

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



APLICAÇÃO DO “PERFORMANCE PRISM” COMO MODELO
DE ORIENTAÇÃO E MONITORIZAÇÃO ESTRATÉGICA.
UM ESTUDO DE CASO APLICADO AO *GRUPO PORTO BAY
HOTELS*.

Ricardo Jorge de Castro Correia

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador:
Professor José Azevedo Rodrigues

Janeiro 2009

Agradecimentos

Agradeço ao Professor José Azevedo Rodrigues o apoio científico e técnico na orientação na tese, assim como a sua disponibilidade em todos momentos solicitados para reuniões.

Fico também reconhecido a todos os quadros do Grupo Porto Bay, em especial à Dr.^a Catarina Caldeira e Dr.^a Fabíola Pereira que foram incansáveis no fornecimento de dados e elementos de pesquisa para o trabalho de investigação efectuado. Um obrigado muito especial ao Administrador Executivo do Grupo Porto Bay Dr. António Trindade pela disponibilidade em me receber aquando da discussão final do modelo.

Não posso deixar de mencionar o apoio do meu amigo Nuno Fernandes, que para além de ter sido um ouvinte e crítico atento às minhas ideias para o modelo, prestou-me algum apoio na formatação do trabalho.

Finalmente agradeço à minha mulher Cristina e aos meus filhos o apoio que me transmitiram durante todos estes meses de trabalho, a todos um...

Muito obrigado

Resumo

Num mercado global e altamente concorrencial, a monitorização e análise integrada da performance estratégica é essencial para que as organizações atinjam os seus objectivos, alinhando as operações do dia-a-dia com a estratégia corporativa da organização.

Tradicionalmente as praticas de gestão e de análise da performance são na grande maioria orientadas e baseadas em indicadores derivados de informação contabilística e financeira, limitando a leitura e análise a factos passados e com uma visão de curto prazo.

Neste contexto de uma realidade actual, propomos aplicar a uma organização hoteleira em expansão um modelo de análise e medição de desempenho. Denominado de *Performance Prism*, o modelo defende que a monitorização da performance nas organizações deve sempre partir de objectivos estratégicos, resultado de um alinhamento entre os interesses de todos os *stakeholders* da empresa.

Assim o *Performance Prism*, com uma orientação clara para os intervenientes em toda a cadeia de valor, encoraja os gestores e administração a considerar no seu processo de formulação de objectivos e de prossecução de estratégias associadas os factores de satisfação e contribuição desses mesmos *stakeholders*.

O objectivo do trabalho será então o de estabelecer uma grelha integrada de medição da performance estratégica para o Grupo Porto Bay aplicando os princípios de *Performance Prism*, utilizando para isso todas as fontes de informação disponíveis na organização. Assim e utilizando o principio da não interferência com a realidade observada pretendemos, através de um processo de colecta, leitura, análise e sistematização da informação recolhida na organização, procurar explicitar como pode uma organização particular orientar a sua informação para monitorizar o seu desempenho dando assim aos gestores uma ferramenta sólida de apoio á decisão.

Palavras-chave

Desempenho, estratégia, parceiros, objectivos.

JEL Classification System

M100, M190

Abstract

In a demanding and global market, monitoring and analyzing strategic business performance in a continuous and integrated manner is essential for enterprises to achieve excellence, and to better align daily operations with long-term strategies.

Traditionally business performance is based on financial and accounting indicators, normally focused on past actions within short term orientation.

In this context we propose to apply to a hotel group called *Porto Bay Hotels* an integrated measurement system called *Performance Prism*, which highlights that performance measurement should be the result of strategic objectives defined by organization, in a way that aligns managers and stakeholders interest.

The Performance Prism, with its comprehensive stakeholder orientation, encourages managers to consider the wants and needs of all the organization's stakeholders, as well as the associated strategies, processes and capabilities.

The final propose is to build for *Porto Bay Hotels* a guideline using the Performance Prism Model, nurturing the capabilities for monitoring strategic goals and aligning it throughout all organization levels, using and organizing all the source data and information available in this organization and therefore providing a solid management tool for decision making.

Keywords

Performance, strategy, stakeholders, goals.

JEL Classification System

M100, M190

Índice

1	Tema e Proposta de Trabalho de Investigação.....	1
1.1	Área de Investigação	1
1.2	Relevância do tema.....	1
1.3	Suporte metodológico da investigação	2
1.4	Estratégia e metodologia do projecto de pesquisa	4
2	Revisão bibliográfica e enquadramento teórico.....	7
2.1	Objectivos	7
2.2	Estrutura.....	7
2.3	As raízes da gestão e medição da performance nas empresas.....	7
2.4	O sistema de controlo na gestão das organizações	8
2.5	O conceito de gestão e medição da performance nas organizações	13
2.6	Os sistemas integrados de gestão e medição de performance (SIGMP).	17
3	O Performance Prism Model (PPM)	43
3.1	As perspectivas e a visualização do modelo.....	46
4	A Industria Hoteleira.....	48
4.1	Características do serviço hoteleiro.....	48
4.2	A indústria hoteleira como negócio.....	48
4.3	A monitorização da performance no sector hoteleiro	51
4.4	Tendências e orientações para o futuro nas organizações hoteleiras.....	72
4.5	Caracterização da Industria Hoteleira da Região Autónoma da Madeira (RAM).....	72
5	O Grupo Porto Bay Hotels S.A.....	77
5.1	Apresentação da estrutura da empresa e breve historial do grupo.....	77
5.2	O produto Porto Bay.....	77
5.3	A estrutura organizacional do Grupo.....	79
5.4	Missão, Visão e Valores	83
5.5	Objectivos e Estratégias.....	84
5.6	Ações estratégicas e programas operacionais	86
5.7	Sistemas de informação e tecnologias.	88
5.8	Performance quantitativa e qualitativa	90
5.9	Conclusões finais sobre o grupo Porto Bay	91

6	Justificação da escolha do <i>Performance Prism</i> como modelo de orientação e monitorização estratégica.	92
6.1	Factores de convergência entre o modelo e as evidências teóricas encontradas:..	92
6.2	Factores de convergência entre o modelo e a organização;.....	93
6.3	Factores de convergência entre o modelo e o mercado;.....	94
7	Proposta macro do modelo <i>Performance Prism</i> para o Grupo.	95
7.1	Introdução ao modelo e enquadramento dos <i>stakeholders</i> relevantes com os objectivos e estratégias da organização.....	95
7.2	Identificação das componentes de satisfação e contribuição dos “stakeholders” e o modelo de criação de valor do Grupo Porto Bay.....	96
7.3	Identificação das estratégias geradoras de valor	105
7.4	Os parceiros estratégicos.....	107
7.5	O desenvolvimento de indicadores e a quantificação dos objectivos e para o Grupo Porto Bay.	111
7.6	Gabinete de gestão estratégica	117
7.7	Os Sistemas de Informação – Pilar do modelo.....	119
7.8	Oportunidades de desenvolvimento e investigação futura	123

1 Tema e Proposta de Trabalho de Investigação

1.1 Área de Investigação

Este trabalho de investigação insere-se na área de conhecimento da gestão das organizações, mais especificamente em sistemas de gestão e monitorização da performance no sector hoteleiro.

1.2 Relevância do tema

Levando em linha de conta, que as organizações para crescerem e serem competitivas, têm muitas vezes que se expandir para mercados mais dinâmicos e concorrenciais, os gestores depararam-se com a necessidade de tomar decisões estratégicas em períodos cada vez mais curtos, levando a que as organizações encarem os seus sistemas de informação como uma fonte de apoio à decisão, e como uma ferramenta para organizar e controlar esse mesmo crescimento.

Assim, decorrente do fenómeno da globalização e da crescente complexidade dos mercados, a informação de gestão que serve de base à tomada de decisão constitui, cada vez mais, um dos pilares da monitorização e controlo da performance.

Paralelamente, nos meios académicos tem sido desenvolvido, juntamente com consultoras internacionais, um trabalho de investigação no sentido de perceber a influência dos sistemas de gestão e monitorização estratégica na performance nas organizações.

A partir de meados dos anos oitenta, foram divulgados mais de cinco mil artigos (Folan e Browne – 2005) relacionados com a gestão da performance nas organizações.

Segundo *Paul Folan e Jim Browne*, o tema da monitorização e gestão da performance nas organizações estava ligado a áreas da gestão tais como; a formulação estratégia, a cultura e gestão organizacional, a gestão de recursos internos da organização e à política de parcerias e alianças, tornando a gestão e monitorização da performance, não só como uma ferramenta de controlo do passado da organização, mas sobretudo como um instrumento de alinhamento entre as acções presentes e a estratégia.

Para isso, contribuíram o desenvolvimento interno das organizações ao nível das tecnologias e a crescente complexidade das relações entre as organizações e o meio envolvente.

A visão tradicional de uma organização com limites definidos e focalizada na eficiência interna, foi substituída pela organização que precisa de manter e gerir relações com actores externos para fazer face à crescente exigência e transformação dos mercados. Esta constatação

tem um profundo impacto no modo como as organizações deverão definir os seus objectivos, formular as suas estratégias e monitorizar a sua performance.

Simultaneamente, perante o crescente interesse das organizações pela área da gestão e monitorização da performance, foram desenvolvidos vários modelos que, de algum modo, acompanham a evolução da gestão das organizações e dos mercados.

Segundo alguma pesquisa teórica efectuada, a proliferação dos modelos têm em conta muitos factores evolutivos na gestão das organizações, tais como, a globalização dos mercados, a formulação de objectivos, a evolução do pensamento estratégico e a respectiva gestão interna das organizações.

Com este trabalho, pretendo dar relevância a um tema que ainda é ignorado nas organizações em Portugal, numa área vital como é a da hotelaria, parte integrante do sector do turismo que contribui com mais que 15% do PIB do país.

Acresce o facto de que, pela pequena dimensão do mercado interno, os grupos hoteleiros em Portugal para crescer precisam de se expandir para novos mercados, precisando para isso sustentar esse crescimento em decisões estratégicas.

1.3 Suporte metodológico da investigação

1.3.1 Tema

Aplicação do *Performance Prism* como modelo de orientação estratégica na área da gestão e monitorização do desempenho. Um estudo de caso aplicado ao *Grupo Porto Bay Hotels*.

1.3.2 Problema

A avaliação da performance de gestão no sector hoteleiro, é uma condição essencial para identificar factores críticos de desempenho, potenciando assim novas práticas para a criação de valor do negócio.

Apesar da importância da gestão e avaliação do desempenho numa óptica integrada entre a estratégia e as operações, no sector hoteleiro ainda persistem práticas de gestão baseadas maioritariamente em indicadores de rentabilidade e índices de satisfação de clientes, muitas vezes analisadas numa perspectiva histórica e sem a preocupação de conhecer com maior profundidade os factores que estão na origem dos resultados. Assim, não raras vezes os gestores tomam decisões tendo como suporte informações que são inadequadas à realidade da empresa e da envolvente dinâmica do mercado.

O problema agudiza-se quando a organização está a passar por uma fase de crescimento e expansão para outros mercados, tendo os gestores dificuldades de captar a eficácia das suas decisões.

Muitas vezes, o ritmo das decisões é mais rápido que as reformas de gestão que deverão ser efectuadas a nível organizacional, gerando assim algumas crises de crescimento relacionadas com inadequadas estruturas organizacionais e conflitos de interesses entre os diferentes intervenientes.

Na maioria das vezes o **problema põe-se em como a organização irá gerir e monitorizar essa mudança de modo a criar um equilíbrio de interesses entre os diferentes stakeholders determinantes na criação de valor para a organização.**

1.3.3 Hipóteses de trabalho

Assim, a hipótese decorrente do problema encontrado, é saber se o **modelo Performance Prism é uma ferramenta de gestão apropriada para monitorizar e orientar o desempenho da organização, no caso particular estudado.**

Seria então um desafio, utilizando uma estratégia de pesquisa de tipo *estudo do caso*, proceder a uma investigação detalhada e contextualizada do fenómeno da gestão e medição do desempenho num contexto estratégico particular. A base da investigação será a realidade particular estudada, validando **um modelo de avaliação e monitorização estratégica** seguindo os princípios dos modelos desenvolvidos teoricamente e já testados em outros sectores de actividade.

Por outro lado, a validação da hipótese do modelo também será justificada com uma série de pressupostos levantados no enquadramento teórico de acordo com o contexto actual da organização.

1.3.4 Objectivo do trabalho

Nesta óptica, o objectivo final do trabalho será o contribuir para a definição de um modelo que ajude a ultrapassar as dificuldades e as limitações decorrente das práticas actuais de planeamento estratégico e de avaliação performance em ambiente de mudança.

