazes de desenvolver procedimentos contabilísticos que ajudaram no controlo e planeamento, fato bastante útil dada a dimensão deste negócio.

Anos mais tarde, mais precisamente na década de 1880, outras empresas começaram a adotar os sistemas de relatórios contabilísticos internos usados pelos caminhos-de-ferro. Em todo o país eram produzidos dados com grande detalhe sobre o volume de venda por área geográfica e departamento. Estes relatórios pecavam por ser bastante virados para os custos com mão-de-obra direta e matérias, não dando importância aos gastos gerais e de capital (Kaplan, 1984).

Após esta fase, aparece na indústria norte americana o movimento da administração científica, movimento esse que impulsionou o desenvolvimento de práticas de contabilidade de custos (Chandler, 1977), citado por Kaplan (1984). Frederick Taylor, Harrington Emerson e Henry Towne foram algumas das figuras associadas a este movimento que efetuaram várias análises e estudos onde vieram a descobrir determinados padrões para a quantidade de matérias e mão-de-obra necessárias para produzir uma determinada unidade de produção. Durante esta época começou ainda a aparecer a prática de medir e imputar custos indiretos aos produtos bem como a evolução dos custos padrão, ou por outras palavras o custo ideal dos produtos. Segundo Kaplan (1984) existiu um autor de vários artigos escritos nos anos de 1908 e 1909 chamado Harrington Emerson que descreveu bem o valor que tinha um bom custo padrão para um planeamento atempado e controlo.

Passados uns anos, em 1925, foram desenvolvidas novas teorias e práticas de contabilidade de custos. As empresas nesta época utilizavam muita mão-de-obra direta e faziam uma produção em massa de produtos padronizados, sendo que as inovações feitas nesta época serviram para ajudar a eficiência neste tipo de produção. Assim, as empresas viravam-se mais para a eficiência e trabalho na fábrica, dando menos ênfase para o sucesso comercial da empresa, sendo que a contabilidade de custos, contabilidade de capital e contabilidade financeira das mesmas eram mantidos em separado (Kaplan, 1984).

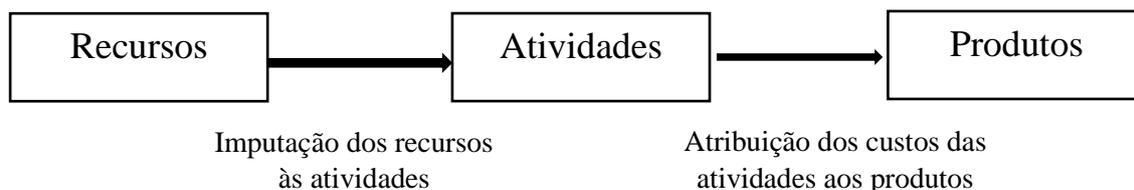
Depois de várias décadas de estagnação da contabilidade de gestão e com grandes mudanças no mundo empresarial, com o aumento da competitividade, com o desenvolvimento das tecnologias, com a globalização, com o aparecimento de novas atividades nas empresas como por exemplo o controlo de qualidade, o *marketing*, entre outros, as empresas viram-se na obrigação de melhorar a gestão dos seus recursos (Bromwich e Bhimani, 1989; Major e Vieira, 2009).

Por esta altura, princípio dos anos 80, os sistemas tradicionais eram bastante criticados por vários autores que argumentavam que os custos indiretos eram mal distribuídos pelos produtos e deste modo forneciam informação distorcida e fora do tempo o que não ajudava a melhorar o planeamento e controlo por parte dos gestores (Johnson e Kaplan,

1987; Wickramasinghe e Alawattage, 2007). Com esta necessidade de melhoria na imputação dos custos indiretos aos produtos Kaplan e Cooper propõem o sistema *Activity Based Costing*. Este sistema caracteriza-se por identificar as atividades operacionais como principal fator na atribuição dos custos dos produtos (Major e Vieira, 2009).

Segundo Major e Vieira (2009:250) “O ABC pode ser descrito como um sistema baseado em dois estádios. O primeiro dos estádios caracteriza-se por imputar os recursos às actividades. Estes são imputados em função de relações de causa e efeito entre as actividades e os recursos expressas pelos “cost drivers de recursos”. O segundo estágio consiste na atribuição dos custos das actividades ocorridas na organização pelos produtos em função do respetivo consumo das actividades”. Assim, vemos na Figura 1 uma representação dos dois estádios do sistema ABC.

Figura 1-Estádios do Sistema ABC



Fonte: Major e Vieira (2009, p.251)

Alguns autores fizeram uma análise da evolução deste sistema ABC ao longo dos anos. Por exemplo os autores Mecimore e Bell (1995), citado por Major e Vieira (2009), dividiram o modelo ABC em três gerações, como é descrito na Tabela 1.

Tabela 1-Comparação entre as três gerações dos sistemas ABC

	Primeira geração	Segunda geração	Terceira geração
Atividades	Produto	Processo	Unidades de negócio
Planeamento e controlo	Centro de custos	Centro de custos	Unidades de negócio
Custos	Industriais	Industriais, administrativos e de distribuição	Internos e externos
Informação	Rendibilidade por produtos	Rendibilidade por processos	Rendibilidade por clientes
Objetivo	Custo dos produtos	Melhoria dos processos	Gestão dos clientes

Fonte: Major e Vieira (2009, p.269)

Kaplan e Cooper (1998) elaboraram um trabalho sobre a evolução dos sistemas de controlo de gestão. Estes autores dividem essa evolução em quatro estádios como é descrito na Tabela 2.

Tabela 2-O Modelo dos Quatro Estádios

Características do sistema	Fase I Inconsistentes	Fase II Relatórios externos	Fase III Especializados	Fase IV Integrados
Qualidade dos dados	Muitos erros Grandes desvios	Satisfaz os princípios contabilísticos	Bases de dados partilhadas Sistemas independentes Vínculos informais	Sistemas e bases de dados completamente relacionados
Relatórios financeiros externos	Inadequados	Adequados	Mantém-se os sistemas da Fase II	Sistemas de relatórios externos
Custos por produto/cliente	Inadequados	Não exatos Custos e proveitos “escondidos”	Vários sistemas ABC autónomos	Sistemas ABC integrados
Controlo estratégico e operacional	Inadequados	Feedback limitado Feedback com atraso	Vários sistemas autónomos de avaliação de desempenho	Sistemas de avaliação de desempenho estratégico e operacional

Fonte: Major e Vieira (2009, p.270)

Ao longo dos anos têm sido estudados os benefícios da aplicação do sistema ABC. Por exemplo Wickramasinghe e Alawattage (2007) referem que o uso do sistema ABC permite uma melhor gestão dos recursos levando assim a empresa a um nível competitivo bastante superior, através da satisfação dos clientes e do aumento da quota de mercado. O ABC é ainda elogiado, devido à sua capacidade para ajudar os colaboradores no planeamento, na avaliação de desempenho, na orçamentação, na análise da rendibilidade dos produtos e na tomada de decisões (Innes e Michell, 1995; Stratton *et al.*, 2009).

Por outro lado, têm sido apontadas algumas limitações ao sistema de custeio ABC. Alguns autores referem que o ABC obriga a um processo de recolha de dados que é dispendioso e demorado (Kaplan e Anderson, 2004; 2007a; 2007b; Stout e Propri, 2011). Outra crítica prende-se com o fato do ABC pressupor que é sempre utilizada a totalidade da capacidade dos recursos, não incorporando assim a capacidade não utilizada, o que leva à ocorrência de erros (Kaplan e Anderson, 2004; 2007a).

Por esta altura, as ferramentas de contabilidade e controlo de gestão eram bastante limitadas no que toca à avaliação de desempenho das empresas, pois eram ferramentas que se focavam bastante em medidas financeiras, ou seja de curto prazo, não dando assim relevo às medidas não financeiras, medidas essas que possibilitam a continuação do bom desempenho das empresas no longo prazo (Quesado e Rodrigues, 2009). Deste modo, no início dos anos 90, dois conceituados autores da área da contabilidade de gestão (David Norton e Robert Kaplan) propõem o *Balanced Scorecard*, uma ferramenta de contabilidade de gestão capaz de interligar medidas financeira (curto prazo) com medidas não financeiras (longo prazo) das organizações como será explicado no ponto seguinte (Kaplan e Norton, 1992).

2.2. O *Balanced Scorecard*

2.2.1. Conceito

Como foi dito anteriormente, o BSC traduziu-se numa ferramenta de contabilidade de gestão capaz de colmatar algumas das limitações dos tradicionais sistemas de contabilidade de gestão.

Quando foi divulgado pela primeira vez, o BSC tratava-se então de um modelo de avaliação de desempenho que incluía não só medidas financeira (já existentes nos sistemas tradicionais) como também medidas não financeiras. Ferreira (2009:314) refere que “*A utilização destes dois tipos de medidas contribui para um equilíbrio entre medidas de resultado (i.e. lag) e medidas de progresso (i.e. lead)*”. Kaplan e Norton (1992) ao verem que a gestão das organizações tinha que conciliar uma grande variedade de informação vinda de diferentes áreas optaram por identificar quatro

diferentes perspectivas de informação: financeira, dos clientes, dos processos internos e da inovação e aprendizagem.

Segundo estes autores, a perspectiva financeira é constituída por medidas de curto prazo, que integram apenas informação financeira, sendo esta perspectiva mais virada para os investidores. Normalmente, os objetivos desta perspectiva têm a ver com a rendibilidade, crescimento e valor para os acionistas.

A perspectiva dos clientes tem por objetivo satisfazer o melhor possível o cliente, de forma a não só fidelizar os já existentes como a captar novos. Para que tal aconteça será necessário analisar e prever as necessidades dos clientes.

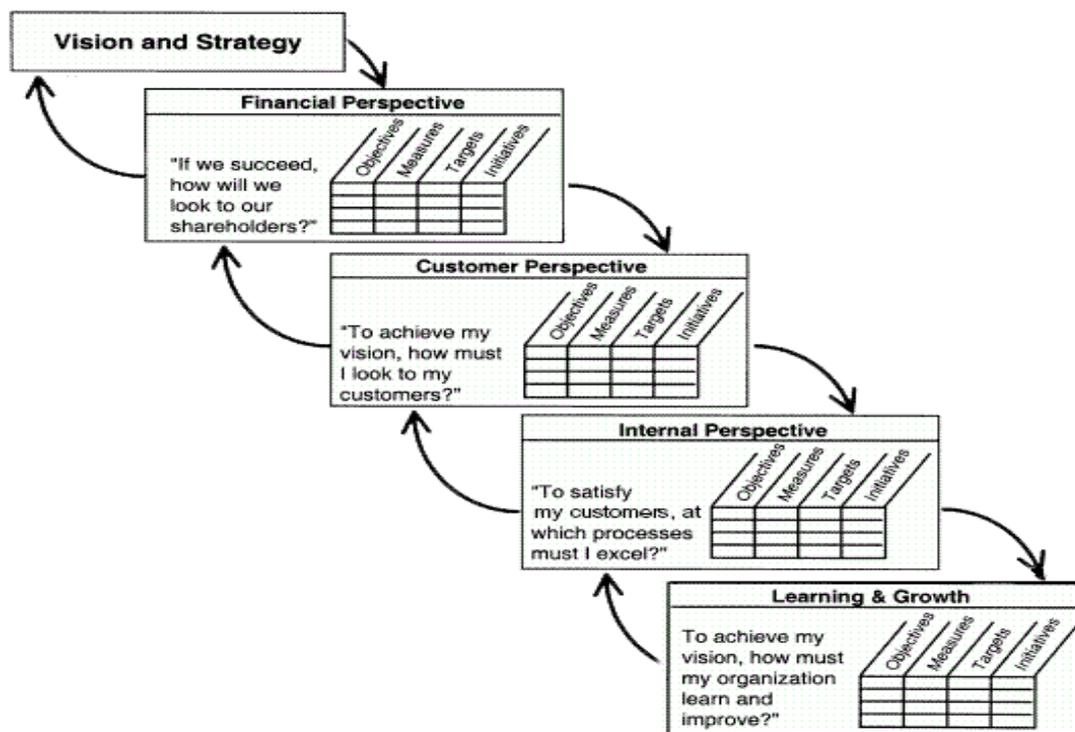
A terceira perspectiva, a dos processos internos, tem como objetivo assegurar a excelência do funcionamento interno, de modo a satisfazer os clientes e consequentemente os investidores.

Por último, temos a perspectiva da inovação e aprendizagem, que tem por objetivo assegurar que o bom funcionamento interno vai continuar no futuro, por exemplo através do desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Nesta perspectiva, segundo Kaplan e Norton (1996a) existem três fatores que não deverão ser descurados: capacidades dos trabalhadores; motivação dos trabalhadores; e capacidades do sistema de informação. De referir ainda que as três ultimas perspectivas do BSC correspondem a medidas não financeiras.

Anos mais tarde, mais precisamente em 1996 e depois de estudadas as aplicações do BSC em algumas empresas, os autores decidiram introduzir algumas mudanças no modelo. Kaplan e Norton (1996a) concluíram que o BSC deveria desempenhar um papel de relevo ao nível da gestão estratégica das empresas, através do alinhamento dos objetivos e medidas. Duas importantes mudanças deram-se aquando desta revisão, uma das quais teve a ver com a última perspectiva que passou a denominar-se aprendizagem e crescimento, passando a componente inovação para a perspectiva dos processos internos. Outra mudança importante foi o fato deste segundo modelo passar a contemplar metas e ações a concretizar para além dos objetivos e medidas já existentes no anterior modelo.

Na Figura 2 podemos ver como o BSC traduz a visão e estratégia da empresa através das quatro perspectivas.

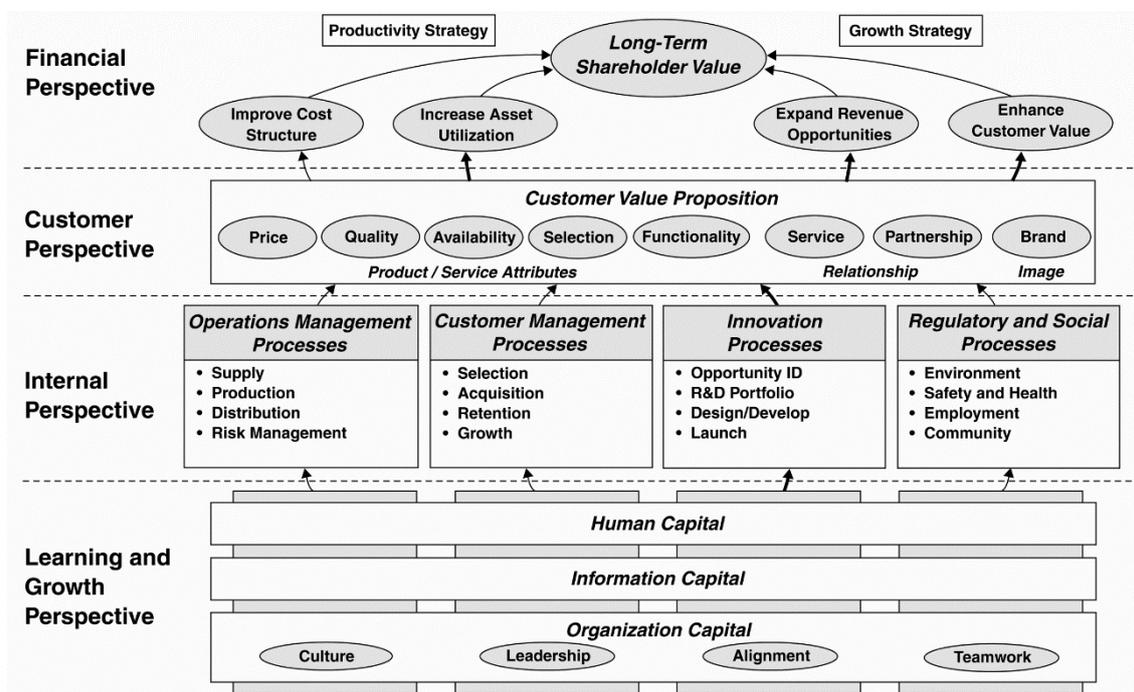
Figura 2-Translating Vision and Strategy



Fonte: Kaplan e Norton (2001a, p77)

Kaplan e Norton (1996) argumentam que para que o BSC dê os seus frutos a sua definição deve seguir dois princípios fundamentais: todas as medidas devem ser baseadas nos objetivos que foram definidos pela missão e estratégia da empresa; deverão ser asseguradas as relações de causa-efeito entre as medidas das diferentes perspectivas do BSC. Assim, o mapa estratégico (Figura 3) revela-se uma importante componente do BSC, pois trata-se duma figura onde estão definidos os objetivos estratégicos da empresa divididos pelas quatro perspectivas do BSC e onde estão identificadas as relações de causa-efeito entre as diferentes medidas (Kaplan e Norton, 2001b).