Serão assim potenciadas novas perspectivas de utilização da informação numa **óptica virada para os interesses e contribuição dos stakeholders, como ponto de partida para um acompanhamento e desenvolvimento de estratégias em ambiente de mudança.**

Pretende-se assim, obter um alinhamento entre a gestão corrente da organização hoteleira com as estratégias escolhidas pelo topo, potenciando a **criação de valor**, numa óptica orientada para os *stakeholders* relevantes.

1.4 Estratégia e metodologia do projecto de pesquisa

Tendo em conta que, o objecto de estudo consiste numa investigação num contexto organizacional e cultural actual, onde na maior parte das vezes, a separação entre o contexto e a evidência a estudar nem sempre é clara, o método do estudo do caso foi a estratégia adoptada para levar a cabo o estudo em questão.

1.4.1 Questões de Estudo

As questões explicativas de como criar valor para a organização hoteleira e o porquê da utilização de um tipo particular de modelo, serão efectuadas pela observação e clarificação de questões precisas sem, no entanto, exercer qualquer comportamento relevante na organização a estudar.

1.4.2 Proposições do estudo

As evidências serão encontradas numa primeira fase, em conclusões decorrentes de pressupostos teóricos e, numa segunda fase, numa colecta de informação relevante tendo em conta as proposições do modelo proposto, evitando assim dispersões e trabalho de campo desnecessário.

Como neste caso o propósito do trabalho é objectivo, levantarei os dados de acordo com a formulação teórica estabelecida.

O problema tipo da investigação será, a compreensão da realidade presente e a exploração de novos processos e comportamentos para otimizar a realidade observada.

A segunda fase da proposição do estudo será efectuada através de variadas técnicas de recolha de dados como sejam, a observação, a análise de documentação interna e externa, reuniões com as direcções e entrevistas com a direcção geral pretendendo direccionar as acções para:

Fase 1

- Compreender a Missão, Visão e Valores da organização;

Fase 2

- Conhecer os objectivos e os *stakeholders* da organização;

Fase 3

- Compreender a realidade presente contextualizada no que respeita a:
 - Envolvente Organizacional;
 - Ambiente competitivo;
 - Práticas de gestão;
 - Tecnologias de Informação;

- Informação de gestão disponível;

Fase 4

- Orientação da informação de acordo com os princípios do modelo estratégico de gestão e medição do modelo *Performance Prism*;

Fase 5

- Adaptação e parametrização dos princípios macro do modelo *Performance Prism* à realidade observada, segundo questões objectivas orientadas para o mapa de sucesso estabelecido pelo investigador e pela organização.

1.4.3 Ligação dos Dados à proposição e aos Critérios para a Interpretação dos Dados.

Através de **analogias teóricas defendidas**, reportadas pela pesquisa de âmbito geral sobre a temática em questão, irei formular questões que servirão de suporte à introdução do modelo no estudo tendo em conta um contexto particular. Assim, vou desenvolver uma teoria inicial que pretende justificar o porquê do modelo e como poderá criar valor para a organização. Nesta fase, toda a **validação será teórica e baseada em trabalho de pesquisa**.

Depois de constatar a realidade através de observações e colecta de dados, procurarei por várias formas de validação e sustentar a teoria inicial formulada.

1.4.4 Validação do trabalho

1ª Fase – Validação Teórica

A formulação das questões e respectivas respostas, serão validadas e justificadas em termos de teorias estabelecidas, decorrentes e exploradas no trabalho de pesquisa, estabelecendo regras e medidas para os conceitos estudados.

2ª Fase – Validade Interna e Consultiva

Depois da primeira fase de validação ser efectuada, no que respeita à escolha do modelo e das suas proposições teóricas, partirei para a validação empírica do modelo, através do estabelecimento de relações e fortes conexões entre os dados obtidos e as conclusões do trabalho.

No que respeita à validação consultiva, esta será efectuada pelos sujeitos envolvidos na pesquisa como sejam os gestores da organização.

A validade consultiva tem um propósito principal, que é o de validar a relevância dos indicadores do modelo através de um **quadro de questões que são chave para o mapa de sucesso estratégico da empresa**.

A validade externa não será aferida, porque é difícil a replicação da pesquisa, visto esta se efectuar sobre um ambiente particular. Para ser obtida requeria um trabalho com uma base mais ampla de organizações.

A generalização possível, terá como base organizações que operam em ambientes semelhantes com particularidades internas comparáveis.

1.4.5 Esquema do trabalho proposto

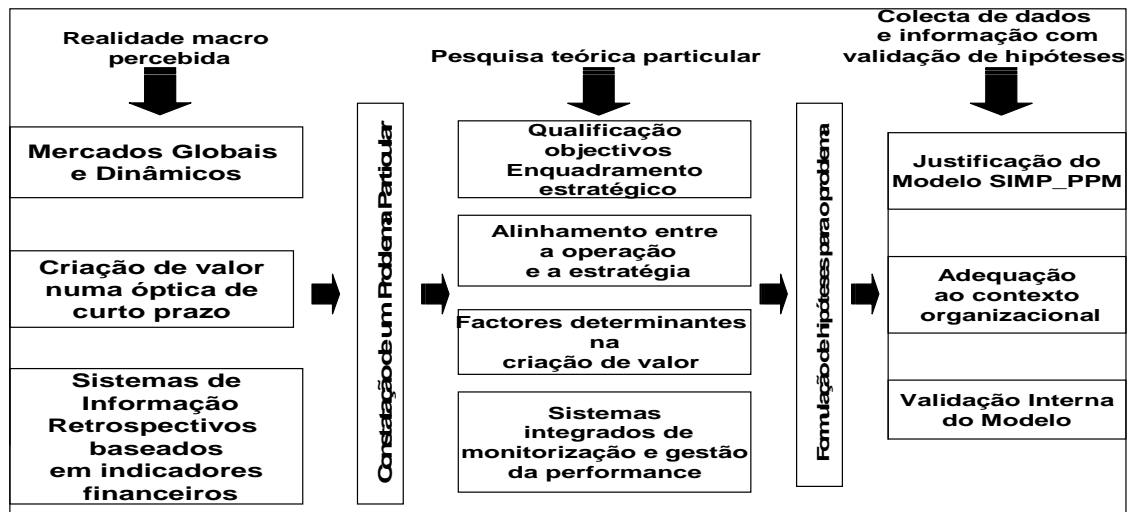


Figura 1- Esquema do Trabalho Proposto

2 Revisão bibliográfica e enquadramento teórico

2.1 Objectivos

- Fazer um ponto de situação da área de conhecimento, no qual se enquadra o trabalho de investigação através de uma revisão de artigos e publicações relevantes.
- Organizar e enquadrar a informação relevante para justificar uma tendência que seja pertinente para a construção de uma hipótese.
- Limitar o âmbito da investigação a efectuar, de modo a tornar a compreensão do trabalho mais fácil e acessível, evitando assim, dispersões e desenvolvimentos conceptuais que embora pertinentes, não se enquadram no âmbito de uma tese de mestrado.

2.2 Estrutura

A estrutura adoptada na introdução teórica, resulta de um trabalho de investigação e análise, evidenciando os pontos que irão servir de base para a justificação da hipótese em que defendo o modelo *Performance Prism*, como uma ferramenta de gestão integrada para otimizar a orientação estratégica num grupo hoteleiro em crescimento.

Os pontos a evidenciar numa sequência lógica de construção teórica são os seguintes:

- Conceitos e análise da performance nas organizações;
- Carácter multidisciplinar do processo de medição da performance;
- Medição da performance como base de um processo de gestão integrado;
- Importância do processo de formulação estratégico na integração entre a definição de objectivos e a medição de resultados;
- Revisão teórica e evolução do processo de formulação estratégico;
- A integração entre os objectivos, a estratégia e as operações.
- Análise crítica dos modelos integrados de gestão e avaliação da performance nas organizações;
- Factores críticos para o sucesso para o sucesso dos modelos.

2.3 As raízes da gestão e medição da performance nas empresas

O conceito de medição de performance tem as suas origens numa das funções base da gestão moderna que é o controlo de gestão. De acordo com R. Anthony e V. Govindarajan (2001), a

função controlo de gestão é o processo pelo qual os gestores podem monitorizar e influenciar outros membros da organização a cumprirem certos objectivos, através de uma série de actividades que deverão ser contínuas no dia-a-dia da entidade, tais como:

- O planeamento das operações
- A coordenação das actividades
- Estabelecimento de sistemas de informação formais
- A avaliação da informação recebida
- Acção sobre comportamentos e práticas
- Influenciar pessoas a mudar comportamentos

De acordo com Van der Stede (2003), para além do controlo de gestão, uma organização precisa de por em prática acções de gestão que sirvam de base a todos os processos de controlo e gestão da performance.

A **primeira** acção é a definição de objectivos para uma organização.

A **segunda** acção é estabelecer os caminhos para atingir esses objectivos, o que vulgarmente se chama de estratégia. Segundo Chandler (1962), a estratégia é a adopção de linhas de acção e a atribuição de recursos necessários à satisfação dos objectivos.

A **terceira** acção, consiste em monitorizar e controlar as acções e comportamentos através de processos reactivos e pró-activos de modo a avaliar o grau de realização dos objectivos propostos. Aqui se inclui, tudo o que os gestores precisam de fazer para que a empresa atinja de uma forma razoável as metas estabelecidas.

Em micro empresas, estas três acções podem ser desempenhadas por uma só pessoa. No entanto, à medida que a complexidade da gestão vai aumentando é o sistema de controlo de gestão que tem a tarefa de, por um lado, acompanhar as operações e, por outro, alinhá-las com a estratégia definida.

2.4 O sistema de controlo na gestão das organizações

Segundo *Merchant* (2003), os sistemas de controlo compreendem duas vertentes. A primeira é o controlo estratégico e a segunda é o controlo operacional.

- **O controlo estratégico**, resulta de uma análise e acompanhamento do ambiente externo à empresa, detectando mudanças e tendências que possam interferir com as estratégias previamente formuladas. No entanto e, segundo o mesmo autor, não só o que se passa no exterior da empresa é importante para uma formulação estratégica, como também é sempre preciso acompanhar o ambiente interno da empresa, tais

como a cultura, os recursos disponíveis e os processos. Segundo *R. Anthony* e *V. Govindarajan* (2001), o processo de controlo estratégico além de se basear em factos menos palpáveis e estimados, são da competência de um número limitado de staff de gestão de topo.

- **O controlo operacional de gestão**, é feito a um nível operacional e incide sobre factores de produção internos, que fixados previamente abrangem praticamente todos os níveis da organização. No controlo de gestão operacional, a acção faz-se sobre as actividades e os seus resultados de modo a influenciar comportamentos e atitudes face ao cumprimento de determinados objectivos.

2.4.1 O controlo de gestão nas organizações

Dentro do controlo de gestão, segundo *Van der Stede* (2003) a organização poderá adoptar **diferentes abordagens**, tendo em conta a finalidade do controlo a efectuar e as circunstâncias em que os factos ocorrem.

- **A primeira** é o controlo dos resultados. Nesta abordagem, a gestão dá liberdade de acção aos colaboradores quanto à forma de conseguirem esse mesmo resultado. Aqui, o que importa é que o resultado seja alcançado.

O controlo assume uma atitude indirecta e só incide sobre o resultado alcançado, ignorando os procedimentos que estiveram na base dos resultados.

- **A segunda** é o controlo das acções, ou seja, sabendo a melhor maneira de executar uma certa tarefa, o controlo é efectuado sobre a maneira particular de como o colaborador levou a cabo acção, assim como o seu resultado.

Nesta forma é assumido uma forma directa de controlo e requer uma monitorização permanente.

- **A terceira** é o auto controlo, em que a gestão através de mecanismos de liderança e de motivação, possibilitem aos colaboradores mecanismos de auto controlo no que respeita à melhor maneira de utilização dos recursos, tendo em conta um envolvimento nas metas a atingir.
- Uma **quarta** opção e derivada da terceira, introduz o factor normas de grupo, ou seja, uma equipa com determinados objectivos exerce pressão sobre um ou mais indivíduos, no sentido de orientar para um determinado comportamento.

Do um ponto de vista da acção do controlo, a mais simples é a primeira e está ligada à área de controlo dos resultados. A segunda opção, enquadra-se nos sistemas de controlo operacional e focaliza-se nos processos internos, adequando-se ao modelo burocrático de gestão, onde

existe uma hierarquia de papéis e funções e desempenhar, não havendo lugar a qualquer forma directa de inovação por parte do executante. As restantes normas chamadas por alguns autores de abstractas, são resultado de novas práticas de gestão que iremos desenvolver posteriormente.

Para que a orientação do comportamento seja bem sucedida e alinhada com o cumprimento de objectivos comuns, teremos de equacionar em que linha de acção se deve enquadrar o controlo operacional ou de gestão. Segundo *Hart & Quinn, 1993*, as linhas de acção a adoptar aos níveis de controlo gestão depende da ponderação de factores tais como, a liderança, os valores organizacionais e objectivos das organizações.

2.4.2 Controlo versus liderança

Robert Quinn, entre outros autores, defende que existe uma relação entre o tipo de controlo, a orientação face ao exterior e o modelo de gestão e controlo que daí resulta.

Segundo uma matriz (Figura 2), onde o autor evidencia a relação dos modelos de gestão com os valores de liderança, consegue-se perceber que os factores de liderança são uma forte condicionante dos objectivos e estratégias de uma organização.

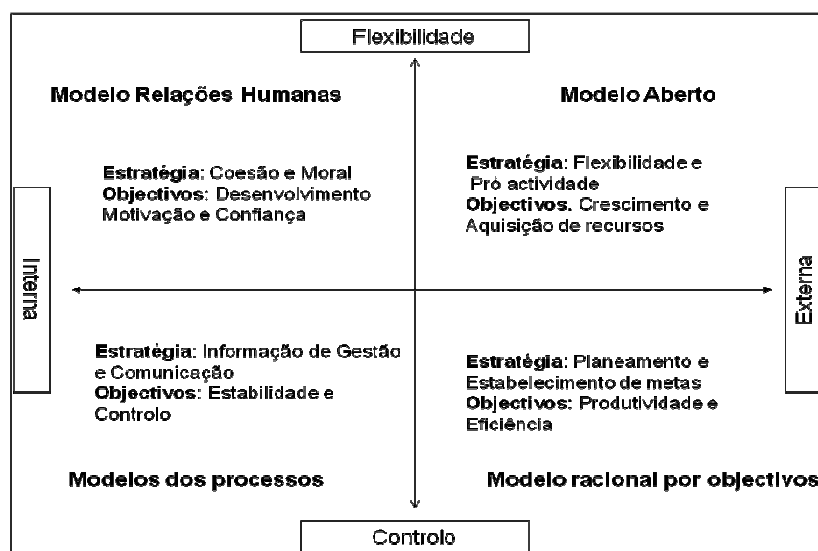


Figura 2 - Matriz das determinantes de *Quinn*

Segundo este autor, o segredo do sucesso está em balancear os valores e objectivos com a estratégia de liderança que possa ser adoptada. Na prática, não teria sentido condicionar as estratégias da empresa pelo tipo de liderança existente.

Quinn, 1988, refere que a matriz representa o paradoxo existente na gestão das organizações. “Queremos organizações que persigam todos os critérios simultaneamente e acabamos por não conseguir ao certo criar um modelo que seja o ideal”.

Quinn, Faermann, Thompson & McGrath, 1996 num estudo efectuado constataram que a maioria dos gestores ao mesmo tempo que queriam as suas organizações flexíveis e adaptáveis, também queriam estabilizadas e sobre o seu controlo.

Segundo um estudo empírico de *Hooijberg* (1996), chegou-se à conclusão que a efectividade da gestão, era maior quanto mais os factores de liderança fossem combinados. Isto é, a capacidade do gestor perceber e adaptar o seu estilo de liderança às circunstâncias do negócio e da envolvente.

Exportando o modelo de comportamento complexo de liderança, para o tipo de controlo de gestão a efectuar numa empresa que opera em ambiente competitivo e de crescimento, podemos definir que linhas e conjuntos de comportamentos deverão ser adoptados de acordo com os objectivos a atingir.

Como a organização é um conjunto de interesses em sistemas abertos, o modelo de controlo de gestão a adoptar deverá ser flexível para dar resposta à complexidade da organização e à turbulência do ambiente externo.

O sistema de controlo de gestão deverá ser só um, orientado para os objectivos comuns da empresa, mas na sua estrutura deverá compreender várias formas de controlo de acordo com o sistema em que se insere. Isto é, os gestores deverão procurar mecanismos que facilitem gestão complexa do sistema, alinhando e orientando comportamentos face a objectivos e interesses que muitas vezes são aparentemente contraditórios.

2.4.3 Princípios e instrumentos do controlo de gestão

Ao considerar que o âmbito do controlo de gestão é tão vasto e complexo, abarcando várias funções e níveis organizacionais e tendo em conta, a diferente natureza dos objectivos, os seus destinatários e a sua evolução, devem-se estabelecer princípios para a funcionalidade e sustentabilidade do sistema. São eles os seguintes;

1 – Os objectivos estratégicos da empresa são de natureza diversa, logo deverão elaborar planos de monitorização diferenciados para acompanhar a diversidade desses objectivos. A limitação do controlo a uma só dimensão é uma das tendências dos gestores que normalmente reduzem a monitorização aos conceitos e medidas económico-financeira.

2 – Os resultados globais da empresa são obtidos pelo somatório do desempenho das diferentes áreas da empresa, assim a descentralização e a delegação de poderes são condições necessárias para o exercício do controlo de gestão.

Todo o processo de delegação terá que obedecer a uma série de pressupostos de desenho organizacional que esteja de acordo com os objectivos da empresa e da natureza e actividade

da empresa. Uma empresa para atingir os objectivos traçados define os papéis dos seus componentes e dos métodos de coordenação e de integração das actividades desenvolvidas.

Analisando o desenvolvimento organizacional e a descentralização como um processo, as abordagens que a literatura faz aos factores que estarão por detrás desse processo, são muito variáveis, no entanto encontra alguns pontos comuns.

Segundo *Mintzberg* (1981), o processo de descentralização normalmente resulta numa opção estratégica da empresa e de necessidades de ajustamento face a novas realidades que se deparam na empresa. O processo de descentralização normalmente é acompanhado de uma redução do número de níveis hierárquicos, que se traduz na inversão da pirâmide, aproximando o centro operacional do topo. Segundo *Mintzberg* (1981), o processo tem como consequências, maiores níveis de participação, de iniciativa, de autonomia e criatividade dos diferentes participantes, orientando-se mais para os resultados. Segundo *Bartoli* (1991) a descentralização é uma condição necessária para estimular a participarem, a inovarem, a identificarem-se com os objectivos da organização. O mesmo autor diz que a descentralização pressupõe alterações no sistema de comunicação e na valorização da estrutura informal das organizações. A delegação da autoridade é uma consequência natural do processo de descentralização.

Numa segunda abordagem, a delegação da autoridade implementada tem de ser formalizada mediante a fixação de objectivos, assim como a maneira como se atingem, a discussão dos meios previstos para atingir esses mesmos objectivos, o acompanhamento dos resultados e a respectiva responsabilização.

Segundo *Mintzberg*, 1984; *Lawrence e Lorch* 1991 no processo de descentralização e de delegação de poderes, os gestores terão que ter atenção redobrada ao nível da integração das actividades. O processo de integração diz respeito aos mecanismos de coordenação utilizados nas diferentes componentes da organização, de forma a conseguir a coerência e consonância entre elas para atingir os objectivos da organização. Se o processo de integração de actividades não for pleno os benefícios da descentralização serão nulos e irão penalizar os resultados esperados. O papel do controlo de gestão, será também o de assegurar os níveis de coordenação dos diferentes departamentos em prol da eficiência total. O controlo de gestão organiza e monitoriza a convergência de interesses entre cada departamento e a entidade.

3 - O controlo de gestão privilegia a acção e a tomada de decisão em tempo útil, dando prioridade à regularidade da acção, analisando e corrigindo situações em tempo real. O

controlo de gestão pretende ser acima de tudo um conjunto de práticas correntes, assentes em pressupostos estratégicos e orientados para objectivos comuns.

4 - O controlo de gestão deve actuar sobre as pessoas de modo a orientar os comportamentos para determinados objectivos.

5 - O controlo de gestão embora tenha como âmbito as acções no presente, está orientado para o futuro. Todos os objectivos presentes estão englobados em metas de médio longo prazo. Uma das principais funções do controlo de gestão, é alinhar os comportamentos com as metas previamente estabelecidas.

2.4.4 A medição da performance como instrumento do controlo de gestão

Partindo dos princípios estabelecidos o controlo de gestão deverá ter instrumentos que possibilitem, face a determinados objectivos e planos estratégicos, acompanhar e medir resultados, orientando comportamentos, estabelecendo veículos de comunicação que possibilitem as respectivas acções. Desta forma o conceito de gestão e controlo da performance assume-se como um processo de gestão mais abrangente, que assenta numa orientação para o futuro com base em informação do presente.

2.5 O conceito de gestão e medição da performance nas organizações

De acordo com *Neely* (1996), num contexto de negócio, a performance pode ser definida como a eficiência e a eficácia de uma certa acção.

Segundo a perspectiva de *Neely, Adams e Kennerly* (2002), a medição da performance pode ser definida como um processo, a medida ou indicador de performance é definida como um parâmetro para quantificar a eficiência e eficácia, enquanto a métrica é a definição de medida.

Segundo *Bitici* (1997), um correcto e estruturado sistema de medição de performance serve de base para uma gestão efectiva, sendo uma ferramenta potente ao nível operacional e estratégico da empresa. O que quer dizer que, ao estabelecermos linhas de orientação para o desempenho da organização, estamos a criar uma espécie de base de dados, na qual o sistema de gestão poderá ser desenvolvido e revisto. Ainda segundo *Bitici* (1997), o desenvolvimento do sistema de informação deverá ser para todos os interessados nos objectivos da organização.

2.5.1 A gestão da performance nas organizações

Porém, a gestão e medição da performance organizacional não é confinada a um conjunto de acções e práticas. Segundo *Corvellec* (1994) e *Bourguignon* (1994), o termo medição e gestão da performance nas organizações refere-se simultaneamente a uma acção, ao resultado dessa acção, e acima de tudo a aferição do sucesso ou insucesso dos resultados medidos. A medição

desse grau de sucesso terá por base resultados de parâmetros previamente estabelecidos de acordo com critérios de orientação estratégica. Sabendo que, as orientações estratégicas têm uma função de levar as organizações a atingirem os seus objectivos a médio e longo prazos, podemos afirmar que a gestão da performance é um somatório de processos que levam os gestores a ter atitudes no presente que irão gerar valor no futuro.

Tendo por base a criação de valor com acções presentes, e segundo *Lebas* (1995) a construção um modelo de relações causais é uma mais-valia para que o gestor possa identificar, criar, gerir e medir acções e processos que conduzam a melhores resultados futuros.

2.5.2 A Performance e os modelos causais

Segundo *Lebas e Euske* (2002), performance não é algo que é observado e medido, mas sim resultado de uma série de decisões de gestão.

A performance, é a capacidade de gerar resultados futuros, e pode ser explicada em termos de modelo causal. De acordo com o esquema adaptado de *Lebas* (1995), em que o autor de uma maneira simples identifica e analisa a criação de valor (Figura 3), através de uma representação simbólica de uma árvore com três partes distintas.

Cada parte corresponde a um estágio que na figura é representada pelas raízes, tronco e frutos.

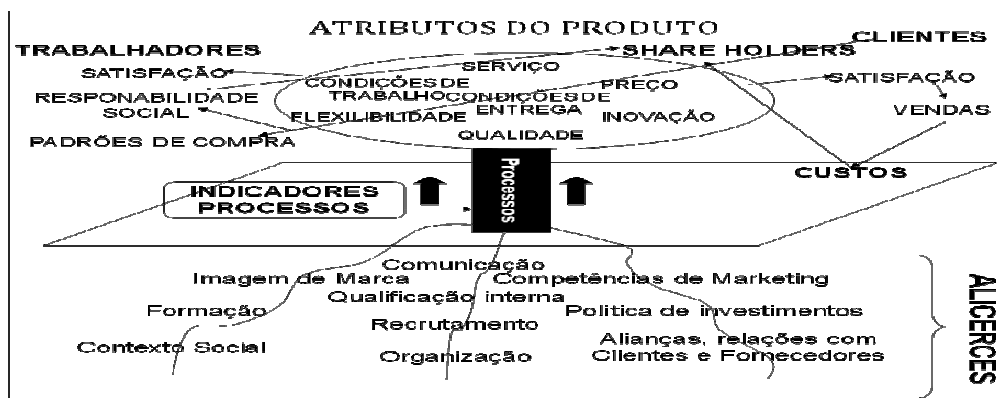


Figura 3 - Atributos do produto, adaptado de *Lebas* (1995)

As raízes representam os alicerces / fundações, o tronco os processos e os frutos o atributo do produto ou seja o *output*.

Cada empresa terá que adaptar os conceitos a cada situação particular, e segundo *Lebas* (1995) a definição e a compreensão dos estádios de desenvolvimento do modelo são passos essenciais na aferição da performance. Depois do modelo definido, cada organização deverá escolher os indicadores que irão servir de base para monitorizar todas as partes.

São os alicerces que dão saúde à organização, alimentando-a com as competências internas e externas para que os processos resultem em atributos que satisfaçam todos os intervenientes, neste caso particular, os clientes, os trabalhadores e os accionistas.

Segundo *Lebas* (1995) a criação de um fio condutor entre os três estádios, é um passo essencial para a criação de performance e visualiza a ideia, que os resultados não acontecem ao mesmo tempo do que as acções que lhes dão origem. O trabalho nos alicerces e os cuidados a ter no seu crescimento, são acções que devem ser implementadas e monitorizadas algum tempo antes de a árvore dar os seus frutos.