Figura 3-Mapa estratégico



Fonte: Kaplan & Norton (2004, p.66)

2.2.2. Fatores críticos para o sucesso do BSC

Sendo o BSC uma ferramenta que conjuga múltiplas variáveis, muitos cuidados serão necessários aquando da sua implementação bem como durante a sua “maturidade”.

Cavalluzzo e Ittner (2004) referem que para haver uma eficaz implementação do BSC é essencial que todos os colaboradores entendam bem a estratégia da empresa. Estes autores acrescentam que é fundamental que cada colaborador seja informado, de forma clara, quais as suas tarefas e objetivos operacionais.

Umashay e Willett (2008) dão especial importância às organizações que têm vários departamentos, referindo que é essencial que a estratégia da organização, no seu todo, esteja em consonância com a estratégia das diferentes unidades de negócio, ao contrário do que muitas vezes acontece, as estratégias são independentes devido á falta de comunicação. Outro fator de sucesso tem a ver com o fornecimento de informação,

Umashey e Willett (2008) indicam que é importante que a informação não seja servida apenas ao topo da hierarquia organizacional mas sim a todos os níveis operacionais.

Um outro fator bastante importante para o bom funcionamento do BSC e que já foi evidenciado no final do capítulo anterior é a correta definição dos indicadores das diferentes perspetivas, de modo a que sejam bem perceptíveis as relações de causa-efeito entre esses mesmos indicadores, caso contrário o modelo não acrescentará valor à empresa (Kaplan e Norton, 1996).

Por fim, existe um fator que é muitas vezes descurado pelas empresas na fase posterior à implementação do BSC, isto é durante a maturidade, que é a redefinição do próprio BSC. Assim, Kaplan e Norton (1996) sugerem os seguintes passos: atualizar o orçamento e o plano de longo prazo; realizar reuniões mensais de acompanhamento de medidas implementadas para detetar desvios, por exemplo, e, posteriormente, conceber novas medidas, metas, indicadores ou até mesmo relações de causa-efeito; e realizar revisões anuais da estratégia.

2.2.3. Elogios ao BSC

Ao longo dos últimos anos vários, autores têm afirmado que a aplicação do BSC traz grandes benefícios às empresas, e é sobre esses mesmos benefícios que se vai falar neste ponto.

Como já foi dito, um dos maiores elogios que é feito ao BSC é a sua capacidade de colmatar muitas das limitações dos tradicionais sistemas de contabilidade de gestão, isto porque o BSC introduz nas empresas uma visão de longo prazo, ao contrário dos anteriores sistemas que focavam toda a atenção no curto prazo, originando a perda de valor das empresas no longo prazo. Kaplan (1994) dá o exemplo de alguns gestores que não optaram pelo investimento no desenvolvimento de novos produtos, novas capacidades ou novas tecnologias de informação, devido à forte importância que era dada às avaliações de curto prazo, muito embora estes investimentos tivessem grande probabilidade de gerar lucros para a empresa no longo prazo.

Outro elogio feito ao BSC é o fato deste ser uma ferramenta eficaz na tradução e comunicação da visão e estratégia da organização (Kaplan e Norton, 1996b; Malina e Selto, 2001), aumentando assim as hipóteses desta ter uma boa performance no longo prazo. Assim, Ferreira (2009) conclui que este sistema ajuda no alinhamento organizacional, pois esta ênfase na estratégia que o BSC toma incentiva a atenção dos diferentes tipos de colaboradores para os principais objetivos da organização, ajudando assim ao equilíbrio entre o curto e longo prazo, isto porque haverá uma atenção tanto nos aspetos financeiros como não financeiros. Este autor refere ainda que este alinhamento organizacional que o BSC proporciona, evita que haja um dispensar de energias em áreas de pouco relevo na estratégia da empresa, ou ainda na resolução de problemas causados pela descoordenação organizacional.

Alguns estudos indicam ainda que o BSC é uma ferramenta capaz de integrar e interagir com outras ferramentas de contabilidade e controlo de gestão utilizadas nas organizações, como é o caso do *Activity Based Costing/Activity Based Management*, *Customer Relationship Management*, *Six Sigma*, entre outras (Pinto, 2007).

Por exemplo no que toca ao ABC, Pinto (2007) refere que os resultados provenientes deste sistema poderão dar informação importante para os mapas estratégicos, particularmente ao nível da perspectiva financeira e dos processos internos, isto através de informação sobre os custos por produto, serviços e processos. Esta informação poderá deste modo estimular um outro tipo de ações e decisões ao nível da organização.

O CRM por sua vez poderá ser integrado na perspectiva do cliente, isto porque este sistema fornece informação sobre qual o tipo de clientes que a empresa deve investir, as operações de *marketing* que devem ser feitas para reter clientes, o tipo de oferta que deveremos ter para os diferentes tipos de clientes ou quais os diferentes segmentos que deverão ser definidos. Assim, toda esta informação poderá ajudar na definição de metas e objetivos na perspectiva dos clientes (Pinto, 2007).

O *Six Sigma* é uma filosofia que se foca na eliminação de muitas atividades que geram custos elevados, isto com o objetivo de melhorar a produtividade e consequentemente aumentar a competitividade da empresa. Assim, Kato (2003), citado por Quesado e Rodrigues (2009), refere que o uso do *Six Sigma* com o BSC ajuda no processo de

avaliação de desempenho, identificando-se problemas e as causas dos mesmos e definindo as ações que se devem tomar para resolver esses problemas.

Fernandes (2005), citado por Quesado e Rodrigues (2009), é outro autor que aponta vantagens do uso do BSC com a metodologia *Six Sigma*, afirmando que o BSC funciona como uma ferramenta para avaliar o grau de alinhamento da organização com a estratégia definida pela mesma, enquanto o *Six Sigma* tem a função de operar melhorias que ajudem a esse alinhamento estratégico. Este autor mostra ainda, na Tabela 3, que as quatro perspetivas do BSC podem ser utilizadas para avaliar a implementação do *Six Sigma*.

Tabela 3- As quatro perspetivas do BSC para avaliar a implementação do *Six Sigma*

Perspetiva do BSC	Contribuição do <i>Lean Six Sigma</i>
Financeira	Seleção de projetos com impacto financeiro capazes de gerar: aumento de receita, redução de custos, melhor gestão de ativos e melhorar a gestão de fluxos de caixa.
Cientes	Melhorar a qualidade, reduzir o tempo de entrega, melhorar a confiança no produto ou serviço e aumentar o valor do produto ou serviço para o cliente.
Processos internos	Seleção adequada dos processos a serem trabalhados nos projetos <i>Lean Six Sigma</i> , mantendo a ênfase no valor para o cliente e nas necessidades do cliente.
Inovação e aprendizagem	Melhoria das competências dos empregados, criação de uma cultura voltada para a melhoria e para a criação de valor.

Fonte: Quesado e Rodrigues (2009), adaptado de Fernandes (2005, p. 63)

Outro elogio feito ao BSC tem a ver com a sua interligação com a gestão do capital humano. Pinto (2007) refere que existe uma relação forte entre o capital humano e a perspetiva de aprendizagem e crescimento do BSC uma vez que é esta perspetiva que mede o valor deste ativo (capital humano), que é considerado o mais valioso dentro de uma organização.

Kaplan e Norton (1997) são da opinião de que para a empresa atingir os seus objetivos financeiros terá de investir bastante nas capacidades e aperfeiçoamento dos funcionários. Estes autores vão mais longe, referindo que para que os objetivos organizacionais de longo prazo sejam atingidos, os funcionários terão de estar num constante processo de renovação dos seus conhecimentos, caso contrário a empresa apenas conseguirá atingir os objetivos de curto prazo.

Com isto, os autores Becker *et al.* (2002), Rampersad (2004) e Bencaleiro (2007) desenvolveram um *scorecard* do capital humano, como forma de gerir e vincular os trabalhadores à estratégia da empresa.

Portanto, pode concluir-se, que o BSC é uma ferramenta complementar e não alternativa a outros sistemas de gestão.

2.2.4. Críticas ao BSC

Embora muitos elogios tenham vindo a ser apontados à utilização do BSC, alguns autores apontam algumas críticas à sua adoção.

Por exemplo, Norreklit (2000) argumenta que o BSC não tem capacidade de funcionar como um elemento de gestão estratégica, isto porque o BSC não dá a devida importância a alguns dos *stakeholders* das organizações bem como o fato do mesmo não estar atento as movimentações da concorrência o que poderá levar a alguma incerteza ao nível da estratégia. Esta autora também critica o BSC pelas dificuldades normalmente evidenciadas em estimar e comprovar as relações de causa-efeito.

Outra crítica apontada ao BSC é o fato do mesmo originar perda de poder por parte dos superiores hierárquicos, uma vez que este modelo implica transparência e divulgação da informação estratégica aos vários níveis da organização (Ferreira, 2000).

Um aspeto que tem sido bastante discutido em relação ao BSC tem a ver com o fato deste muitas das vezes estar ligado às recompensas. Otley (1999) argumenta que a ligação de recompensas com o BSC poderá destruir o valor deste, isto porque os

gestores passam a ver o BSC como um fator de extrema importância na atribuição das recompensas, podendo levar os mesmos a manipular informação.

Epstein e Manzoni (1998) apontam algumas dificuldades relacionadas com a implementação do BSC: a definição de uma estratégia clara e que seja consensual entre os vários gestores; os custos financeiros e de tempo que a implementação do BSC acarreta; a resistência por parte dos gestores; e as dificuldades em redefinir BSC após a implementação deste. Juhmani (2007) num dos seus estudos constatou também, que a aplicação do BSC implica um constante investimento na formação dos funcionários em relação aos conhecimentos do BSC, sendo este investimento mais um grande custo associado a esta abordagem.

Cavalluzzo e Ittner (2004) referem que um dos problemas ligados ao BSC é a falta de sistemas de informação adequados. Neste ponto Epstein e Manzoni (1998) vão mais longe, referindo que as empresas devem desenvolver as tecnologias de informação por forma a acompanhar e divulgar as medidas de desempenho.

O controlo hierárquico *top-down* associado ao BSC também é apontado como um fator problemático, uma vez que algumas ideias de melhorias estratégicas poderão surgir de trabalhadores em níveis hierárquicos inferiores, existindo assim alguma incoerência visto que são os níveis hierárquicos superiores que definem a estratégia (Norreklit, 2000).

Por fim, alguns autores referem que a adequabilidade do BSC também depende do tipo de cultura, por exemplo as culturas com grandes distâncias hierárquicas não são propícias a gerar bons proveitos com o uso do BSC uma vez que esta abordagem exige bastante comunicação entre os diferentes tipos de colaboradores e níveis hierárquicos.

2.2.5. Revisão de alguns estudos relacionados com a utilização do BSC

Durante as últimas duas décadas, muitos autores têm efetuado estudos relacionados com as taxas de utilização do BSC nos diferentes países do mundo. Esses estudos indicam que o BSC embora tenha começado nos EUA no início dos anos 90, rapidamente se

expandiu para outros países, muito embora com taxas de utilização diferentes entre eles. Será sobre esses estudos que este capítulo se vai debruçar.

Chenhall e Langfield-Smith (1998) desenvolveram um estudo sobre a adoção de práticas de contabilidade de gestão nas grandes empresas australianas. Deste estudo concluiu-se que uma grande parte destas empresas adota o BSC, sendo que das 78 empresas analisadas 89% adotaram o BSC.

Dois anos mais tarde, Kald e Nilsson (2000) estudaram a utilização de sistemas de avaliação de desempenho nas empresas nórdicas. Os resultados destes estudos revelaram que 27% destas empresas utilizavam o BSC e que passados 2 anos esta taxa passou para os 61%, ou seja, aumentou bastante o número de empresas que adota o BSC.

Speckbacher *et al.* (2003) realizaram um estudo sobre a utilização do BSC na Alemanha, Austrália e Suíça e concluíram que apenas 26% das empresas que responderam ao questionário utilizavam o BSC, embora 40% já tinham tido conhecimento desta abordagem.

Ittner *et al.* (2003) inquiriram algumas empresas do setor financeiro dos EUA quanto à utilização do BSC e os resultados revelaram que 20% destas empresas utilizavam esta abordagem, 11% estavam em fase de implementação e 50% nem sequer consideravam a possibilidade de implementação.

Juhmani (2007) fez um estudo sobre a utilização do BSC em empresas do Bahrain e concluiu que 65% destas utilizavam o BSC.

Em 2011 foi efetuado um estudo idêntico em empresas brasileiras e onde se verificou que 48% dessas empresas utilizavam o BSC (Amorim, 2011).

Alguns autores também já fizeram trabalhos relacionados com a utilização do BSC em Portugal, muito embora sem a profundidade evidenciada em estudos idênticos efetuados a outros países. São esses estudos que passamos a analisar.

Um dos primeiros trabalhos relacionados com a utilização do BSC em Portugal foi o estudo efetuado por Ferreira (2002), onde foram analisadas as grandes empresas não financeiras. Neste estudo verificou-se que o BSC era uma das ferramentas de controlo de gestão menos utilizadas por estas empresas, dentro de dezoito técnicas incluídas no questionário. Era notório, por esta altura, a falta de conhecimento das empresas portuguesas quanto às capacidades do BSC.

O mesmo autor, anos mais tarde, noutra obra, refere que a situação está a mudar.

“Cinco anos passados, a situação parece estar em mudança, atendendo a que o número de empresas que utilizam o balanced scorecard cresceu.” Ferreira et al. (2009:326)

O autor justifica esta mudança com dois fatores chave: o incluir do BSC nas unidades curriculares de contabilidade de gestão e controlo de gestão por muitas universidades; e o aumento do número de empresas de consultoria a promover o BSC.

Em 2009, Quesado e Rodrigues (2009) realizaram um estudo chamado “Factores Determinantes na Utilização do *Balanced Scorecard* em Portugal” com o objetivo de avaliar a aplicabilidade e conhecimento do BSC nas grandes empresas privadas. Neste estudo obteve-se resposta de 85 empresas e concluiu-se que 44,7% das empresas conheciam a metodologia embora nunca tenham tido contacto com a mesma, 12,9% não conheciam o BSC de todo, 5,9% já tinham iniciado a implementação do BSC, 18,8% utilizavam o BSC, 4,7% já tinham usado esta abordagem mas já a tinham abandonado e 12,9% esperavam implementar este sistema no futuro.