Segundo *Lebas* (1997), é no estádio de construção e modelação dos alicerces da organização que os gestores deverão ter cuidados redobrados, no entanto, é onde a monitorização nunca chega, porque é pouco visível e de difícil mensuração.

Se as fundações, que aqui representam as capacidades e competências da empresa não se enquadrarem no quadro estratégico definido pela organização, os níveis de performance serão de certeza muito pobres, face às expectativas dessa mesma organização.

Em resumo, *Lebas* no seu modelo descreve os intervenientes no processo de performance, como os clientes, trabalhadores e accionistas, e assume a importância da adequação entre objectivos, estratégia e competências como uma das condições para a criação de valor para todos intervenientes.

Também, segundo *Neely* (1998), os objectivos da empresa devem ser definidos de acordo com as ambições e expectativas dos principais *stakeholders*, assim todo o sistema de gestão irá assentar num modelo estratégico previamente sustentado através das suas competências, processos e produtos / serviços.

Segundo *Lebas e Euske* (2002), a medição dos diversos parâmetros da performance, só terá sentido se os dados obtidos forem usados na tomada de decisão. Cada decisão deverá estar alinhada com a estratégia definida ou servir para orientar a empresa a alinhar o seu comportamento com a estratégia.

A gestão da performance também deverá ter em conta a evolução do sistema com a envolvente externa, assim como uma consulta permanente às expectativas dos principais *stakeholders*, porque são eles que contribuem para a criação de valor.

2.5.3 Perspectivas da medição da performance

Através da história, a medição da performance foi usada para dar suporte e assegurar a eficiência e o sucesso de uma organização. Segundo *Burns* (1998), os sistemas e códigos contabilísticos que datam da idade média foram o suporte de uma lógica de confirmação de

resultados, claramente orientados para indicadores contabilísticos. Segundo *Johnson* (1983) os sistemas contabilísticos de dupla entrada foram desenvolvidos essencialmente para evitar disputas entre facilitar as transacções entre as partes.

No início do século XX a natureza das organizações evoluíram e as funções de gestão e administração passaram a ser desempenhados por entidades autónomas, como resultado passou a haver uma necessidade de quem entrava com o capital de monitorizar dos resultados e avaliar quem geria a organização. Segundo *Johnson* (1983) o indicador *ROI* derivados foi resultado dessas circunstâncias e até hoje continuam a ser uma referência para muitos accionistas.

No entanto e, de acordo com *Jonhson* e *Kaplan* (1987), a partir de 1980 as organizações aperceberam-se que as medidas tradicionais de medição da performance não eram suficientes para fazer face aos turbulentos e instáveis mercados actuais. Com clientes cada vez mais exigentes e mercados competitivos, a focalização no exterior e no futuro, substituiu a visão interna e de curto prazo da medição da performance.

As deficiências das medidas puramente financeiras e a sua inadequação face ao mercado dinâmico são documentadas por vários autores. Segundo *Dixon* (1990), a tradicional informação financeira é histórica por natureza e não contém informação da performance futura da empresa, encorajando opções de curto prazo, nem sempre benéficas para os objectivos da organização. Segundo *Kaplan* (1986) essa informação é focalizada nas operações e resultados internos e não leva em linha de conta a concorrência e os clientes actuais e potenciais.

Estas constatações sobre a óptica de medição de performance, dita tradicional, levaram a que as organizações começassem a olhar para a medição da performance de uma outra forma, isto é, que esta reflecta todas as circunstâncias competitivas do mercado, quer quantitativas quer qualitativas.

Segundo *Kaplan* e *Norton* (1990), a era da competição industrial deu lugar à era da competição da informação. Segundo os mesmos autores, o sucesso das organizações no passado está ligada à eficiência alocação de recursos para atingir economias de escala, ao passo que actualmente os factores de sucesso prendem-se com a mobilização de recursos menos tangíveis tais como:

- desenvolver e manter as relações com clientes;
- desenvolver e manter as relações com fornecedores;
- desenvolver e manter alianças estratégicas;

- identificar produtos e serviços desejados pelos diferentes segmentos;
- desenvolver produtos e serviços inovadores;
- desenvolver serviços e produtos que criem valor para o consumidor;
- desenvolver processos e competências;

2.6 Os sistemas integrados de gestão e medição de performance (SIGMP).

Face à complexidade de uma mobilização e articulação de recursos, foi emergente o desenvolvimento de ferramentas que permitissem às organizações gerir de uma forma integrada e coordenada todos esses recursos. Neste contexto, são estudados modelos mais ou menos estruturados cuja função é o de orientar as organizações, no desenvolvimento da criação de valor, através de um alinhamento entre as estratégias e as operações. O termo integrado refere-se à ligação entre os objectivos estratégicos da organização aos objectivos operacionais.

2.6.1 Características gerais dos sistemas integrados de gestão e medição da performance.

Segundo *Ghalayini e Noble* (1996), a complexidade da gestão das organizações requer, que os gestores sejam capazes de medir a performance e analisar os impactos dos diferentes comportamentos na excelência da organização. Segundo *Feurer e Chaharbaghi* (1995) e *Pun* (2003), há cerca de quatro décadas, as organizações aperceberam-se que uma abordagem integrada da performance precedida de uma correcta formulação estratégica era ponto de partida para que todo o processo de gestão tivesse orientação para o futuro, sendo um factor de vantagem competitiva e de criação de valor para a organização.

Citando, *Medori e Steeple* (2000), os sistemas de gestão e medição de performance incorporando indicadores financeiros e não financeiros, foram a partir dos anos oitenta tema de crescente interesse tanto para as organizações como para os académicos.

Segundo *Neely e Bourne* 1999-2000 os sistemas integrados de medição de performance são um meio de comunicar e encorajar a implementação da estratégia. Entre 1994 e 1996, foram publicados cerca de 3.615 artigos sobre sistemas de gestão e medição da performance nas organizações.

Outro factor que serviu para a proliferação e uma adopção crescente pelas organizações dos sistemas de medição integral de performance, foi de encontrar uma forma organizada de gerir e analisar tanto as condicionantes como os resultados.

Segundo *Parker* (2000), os indicadores quantitativos tais como, rácios financeiros, produtividade, índice de repetição de clientes e prazos médios de pagamentos, são relativamente fáceis de medir. No entanto, indicadores qualitativos tais como, a qualidade, a satisfação dos clientes, a motivação, a moral, liderança e a percepção dos clientes, são de mais difícil medição, muitas vezes agregados a vários níveis da organização.

Segundo o mesmo autor, o que resulta mais complicado para os gestores, é integrar os dois tipos de indicadores ligando-os à estratégia e orientando comportamentos para o cumprimento de objectivos comuns.

Assim, os sistemas integrados de performance de gestão vieram dar uma orientação de como as organizações poderiam desenhar e desenvolver os seus próprios sistemas de acompanhamento da performance, dando-lhes para isso grelhas de trabalho que de algum modo se possam adequar à gestão e objectivos das organizações e às respectivas estratégias.

Em termos gerais os **SIGMP** devem apresentar as seguintes características:

- Usar uma série de indicadores que permita uma visão global da organização;
- Os indicadores não deverão limitar-se à vertente financeira;
- O âmbito da performance deverá alargar-se ao exterior da empresa, como sejam a concorrência, mercados, *stakeholders* e inovação;
- Os indicadores não deverão ser demasiados, mas sim suficientes para dar aos gestores visão clara e correcta da evolução da implementação das estratégias tomadas pela organização.
- Os indicadores são desenhados e desenvolvidos de uma forma integrada, em cascata pelos diversos níveis da organização, com vista a promover a congruência das acções e objectivos.
- Como os resultados são funções dos seus determinantes, é necessário um estabelecimento de relações causa efeito, sendo para isso necessário conhecer e analisar os *drivers* de valor que são importantes para o alcance dos resultados. (Figura 4)
- Devem estar estreitamente ligados aos objectivos globais da empresa e às respectivas estratégias.

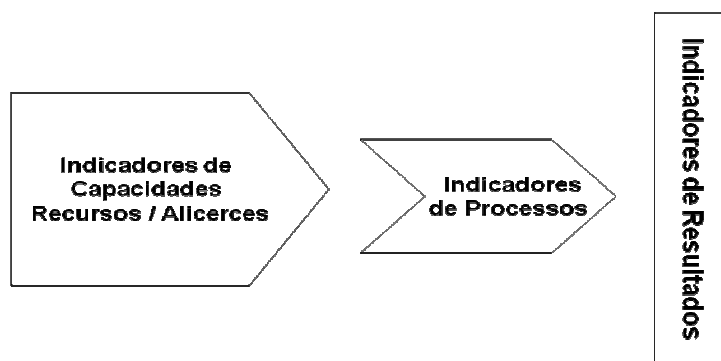


Figura 4 - Relação Causa Efeito dos Indicadores de Performance

2.6.2 Da visão ao processo de formulação estratégica

No processo complexo de definição de objectivos, as organizações deverão acima de tudo ter presente, qual será o seu papel dentro de um contexto de mercado. Deverá haver acima de tudo, coerência entre o que empresa pensa vir a conseguir e o que realmente faz para conseguir esses objectivos. A questão da escolha dos caminhos para perseguir os objectivos, deverá ser posta e realizada só depois de analisar o seu papel dentro de um contexto mais amplo.

2.6.3 Evolução e análise da formulação da estratégia nas organizações

Antes de falar em estratégia numa organização, é importante clarificar alguns conceitos tais como: a missão, os valores e a visão na organização. São a partir destes conceitos que são definidos objectivos que servem de base à formulação da estratégia de uma organização.

O conceito de missão, está associado ao propósito da organização na sua relação com terceiros. A missão é sempre um conceito macro que orienta para objectivos mais específicos. Enquanto a missão, é o porquê da existência de uma organização, os valores estão associados em, como a empresa alcançará essa missão. São os valores que guiam a organização na definição de objectivos e no desenvolvimento de estratégias, que estão ligados a uma série de maneiras de pensar consideradas as mais adequadas à organização.

Por outro lado, a visão é o resultado de um quadro composto pela missão e valores, e reflecte um acreditar de como a organização vê o seu futuro enquadrado no meio envolvente. Deste quadro resultam muitos dos objectivos delineados pela organização.

2.6.3.1 Evolução e análise da formulação de estratégias nas organizações

Peter Drucker em 1954 foi um dos primeiros autores a levantar a questão da estratégia nas organizações e a necessidade de uma visão para orientação no futuro das organizações. Embora de uma forma incipiente, o autor referia que a estratégia organizacional não era mais

que uma resposta a duas questões de fundo no percurso de uma organização. Qual era a natureza do negócio e qual poderia ser o negócio num futuro.

Em 1962 que *Alfred Chandler* define estratégia como, a definição dos objectivos de longo prazo, a adopção de linhas de acção e a atribuição de recursos necessários à satisfação desses mesmos objectivos.

No entanto, e anos mais tarde é que *Igor Ansoff* (1965) e *Kenneth Andrews* (1971) foram os primeiros autores a analisar de uma forma exclusiva e clara o conceito de estratégia e os processos base da sua formulação e implementação.

Segundo *Kenneth Andrews* a estratégia organizacional, é o padrão de decisões que determinam os objectivos, assim como o estabelecimento de políticas e planos para atingir esses mesmos objectivos. Ainda, segundo o mesmo autor, a formulação estratégica define as linhas de negócio que a organização persegue, assim como tipo de organização económica e humana que se adequa a essa mesma estratégia. Também define qual a contribuição que a empresa pretende para todos os *stakeholders*. Como contribuição, o autor define como as expectativas económicas e não económicas.

A visão ampla e de futuro do autor antecipou a tendência actual da estratégia empresarial, em que se antecipa uma deslocalização dos interesses do lado da oferta (fins e objectivos) para o lado da procura (recursos e capacidades).

A sua definição engloba os meios e os fins associados à definição de uma estratégia, assim como se preocupa com as contribuições das acções para os *stakeholders*.

A partir de 1965, começou-se a delinear diferentes perspectivas de pensamento estratégico, todas elas com pressupostos válidos e de acordo com a época em que foram desenvolvidas. De muitas delas destacam-se, *Igor Ansoff*, *Michael Porter*, *Jay Barney*, *Henry Mintzberg* e os pensadores do pensamento estratégico em rede, como *Ford* e *Snehota* entre outros.

2.6.3.2 Igor Ansoff e o pensamento racional

Em 1965 *Ansoff*, dá a entender que para perceber a estratégia é necessário perceber o processo de decisão e a sua relação com o exterior. Segundo o autor, a estratégia é uma das actividades da organização que centra as atenções em perceber o ambiente competitivo que rodeia a empresa, para então escolher os produtos e os mercados a serem explorados. Considerando os constrangimentos do ambiente externo, então serão tomadas de uma forma racional e hierárquica, decisões de carácter estratégico e sempre viradas para o lado da procura, ou seja, o mercado.

Segundo *Ansoff*, a melhor estratégia terá que sair de uma análise e de passos sequenciais que podem levar a organização a escolher a melhor opção. Este método, também conhecido por análise SWOT, contém os seguintes passos, que segundo *Ansoff* deveriam ser seguidos de uma forma racional:

- Uma análise externa para examinar o ambiente competitivo e o ambiente macro que rodeia a organização.
- Uma análise que identificava os diferentes pontos fortes e pontos fracos da organização em relação aos seus concorrentes chave.
- Juntar as duas análises e englobando-as num cenário de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos (SWOT).
- Identificar caminhos possíveis tendo em conta a análise SWOT, através de estratégias alternativas.
- Avaliação das estratégias alternativas possíveis tendo em conta a criação de valor para o accionista.
- Implementação da estratégia escolhida através de um processo de planeamento e técnicas de orçamentação, sempre controlado por um sistema de monitorização apertado.

Os pontos-chaves desta abordagem de tipo racional, são a existência de uma série de passos lógicos e a identificação de uma estratégia através de rotinas e planos preconcebidos, dando ênfase a uma análise competitiva com posterior desenvolvimento de recursos tendo em conta o caminho escolhido. Claramente uma abordagem dominada pelo lado da procura.

2.6.3.3 Michael Porter e o posicionamento estratégico

Segundo *Porter* (1979), o posicionamento estratégico é visto como uma obtenção por parte da organização de uma vantagem competitiva em relação às demais organizações num dado mercado. Para *Porter* a estratégia, é vista como um construir de defesas contra as forças competitivas, ou por outro lado, encontrar a posição correcta numa indústria onde as forças competitivas são relativamente fracas, podendo assim a organização ganhar posição de liderança aos demais.

Para *Porter*, a diferenciação e liderança pelos custos, são as duas principais estratégias para ganhar vantagem competitiva. A essência da estratégia para *Porter*, era a escolha por parte de uma organização de desempenhar actividades de uma maneira diferente das dos rivais, ou desempenhar diferentes actividades dos rivais.

Segundo *Porter* (1980), o factor de chave de crescimento de uma organização está em encontrar uma posição no mercado que torne a organização menos vulnerável do ataque dos concorrentes. Para *Porter*, as organizações deverão estar atentas aos concorrentes actuais e potenciais, assim como uma monitorização constante das actividades desempenhadas por estes.

Outra vertente que *Porter* (1981) dava importância, é a noção de cadeia de valor. Através da cadeia de valor, a organização poderia melhorar a sua posição competitiva, sendo a cadeia de valor percebida numa primeira fase, como uma sequência óptima de actividades internas e numa segunda fase, com os fornecedores. Encontrar e otimizar a cadeia de valor dentro de uma mesma indústria é uma forma de diferenciação positiva com reflexos para a criação de valor.

2.6.3.4 Jay Barney e a visão dos recursos internos

Segundo *Barney* (1991), os recursos das empresas são definidos como pontos fortes, que podem ser usados para conceber e implementar estratégias. Segundo *Barney* recursos podem ser classificados de físicos, humanos e organizacionais.

Pegando no trabalho de *Edito Pendões* de 1959, *Barney* define vantagem competitiva, como a criação de uma estratégia que não seja acessível aos concorrentes actuais e potenciais por via dos recursos existentes. Para que a vantagem competitiva seja sustentada, terá que ser rara, inimitável e não substituível. Assim, as organizações podem aproveitar os seus atributos explorando oportunidades e neutralizando ameaças.

Para *Barney*, a lógica da formulação de estratégias baseadas nos recursos, prende-se com o facto de, em vez das organizações desperdiçarem tempo em planeamento e aquisição recursos em actos de posicionamento em ambientes turbulentos e mutáveis, as organizações deverão movimentar-se tendo em conta as oportunidades e os recursos que têm disponíveis sobre o seu controlo.

Esta claramente é uma abordagem contrária a *Ansoff* e *Porter*, onde a ênfase da formulação estratégica está do lado da oferta.

2.6.3.5 Henry Mintzberg e a visão orgânica da estratégia.

Henry Mintzberg desenvolveu a sua visão sobre a estratégia como uma reacção a uma visão linear e racional das escolas dominantes até metade dos anos oitenta. Segundo *Mintzberg* (1994), as estratégias não são mais que um padrão de comportamentos e acções que emergem das organizações num dado espaço temporal. O autor define a estratégia como uma emergência de acções de carácter pouco normativo e rejeita qualquer modelo a seguir

aquando do processo de formulação. Segundo o autor (1989), esse padrão de acções e decisões não são exclusivos da hierarquia superior da empresa, mas também emergem de níveis operacionais da organização, proliferando pela organização como sementes de um jardim. Esses processos emergentes segundo *Mintzberg e Mugi* (1985), seguem uma lógica ascendente nas organizações, contrariando uma visão descendente e planificada defendida até então por *Ansoff e Porter*.

Segundo *Mintzberg e Lampel* (1998), no desenvolvimento de estratégias, a aprendizagem e a inovação têm um papel decisivo para a sucesso de novas estratégias, isto devido ao facto de que o meio onde as organizações actuam é tão mutável e turbulento que é muito difícil para as organizações deterem um controlo sobre algo que ainda não se passou. Logo será mais lógico, dar pequenos passos aprender com erros, do que planear acções tendo como cenário uma série de pressupostos que podem vir a não acontecer.

Esta visão de *Mintzberg*, é revolucionária e reverte um pouco o que se pensava até então. Do pensar antes de agir, sugere-se agir antes de pensar, indo de encontro à noção de organização aprendente de *Peter Senge* (1990).

Esta visão moderna de *Mintzberg*, tem raízes em vários autores, em que se destaca *James Quinn* que em 1980 desenvolveu o *logical incrementalism*, em que as organizações formulam e desenvolvem as suas estratégias através de acções conscientes que executadas passo a passo, incrementam valor à organização.

Antes de *Quinn*, *Charles Lindblom* (1959) argumentou que a estratégia seria uma série de processos e decisões incrementais, sem qualquer coordenação e controlo pela organização.

No entanto *Mintzberg* em 1978 faz a distinção entre a estratégia deliberada e a estratégia emergente. O autor argumenta que a estratégia emergente não está na cabeça dos estrategas da organização e surge de múltiplas fontes integradas sempre num padrão de orientação conjunta. Segundo *Mintzberg* (1987), o processo de formulação estratégica e de implementação, muitas vezes acontece simultaneamente, não seguindo a teoria clássica em que existem pensadores e actores, mas sim uma interacção entre a hierarquia da organização no processo estratégico.

2.6.3.6 O pensamento estratégico em rede

A base da teoria deste pensamento estratégico, prende-se, com a habilidade de uma organização em construir e manter relações com outros actores fora da empresa. Segundo *Ford* (1998), a dimensão de colaboração e dependência mútua entre as organizações e os seus colaboradores, sejam eles fornecedores, clientes, distribuidores e parceiros, é uma dos factores

de sucesso, visto cada vez mais as organizações ao não dominarem o processo produtivo, dependam de terceiros para criar valor para a organização. A noção de adversário de *Porter*, é substituída por actores e parceiros, no sentido de que a organização deverá tirar o máximo de partido dos que lho rodeiam.

No entanto, *Ford* e *Hakansson*, nesta corrente de pensamento exploram três paradoxos de gestão que são úteis para a teoria estratégica.

O primeiro paradoxo, tem a ver com o nível de envolvimento e relações entre a organização e os parceiros. O segundo paradoxo é baseado no entendimento de quais os factores chave que a organização poderá usar para influenciar terceiros e ao mesmo tempo a capacidade de ser ou não influenciado por terceiros. O terceiro paradoxo, tem a ver com o nível de controlo que a empresa tem sobre as relações com os terceiros, quanto maior for o nível de controlo sobre a rede, menor será a capacidade de inovação da própria rede.

A questão põe-se, se a estratégia em rede serve para criar valor, como balancear os níveis de controlo dos parceiros de modo a que a soma das partes seja um produto inovador e com criação de valor.

Segundo *Ford e Snehota* (2000), a fórmula está no balanceamento correcto entre as contribuições e necessidades dos parceiros da rede. Tendo uma ideia do que cada um precisa e pode contribuir, as organizações poderão delinear estratégias, tendo em conta os actores e nunca perdendo de vista o sentido de missão e visão da empresa.

2.6.4 Aspectos relevantes do desenvolvimento dos SIGMP

Segundo *Neely* (1999) e *Bourne* (2000), para além do processo de formulação estratégico, o modo como as organizações encaram sua performance é um dos pontos de partida para o sucesso de SIGMP. De acordo com os mesmos autores, as razões de fundo que as organizações devem implementar um SIGMP devem ser os seguintes:

- Monitorizar a performance.
- Identificar as áreas e factores críticos de sucesso.
- Aumentar os níveis de motivação.
- Melhorar a comunicação.
- Fortalecer a orientação e realização de objectivos.

Segundo *Gregory* (1993) e *Waggoner* (1999) os SIGMP deverão ser desenhados, geridos e avaliados periodicamente de modo a acompanhar uma contínua revisão de objectivos e referidas estratégias, decorrentes da evolução e orientação dos mercados.

Waggoner (1999) argumenta que os indicadores de performance das organizações podem ser criados e organizados com base em algumas disciplinas tais como, a contabilidade de gestão, engenharia de processos, estatística, gestão por objectivos, marketing de consumo e controlo de conformidade.

Hudson (2001) identifica requisitos processuais para o desenvolvimento dos SIMP:

- Processo de identificação dos objectivos estratégicos.
- Processo de auditoria e avaliação do sistema.
- Envolvimento de todas as partes.
- Desenvolvimento dos indicadores.
- Manutenção da estrutura de diagnóstico e análise.
- Suporte da gestão de topo.
- Clareza de objectivos.
- Estabelecer escalas temporais.
- Assegurar o alinhamento estratégico.

No entanto, e segundo *Hudson* (2001), para assegurar um alinhamento entre o sistema e as metas a atingir, os procedimentos processuais para identificação e formulação dos objectivos estratégicos deverão ser incluídos como um dos requisitos base para o desenvolvimento e sucesso de um SIGMP. O método para desenvolver indicadores é necessário, mas será sempre mais válido se coadjuvado de uma correcta formulação estratégica o que, segundo o autor, nem sempre acontece.

DeFeo e *Jansen* (2001) argumentam que a formulação estratégica e a medição de performance deverão servir de elo de ligação entre uma organização e qualquer objectivo de performance. De acordo com *Ansoff* e *McDonnel* (1990), a formulação estratégica é um processo formal que leva a que, uma organização consiga especificar com clareza como atingir os seus objectivos. Segundo *Mintzberg*, uma formulação estratégica deficiente é uma das razões para que não se atinja determinado resultado, na medida em que, se não conseguimos encontrar formas correctas de orientação, é pouco provável que nunca cheguemos de uma maneira objectiva e eficiente a um determinado lugar.

Segundo *Pettigrew* e *Whipp's* (1993), existem determinantes numa organização que impedem uma integração plena entre a medição de performance e a formulação estratégica, são eles de carácter, contextual, processual e de conteúdo.

Desenvolvidas e agrupadas por *Bourne* (2002), as determinantes anteriores serviram de base a uma série de factores de sucesso, dos procedimentos de medição e do desenvolvimento dos SIGMP:

Determinantes	Razões / Elementos
Organizacionais (Contexto)	Existência de um sistema de informação desenvolvido. Tempo e investimento requeridos. Liderança e resistência à mudança.
Desenvolvimento (Processos)	Visão e estratégia não estão ligadas. A estratégia não pressupõe afectação de recursos. A determinação de objectivos não contempla a cadeia de valor. Reorganização e excelência de processos
Medição (Conteúdo)	A estratégia não está ligada aos departamentos. Grande número de medidas que diminui os impactos de cada indicador. As métricas são mal definidas Não quantificação de resultados em áreas ditas qualitativas.

2.6.5 A emergência dos sistemas integrados de medição de desempenho (SIGMP)

Segundo *Toni e Tonchia* (2001), assistiu-se nos últimos anos a uma evolução e desenvolvimento por parte dos sistemas de gestão e monitorização da performance nas organizações. A Tabela 1 adoptada por *Toni e Tonchia* (2002) considera as principais mudanças e que serviram de base ao aperfeiçoamento dos sistemas modernos de medição e gestão do desempenho nas organizações.