Outro interessante estudo relacionado com empresas portuguesas foi o estudo efetuado por Machado (2013). Desta feita foi estudado o conhecimento e utilização do BSC por pequenas e médias empresas. Os resultados são bastante distintos da análise efetuada às grandes empresas. Concluiu-se assim que, das 58 empresas que participaram neste inquérito apenas 5% utilizavam o BSC. Outra conclusão interessante deste estudo foi que os indivíduos numa faixa etária mais baixa são os que mais conhecem a metodologia do BSC, o que se poderá traduzir num aumento das taxas de utilização do BSC no futuro quando estes jovens assumirem cargos superiores nestas empresas.

2.2.6. O BSC no Setor Hoteleiro

Durante os últimos anos, principalmente nas duas últimas décadas, o setor hoteleiro a par de outras indústrias tem assistido a um enorme aumento da competitividade entre empresas, como tal as necessidades de gestão nestas empresas tornaram-se cada vez mais importantes. Deste modo as empresas foram à procura de técnicas que permitissem uma maior sustentabilidade e diminuição da incerteza e risco.

As empresas do setor hoteleiro apresentam como um dos seus principais ativos o capital humano, como tal as medidas de desempenho não financeiro tomam uma parte importante na gestão deste tipo de organizações (Atkinson e Brown, 2001). Assim, o BSC pode-se revelar uma ferramenta bastante útil no apoio à gestão e estratégia destas empresas.

Embora a literatura nesta área seja ainda um pouco escassa (Evans, 2005), passo a analisar alguns dos estudos relacionados com a utilização do BSC neste setor.

Um dos primeiros estudos relacionados com a implementação do BSC em empresas do setor hoteleiro foi o estudo realizado por Huckestein e Duboff (1999). Estes autores estudaram o processo de implementação do BSC na cadeia de hotéis Hilton e Marriott. Neste estudo retirou-se que a aplicação da abordagem BSC foi bastante útil para os hotéis, pois permitiu integrar num só modelo as diferentes partes do negócio, criando assim valor a todos os intervenientes da empresa (*stakeholders*). Foi ainda referido que os benefícios da aplicação do BSC foram bastante superiores aos gastos em tempo e recursos que a implementação de uma ferramenta deste tipo acarreta.

Denton e White (2000) fizeram um estudo idêntico um ano mais tarde, onde também retiraram alguns benefícios decorrentes da aplicação desta abordagem, tais como: os gestores passaram-se a focar mais tanto em objetivos de curto prazo como em objetivos de longo prazo (ao contrário do que se passara anteriormente onde estes davam grande relevo aos objetivos de curto prazo); permitiu que a informação sobre a estratégia fosse passada de uma forma mais clara a todos os colaboradores; permitiu que os gestores dessem conta mais cedo de aspetos do negócio que não acrescentavam qualquer valor, permitindo assim um melhor desempenho financeiro.

Atkinson e Brown (2001) estudaram as práticas de gestão em alguns hotéis do Reino Unido e verificaram que por esta altura, os gestores focavam-se muito nos objetivos financeiros como já tinha sido dito anteriormente. Segundo estes autores, este aspeto devia-se a duas razões:

1. A extrema importância que os investidores davam aos resultados financeiros
2. Muitos gestores eram promovidos dos quadros operacionais e focavam-se mais no controlo operacional a tempo real do que na estratégia.

Em 2005 foi feito um estudo a vários hotéis do Norte de Inglaterra que visava saber como é que estas empresas avaliavam o seu desempenho. Concluiu-se, numa taxa de resposta de 42%, que muitos destes hotéis adotavam o BSC, embora com algumas modificações em relação ao modelo original (Evans, 2005).

No contexto nacional também já têm sido feitos alguns trabalhos sobre a implementação do BSC em empresas da indústria hoteleira. Exemplo disso foi o estudo de Almeida *et al* (2007), onde foram encontradas várias vantagens relacionadas com a implementação do BSC numa empresa de hotelaria. Os autores referem que a implementação desta ferramenta ajudou bastante na tradução da estratégia da empresa e que esta ficou mais voltada para a melhoria da qualidade e do atendimento.

Nunes (2009) efetuou um estudo relacionado com o controlo de gestão na hotelaria portuguesa, onde uma das questões era:

“Quais as técnicas mais utilizadas actualmente, no controlo de gestão nos hotéis de cinco estrelas em Portugal continental?” Nunes (2009:53).

Dos 45 hotéis que responderam a este inquérito obteve-se que 85% dos mesmos utilizam o BSC, traduzindo-se numa das técnicas de controlo de gestão mais utilizadas pelos hotéis de 5 estrelas portugueses.

3. Metodologia

3.1. Paradigma de Investigação

O paradigma de investigação seguido nesta tese foi a investigação interpretativa. Segundo Major *et al.* (2009) este paradigma permite compreender a envolvente da organização (neste caso dos Hotéis Dom Pedro). Normalmente, neste tipo de estudos, o investigador tem uma participação ativa na investigação e as conclusões daí retiradas dependem apenas da sua interpretação, ou seja, estas investigações são caracterizadas por uma visão subjetiva da sociedade. Vieira (2009:20) refere ainda que “ *A investigação interpretativa preocupa-se em compreender a natureza social das práticas contabilísticas. O objectivo não é encontrar leis universais e generalizações mas sim compreender os acontecimentos diários, as estruturas sociais e também os significados que as pessoas atribuem aos seus comportamentos e aos dos outros*”. Fato aplicado neste estudo aquando da recolha de informação sobre o funcionamento e práticas adotadas pelos Hotéis Dom Pedro.

3.2. Metodologia de investigação

Segundo Major *et al.* (2009), a investigação qualitativa considera que os sistemas sociais não podem ser tratados como fenómenos naturais, uma vez que os sistemas sociais podem ser alterados através de ações efetuadas pelos indivíduos desse contexto social. Por sua vez os métodos de investigação quantitativa foram desenvolvidos para estudar fenómenos naturais. Estes autores acrescentam que a investigação qualitativa foca-se mais numa análise e explicação dos fenómenos em profundidade, ao contrário da investigação quantitativa que dá mais ênfase à identificação de padrões, correlações e tendências dos fenómenos.

A literatura nesta área refere ainda que “ *se o objetivo for compreender como é que uma ou várias ferramentas de contabilidade estão a ser utilizadas numa empresa ou num conjunto de empresas, então o recurso à entrevista e à observação, métodos mais típicos da investigação qualitativa, poderá revelar-se mais apropriado*”. Major *et al* (2009:133).

Assim, chegou-se à conclusão que a metodologia qualitativa era a mais aconselhável neste estudo.

3.3. Método de Investigação

O método de investigação adotado neste trabalho é o estudo de caso. Segundo Yin (2009) este método de investigação é normalmente utilizado quando se põem as questões “como” e “porquê”, sendo que no caso da conceptualização de um BSC a questão que se coloca é “como”. Yin (2009) refere ainda que o estudo de caso aplica-se quando existe pouco controlo, por parte do investigador, nos eventos da organização, que é o caso deste trabalho.

O tipo de estudo de caso adotado neste trabalho é o estudo de caso experimental, que segundo Ryan *et al.* (2002) deve ser adotado quando o objetivo é indicar o que deveria ser feito na prática. Estes estudos de caso resultam então da aplicação de técnicas e procedimentos desenvolvidos pelo investigador, com base na teoria, com o objetivo de serem aplicados em empresas.

Neste estudo de caso foi ainda seguido o *innovation action research* de Kaplan (1998), uma vez que a pesquisa de campo teve a envolvimento e participação do investigador dentro da empresa e não através de uma mera observação.

3.4. Métodos de Recolha de Dados

Para a realização deste trabalho foram utilizados os métodos de recolha de dados mais tradicionais da investigação qualitativa, as entrevistas, observação e revisão de textos e documentos.

Em primeiro lugar foi efetuada uma revisão de literatura, começando com a história da evolução da contabilidade de gestão, para se entender melhor como apareceu o BSC. Seguidamente, foi elaborada uma revisão detalhada da ferramenta BSC. Para tal, foram lidos vários artigos científicos e livros de referência relacionados com o tema.

Mais tarde, elaborou-se um diagnóstico da empresa, uma análise da envolvente e todo o projeto de conceção do modelo do BSC para o grupo Dom Pedro Hotels. Para este efeito realizaram-se várias entrevistas na empresa (anexo 1 com relatório das entrevistas), foram analisados vários documentos do grupo, como relatórios de gestão, relatórios de contas ou brochuras, foram feitas visitas a hotéis e escritórios do grupo e foram ainda revistos alguns relatórios estatísticos relacionados com o setor.

4. Diagnóstico da empresa

4.1. A Empresa

Com sede na Madeira, a cadeia de Hotéis Dom Pedro nasceu em 1969 aquando do início das obras do Hotel Dom Pedro Baía, na Região Autónoma da Madeira. Desde então este grupo tem vindo a apresentar uma expansão regular e contínua um pouco por todo o país.

Presentemente, quem explora diretamente o universo hoteleiro do grupo é uma empresa chamada Dom Pedro, S.A., com a denominação comercial de “Dom Pedro Hotels”. Esta empresa é participada pela empresa mãe SAVIOTTI – SOCIEDADE GESTORA DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS, S.A. empresa essa que detém participações diretas e indiretas em 15 empresas que abrangem a área turística, imobiliária e de serviços.

Na Tabela 4 apresentam-se os hotéis que atualmente fazem parte do grupo.

Tabela 4-Hotéis Dom Pedro

Hotéis	Inauguração	Quartos
Hotel Dom Pedro Golf & Resort – Vilamoura – Algarve	1976	261
Hotel Dom Pedro Baía Club – Machico – Madeira	1969	218
Hotel Dom Pedro Marina – Vilamoura – Algarve	1986	155
Hotel Dom Pedro Garajau – Garajau – Madeira	1988	273
Hotel Dom Pedro Palace – Lisboa	1998	263
Hotel Dom Pedro Laguna Beach Villas & Golf Resort – Seará – Brasil	2010	102 ap.

Hotéis Apartamentos	Inauguração	Aparts.
Suitehotel Dom Pedro Portobelo – Vilamoura – Algarve	1985	138
Meia Praia Beach Club – Lagos – Algarve	1988	77

Fonte: Elaborado pelo próprio, a partir dos dados recolhidos na empresa

Mesmo com o setor hoteleiro a passar, nos últimos anos, por uma fase de abrandamento, por razões que veremos mais à frente, o grupo Dom Pedro Hotels, que é considerado pelo Turismo de Portugal um dos principais grupos hoteleiros portugueses, tem conseguido melhorar os seus resultados, remodelando os seus hotéis, com a preocupação constante de melhorar as condições de conforto e qualidade de serviço aos clientes. Tem havido ainda, uma contínua reestruturação do quadro de pessoal das unidades hoteleiras, dando uma maior mobilidade que permite acompanhar mais rapidamente as alterações de ocupação hoteleira, e tendo como fim principal aumentar e flexibilidade da estrutura de custos com a melhoria consequente dos rácios de rentabilidade.

Recentemente, mais precisamente no ano de 2010, o grupo iniciou a sua internacionalização, através da participação no *resort* turístico Aquiraz-Riviera, no estado brasileiro do Ceará. O Hotel Dom Pedro Laguna Beach Villas & Golf Resort, foi o primeiro empreendimento a ser construído neste complexo, tendo-se realizado a sua abertura em Dezembro de 2010, com uma oferta de 102 unidades de alojamento. Esta aposta no mercado brasileiro foi muito bem recebida, tendo o hotel sido classificado pelos clientes como a segunda melhor unidade hoteleira do Brasil, dentro da sua categoria.

4.2. Estrutura organizacional

Embora a cadeia Dom Pedro Hotels apresente, atualmente, um elevado volume de negócios, bem como uma importante quota de mercado, sendo considerado, como referido anteriormente, um dos principais grupos hoteleiros portugueses, a sua estrutura organizacional caracteriza-se por ser uma estrutura relativamente simples, com poucos departamentos e com uma delimitação clara da autoridade e responsabilidade nos níveis

hierárquicos superiores (administração e diretor de operações), ou seja, é uma estrutura centralizada.

No organograma do grupo (Figura 4) podemos ver como está estruturado o grupo em termos de departamentos, verificando-se que nos níveis hierárquicos superiores temos a administração e o diretor de operações.

Figura 4-Organograma do grupo



Fonte: Dom Pedro Hotels

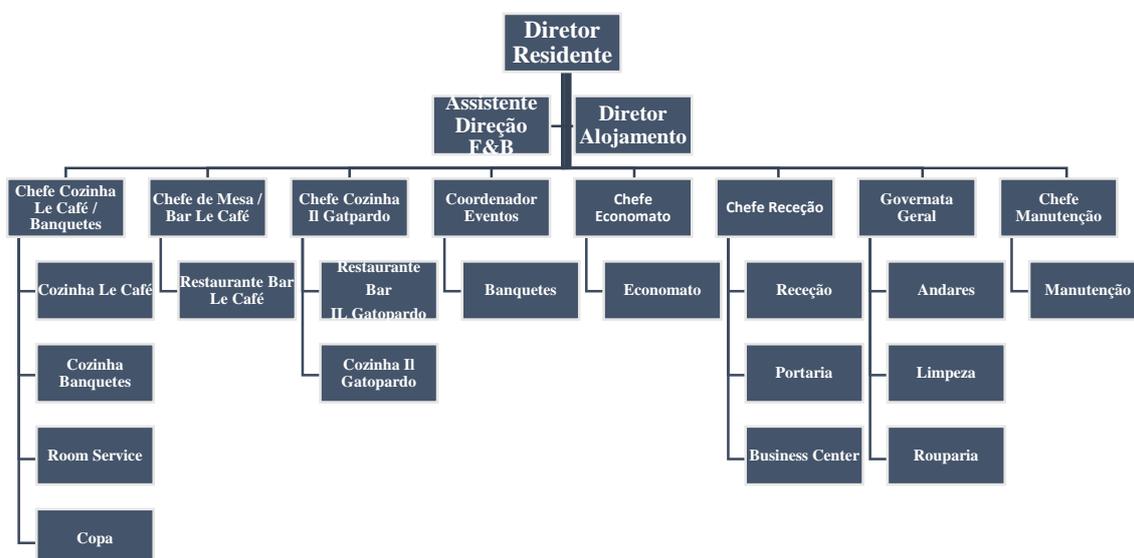
Constata-se ainda a existência de poucos níveis hierárquicos, o que promove a facilidade e rapidez de comunicação, tanto entre departamentos como entre departamentos e administração.

Quanto à tomada de decisão, podemos dizer que esta também é bastante simplificada e feita de forma célere, o que facilita em muito, o bom funcionamento da empresa. Esta facilidade deve-se ao fato de existir uma relação bastante informal entre as três pessoas que têm o poder de decisão dentro do grupo (Presidente do Conselho de Administração da Saviotti SGPS, S.A., Presidente do Conselho de Administração do Dom Pedro Hotels e Diretor de Operações), sendo que se juntam regularmente e, deste modo, sempre que existe algum tipo de problema ou uma importante decisão a tomar, as ações são feitas rapidamente, ao contrário do que acontece noutras empresas onde existem grandes formalidades e burocracias que por vezes prejudicam a celeridade de tomada de decisão.