Sistemas Tradicionais	Sistemas Emergentes
<p>Baseados em sistemas contabilísticos Baseados em custo / eficiência Orientados para a margem Visão de curto prazo Prevalência de medidas individuais Prevalência das medidas funcionais Comparação com standart Avaliação por objectivos fixos</p>	<p>Baseados em objectivos Orientados face a estratégias Orientados para o valor Consolidação de performance Orientados para o longo prazo Prevalência de medidas e avaliação por equipas Prevalência de medidas transversais Monitorização face à melhoria e mudança Avaliação multiobjectivos</p>

Tabela 1 – Sistemas

As pesquisas efectuadas ao tema dos modelos de avaliação e gestão do desempenho, são unânimes em citar que embora existam muitos modelos integrados, eles por si só, não são um factor para o sucesso nas organizações.

O desenvolvimento de novos sistemas e modelos, apostados em balancear indicadores financeiros e não financeiros, dando ênfase a todas as perspectivas da gestão, levaram a que muitas organizações pusessem na ordem do dia o tema da medição e gestão da performance, não tanto numa perspectiva de controlo operacional, mas numa perspectiva de orientação e gestão estratégica das organizações. Segundo *Frigo e Krumwiede* (1999), grandes investimentos em tempo e recursos foram dispendidos pelas organizações em aperfeiçoar e implementar os SIGMP. Segundo *Marr* (2004) em 2001, 44% das empresas mundiais estavam a repensar os seus sistemas de medição de performance. Outra amostra de 2004 levado a cabo por *Speckbacher*, evidencia que 85% das empresas mundiais estavam a levar a cabo mudanças nos seus sistemas de medição de performance.

2.6.6 Revisão teórica dos sistemas de medição de performance quantitativos.

2.6.6.1 As pirâmides de Rácios

Durante muitos anos, as organizações procuraram desenhar e montar formas de medir a performance de uma forma integrada e numa óptica de responsabilização pelos resultados. Nos inícios do século XX *Dupont* (Figura 5), utilizou uma pirâmide de rácios para a avaliação do retorno do investimento em capital próprio. A pirâmide de rácios, de natureza financeira tem uma estrutura hierarquia, que liga o indicador rentabilidade dos capitais aos vários níveis de desagregação, sejam eles organizacionais ou de gestão. A grande virtude deste modelo, é que procura explicar a influência de cada um dos rácios no indicador final. No entanto, e devido à sua natureza puramente financeira, a sua aplicabilidade a nível de análise de performance é muito limitada no que respeita às relações de causa efeito. Segundo *Banks e Wheelright* (1980) e *Burns* (1998) o seu uso por si só encoraja políticas de curto prazo, muitas vezes contrárias aos objectivos da organização.

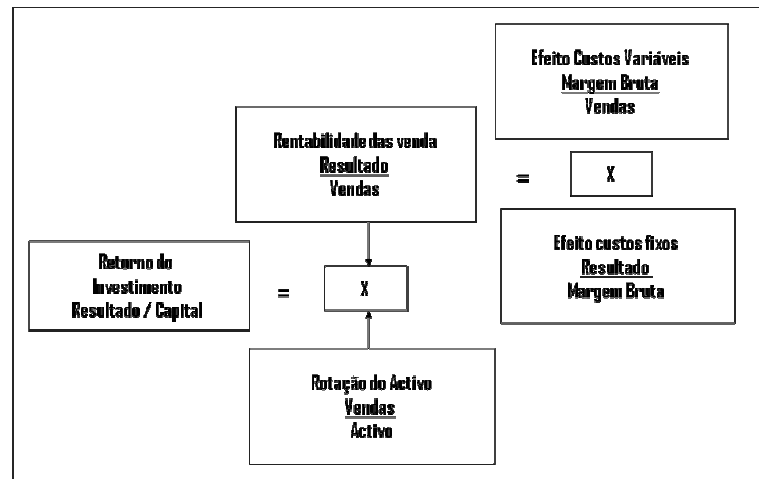


Figura 5 - Adaptado de Dupont

Segundo Robert Kaplan e Thomas Johnson, uma das fraquezas das pirâmides de rácios reside no facto de que o modelo se foca numa perspectiva de passado e qualquer acção sobre as variáveis não reflecte os efeitos nos objectivos estratégicos da empresa. Segundo os mesmos autores, existem evidências que por detrás dos indicadores financeiros estão outros de natureza não financeira que influenciam esses indicadores, tais como vendas e custos.

Embora saibamos que um bom indicador de rentabilidade do capital, dependa por exemplo da rotação do activo, sabemos também que a rotação de activo, depende do volume de negócios, que por sua vez depende de outros factores que não estão presentes no modelo de rácios, como sejam os clientes, acções de marketing, qualificação do pessoal, etc.

A ausência de indicadores desfasados, limita qualquer análise e qualquer decisão de gestão, que poderá não ter os efeitos desejados. (Figura 6)

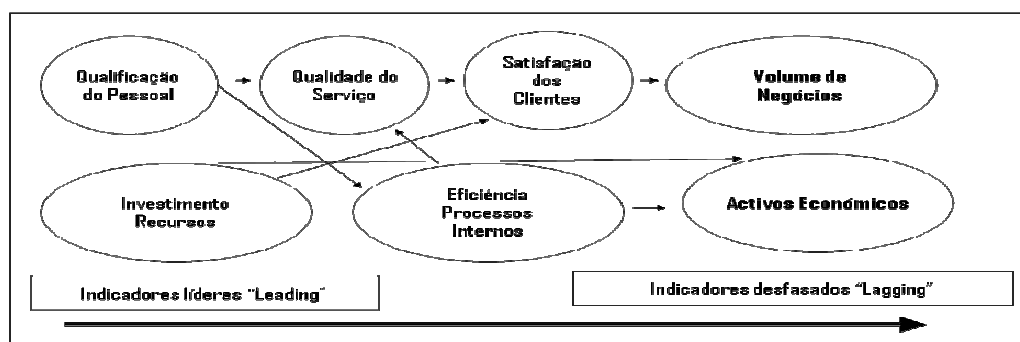


Figura 6 - Esquema Simplificado das Relações Causa Efeito

2.6.6.2 O D.E.A (Data Envelopment Analysis)

Uma outra ferramenta que foi desenvolvida inicialmente para avaliar a performance em termos de eficiência foi o *Data Envelopment Analysis* mais conhecido por D.E.A.

Desenvolvida por *Charnes, Cooper e Rhodes* em 1978, o *D.E.A.* é uma metodologia de programação linear que utiliza variáveis de *input* e de *output* para avaliar e comparar a eficiência entre unidades organizacionais.

Em termos gerais, o *D.E.A.* através de uma amostra significativa avalia a performance enquanto eficiência da organização em transformar os *inputs* em *outputs*. Para isso, e através dos dados recolhidos sobre cada uma das organizações, através de programação linear identifica e constrói a fronteira eficiente. A fronteira da eficiência, é uma linha de referência para as organizações menos eficientes em relação às mais eficientes. Assim as organizações menos eficientes são comparadas com as unidades referência da linha de eficiência, resultando para cada organização coeficiente linear de 0 a 1.

Segundo um exemplo simplificado do modelo (Figura 7), de apenas um *input* e um *output*, poderemos traçar e visualizar a fronteira eficiente de uma amostra de 8 organizações operando em rendimentos de escala variável, num modelo *output – input*, ou seja nível máximo de *outputs* para um dado nível de *inputs*.

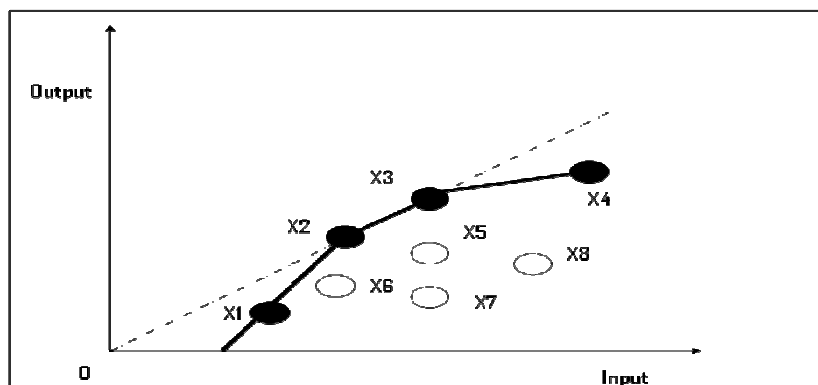


Figura 7 - Fronteira Eficiência no DEA, Adaptado de J. C. Neves (2005)

Embora à primeira vista o *D.E.A.*, apresente uma configuração mecanicista e modelar, alguns investigadores defendem o seu uso em termos de formulação estratégica. Segundo Neves e Lourenço (2005), o modelo *D.E.A.* pode dar um contributo de como as organizações poderão pensar em termos estratégicos. Num trabalho de investigação levado a cabo em 2005 e envolvendo 83 organizações hoteleiras a nível mundial, os autores utilizando variáveis de cariz financeiro, definindo os *outputs* como objectivo e *inputs* como actividades e recursos, conseguiram demonstrar empiricamente através do *D.E.A.* que os resultados obtidos tinham um interesse para a formulação e persecução de objectivos futuros, através da análise da maximização dos *outputs* (expansão) e na minimização de *inputs* (alienação ou redução de consumos).

No entanto e embora o *D.E.A.* possa ter uma focalização multidimensional virada para uma perspectiva de análise estratégica e permita a comparação entre organizações do mesmo sector, não

deixa de ser um modelo limitado pela própria fronteira eficiente. O ponto forte do modelo, que é o poder de comparabilidade entre organizações, é ao mesmo tempo o ponto fraco, porque, em primeiro lugar a fronteira eficiente dependerá sempre da amostra e dos critérios de seriação na inclusão das organizações. Em segundo lugar, regra geral os dados utilizados são de carácter financeiro cuja origem não poderá ser controlada pelos analistas.

Um outro ponto fraco do modelo, é que, é fechado ao exterior, pressupondo que as organizações são unidades estanques que reagem aos resultados.

Numa perspectiva multidisciplinar de acções e de objectivos, assentes na descentralização de actividades e de orientação estratégica, todos os sistemas evoluíram para que a performance tivesse em conta por um lado, uma diversidade de indicadores e por outro, as relações causa efeito entre esses mesmos indicadores, numa perspectiva interna e externa às próprias organizações.

Esta evolução natural virada para o futuro tendo como base a análise do presente e da sua envolvente, resultou numa série de abordagens que serão desenvolvidas no subcapítulo seguinte.

2.6.7 Revisão teórica dos Sistemas Integrados de Gestão e Medição da Performance.

2.6.7.1 O *Tableaux de Bord*

O *Tableaux de Bord* (TDB) é um sistema de monitorização e análise da performance que tem por base a informação relativa à performance da empresa num determinado espaço de tempo. No *TDB* ao contrário da medição tradicional, a informação é composta por indicadores financeiros e não financeiros, sendo o seu campo de acção abrangente à organização no seu todo. Teve a sua origem em França (Figura 8) a partir dos anos 60, e foi desenvolvido com base nos seguintes princípios:

- Um conhecimento claro dos objectivos da empresa.
- Tem como base indicadores que captam de uma forma clara e correcta os objectivos da empresa.
- Descrição de acções que poderão tomadas para atingir esses objectivos.
- Orientar as acções para os gestores e discutir objectivos específicos.
- Coordenar acções e objectivos em prol da missão.
- Definir indicadores em *Tableaux de Bord* para cada gestor com os indicadores que melhor expliquem esses objectivos e as suas variáveis chave de acção.

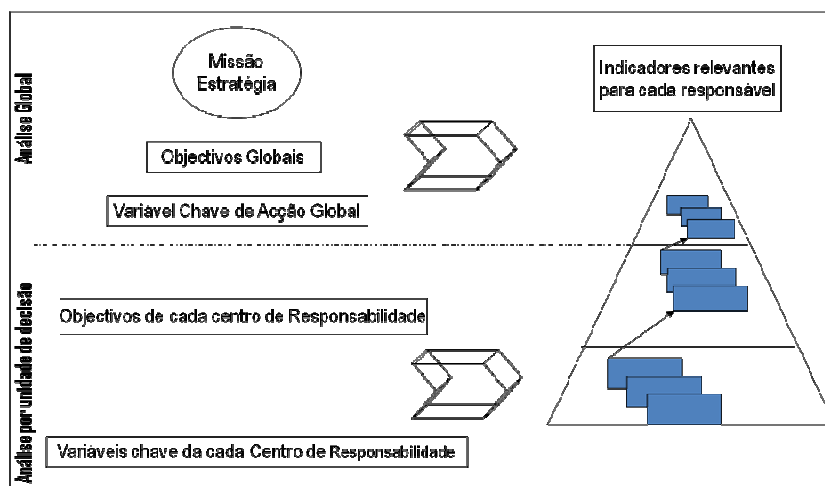


Figura 8 - Processos de desenvolvimento do *Tableaux de Bord* – Adaptado João C. Neves (1995)

2.6.7.2 Fraquezas do *Tableaux de Bord*

Não esquecendo que este modelo de monitorização da performance foi o precursor dos sistemas modernos, o *TDB* não está isento de algumas críticas, tais como:

- Modelo baseado na escola francesa de gestão orientada para a monitorização e controlo dos processos produtivos.
- A concepção do *TDB* não enfatiza o processo de formulação de objectivos e não faz a ligação entre a estratégia e as operações.
- Embora o *TDB* assente no pressuposto de que o sistema deve adaptar-se à organização existente, na grande maioria das vezes a rede organizacional e cultura de gestão, não são compatíveis com os princípios do *TDB*.
- Aquando da revisão e adequação do modelo à emergência de novos factores críticos de sucesso, como é que se processará a revisão ao nível da função organizacional.
- A forma livre de enquadramento de objectivos pode dificultar a sua identificação e concepção.
- Embora o sistema seja multidisciplinar e prospectivo, isto é, orientado para toda a organização e para o futuro, no entanto nas suas acções de pró actividade para a formulação de objectivos são orientadas para o valor económico-financeiro, esquecendo outros *stakeholders*, tais como empregados, fornecedores, reguladores, parceiros e até muitas vezes clientes potenciais.