Uma parte importante do funcionamento da empresa passa pela forma como está estruturada cada uma das unidades hoteleiras da cadeia. Cada hotel apresenta, no topo da hierarquia, um diretor residente, que reporta de forma regular ao diretor de operações do grupo. O diretor residente está encarregue de controlar o bom funcionamento de cada departamento, sendo que cada hotel divide-se em duas grandes áreas ou departamentos, a área de *food and beverage* e a área de alojamento.

Na Figura 5 podemos ver como se encontra estruturado um dos hotéis da cadeia Dom Pedro, neste caso o Hotel Dom Pedro Palace em Lisboa.

Figura 5-Organograma do Dom Pedro Palace



Fonte: Dom Pedro Hotels

4.3. O Negócio

Atualmente, com oito unidades hoteleiras, o grupo Dom Pedro apresenta como seu *core business* a oferta de alojamento, embora existam outros negócios de extrema importância para empresa como é caso do negócio da restauração, de congressos e incentivos e de desporto e animação. Para melhor explicar o negócio da empresa, será feita uma caracterização de cada uma das unidades hoteleiras do grupo, visto que variam

muito em termos de tipo de produto, de preço, de cliente e ainda de oferta extra alojamento.

Começando pela Região Autónoma da Madeira, onde o grupo iniciou a sua atividade, existem duas unidades hoteleiras do grupo Dom Pedro, o Hotel Dom Pedro Baía Club e o Hotel Dom Pedro Garajau. O Dom Pedro Baía Club, que é a unidade mais antiga do grupo, é um hotel de quatro estrelas situado na costa leste da ilha da Madeira, com acesso a uma das raras praias de areia branca existentes na ilha. A oferta nesta unidade é mais virada para o segmento do lazer e férias que é a principal razão de estadia neste hotel. Assim sendo, para além da oferta de alojamento, existem ainda produtos/*packages* de mergulho e de golf, campos de ténis, voleibol, *badmington*, sala de jogos, piscina, bares e restaurante. Para captar ainda mais clientes deste segmento o grupo criou recentemente o primeiro *All Inclusive* da Madeira, apresentando grandes resultados.

O Dom Pedro Garajau é um hotel de três estrelas com uma variedade de oferta bastante equiparada ao Dom Pedro Baía, embora sem o mesmo luxo. De salientar ainda que foi desenvolvido neste hotel um conceito de meia pensão com “dine around”, onde os hóspedes podem escolher um restaurante fora do hotel, através de um *voucher* auferido pelo hotel. Com este produto, o hotel liberta o seu restaurante para o alugar a grupos, o que permite uma melhor rentabilização do mesmo.

No Algarve, o grupo tem uma unidade de apartamentos em Lagos e três hotéis em Vilamoura, sendo que, em termos de logística e de recursos humanos, estes três hotéis funcionam como se fossem um só, poupando o grupo em custos e recursos. Também aqui a empresa foca-se no segmento de lazer e férias, tendo como principais mercados o Inglês, Irlandês e Alemão. Nesta região o grupo sofre um pouco com a sazonalidade, havendo pouca procura durante o Inverno, o que obriga, por vezes, o grupo, a encerrar alguma unidade durante um certo período. Contudo, o Dom Pedro tem desenvolvido novos projetos para combater alguns destes fatores desfavoráveis. Por exemplo, foi lançado o primeiro AI do Algarve, o que permite um aumento da notoriedade e ocupação em alturas de época baixa. Foi lançado também o *package* “relax @ Algarve”, *package* este que atraiu clientes do mercado interno ao fim-de-semana. Frequentemente o grupo organiza eventos desportivos e de *glamour* como: Torneios de Bridge, Torneios

de Golf, Regatas Dom Pedro, Champagne Party, Torneio de Padle, etc. Também estas iniciativas têm permitido aumentos de ocupação e notoriedade.

Tal como na Madeira, estas unidades hoteleiras apresentam uma vasta oferta extra alojamento, com vários restaurantes nos hotéis, para além de cortes de ténis, campos de vólei, Spa's, salas de jogos, etc., possibilitando assim a prática desportiva, o relaxamento e o acesso à boa gastronomia portuguesa, tudo ofertas fortemente valorizados pelos clientes que vêm de férias. Em Vilamoura o grupo tem ainda um fórum, que possibilita a realização de congressos neste espaço, ajudando à captação de clientes do segmento MICE.

Em Lisboa o cenário é diferente, com uma única unidade hoteleira, o Dom Pedro Palace de cinco estrelas, o grupo aposta forte no segmento MICE. Este hotel, localizado no centro de Lisboa, a apenas sete quilómetros do aeroporto, é um dos mais luxuosos e confortáveis hotéis da cidade. Existem vários tipos de quartos, desde *classic rooms* a *suites*, tendo como ponto forte uma *penthouse suite* localizada no último andar do hotel com uma vista de 360 graus sobre Lisboa.

A aposta forte que é feita no segmento MICE deve-se ao fato deste hotel apresentar diferentes tipos de instalações, serviços e facilidades que são normalmente procuradas e valorizadas por estes grupos. O hotel apresenta assim, 20 salas para reuniões e banquetes, um restaurante e um bar, um spa, sistema *wireless* em todo o hotel, *check in* privado para grupos, um *business center* entre outras facilidades. Uma outra razão pela qual o grupo tem-se virado mais para o segmento MICE neste hotel deve-se à forte sensibilidade ao preço que os clientes de lazer e férias costumam ter, sendo que são poucos os que ficam em hotéis de cinco estrelas.

Em 2010 deu-se a internacionalização do grupo, com o Dom Pedro Laguna Beach Villas & Golf Resort. Este *resort* de cinco estrelas, situado a apenas quarenta quilómetros do aeroporto de Fortaleza, tem uma posição bastante privilegiada entre um campo de golfe e a calma praia de Marambaia, sendo um sítio único para vivenciar um ambiente de beleza, tranquilidade e calma. Este hotel apresenta das melhores condições que existem a nível mundial, tanto em termos de instalações como em termos de serviços.

Estando esta unidade ainda numa fase de crescimento, os resultados têm-se revelados bastante auspiciosos, embora com baixas taxas de ocupação até ao momento, visto que estamos na presença de um produto de luxo que normalmente demora mais tempo a atingir a notoriedade pois a distribuição é menos dirigida ao grande consumo. Contudo o hotel espera atingir a sua maturidade dentro de dois anos e apresentar ocupações a rondar os 50 %.

No que concerne aos principais mercados deste hotel, o mercado interno brasileiro é líder, com 85% a 90% do mercado, tendo o mercado local, isto é, população do Ceará, grande peso nesta percentagem. Existem ainda outros mercados com potencial importante para este hotel, como é o caso do mercado europeu, sul-americano e norte-americano.

Outra parte importante do negócio do Dom Pedro Hotels e que também se encontra numa fase de crescimento é o negócio de *timeshare*. O *timeshare* é uma forma de vender pacotes turísticos já bastante comum na Europa. Basicamente, este negócio consiste em adquirir o direito de usufruir de um hotel ou grupo de hotéis durante um determinado período de tempo em cada ano, com preços acessíveis, não tendo o adquirente que se preocupar com reservas antecipadas. Este ano o grupo vai dar início à vertente de *timeshare* em sistema de vendas de interesse partilhado (VIP), consistindo esta atividade em tornar o cliente de *timeshare* num potencial vendedor aos amigos e conhecidos, possibilitando assim que uma pessoa sem experiência em vendas se torne num bom vendedor do Dom Pedro. Todo este sistema poderá levar a um aumento da eficiência das vendas e consequentemente reduzir custos com as comissões dos vendedores e diretores.

Nesta caracterização importa também referir a extrema importância que os canais de distribuição têm para o sucesso deste negócio, uma vez que os hotéis vivem essencialmente das taxas de ocupação e preço médio. Deste modo, o Dom Pedro tem feito um trabalho contínuo no que diz respeito à diversificação dos canais de distribuição. Nos dias que correm, o e-commerce representa um canal de distribuição em franco crescimento, pelo que o grupo mantém uma presença forte neste canal, através de parcerias com agências, páginas do *facebook*, site do Dom Pedro, etc. Para

além deste canais, são usados outros canais mais tradicionais como agências de viagens, agências de MICE, operadoras, mercados locais, clubes de golf, venda direta nos hotéis, etc.

4.4. Diagnóstico das Práticas de Controlo de Gestão

Segundo Jordan *et al.* (2005), a grande maioria das empresas segue uma ordem cronológico no que diz respeito à implementação dos sistemas de controlo de gestão, as chamadas fases de desenvolvimento de controlo de gestão.

Este desenvolvimento começa assim pela fase 0, onde apenas existe uma contabilidade geral, também conhecida por contabilidade financeira, contabilidade que é obrigatória em qualquer empresa, por exemplo para efeitos fiscais, sendo feita segundo algumas disposições legais.

As duas fases seguintes são de cariz histórico, a que os autores chamam “controlo retrospectivo”. Na primeira fase a contabilidade geral torna-se mais completa, apresentando resultados para períodos de tempo mais curtos (trimestrais ou mensais), sendo assim útil à gestão, implementam-se ainda alguns procedimentos administrativos e circuitos de informação. Na fase 2 aparece a contabilidade analítica ou de gestão, um pouco como evolução natural da fase anterior. Se antes começou-se a analisar resultados periódicos mas em termos globais, nesta fase fazem-se análises mais particulares, por exemplo através de centros de custos, ajudando a localizar as origens dos problemas.

As duas fases seguintes dizem respeito ao “controlo de gestão prospetivo”, onde surgem os primeiros instrumentos de gestão previsionais. Na fase 3, começam a ser elaborados orçamentos, normalmente divididos em centro de responsabilidade e em meses ou trimestres. De notar que, sem passar pelas fases anteriores seria impossível executar estes orçamentos, uma vez que estes são feitos com base na informação das fases anteriores, daí os autores considerarem que estas etapas devem ser sucessivas. Por esta altura, os gestores começam-se a aperceber que este controlo de gestão tem pouco alcance, apenas um ano, assim, passam à fase 4, onde é elaborado um plano estratégico, embora pouco formalizado, para um horizonte mais longínquo, entre três a cinco anos.

Passando concretamente ao grupo Dom Pedro, pode-se afirmar que este se insere na fase 4 das fases de desenvolvimento de controlo de gestão preconizadas por Jordan *et al* (2005), uma vez que é elaborado um plano estratégico para um horizonte temporal de três anos, existem diferentes centros de responsabilidade, com orçamentos mensais e outras ferramentas de contabilidade de gestão que ajudam a detetar e precaver problemas e são feitas constantes análises de resultados.

Para se passar à fase seguinte do controlo de gestão deverá existir uma integração dos vários instrumentos que a organização já tem ao seu dispor, de modo a potenciar um maior equilíbrio entre o curto e longo prazo, assim, vejo o BSC como uma ferramenta que ajudará o grupo a colmatar este *gap*.

Fazendo um diagnóstico dos instrumentos de controlo de gestão utilizados pela empresa, podemos dividir em três grupos preconizados por Jordan *et al.* (2005):

- Instrumentos de pilotagem – são os instrumentos necessários para os gestores seguirem o processo de controlo de gestão: fixar objetivos, planear e acompanhar resultados. Normalmente estes instrumentos são constituídos pelo plano operacional, orçamento e “tableaux de bord”.

No caso dos Hotéis Dom Pedro, existe um plano operacional para cada ano, tendo por base um plano estratégico para três anos elaborado pelos responsáveis pela tomada de decisão do grupo já referidos anteriormente no ponto da estrutura organizacional. Depois de estabelecido o plano operacional, é elaborado o orçamento anual do grupo, que é ainda ramificado por departamentos e áreas de negócio bem como períodos temporais menores (mensais e trimestrais).

O grupo utiliza ainda outros instrumentos de controlo de gestão para acompanhar os resultados, como é o caso do *Uniform System* que é uma ferramenta de contabilidade de gestão concebida especificamente para o setor hoteleiro, que contém informação, essencialmente financeira, de cada departamento do hotel de uma forma uniformizada. No final de cada mês, com informação proveniente deste instrumento, o diretor de cada hotel envia um relatório para o diretor operacional do grupo, chamado *GM letter*, onde é feito

um resumo do mês com informação sobre receitas, despesas e desvios em relação ao orçamentado e ao ano anterior, de modo a detetar-se algum tipo de problema. No que concerne ao controlo diário, é usado um *software* de gestão integrada, também concebido para empresas deste setor, chamado *Newhotel*.

- Instrumentos de orientação do comportamento – são instrumentos que ajudam a garantir que os objetivos dos gestores de cada área estão em consonância com os objetivos globais da empresa. Estes autores referem três tipos de instrumentos capazes de responder a esta necessidade: organização em centros de responsabilidade, avaliação de desempenho e implementação de sistemas de preços de transferência interna.

No grupo Dom Pedro, existem diferentes departamentos, como explicado pelo organograma apresentado no ponto da estrutura organizacional, que podem ser considerados centros de responsabilidade, uma vez que os diferentes diretores destes centros têm reuniões diárias com o diretor de operações, para colocar propostas de melhorias ou resolução de problemas, sendo que a decisão final terá sempre a palavra do diretor de operações. De referir que os diferentes centros do grupo situam-se todos no mesmo local, num *business center* do Dom Pedro Palace em Lisboa, fato que facilita muito a comunicação entre os departamentos e rápida tomada de decisão. A avaliação de desempenho no grupo Dom Pedro é elaborada uma vez por ano, sendo que os colaboradores são avaliados pelo seu superior imediato. Quanto aos diretores de departamentos, é feita uma autoavaliação, sendo essa autoavaliação discutida com o diretor de operações do grupo *a posteriori*.

- Instrumentos de diálogo – dizem respeito às diferentes formas de comunicação formais e informais utilizadas na empresa.

No grupo Dom Pedro, as formas mais comuns de comunicação são as reuniões (formais e informais) e os relatórios.

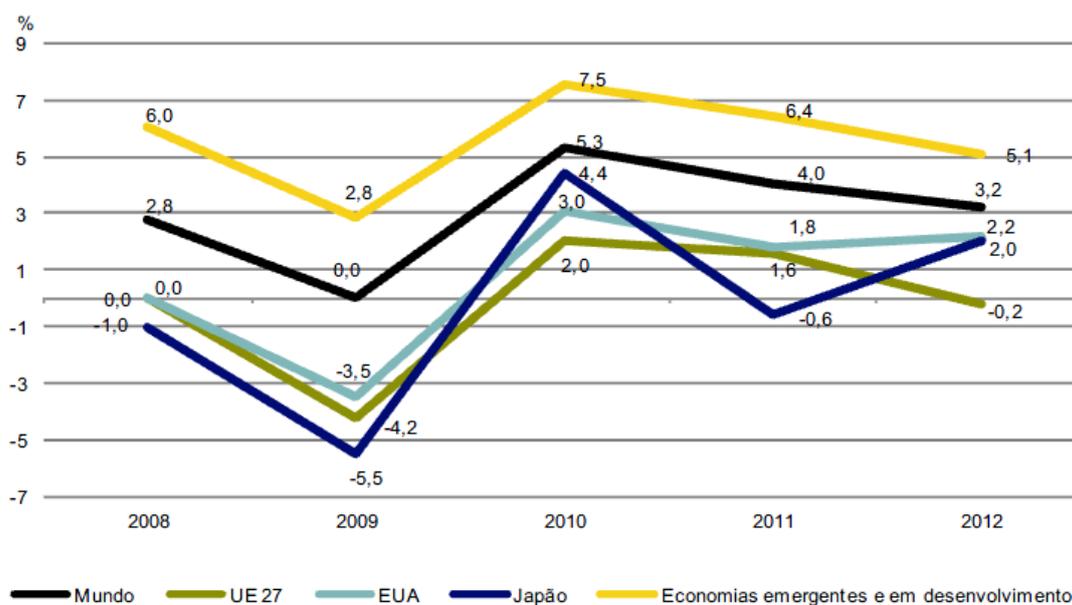
4.5. O Meio Envoltente e a Competitividade do Setor

O setor do turismo tem sofrido ao longo dos últimos anos um ligeiro abrandamento da sua atividade, isto, em grande parte, devido ao fato de toda a economia ter atravessado uma grande recessão aquando da crise de 2008. Assim, para se perceber melhor a envolvente onde o grupo Dom Pedro Hotels atua, será feita uma análise do que tem acontecido no setor do turismo durante os últimos anos e a sua ligação com toda a economia, tanto a nível internacional como a nível nacional.

4.5.1. O Setor do Turismo e a Economia Internacional

Como já foi referido anteriormente, a economia mundial tem passado por algumas dificuldades ao longo destes últimos anos. Através da Figura 6 conseguimos ver o comportamento do PIB (um dos principais indicadores económicos) desde o ano de 2008 (ano em que se deu a ultima grande crise económica e financeira) até ao ano de 2012 em algumas das principais economias mundiais.

Figura 6-Taxa de crescimento do PIB, 2008-2012



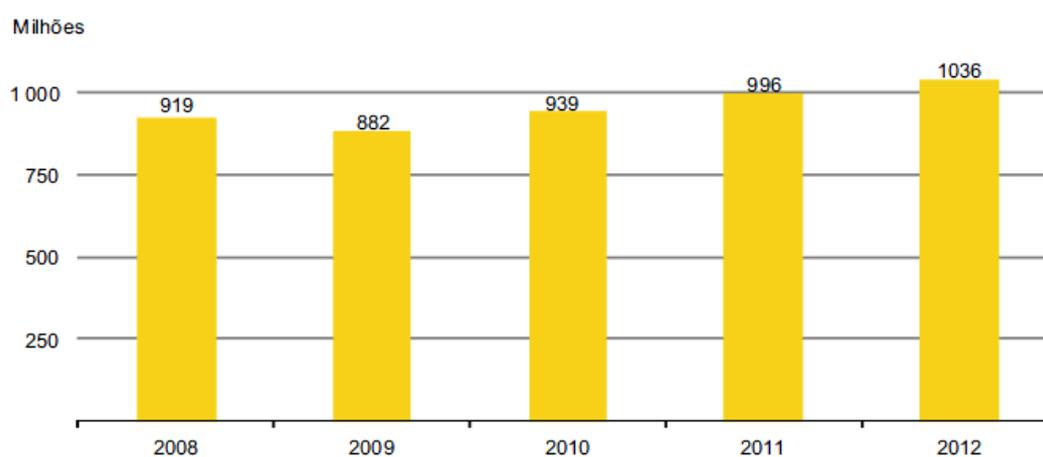
Fonte: FMI - World Economic Outlook Update - Abril 2013

Da análise da Figura 6 podemos retirar que, no ano de 2008, tanto os EUA como a Europa sofreram uma grande recessão (crescimento do PIB foi negativo) enquanto nos anos seguintes apresentaram algum crescimento, muito embora a um nível baixo.

A par de toda a economia mundial o turismo também atravessa uma fase abrandamento. Dados da Organização Mundial do Turismo revelam que no ano de 2012 as receitas do turismo internacional cresceram 4,1%, um valor menor em relação ao registado no ano de 2011 que foi de 4,8%. No que toca à divisão por regiões, a Europa foi uma das que apresentou um menor crescimento no que toca a receitas do turismo no ano de 2012 (2,3%), sendo que as regiões com maior crescimento foram a América com 6,8%, Ásia e Pacífico com 5,8% e África com 5,2%. Quanto à receita total do turismo, a Europa, no ano de 2012, reteve 43% das receitas turísticas mundiais representando este um valor bastante significativo.

Outro importante indicador do turismo internacional é o número de chegadas de turistas internacionais. Assim, temos em baixo a Figura 7, que representa o número de chegadas de turistas internacionais desde 2008 até 2012.

Figura 7-Total de chegadas de turistas internacionais, 2008-2012



Fonte: UNWTO - Barómetro do Turismo Mundial - Abril 2013

Dos dados revelados pela Figura 7 retira-se que, em 2012, chegaram 1 035,6 milhões de turistas internacionais, representando este número um aumento de 4% em relação a 2011, embora o crescimento de 2010 para 2011 tenha sido maior (4,8%). Outro dado interessante a retirar desta mesma figura é o fato do crescimento do número de chegadas de turistas internacionais de 2008 para 2009 ter sido negativo, fato que deverá estar diretamente relacionado com a recessão económica do ano da crise.

Assim, depois de analisados todos estes dados, pode-se afirmar que o setor internacional do turismo é fortemente afetado por toda a conjuntura económica global.

4.5.2. O Setor do Turismo e a Economia Portuguesa

No que toca ao nosso país, tem-se verificado, nos últimos anos, uma grande recessão económica: os números indicam que o nosso PIB tem diminuído nos últimos anos (reduziu 1,6% em 2011 e 3,2% em 2012), a taxa de desemprego tem vindo a aumentar (12,7% em 2011 e 15,7% em 2012) e a taxa de inflação também tem diminuído (3,7% em 2011 e 2,8% em 2012).

Quanto ao setor do turismo português, estatísticas revelam que também esta indústria se tem ressentido da crise. Os números fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística na Estatística do Turismo 2012 revelam que, por exemplo, no que toca aos proveitos de dormidas em estabelecimentos hoteleiros e similares os números diminuíram em 2,6% de 2011 para 2012.

Outro dado interessante relacionado com o turismo português tem a ver com a oferta, aqui, embora o número de dormidas se tenha mantido sensivelmente igual, isto é, os valores de 2012 equipararam-se aos de 2011, assistiu-se a uma diminuição do número de dormidas de residentes portugueses, fato que poderá estar relacionado com o menor rendimento disponível das famílias portuguesas devido à forte austeridade a que estas têm sido submetidas.

4.5.3. Hotelaria em Portugal

A atividade do setor do turismo em que os Hotéis Dom Pedro atuam é a hotelaria, assim torna-se importante fazer uma caracterização e análise da atividade hoteleira em Portugal, pois é neste mercado que se situam a maior parte dos estabelecimentos do grupo Dom Pedro.

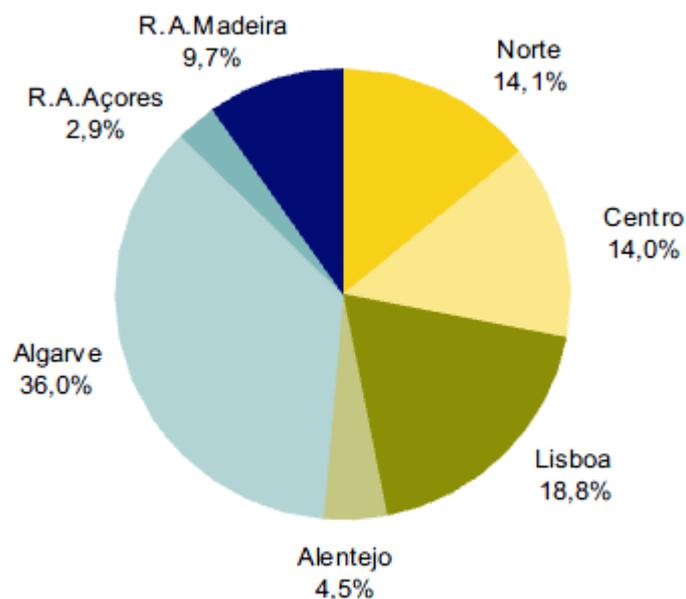
Assim, segundo estatísticas do INE, Portugal dispôs, em 2012, de 2 208 estabelecimentos hoteleiros, apresentando mais 9 estabelecimentos que em 2011. No que toca aos hotéis, estes apresentaram um acréscimo de 13,2% em relação ao ano anterior, enquanto, por seu turno, as pousadas e alojamentos turísticos evidenciaram um decréscimo de 7,7% e 16,9% respetivamente.

Fazendo uma análise termos geográficos, verifica-se que as três regiões que apresentaram uma maior oferta, em termos do número de estabelecimentos, foram o norte (22,8%), o Algarve (21,1%) e o centro (20,7%).

Quanto ao tipo de estabelecimentos, os hotéis foram os que mais oferta apresentaram (48,7% do total), seguindo-se os alojamentos turísticos (30,3%), os apartamentos turísticos (9,6%) e os hotéis-apartamentos (7,4%), sendo que todos estes tipos de estabelecimentos aumentaram a sua oferta em relação ao período homólogo.

No que diz respeito à capacidade de alojamento, através da Figura 8 verificamos que o Algarve é a região com maior capacidade para receber turistas, seguindo-se Lisboa e as regiões Norte e Centro.

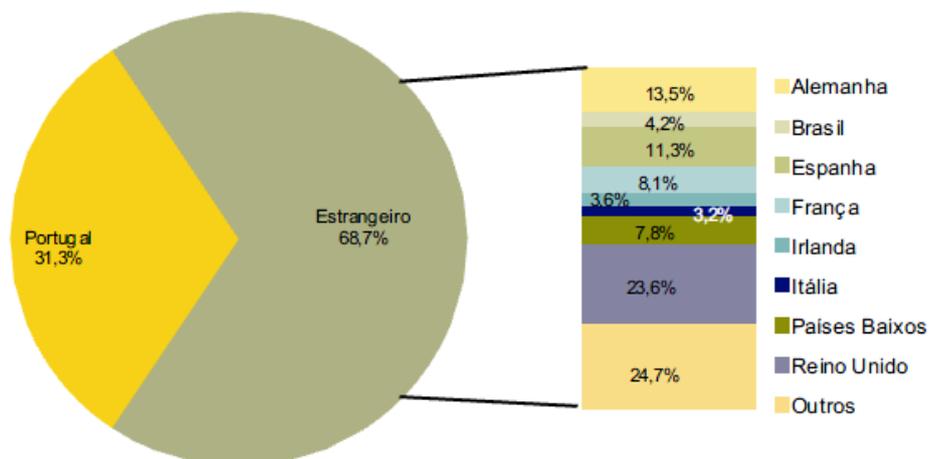
Figura 8-Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros por região, 2012



Fonte: INE - Estatísticas do Turismo, 2012

Olhando para o lado da procura, os dados fornecidos pelo INE, indicam que, em termos genéricos, a procura hoteleira manteve-se igual aos valores registados em 2011. Um fato importante que se pode retirar desta análise da procura é que o número de hóspedes não residentes aumentou em todos os trimestres de 2012, e, por contrapartida, o número de hóspedes residentes decresceu em todos os trimestres, fato que já tinha sido constatado anteriormente aquando da análise de todo o setor do turismo. A Figura 9 ajuda a perceber essa tendência de mercado.

Figura 9-Dormidas, segundo o país de residência habitual, 2012



Fonte: INE - Estatísticas do Turismo, 2012

Verifica-se assim, que a percentagem de hóspedes portugueses em 2012 foi de 31,3%, enquanto os hóspedes estrangeiros representaram 68,7%, ou seja, uma grande fatia da procura hoteleira em Portugal. De destacar ainda a forte presença do mercado britânico no nosso país, constituindo 23,6% das dormidas dos não residentes.

Por fim, será importante destacar algumas diferenças nos proveitos do setor hoteleiro constatadas no ano de 2012 em relação a 2011.

No ano de 2012, Portugal obteve proveitos totais de hotelaria no valor de 1 856,4 milhões de euros e de aposento 1 290,1 milhões de euros representando decréscimos homólogos de 2,6% e 1,3% respetivamente. Tendo sido já evidenciado anteriormente que o número de dormidas manteve-se, pode-se acreditar que tenha havido uma certa descida nos preços praticados pelas empresas deste setor. Em termos de áreas geográficas, constatou-se que o Algarve foi a região que mais contribui para os proveitos totais com 31,6%, seguida de Lisboa com 29,2% e Madeira com 13,5%.

No que diz respeito ao rendimento médio por quarto disponível (*RevPAR-Revenue Per Available Room*) constatou-se um decréscimo de 3,5% em relação ao período homólogo, estabelecendo-se em 28,5 euros o RevPAR português. Lisboa (40,5 euros) foi a região que apresentou maior RevPAR, seguida de Algarve (31,6 euros) e Madeira (31,4 euros).

4.5.4. Competitividade no Setor Hoteleiro Português

Uma vez feita a caraterização da envolvente e do setor onde o grupo Dom Pedro atua, torna-se essencial elaborar uma análise das 5 forças de Porter, para entender-se melhor a intensidade concorrencial presente neste setor.

Neste trabalho, a análise das 5 forças de Porter vai-se focar no setor hoteleiro português, já que é neste ambiente que se situam todas as unidades hoteleiras do grupo exceto uma:

Tabela 5-5 forças de Porter

Ameaça de novos concorrentes	Ameaça de produtos substitutos
<ul style="list-style-type: none"> • Poucas barreiras à entrada em termos de legislação. • Fraca capacidade de investimento, devido aos cortes nos financiamentos que se tem assistido na economia portuguesa. • Tem existido um certo aumento do número de estabelecimentos hoteleiros bem como na capacidade hoteleira em Portugal, pelo que se pode considerar que são uma ameaça média. • Difícil fidelização dos clientes. <p style="text-align: center;"><u>AMEAÇA MÉDIA</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Embora se possa considerar a existência de produtos substitutos, como é o caso do turismo de habitação, o campismo ou até o turismo em espaço rural, os números indicam que este tipo de estabelecimentos não têm tirado grande quota de mercado à hotelaria. <p style="text-align: center;"><u>AMEAÇA FRACA</u></p>
Poder negocial dos clientes	Poder negocial dos fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> • Difícil fidelização dos clientes, devido à variada oferta neste setor, em termos de preço e qualidade do serviço. • Forte exigência dos clientes de lazer e termos de preço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Em relação aos fornecedores de <i>food & beverage</i>, o poder negocial não é muito elevado, sendo que os grupos grandes conseguem estabilizar os preços com os fornecedores, devido à grandeza da estrutura, conseguindo alguns descontos de quantidade. • Em relação aos canais de distribuição, o poder negocial tem subido, uma vez que estes canais têm angariado cada vez mais clientes e desta forma, pedem aumentos de comissões.

<u>AMEACA MÉDIA</u>	<u>AMEACA MÉDIA</u>
Rivalidades entre os atuais concorrentes	
<ul style="list-style-type: none"> A rivalidade entre os concorrentes atualmente é forte, uma vez que com a diminuição da procura e aumento da oferta, os hotéis têm vindo a competir fortemente através dos preços. 	
<u>AMEACA FORTE</u>	

Fonte: Elaborado pelo próprio

4.6. Análise S.W.O.T.

Presentemente, o grupo Dom Pedro está focado em consolidar a sua posição em termos de mercado hoteleiro e continuar a sua expansão de forma sustentada e consolidada, através duma gestão dinâmica e profissional em diversos tipos de hotéis.