2.6.7.3 O modelo *SMART* (Pirâmide de Performance de Lynch e Cross)

O desenvolvimento deste modelo foi levado a cabo por Lynch e Cross em 1990, e partiu da ideia que o problema por detrás da medição da performance nas organizações não estava na ênfase

excessivo aos indicadores financeiros, mas sim as dificuldades em transpor medidas não financeiras em financeiras.

Em 1991 os Laboratórios *Wang*, com o objectivo de encontrar um sistema que orientasse e definisse o sucesso através de indicadores chave, desenvolveu com *Lynch, Cross e Macnair* o *SMART* “*Stategic Measurement Analysis and Report Technique*”.

A ideia principal era dar ênfase aos níveis organizacionais e suas funções na construção de valor para a organização.

Todo o sistema (Figura 9), começa na definição da visão da organização, que seria a o topo da pirâmide. A este nível, a gestão determina o papel corporativo das unidades estratégicas de negócio, fornecendo recursos para o suporte de actividades.

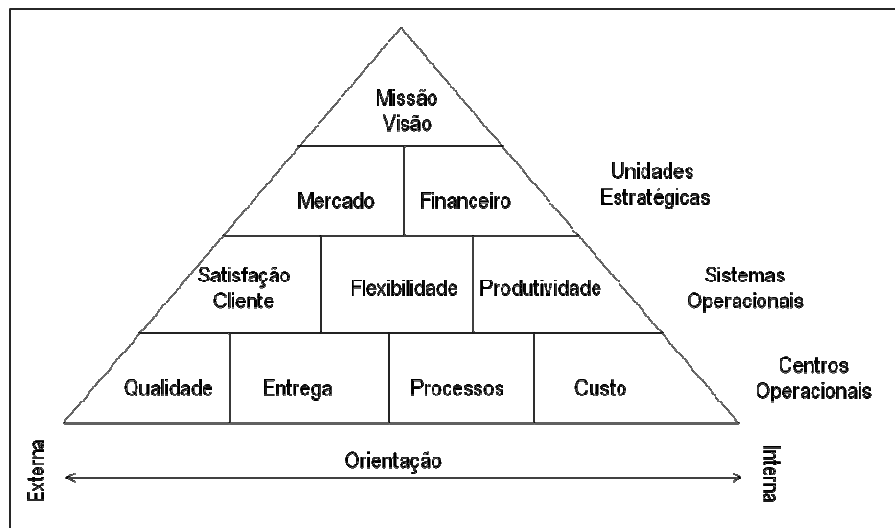


Figura 9 - A pirâmide da performance (SMART)- Adaptado Lynch and Cross (1991)

No segundo nível da pirâmide, estão as unidades estratégicas de negócio. Depois da visão do negócio ser transposto para este segundo nível, as medidas chave para atingir a visão e objectivos são identificadas neste nível, tanto em termos financeiros como de mercado. À medida que outras medidas derivadas são definidas, como sejam, a flexibilidade e a produtividade, estas são reportadas a outro nível inferior que corresponde ao nível de sistemas operacionais. A este nível uma satisfação dos indicadores corresponde a uma obtenção de objectivos de segundo nível.

No terceiro nível, operações mais tangíveis são definidas e medidas em termos de satisfação dos clientes, produtividade dos empregados e flexibilidade de operações.

No quarto nível, são os centros de operação. As operações do quarto nível são especificadas em critérios ainda mais específicos, como sejam, a qualidade, as condições de entrega, o tempo gasto com processos e custos. Como base da pirâmide estes indicadores operacionais são a chave para

alcançar o sucesso de nível a nível, com o objectivo de implementar com sucesso as estratégias da empresa.

Segundo *Pun e White* (2005), a ideia central por detrás do modelo piramidal não seria só identificar e transformar objectivos em medidas através dos diferentes níveis das organizações, mas sim transformar os diferentes níveis em canais de comunicação bidireccionais.

2.6.7.4 A Matriz de Resultados e Determinantes

Segundo *Fitzgerald e Moon* (1991), as organizações competem em muitas dimensões que não só o preço e o custo. Então propuseram que a medição da performance se encaixava em duas categorias, os resultados finais e os meios ou determinantes dos resultados. Os resultados são subdivididos em medidas e competitividade e medidas financeiras. Os meios ou determinantes são subdivididas em quatro categorias, a flexibilidade, a qualidade de serviço, a utilização de recursos e a inovação.

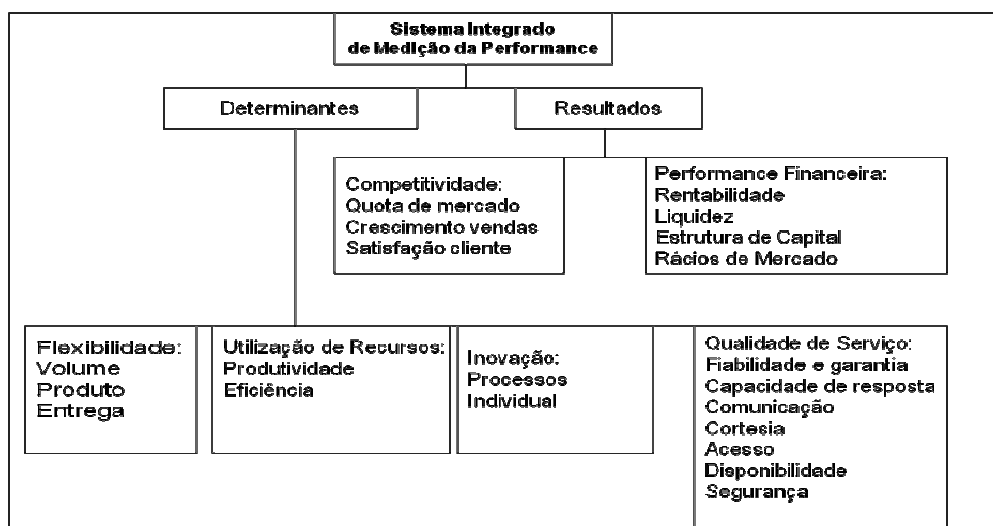


Figura 10 - Elementos Chave da Matriz de Fitzgerald

Brignall e Ballantine (1996) descrevem o modelo de *Fitzgerald* como um sistema de controlo bidireccional, distinguindo causas (determinantes) e efeitos (resultados), demonstrando a forma em que os indicadores contribuem para o planeamento e controlo do sistema.

Segundo *Neely e Kennerly* (2002), este modelo reflecte o conceito de causalidade, indicando que os resultados obtidos são função da performance passada (determinantes). Este modelo realça a necessidade de identificar *drivers* de performance para atingir os resultados desejados.

De uma forma simples objectiva, este modelo consegue dar-nos uma visão clara das ligações directas entre os meios e resultados. No entanto, e tal como acontece com o modelo *SMART*, este modelo não teve muita difusão no meio empresarial e não se conhece aplicações com sucesso em situações reais.

2.6.7.5 O *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard*, foi desenvolvido por *Kaplan e Norton* e foi apresentado em 1992 pelos mesmos autores num artigo da *Harvard Business Review*. Segundo *Epstein e Manzoni*, o BSC é um instrumento de avaliação e gestão da performance cujo principal objectivo é o de acompanhar e avaliar a implementação da estratégia, bem como o seu alinhamento com as decisões operacionais. O conceito de BSC, tem como base série de indicadores balanceados entre si que se traduzem na origem de criação de valor para o accionista.

Segundo *Kaplan e Norton* (1992,1996 e 2000) o BSC assenta num conceito que alinha valores corporativos com objectivos operacionais, satisfação do cliente, valores e expectativa do accionista, competências e aspirações.

Os princípios do BSC dão uma visão global da organização, através de quatro diferentes perspectivas (Figura 11). A perspectiva financeira mede como é que o comportamento do negócio vai de encontro às expectativas do accionista. Será que o negócio esta gerando valor para o accionista? O indicador aqui poderá ser a rentabilidade, a liquidez, o crescimento do volume negócios e os resultados.

A segunda perspectiva é a do cliente, e expressa em que medida o negócio satisfaz as necessidades do consumidor, procurando quantificar a satisfação dos clientes, a taxa de retenção, a rendibilidade dos clientes e a quota de mercado.

A terceira perspectiva é a dos processos internos de negócio que se focaliza na eficiência e eficácia às nos processos e actividades desenvolvidas; aferindo-se ainda o grau de inovação que cada processo incorpora, tornando-os sustentados a longo prazo.

Finamente a perspectiva da inovação e aprendizagem mede os factores que são capazes de garantir o crescimento e sustentabilidade a longo prazo. Segundo *Kaplan e Norton* (1996), existem algumas lacunas entre as competências das pessoas, os sistemas e os procedimentos. A acontecer, haverá impactos negativos ao nível dos processos, dos clientes e financeiro.

Para resolver essas lacunas, a empresa deverá equacionar a formação dos seus recursos, a redefinição dos processos organizacionais e investimento em tecnologias de informação.

Segundo *Bourne e Wilcox* (1998), a inovação e aprendizagem mede a que nível a organização se orienta num ambiente competitivo. A capacidade de aprender e inovar tem um impacto directo no valor da empresa, ou seja o valor para o accionista traduz-se na capacidade da empresa lançar e desenvolver novos serviços, melhorar a eficiência desses serviços e ao mesmo tempo oferecer mais valor ao cliente.

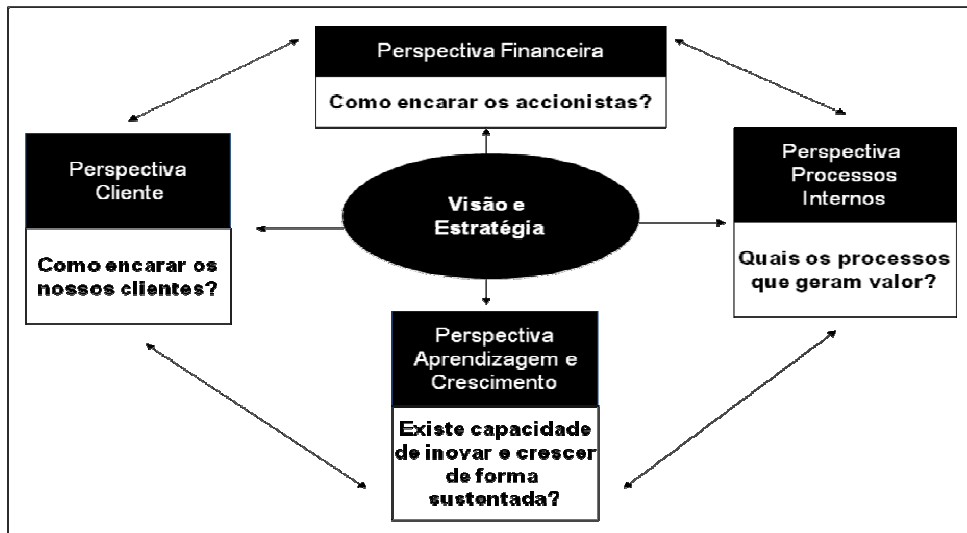


Figura 11 - Perspectivas do BSC, Adaptado de Kaplan and Norton's BSC

2.6.7.6 O processo de desenvolvimento do BSC

O processo de desenvolvimento do BSC parte da visão e estratégia da organização para dos indicadores de desempenho. A Figura 12 exemplifica o processo da construção de um BSC.

Na construção do BSC, o ponto de referência é a visão da organização e as estratégias da organização. Todos os objectivos e indicadores no BSC são derivados da visão estratégica da empresa.

O BSC em relação aos outros modelos anteriores, é mais explícito no que respeita à ligação dos indicadores à estratégia da empresa. Segundo Kaplan e Norton (2004), a orientação estratégica do modelo é um factor diferenciador em relação a outros sistemas.