Desta forma, a análise S.W.O.T. (Tabela 6) traduz-se numa ferramenta eficaz para o planeamento estratégica do grupo, relacionando a situação interna da empresa (forças e fraquezas) com o meio envolvente onde esta atua (oportunidades e ameaças):

Tabela 6-Análise S.W.O.T.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> Promoção do mercado de congressos e incentivos, ao nível do desporto e animação onde o grupo é pioneiro e continua a destacar-se. Melhoria contínua das condições de conforto e qualidade de serviços aos clientes. Boa reestruturação do quadro de pessoal que tem vindo a ser feita pelo grupo, incutindo uma maior mobilidade, o que possibilita acompanhar mais rapidamente as alterações de ocupação hoteleira. Flexibilização e redução dos custos com pessoal que o grupo tem sido capaz de fazer. Internacionalização – através da entrada no mercado brasileiro. Notoriedade igual ou superior a outros grupos hoteleiros nacionais 	<ul style="list-style-type: none"> Elevados custos, nomeadamente ao nível da energia. Forte sazonalidade presente em algumas regiões onde o grupo Dom Pedro tem hotéis, nomeadamente no Algarve, onde existem época onde a oferta é bastante superior à procura e vice-versa. Nível de impostos e outras taxas elevadas, levando a uma fraca competitividade face ao exterior. RevPar dos hotéis 5 estrelas em Lisboa continua baixo, incluindo o do Hotel Dom Pedro Palace, muito devido ao défice que se assiste no segmento MICE. Fraca captação do mercado português e espanhol.

<p>que têm mais unidades hoteleiras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento em novos mercados (brasileiro, checo, polaco, russo, etc). 	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Sinais de recuperação da crise que se faz sentir em alguns países e, nomeadamente em Portugal, mais recentemente. • Crescimento do número de turistas estrangeiros a dormir em Portugal, tendo estes maior poder de compra. • Expansão a nível internacional dos grupos hoteleiros portugueses normalmente é bem aceite. • Condições climatéricas bastante favoráveis a esta indústria. • Facilidade de voar para Portugal, com o aumento do número de voos e companhias que voam para Portugal, bem como o número de Low Costs a subir. • Segurança em Portugal é uma vantagem competitiva face a outros países. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise económica mundial. • Concorrência de unidades hoteleiras insolventes, que utilizam políticas de preços do tipo dumping. • Descida dos preços médios da hotelaria a nível nacional. • Diminuição do rendimento disponível das famílias portuguesas devido às políticas de austeridade. • A falta de bloqueio de lugares para grupos pelas companhias Low Cost, o que não ajuda às vendas no segmento MICE. • Pouca promoção feita pelo Estado Português sobre Portugal como país destino. • Fraca captação de turismo feita ultimamente pela Associação de Turismo de Lisboa, sem congressos de grande dimensão e que tragam ocupações elevadas à cidade. • Centro de congressos de Lisboa com reduzida capacidade para receber pessoas.

Fonte: Elaborado pelo próprio, a partir dos dados recolhidos na empresa.

Desta análise S.W.O.T., a nível interno, destaca-se o fato do grupo ter conseguido, mesmo nestes últimos anos de crise, uma contínua melhoria das condições de conforto, ao contrário de alguns concorrentes que nos últimos anos não têm feito alterações a este nível, pelo que são fortemente penalizados pelos clientes e a ainda, a forte aceitação da expansão internacional a que o grupo deu início. Como fraquezas destaca-se a forte sazonalidade que tem sido um problema bastante difícil de contornar, obrigando até ao encerramento destas unidades durante um certo período e ainda os elevados custos de energia que são um problema que o grupo não tem capacidade para resolver, embora consiga uma certa racionalização destes custos.

Ao nível da envolvente, o grupo pode aproveitar os sinais de retoma da economia portuguesa para captar mais clientes internos, uma vez que este mercado tem estado em défice nos últimos anos. Uma forte ameaça tem a ver com a forte descida dos preços médios praticados pelas unidades hoteleiras portuguesas, em grande parte devido à crise, embora se espere que esta situação venha a mudar com os sinais de retoma da economia que se têm assistido recentemente.

4.7. Fatores Críticos de Sucesso

Do exposto no ponto anterior, considero como fatores críticos de sucesso do grupo Dom Pedro Hotels:

- Qualidade das instalações disponibilizadas aos clientes;
- Qualidade do serviço prestado aos clientes;
- Expansão internacional;
- Racionalização dos custos.

Quanto aos dois primeiros, tratam-se de fatores normalmente transversais a qualquer empresa de hotelaria, fatores esses que permitem diferenciar a empresa dos seus principais concorrentes e acrescentar valor para os clientes. A expansão internacional é de extrema importância para o grupo, pois deixa este menos dependente de um só mercado, principalmente numa altura onde o mercado nacional apresenta um grande défice. Por fim, a racionalização de custos é um fator crítico porque permite aumentar os lucros mesmo em alturas onde os preços médios dos quartos descem como tem sido o caso nos últimos anos.

5. Proposta de Conceção do BSC

Neste capítulo, tendo por base o modelo de BSC desenvolvido por Kaplan e Norton, será apresentada a concetualização de um BSC adaptado à realidade do grupo Dom Pedro Hotels.

O objetivo deste trabalho é construir uma ferramenta capaz de interligar os vários instrumentos de controlo de gestão já existentes na organização. Desta forma, o BSC levará a uma melhor comunicação e tradução da estratégia e visão da empresa a todos os colaboradores, através do alinhamento dos objetivos e metas a atingir bem como pela formulação de um conjunto de iniciativas a ser tomadas, permitindo uma maior sustentabilidade do negócio a longo prazo.

Esta proposta de modelo será assente nos seguintes passos:

1. Definição da visão, missão, valores e estratégia da empresa
2. Escolha das perspetivas de performance
3. Definição dos objetivos estratégicos
4. Elaboração do mapa estratégico
5. Definição dos indicadores de performance
6. Identificação das iniciativas
7. Manutenção e automação do BSC

5.1 Definição da missão, visão, valores e temas estratégicos da empresa

Antes de se definir a estratégia de uma empresa, é essencial definir com clareza os seguintes pontos:

- Missão – propósito da organização
- Visão – onde se pretende estar no futuro, isto é, quais os objetivos a médio e longo prazo
- Valores – atitudes, comportamentos, características e cultura organizacional

O grupo Dom Pedro define a sua missão da seguinte forma:

“Fazemos de cada unidade Dom Pedro um hotel único. Cada hotel é valorizado pelo charme do seu destino, pela decoração, pelo conforto e pelo serviço excepcional que só a Dom Pedro Hotels proporciona através de um grupo de pessoas orientadas para a excelência. Procuramos oferecer aos nossos clientes experiências inesquecíveis. Seja

Concetualização de um *Balanced Scorecard* – Estudo de caso nos Hotéis Dom Pedro

em trabalho ou em lazer, sozinhos ou entre amigos e/ou familiares, o cliente Dom Pedro sentirá um acolhimento especial e exclusivo. Elevar sempre o padrão de qualidade do serviço prestado e provocar um sorriso de satisfação em cada um dos nossos clientes é o que nos motiva.”

Através da declaração da missão pode-se identificar, claramente, qual o propósito desta organização:

- Ser uma empresa que se diferencia da concorrência – *“Fazemos de cada unidade Dom Pedro um hotel único”*.
- Preocupação com a qualidade das instalações e excelência dos serviços – *“Cada hotel é valorizado pelo seu destino, pela decoração, pelo conforto e pelo serviço excepcional”*.
- Garantir a satisfação dos clientes – *“Procuramos oferecer aos nossos clientes experiências inesquecíveis”, “... o cliente Dom Pedro sentirá um acolhimento especial e exclusivo.” e “... provocar um sorriso de satisfação em cada um dos nossos clientes é o que nos motiva.”*.

Os valores dizem respeito à cultura organizacional, ou seja, aquilo que está presente no dia-a-dia dos colaboradores, como atitudes, comportamentos ou características. No caso do grupo Dom Pedro, esses valores estão implícitos na sua missão:

- Excelência
- Exclusividade
- Qualidade

Aquando da realização deste trabalho, a visão de grupo Dom Pedro não estava definida. Por isso, em conjunto com a empresa foi definida a seguinte visão:

“Ser uma empresa hoteleira de referência a nível nacional e internacional, através de um crescimento sustentado, captando diversos mercados e segmentos e mantendo uma

imagem inovadora e motivadora com uma vasta variedade de produtos e serviços de excelência.”

Através desta declaração da visão, podem ser identificados alguns dos objetivos do grupo a médio/longo prazo, ou seja, os temas estratégicos:

- Alcançar a notoriedade e transmitir uma boa imagem aos clientes
- Crescimento e sustentabilidade do negócio
- Inovação
- Excelência e qualificação dos colaboradores

Estes temas estratégicos vão funcionar como linhas de orientação para o grupo alcançar a visão.

5.2. Escolha das Perspetivas

Na concetualização deste BSC, serão propostas as perspetivas preconizadas por Kaplan e Norton (1996a). Estas perspetivas ajudarão ao sucesso da visão, isto é, a atingir as metas definidas. Para que tal aconteça, serão definidos diferentes objetivos estratégicos dentro de cada uma das perspetivas. Por fim, o nível de alcance destes objetivos refletir-se-á no sucesso de toda a visão do grupo.

As perspetivas serão assim as seguintes:

- Perspetiva financeira
- Perspetiva dos clientes
- Perspetiva dos processos internos
- Perspetiva da aprendizagem e crescimento

No ponto seguinte será explicado de forma mais detalhada o porquê da escolha destas perspetivas.

5.3. Definição dos Objetivos Estratégicos

Como já foi referido no ponto anterior, o sucesso da empresa a médio/longo prazo está fortemente relacionado com o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Assim, torna-se de extrema importância a correta definição destes objetivos, que deverão ser exequíveis e estar em consonância com os temas estratégico anteriormente definidos.

Na Tabela 7, encontram-se definidos os objetivos estratégicos das diferentes perspetivas onde a empresa se irá focar.

Tabela 7-Objetivos estratégico

Perspetiva	Código	Objetivo Estratégico
Financeira	F1	Aumentar a rendibilidade
	F2	Aumentar as receitas por quarto disponível
	F3	Reduzir custos
Clientes	C1	Garantir a satisfação e aumentar a fidelização dos clientes
	C2	Angariar clientes de novos mercados
	C3	Aumentar o segmento MICE
	C4	Aumentar as vendas em períodos de sazonalidade menos favorável
Processos Internos	PI1	Melhorar e apostar na comunicação e marketing
	PI2	Garantir a qualidade das instalações
	PI3	Inovar os serviços e produtos
	PI4	Otimizar os recursos humanos
Aprendizagem e Crescimento	AC1	Aumentar a satisfação interna
	AC2	Desenvolver as competências dos colaboradores
	AC3	Melhorar os sistemas de informação dentro da empresa

Fonte: Elaborado pelo próprio

Uma vez definidos os objetivos estratégicos de cada perspectiva de performance importa agora explicar de forma mais detalhada as razões da escolha destas perspectivas e objetivos.

Perspetiva Financeira – Esta perspectiva foca-se, em grande parte, na criação de valor para os investidores, sendo esse valor criado através de uma boa rentabilidade do negócio, onde na realidade do grupo Dom Pedro, o aumento das receitas por quarto disponível (índice normalmente utilizado para avaliar as receitas no setor hoteleiro) e a redução de custos são elementos fundamentais para a concretização desse objetivo.

Perspetiva dos Clientes – Os resultados financeiros, estão em grande parte dependentes dos resultados operacionais, que por sua vez dependem, em muito, dos valores das vendas. Para melhorar os valores das vendas, o grupo considera importante a garantia da satisfação dos clientes e consequente fidelização dos mesmos, por forma a manter uma carteira regular de clientes. Em termos de mercado, vê no segmento MICE uma boa oportunidade para lucrar mais, uma vez que é um segmento com pouca sensibilidade ao preço, pelo que com o aumento deste segmento o grupo pode praticar preços um pouco mais elevados. Um problema transversal à grande parte das empresas deste setor prende-se com a sazonalidade, assim o Dom Pedro aposta em produtos e serviços inovadores, como o caso das “*flash sales*”, que permitirão alterar esta tendência e deste modo aumentar as taxas de ocupação e receitas nestas épocas. Por fim, o grupo quer aumentar o número de clientes de países não habituais, como o caso da Europa do Leste, que é um mercado com bastante potencial, o que permitirá uma maior notoriedade a nível internacional, gerar cada vez mais clientes e consequentemente o crescimento da organização.

Perspetiva dos Processos Internos – O sucesso desta perspectiva é fundamental para o alcançar dos objetivos das duas perspectivas anteriores (financeira e de clientes). Desta forma, o grupo Dom Pedro vê na melhoria da comunicação e marketing, garantia da qualidade das suas instalações, inovação nos produtos e serviços e otimização dos recursos humanos elementos chave para atingir esses objetivos.

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento – Esta perspectiva representa a base de qualquer organização onde é estritamente necessário criar condições para que a empresa

consiga concretizar a sua estratégia e crescer de forma sustentada, visando o sucesso a longo prazo. Neste sentido, considera-se a satisfação global dos colaboradores, o contínuo crescimento das suas competências laborais e uma boa qualidade dos sistemas de informação da empresa, bases fundamentais para a concretização da estratégia do grupo. De salientar a importância que o capital humano tem nesta perspetiva, uma vez que representa um dos ativos mais importantes numa empresa do setor hoteleiro como referido anteriormente na revisão de literatura.

5.4. Elaboração do Mapa Estratégico

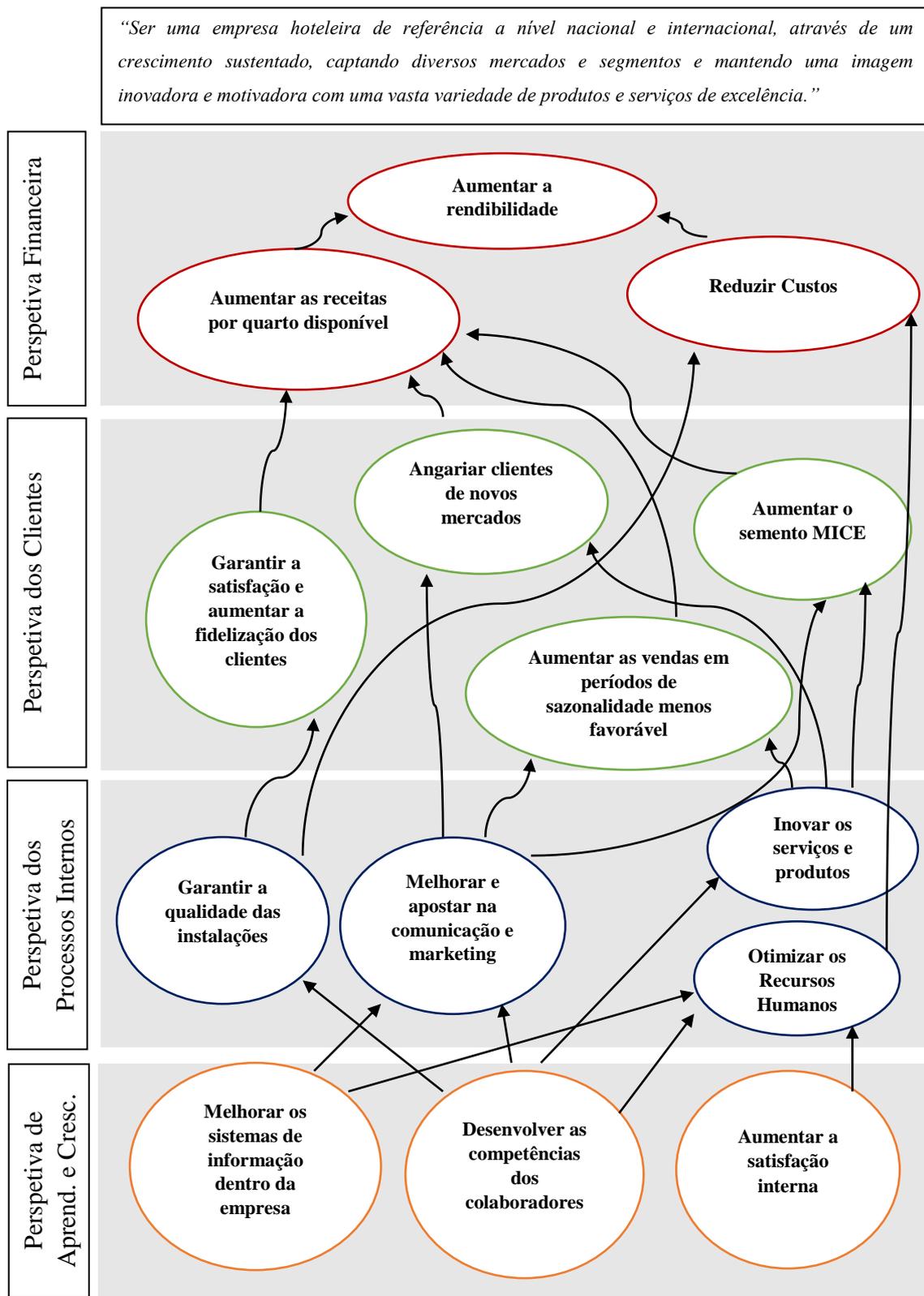
O mapa estratégico descreve e comunica toda a estratégia da organização. Esta comunicação é conseguida através da declaração dos objetivos das diferentes perspetivas e da identificação das relações de causa-efeito entre esses mesmos objetivos, promovendo assim o *focus* e alinhamento de todos os recursos organizacionais (Kaplan e Norton, 2004). Estes autores consideram mesmo o Mapa Estratégico um *output* tão importante quanto o BSC por si só.

“is as big an insight to executives as the Balanced Scorecard itself.” Kaplan e Norton (2004:9).

Assim, com base nas perspetivas e objetivos anteriormente definidos, foi definido o Mapa Estratégico do Dom Pedro Hotels (Figura 10) que clarifica e traduz a visão e estratégia da empresa a todos os colaboradores.

No que concerne à construção do Mapa Estratégico, foi seguida a lógica *top to bottom* preconizada por Kaplan e Norton (2004), começando por se definir os objetivos da perspetiva financeira, acabando nos objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento. Quanto à leitura, essa deve ser feita de baixo para cima, onde a concretização dos objetivos que estão mais abaixo no mapa ajudarão no alcance dos objetivos posteriores e por fim toda a estratégia.

Figura 10-Mapa estratégico do Dom Pedro Hotels



Legenda: Relações de Causa e Efeito (→)

Fonte: Elaborado pelo próprio

5.5. Definição dos Indicadores de Performance

Uma vez criado o primeiro *output* deste BSC, o mapa estratégico, focamo-nos agora no segundo, o *scorecard*.

Na elaboração do *scorecard*, são definidos os indicadores chave de performance (*key performance indicators*), isto é, as medidas que permitem avaliar o grau de alcance dos objetivos estratégicos anteriormente propostos aquando da criação do mapa estratégico.

Como dito anteriormente na revisão de literatura, os indicadores de performance podem ser de dois tipos: indicadores “*lag*” – que medem os resultados de ações passadas – indicadores “*lead*” – que medem ações que levarão a resultados no futuro.

Na construção do mapa com os indicadores de performance (Tabela 8), foi definida ainda uma ponderação para cada perspetiva, para cada objetivo e para cada indicador (nos casos onde existe mais que um indicador para um objetivo), ajudando assim a perceber quais as áreas e atividades com maior relevo para a concretização da estratégia da organização. Foi também indicado um responsável pela monitorização de cada medida, periodicidade de revisão da mesma e uma meta.

Tabela 8-Indicadores de desempenho

Perspetiva (Peso)	Código	Objetivo Estratégico (Peso)	Indicador (Peso)	Fórmula de cálculo	Tipo de indicador	Unidade de medida	Metas	Responsável	Periodicidade de revisão
Financeira (20%)	F1	Aumentar a rentabilidade (30%)	EVA (70%)	$EVA^{\otimes} = (ROIC - WACC) \times IC$	Lag	€		Administração	Anual
			ROIC (30%)	$EBIT \times (1-t)/IC$	Lag	%		Administração	Anual
	F2	Aumentar as receitas por quarto disponível (35%)	Revpar	Tarifa média x Taxa de ocupação	Lag	€		Administração e Diretor de operações	Trimestral
	F3	Reduzir custos operacionais (35%)	Rácio de gastos	Gastos operacionais/Rendimentos operacionais	Lag	%		Administração e diretor de operações	Trimestral
Clientes (35%)	C1	Garantir a satisfação e aumentar a fidelização dos clientes (30%)	Índice de satisfação global dos clientes (45%)	Nível de satisfação global dos clientes	Lead	%		Diretor de operações	Mensal
			Número de reclamações (25%)	Número de reclamações do mês	Lead	Nº		Diretor de operações	Mensal
			Número de clientes com o Dom Pedro Club Card (30%)	Número de clientes com o Dom Pedro Club Card	Lead	Nº		Diretor de operações e responsável comercial	Trimestral
	C2	Angariar clientes de novos mercados (25%)	Número de clientes provenientes de países não habituais no hotel*	Número de clientes provenientes de países não habituais no hotel	Lag	Nº		Responsável comercial	Trimestral
	C3	Aumentar o segmento MICE	Receitas provenientes de	Receitas provenientes de clientes MICE	Lag	€		Diretor de operações	Mensal

Concetualização de um *Balanced Scorecard* – Estudo de caso nos Hotéis Dom Pedro

		(25%)	clientes MICE						
	C4	Aumentar as vendas em períodos de sazonalidade menos favorável (20%)	Taxas de ocupação	Nº de quartos ocupados/Nº de quartos disponíveis	Lead	%		Diretor de operações e responsável comercial	Mensal
Processos Internos (25%)	PI1	Melhorar e apostar na comunicação e marketing (35%)	Afluência ao site Dom Pedro, página do facebook e outras páginas (30%)	Estatísticas de afluência	Lead	Nº		Responsável comercial	Semestral
			Número de novos canais de distribuição (35%)	Número de novos canais de distribuição	Lead	Nº		Responsável comercial	Semestral
			Participação e organização de eventos pelo grupo Dom Pedro (35%)	Número de eventos	Lead	Nº		Responsável comercial	Semestral
	PI2	Garantir a qualidade das instalações (20%)	Índice de satisfação dos clientes	Resultados dos inquéritos	Lead	%		Diretor de operações e responsável de manutenção	Trimestral
	PI3	Inovar os serviços e produtos (20%)	Nível de aceitação dos novos serviços e produtos	Receitas dos novos serviços e produtos	Lead	€		Administração e diretor de operações	Semestral
	PI4	Otimizar os recursos humanos (25%)	Resultados das avaliações de desempenho (40%)	Resultados das avaliações de desempenho	Lead	%		Administração e diretor de operações	Anual
			Rácio de gastos com pessoal (60%)	Gastos com pessoal/Rendimentos operacionais	Lag	%		Administração e diretor de operações	Semestral

Concetualização de um *Balanced Scorecard* – Estudo de caso nos Hotéis Dom Pedro

Aprendizagem e Crescimento (20%)	AC1	Aumentar a satisfação interna (35%)	Índice de satisfação dos colaboradores	Resultados dos inquéritos	Lead	%		Administração e Responsáveis dos departamentos	Semestral
	AC2	Desenvolver as competências dos colaboradores (40%)	Número de horas de formação recebidas por colaborador	Número de horas de formação recebidas por colaborador	Lead	Nº		Administração e diretor de operações	Semestral
	AC3	Melhorar os sistemas de informação dentro da empresa (25%)	Tempo de implementação das decisões ao nível da administração e direção de operações	Número de dias	Lead	Nº		Administração e diretor de operações	Semestral

Fonte: Elaborado pelo próprio

Nota: Por motivos de confidencialidade os valores relativos às metas não foram revelados.

*Contabilizam-se os clientes provenientes de países não pertencentes aos cinco países com maior quota de mercado em cada hotel.

Algumas notas sobre os indicadores:

Na perspetiva financeira, o principal objetivo prende-se com a criação de valor para o investidor, assim, para avaliar a rentabilidade optou-se pelo *Economic Value Added* (EVA), um indicador financeiro que toma em conta a criação de valor no longo prazo e o custo do capital investido, ambos elementos importantes na ótica do investidor.

O EVA calcula-se da seguinte forma:

$$\text{EVA}^{\text{®}} = (\text{ROIC} - \text{WACC}) \times \text{IC}$$

Onde:

$$\text{ROIC (Return on Invested Capital)} = \text{EBIT} \times (1-t) / \text{IC}$$

$$\text{WACC (Weighted Average Cost of Capital)} = (E/(E+D)) \times \text{Re} + (D/(E+D)) \times \text{Rd} (1-t)$$

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) – Ganhos antes de juros e impostos

IC (Invested Capital) – Capital investido

E – Valor de mercado do capital próprio

D – Valor de mercado do passivo

Re – Custo do capital próprio

Rd – Custo da dívida

t – Taxa de imposto sobre o rendimento

Ainda nesta perspetiva, utilizou-se o Revpar, um indicador financeiro frequentemente utilizado por empresas deste setor que tem em conta as taxas de ocupação dos quartos, uma vez que a hotelaria comporta elevados custos fixos e a não ocupação de um quarto traduzir-se-á num *sunk cost*.

Na perspetiva dos clientes, para medir a fidelização dos clientes, optou-se pelo número de clientes com o Dom Pedro Club Card, uma vez que este cartão oferece várias vantagens a quem é cliente frequente dos hotéis Dom Pedro, como por exemplo a acumulação de pontos a cada estadia.

Quanto aos processos internos, para analisar as melhorias na comunicação e *marketing* seguiu-se a contabilização das afluências a *sites* e páginas, o número de eventos que o

grupo organiza e participa e o número de novos canais de distribuição, uma vez que são estes os meios mais poderosos de promoção do grupo.

5.6. Identificação das Iniciativas

Uma vez identificados os indicadores de performance de cada um dos objetivos, cabe agora definir o conjunto de planos de ação que ajudarão o grupo a melhorar os resultados e atingir os objetivos estratégicos a que se propôs.

Kaplan e Norton (2008) sugerem que sejam atribuídos *scores* a cada iniciativa, uma vez que nesta etapa normalmente surgem várias ideias e perde-se o foco nos objetivos. Segundo estes autores, ao atribuir *scores* às iniciativas, consegue-se perceber quais as que maior impacto têm na execução dos objetivos estratégicos. Desta forma, depois de reuniões com a empresa e consultas dos planos de atividades foi formulado o quadro das iniciativas estratégicas do grupo Dom Pedro Hotels (Tabela 9), onde foram estabelecidos *scores* para cada uma das iniciativas, por forma a selecionar mais tarde as iniciativas que maior relevo têm para o sucesso da estratégia.

Tabela 9-Iniciativas estratégicas

Iniciativas Estratégicas	F1	F2	F3	C1	C2	C3	C4	PI1	PI2	PI3	PI4	AC1	AC2	AC3	Score
Criar alianças dos Hotéis Dom Pedro a eventos de prestígio nacionais e internacionais	3	3			2	3	2	3							16
Organização de eventos de eventos de notoriedade junto dos canais de distribuição	3	3			1	2	2	2							13
Presença nos órgãos de comunicação social especialistas em turismo, de carácter geral e revistas de social	3	3			2	2	1	2							13
Apostar em comunicação digital via newsletter, Google, facebook e outros meios (poupando custos com papel)	2	2	1	2	2	2	2	2							15
Elaborar um plano de obras de beneficiação e remodelação dos hotéis	2	2	1	3					3						11
Incutir maior mobilidade dos quadros de pessoal das unidades hoteleiras	2		3								3				8
Aposta nas vendas diretas através da ferramenta Dom Pedro Club Card	2	2		3						2					9
Apostar em “flash sales”	1	1		1			3			2					8
Apostar na comunicação do All Inclusive, que é um produto aceite com agrado pelo segmento MICE	2	2		1	1	3	1	1		2					13
Apostar na comunicação do time sharing	2	2		2				1		2					9
Criação de mais eventos que promovam a camaradagem dentro do grupo (ex: fins-de-semana de grupo)	1		2								2	3			8
Apostar no Mobile Booking (ferramenta em grande crescimento no setor hoteleiro)	2	2		3	1	1	1		2						13
Criação de um plano anual de formação, por cada departamento, visando as necessidades de melhoria dos colaboradores	2		2								3		3		10
Fiscalizar as instalações com maior frequência	2	2	2	2					3						11
Continuação do desenvolvimento das ferramentas online, através da parceria com a Omnibees (software que integra as seguintes áreas: booking engine, chanel manager, crm, yield, mobile booking e gestão de redes sociais/reservas)	1	1	1	1	1	1	1	2			1	1		3	14

Legenda: 1, pouco impacto; 2, impacto médio; 3, muito impacto.

Fonte: Elaborado pelo próprio, a partir dos dados recolhidos na empresa.

Segundo Kaplan e Norton (2008), o processo de seleção e gestão das iniciativas estratégicas deve seguir três passos: selecionar iniciativas; estabelecer um orçamento para cada uma das iniciativas; e indicar um responsável pela monitorização e realização dessa iniciativa.

Assim, na Tabela 10, apresentam-se as iniciativas com maior importância nos objetivos estratégicos da organização, bem como o orçamento para cada iniciativa e o responsável pela execução da mesma.

Tabela 10-Principais inisiativas estratégicas

Iniciativa Estratégica	Responsável	Orçamento
Criar alianças dos Hotéis Dom Pedro a eventos de prestígio nacionais e internacionais	Diretor Comercial	
Organização de eventos de eventos de notoriedade junto dos canais de distribuição	Diretor Comercial	
Presença nos órgãos de comunicação social especialistas em turismo, de caráter geral e revistas de social	Diretor Comercial	
Apostar em comunicação digital via newsletter, Google, facebook e outros meios (poupando custos com papel)	Diretor Comercial	
Elaborar um plano de obras de beneficiação e remodelação dos hotéis	Diretor de Manutenção	
Apostar na comunicação do All Inclusive, que é um produto aceite com agrado pelo segmento MICE	Diretor Comercial	
Apostar no Mobile Booking (ferramenta em grande crescimento no setor hoteleiro)	Diretor Comercial	
Continuação do desenvolvimento das ferramentas online, através da parceria com a Omnibeas (software que integra as seguintes áreas: booking engine, chanel manager, crm, yeld, mobile booking e gestão de redes sociais/reservas)	Diretor de Operações	

Fonte: Elaborado pelo próprio, a partir dos dados recolhidos na empresa.

Nota: por motivos de confidencialidade os valores relativos ao orçamento não foram revelados.

5.7. Manutenção e Automação do BSC

Como referido anteriormente aquando da revisão de literatura, um dos fatores normalmente descurados em relação ao BSC prende-se com a sua manutenção e acompanhamento. Assim, depois de construído o modelo do BSC, Russo (2006) num livro acerca da adaptação do BSC em Pequenas e Médias Empresas (PME's), refere que para aumentar as probabilidades de sucesso deste modelo, deve-se assegurar o seguinte:

Liderança: o BSC deve ser liderado pela direção de topo ou administração, sendo estes os responsáveis pela definição e divulgação da visão e estratégia a implementar com o BSC, bem como eleger os responsáveis pelo processo e prestação de contas.

Responsabilização: deve-se definir os responsáveis pelo cumprimento dos diferentes objetivos, metas e planos de ações.

Comunicação: é essencial que haja comunicação e divulgação da informação no funcionamento do BSC, de modo a que o processo de melhoria estratégica tenha o envolvimento de todos os colaboradores.

Mudança: toda a estrutura da organização deve ter presente na sua cultura que é essencial depositar esforços na contínua melhoria de desempenho.

Aprendizagem e aperfeiçoamento: com o passar do tempo vai-se aprender e adquirir experiência que permitirá aperfeiçoar o modelo.

Quanto à automação do BSC, Parmenter (2002), citado por Russo (2006), é da opinião que, numa fase inicial, não se deve perder tempo com a aquisição de um *software* específico para o BSC, podendo a sua automação ser feita em folhas de cálculo do Excel ou quadros *PowerPoint*. Numa fase posterior, para o uso em pleno do BSC, aconselha-se a implementação de um *software*. Para tal, já existem em Portugal várias empresas com programas informáticos que incluem o BSC, como é o caso do *software* da SAP Portugal que poderia ser uma mais-valia para o BSC do grupo Dom Pedro, uma vez que se trata de um programa virado para empresas de considerável dimensão.

6. Conclusões, Limitações e Pistas de Investigação Futura

6.1. Conclusões

Nos dias que correm o meio empresarial caracteriza-se por uma enorme concorrência, onde existem constantes alterações quer a nível tecnológico, quer ao nível da envolvente em que as empresas se inserem. Mais recentemente com a crise financeira despoletada em 2007, várias empresas entraram em processos de falência e insolvência, devido à falta de preparação para este tipo de adversidades.

Também em Portugal, as políticas de gestão praticadas pelas empresas não são das melhores, sendo políticas um pouco obsoletas, viradas para os resultados imediatos, não dando o devido valor a fatores como a inovação, desenvolvimento, aprendizagem ou sustentabilidade. Face ao contexto atual, este trabalho teve o intuito de conceber um sistema de gestão estratégica mais adequado à realidade dos dias que correm, o BSC, um sistema voltado para o equilíbrio entre o curto e longo prazo, fortalecendo as empresas para os constrangimentos com que se deparam.

O BSC foi concebido em 1992 por Kaplan e Norton para dar resposta às fortes pressões concorrenciais e de contexto da época, começando como um modelo de avaliação de desempenho, evoluindo mais tarde para um modelo de gestão estratégica. Este modelo teve como principal virtude, a capacidade de colmatar as limitações dos sistemas existentes na época, uma vez que é um sistema que introduz nas empresas uma visão de longo prazo.

Este projeto foi assim sustentado na teoria relacionada com a temática do BSC, tendo como principais referências os trabalhos dos autores desta metodologia, Robert Kaplan e David Norton, visando colmatar as insuficiências ao nível de gestão estratégica e visão de longo prazo existentes na empresa.

Foi então, construído um modelo do BSC adequado à realidade dos hotéis Dom Pedro através dos seguintes passos:

- Definição da visão, missão, valores e estratégia da empresa

- Escolha das perspetivas de performance

- Definição dos objetivos estratégicos

- Elaboração do mapa estratégico

- Definição dos indicadores de performance

- Identificação das iniciativas

Uma vez concretizados estes passos, verificou-se que o modelo do BSC nos hotéis Dom Pedro vai clarificar a estratégia da organização, através da definição da missão, visão e valores. Vai facilitar o alinhamento de todas as atividades da organização com a estratégia e visão definida pelos gestores. Este modelo irá fornecer ainda, uma maior perceção por parte de todos os colaboradores dos objetivos globais da empresa, uma melhor visão global da performance organizacional, através do equilíbrio das diferentes perspetivas e acompanhamento dos resultados, ajudando, em última instância, à sustentabilidade da organização no longo prazo.

6.2. Limitações

Uma das maiores limitações que poderão dificultar o desenvolvimento deste modelo tem a ver com o fato deste modelo poder obrigar a uma maior dispensa de recursos, principalmente humanos, pelo que a organização poderá não estar preparada.

Uma outra limitação do trabalho tem a ver com a fase ainda prematura em que se encontram os estudos relacionados com o BSC em Portugal.

O fato da caracterização do setor hoteleiro ser feita apenas com dados de 2012, devido à indisponibilidade de informação mais recente à data da realização do trabalho também constitui uma limitação do trabalho, muito embora não se acredite em mudanças significativas na conjuntura do setor no ano de 2013.

Por fim, existiu também alguma limitação no fornecimento de informação por parte da empresa por motivos confidenciais.

6.3. Pistas de Investigação Futura

Como pista de investigação futura sugiro a implementação deste modelo do BSC na cadeia Dom Pedro.

Vejo ainda na concetualização de um BSC específico para cada uma das unidades hoteleiras do grupo uma interessante oportunidade de investigação futura, uma vez que cada hotel tem diferentes especificidades, em termos de segmentos, mercados, serviços, produtos, sensibilidade ao preço, sazonalidade, entre outros fatores.

7. Bibliografia

Almeida, R., Reis, T. & Almeida, M. 2007, Implementação do Modelo *Balanced Scorecard* ao Departamento de Alojamento de uma Unidade Hoteleira.

Amorim, D. 2011. *Balanced Scorecard no Brasil: estudo empírico nas “150 melhores empresas para você trabalhar”*, Tese de Mestrado - ISCTE-IUL.

Atkinson, H., & Brown, J. (2001), “Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (3), 128-135.

Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. 2002. *El cuadro de mando integral de RRHH: vinculando las personas, la estrategia y los resultados de la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Bencaleiro, J. 2007. *Scorecard de capital humano: como medir o activo mais importante da sua empresa*. Lisboa: Editora RH.

Bromwich, M., & Bhimani, A. 1989. *Management Accounting: Evolution Not Revolution*. London: The Chartered Institute of Management Accountants.

Cavalluzzo, K., & Ittner, C. 2004. Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting Organizations and Society*, 29:243-267.

Chenhall, R., & Langfield-Smith, K. 1998. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management Accounting Research*, 9:1-19.

Denton, G., & White, B. 2000. Implementing a *Balanced Scorecard* Approach to Managing Hotels Operations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (1):190-203.

Epstein, M. & Manzoni, J. 1998. Implementing corporate strategy: From Tableaux de Board to Blanced Scorecard. *European Management Journal*, 16 (2):190-203.

Evans, N. 2005. Assessing the balanced scorecard as management tool for hotels. *International Journal of Contemporany Hospitality Management*, 17 (5):376-390.

Ferreira, A. 2000. The balanced scorecard: A review of the literature and na analysis of its limitations and adequacy in the context of the typical Portuguese organisation. Working Paper: Lancaster University.

Ferreira, A. 2002. Management Accounting and Control Systems Design and Use: An exploratory study in Portugal. Department of Accounting and Finance, PhD Thesis, Lancaster University.

Ferreira, A. 2009. Sistemas de Medição do Desempenho e o *Balanced Scorecard*. In Major, M.; Vieira, R. (Coord), *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*: 302-329. Lisboa: Escolar Editora.

Huckestein, D., & Duboff, R. 1999. A Comprehensive Approach to Delivering Value for all Stakeholders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (4):28-38.

Innes, J., & Mitchell, F. 1995. A survey of activity-based costing in the U.K. 's largest companies. *Management Accounting Research*, 6: 137-153.

Ittner, C., Larcker, D. & Randall, T. 2003. Innovations Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting Organizations and Society*, 28:715-741.

Johnson, H., & Kaplan, R. 1987. *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Massachusetts: Harward Business School Press.

Juhmani, O. 2007. Usage, motives and usefulness of the Balanced Scorecard: Evidence from Bahrain. *International Journal os Business Research*, 7:106-117.

Kald, M., & Nilsson, F. 2000. Performance Measurement at Nordic Companies. *European Management Journal*, 18 (1):113-127.

Kapan, R. 1984. The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*, 3:390-416.

Kaplan, R. 1994. Devising Balanced Scorecard Matched to Business Strategy. *Planning Review*, 22 (5):15.

Kaplan, R. 1998. Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10: 89-118.

Kaplan, R., & Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 71-79.

Kaplan, R., & Norton, D. 1996a. *The Balanced Scorecard – Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. 1996b. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75-85.

Kaplan, R., & Norton, D. 1997. *El Cuadro de mando integral (The balanced scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. 2001a. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. 2001b. Transforming the *Balanced Scorecard* from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting Horizons*, 15 (1):87-104.

Concetualização de um *Balanced Scorecard* – Estudo de caso nos Hotéis Dom Pedro

Kaplan, R., & Norton, D. 2004. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. 2008. *The Execution Permium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Anderson, S. 2004. Time-driven activity-based costing. *Harward Business Review*, November: 131-138.

Kaplan, R., & Anderson S. 2007a. *Time-driven activity-based costing. A simpler and more powerful path to higher profits*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Anderson, S. 2007b. The innovation of time-driven activity-based costing. *Cost Management*, 21 (2): 5-15.

Machado, M. 2013. Balanced Scorecard: um estudo empírico sobre pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15 (46):129-148.

Major, M.; Robalo, R. e Vieira, R. 2009. Investigação Qualitativa em Contabilidade. In Major, M.; Vieira, R. (Coord) *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*: 129-163. Lisboa: Escolar Editora.

Major, M., & Vieira, R. 2009. Activity-Based Costing/Management. In Major, M.; Vieira, R. (Coord), *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*: 246-274. Lisboa: Escolar Editora.

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

Mecimore, D., & Bell, T. 1995. Are we ready for fourth-generation ABC?. *Management Accounting*, 22-26.

Norreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11 (1):65-88.

Nunes, C. 2009. O Controlo de Gestão na Hotelaria Portuguesa, Tese de Mestrado ISCTE-IUL.

Otley, D. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10 (4):363-382.

Pinto, F. 2007. ***Balanced Scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos***. Lisboa: Sílabo.

Quesado, P., & Rodrigues, L. 2009. Factores determinantes na implementação do Balanced Scorecard em Portugal. *Revista Universo Contábil*, 5 (4):95-97.

Rampersad, H. 2004. *Cuadro de mando integral, personal y corporativo (Total Performance Scorecard): una revolución en la gestión por resultados*. Madrid: MacGraw-Hill/Interamericana.

Russo, J. 2006. *Balanced Scorecard para PME*. Lidel: Lisboa – edições técnicas.

Ryan, B., Scapens, R., & Theobald, M. 2002. *Research Method & Methodology in Finance & Accounting*:117-163. London

Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. 2003. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14:361-387.

Stout, D., & Propri, J. 2011. Implementing time-driven activity-based costing at medium-sized electronics company. *Management Accounting Quarterly*, 12 (3): 1-11.

Stratton, W., Desroches, D., Lawson, R., & Hatch, T. 2009. Activity-based costing: Is it still relevant? *Management Accounting Quarterly*, 10 (3): 31-40.

Concetualização de um *Balanced Scorecard* – Estudo de caso nos Hotéis Dom Pedro

Vieira, R. 2009. Paradigmas Teóricos da Investigação em Contabilidade. In Major, M., & Vieira, R. (Coord) *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*: 11-34. Lisboa: Escolar Editora.

Wickramasinghe, D., & Alawattage, C. 2007. *Management accounting change. Approaches and perspectives*. Oxon: Routledge.

Yin, R. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Recursos Online:

www.balancedscorecard.org

www.deloitte.com

www.dompedro.com

www.ine.pt

www.sap.com

8. Anexos

Anexo 1: Relatório das entrevistas

Data	24/07/2013
Local	Escritórios Dom Pedro nas Amoreiras
Entrevistado	Diretora Administrativa
Duração	1 Hora
Assunto	<p>Neste primeiro encontro foi questionada a utilização por parte desta empresa de algum sistema de gestão com as características do BSC.</p> <p>Tendo a resposta sido negativa, seguidamente apresentou-se a intenção de conceber um BSC adaptado à realidade do grupo Dom Pedro e foi também questionada a disponibilidade do grupo para fornecimento de informação essencial para a realização deste trabalho.</p> <p>Ficou assim acordado de uma forma informal a realização de um projeto de conceção de um BSC adaptado aos Hotéis Dom Pedro.</p> <p>Nesta entrevista também fiquei a conhecer melhor o tipo de atividade do grupo, bem como outras particularidades relacionadas com esta organização.</p>

Data	02/10/2013
Local	Escritórios Dom Pedro nas Amoreiras
Entrevistado	Diretora Administrativa
Duração	1,5 Horas
Assunto	<p>Nesta entrevista foram feitas questões que tiveram como objetivo conhecer melhor o grupo para ser feita uma apresentação do mesmo no trabalho.</p> <p>Assim, foram feitas as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quando foi criado o grupo? - Onde se situa a sede deste? - Quais as datas em que foram inaugurados todos os hotéis?

	<ul style="list-style-type: none"> - Como está estruturada a organização em termos de departamentos? - Quais as competências de cada departamento? - Como funciona o poder de decisão dentro da empresa? - Como funciona o negócio da empresa (em termos de segmentos, produtos, serviços, mercados, distribuição, entre outros fatores)? <p>Nota: Nesta entrevista foram ainda fornecidos alguns documentos importantes relacionados com a empresa como relatório de contas, relatório de gestão, brochuras dos hotéis, entre outros.</p>
--	--

Data	29/01/2014
Local	Business Center Dom Pedro Palace
Entrevistado	Diretor de Operações
Duração	2,5 Horas
Assunto	<p>Esta entrevista serviu essencialmente para recolher a informação necessária à elaboração do diagnóstico das práticas de controlo de gestão do grupo.</p> <p>Foi-me então informado quais os sistemas utilizados no quotidiano da empresa, foram-me mostradas várias folhas de excel para perceber melhor a forma como a informação é processada dentro da empresa, foram-me também disponibilizados alguns relatórios existentes na organização e explicada a sua utilidade.</p> <p>Nesta entrevista foi-me ainda fornecido um documento importante relacionado com o plano de atividades da organização, para preparação de uma próxima entrevista relacionada com a estratégia e visão da empresa para os próximos anos.</p>

Data	19/02/2014
Local	Business Center Dom Pedro Palace
Entrevistado	Diretor de Operações

Duração	3 Horas
Assunto	<p>Esta entrevista teve como um dos pontos conhecer de forma pormenorizada a estratégia do grupo para os próximos anos.</p> <p>Desta forma, foram-me informados quais os objetivos do grupo e para os próximos anos, tanto no seu todo como em cada unidade hoteleira em particular. Foi-me ainda fornecida informação acerca de algumas atividades que o grupo tem em mente para atingir esses mesmos objetivos.</p> <p>Outro ponto desta entrevista, teve a ver com a análise da envolvente da organização, onde foi validada e corrigida com o grupo a Análise S.W.O.T. e a Análise das 5 forças de Porter.</p> <p>Finalizada esta entrevista, sentia-me preparado para o começo da concetualização do modelo do BSC.</p>

Data	02/04/2014
Local	Business Center Dom Pedro Palace
Entrevistado	Diretor de Operações
Duração	3 Horas
Assunto	<p>Esta ultima entrevista serviu para validar com a empresa todo o modelo do BSC.</p> <p>De referir que foram corrigidos alguns indicadores, objetivos e iniciativas em relação ao estipulado antes desta entrevista por aconselhamento da pessoa entrevistada.</p> <p>Nota: Entre esta entrevista e a entrevista anterior, foram sendo tiradas algumas dúvidas relacionadas com a realização do projeto por vias mais informais como as chamadas telefónicas ou e-mails.</p>