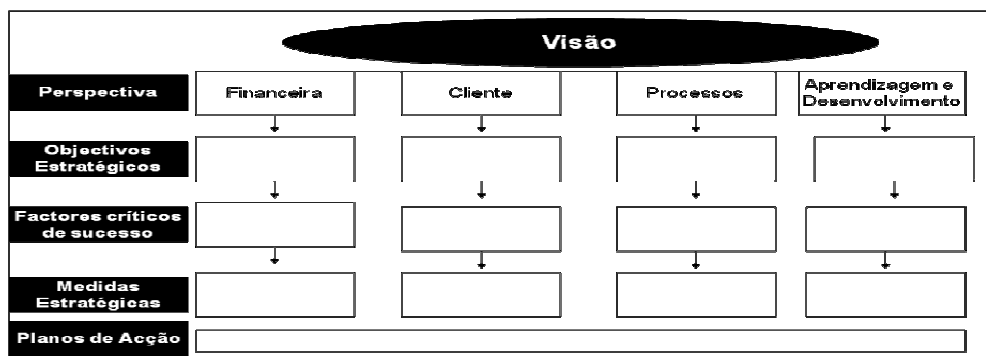


Figura 12 - Processo Desenvolvimento BSC – Adaptado de Olve (1999)

Segundo Epstein e Manzoni (1997), o BCS à semelhança do *Tableaux de Bord* é construído partindo de indicadores interligados em cascata pela organização, sendo o seu desenvolvimento em torno de quatro perspectivas preconcebidas, não distinguindo os indicadores de objectivos dos indicadores dos meios.

Mediante as perspectivas desenvolvidas em torno da visão da organização, todos os indicadores são criados tendo em conta os objectivos estratégicos, quais os factores críticos de sucesso para alcançar esses objectivos, quais as medidas estratégicas que indicam a direcção do topo e quais deverão ser os planos de acção para ir de encontro as medidas estratégicas.

2.6.7.7 O Business Excellence Model (BEM)

Também chamado de *EFQM (European Foundation for Quality Management)*, foi introduzido na Europa em 1992, sendo equivalente ao modelo americano *Malcon Baldrige Quality Award*. A partir de 1995 o *BEM* teve uma grande aceitação como ferramenta de implementação e controlo de qualidade, tanto que, na maioria dos países europeus tornou-se a base dos critérios de avaliação e modelos de qualidade, como seja o ISO 9000 e derivados.

O *BEM* ao contrário do BSC tem uma visão mais alargada das áreas da performance que servem para o cumprimento dos resultados. Como ferramenta de medição e controlo da performance o *BEM* pode ser usado para diferentes propósitos:

- Uma grelha de orientação e auto diagnóstico;
- Uma forma de comparação com outras organizações;
- Um guia para identificar áreas de desenvolvimento e melhoria de prestação;
- Uma base para um vocabulário e maneira de pensar comum;
- Uma ferramenta para estruturar um sistema de gestão;

Segundo uma publicação da *EFQM* de 1998, o objectivo do *BEM* é de apoiar e alavancar as organizações europeias no processo da qualidade, de modo a tornar as organizações mais competitivas globalmente.

O suporte do modelo assenta em nove critérios, cinco são indutores e quatro de resultado. Os critérios indutores, relacionam-se com o que a organização faz, e os quatro critérios de resultados relacionam-se com o que a organização consegue atingir. Os resultados são causados pelos critérios indutores.

Embora o modelo em si não limite áreas de intervenção, é baseado nas premissas de que, a excelência dos resultados no que respeita aos clientes, pessoas e sociedade, são conseguidas através de processos de liderança, que conduzem a políticas e estratégias levadas a cabo por pessoas, recursos, parcerias e processos.

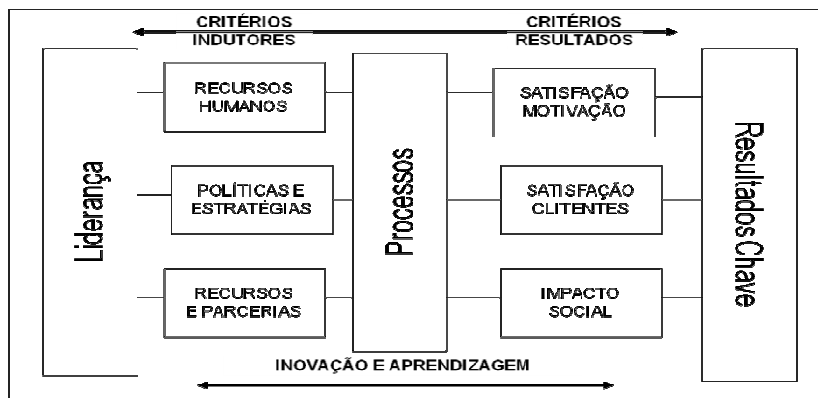


Figura 13 - Modelo BEM, Adaptado de EFQM 1999

O diagrama apresentado na Figura 13, enfatiza a natureza dinâmica do modelo onde os factores inovação de e aprendizagem adquiridos e desenvolvidos pelos critérios indutores ajudam a uma melhoria de resultados.

Segundo Seddon (2003), um dos grandes críticos do modelo o BEM, afirma que apesar de o modelo constituir um passo em frente na forma de abordar as direcções a tomar pelas organizações, apelando a uma compreensão qualitativa dos resultados relativamente a outros stakeholders, tais como os empregados, reguladores e parceiros, o modelo peca por ter uma abordagem muito normativa.

Embora o modelo seja dinâmico na sua concepção, é ao mesmo tempo rígido na sua implementação, sendo os utilizadores levados a pensar que à partida, uma boa gestão e balanceamento de critérios são a fórmula para bons resultados.

Segundo o mesmo autor, uma grande maioria de empresas depois de muito esforço e formação para implementarem sistemas derivados do BEM não viram o seu esforço recompensado em resultados.

2.6.8 O processo de desenvolvimento dos SIGMP

Embora exista unanimidade sobre as diferenças entre os modelos referidos no subcapítulo anterior, há todavia recomendações comuns no processo de sistematização e desenvolvimento dos sistemas. Todos os sistemas têm em comum, a visão da organização, a identificação de objectivos, a selecção e implementação de meios para atingir esses objectivos, tendo em conta as áreas performance chave.

Todos esses sistemas assentam no desenvolvimento de indicadores e respectivas métricas para monitorizar a performance e comunicar de uma forma integrada os objectivos e estratégias através da organização. Segundo Globerson (1985), as métricas deverão ser comparáveis entre organizações do mesmo sector, deverão ser objectivas e deverão ser fruto de discussão dentro da organização. Ainda e segundo Maskell (1989), todas as métricas deverão ser

resultado de indicadores financeiros e não financeiros e deverão estimular a melhoria contínua de processos. Segundo *Brown* (1996), as métricas deverão representar o que de vital se deve medir tendo em conta a visão e objectivos da organização, sendo a sua desagregação pelos níveis da organização consistente com os processos e acções estabelecidos. Ainda segundo o mesmo autor, a performance deverá ser um reflexo de um conjunto balanceado de métricas, que poderão ser alterados à medida que os pressupostos iniciais de obtenção de valor se forem alterando.

No entanto, a selecção e definição de métricas é somente um dos processos iniciais no desenvolvimento dos SIMP. Segundo *Bitici* (2000) existem **quatro processos fundamentais** que iremos desenvolver mais à frente e que estão ilustrados na Figura 14.

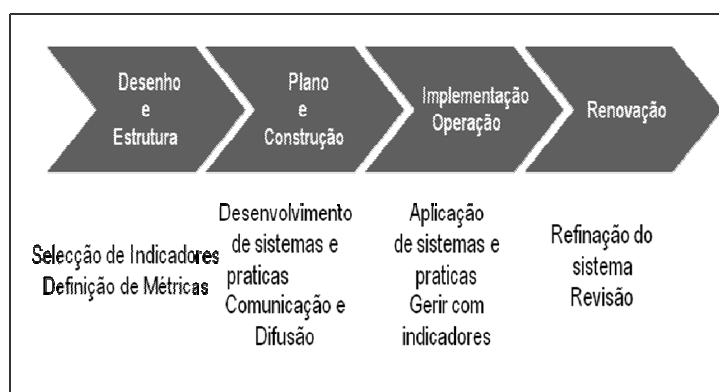


Figura 14 - Processos fundamentais no desenvolvimento de um SIMP

2.6.9 O impacto dos Sistemas Integrados Gestão e Medição da Performance no desempenho das organizações (SIGMP)

De entre a literatura disponível não existem muitas evidências científicas dos impactos dos SIMP no desempenho das organizações, no entanto, com base nalguns artigos publicados e perante os dados disponíveis, constatam-se alguns indícios de que existem impactos positivos para as organizações que implementam os SIMP.

Lingle e Schiemann (1996) e *Gates* (1999), em estudos comparativos de consultoras independentes, sugerem que as organizações que têm uma gestão orientada pelos SIGPM têm um melhor desempenho. *Ittner, Larcker e Randall* em 2003, num estudo efectuado com empresas cotadas em bolsa, encontraram evidências que as organizações que se auto avaliam com indicadores financeiros e não financeiros, ligando as medidas operacionais a medidas estratégicas têm maior retorno accionista. Também, *Lawsons, Stanton e Hatch's* num estudo em 2003, demonstram que o uso de um SIGPM como sistema de controlo de gestão, reduz em média os custos fixos operacionais em 25% e aumentam em 10% as receitas, decorrendo daí um melhor resultado de exploração.

Por outro lado, num estudo levado a cabo em 2005 por *Ittner e Larcker*, reportava que só cerca de 23% das 157 organizações estudadas, é que conseguiram construir, implementar e testar modelos de casualidades no sistema, conseguindo um diferencial de 3% no ROA (Rentabilidade do Activo Económico) e 5% no ROEI (Rentabilidade do Capital Próprio).

No entanto, e segundo a própria filosofia da avaliação do desempenho em termos de pensamento de eficiência global, o impacto dos SIGPM não se devem confinar a uma mera correlação positiva entre o sistema e bons indicadores económicos e financeiros da empresa. Segundo *Malina e Selto* (2001), os benefícios dos SIMP não se devem reduzir apenas a melhorias de rentabilidade e de resultados. Os impactos positivos devem incluir outro tipo de benefícios tais como, desenvolvimento de capacidades de gestão, motivação e níveis de comunicação.

Segundo *Weinstein e Castellano* (2004), num estudo efectuado em organizações que implementaram com sucesso SIMP, distinguem dois tipos de impactos:

- Impactos externos
- Impactos internos

Os impactos externos, têm a ver com a percepção pelos diferentes *stakeholders* da performance da empresa e o reflexo nos seus interesses e satisfação de necessidades. São exemplos de impactos externos, a satisfação dos clientes, os níveis de sucesso em alianças e parcerias, níveis de cooperação, níveis de reputação e imagem e maior retorno accionista.

Os impactos internos, derivam dos níveis de percepção da estratégia e performance por parte dos actores internos de uma organização, que são na sua maioria os empregados e os quadros de gestão da organização. Segundo *Godener e Soderquist* (2004), os níveis de motivação e produtividade são impactos positivos, assim como a melhoria nos níveis de eficiência interna a nível dos processos. Segundo *Cavalluzo e Ittner* (2004), são os impactos internos que afectam positivamente os impactos externos da organização, no entanto ainda não existem evidências de algum efeito sequencial.

Sem haver grandes evidências científicas, a grande maioria dos autores reconhece que o grande problema dos SIGPM não se põe ao nível dos impactos positivos, mas sim quais os factores podem contribuir para o sucesso ao nível da implementação do sistema na organização.

2.6.10 Factores de insucesso na implementação de SIGPM nas organizações

A implementação do sistema é um dos pontos críticos no desenvolvimento e sucesso dos SIGMP nas organizações. De acordo com os dados do *Gartner Group*, só cerca de 30% dos

sistemas desenvolvidos é que foram implementados com sucesso, o que em princípio indicia que não existe uma fórmula mágica para o desenvolvimento e implementação de sistemas nas organizações.

Segundo *Neely e Bourne*, num artigo publicado em 2003 apontam algumas razões para tão grandes níveis de insucesso. Segundo os autores e partindo do pressuposto que a organização conseguiu com sucesso identificar os indicadores correctos para a monitorização do percurso operacional e estratégico da empresa, a organização terá que ter em atenção alguns factores que poderão fazer a diferença, entre o sucesso e o insucesso do sistema.

- Cultura organizacional.
- Infra-estruturas técnicas e de suporte.
- Gestão do conhecimento tácito.

No que respeitam aos factores culturais, estes têm que ver com a adequação das medidas e rotinas à cultura empresarial onde a organização está inserida. Os autores da escola clássica da gestão defendiam a existência de uma teoria universal para os princípios de gestão, aplicável em qualquer lugar e em qualquer situação. No entanto a partir dos anos 60, com o surgimento das teorias contingenciais chega-se à conclusão que não existe um modelo universal de práticas de gestão. Segundo *Lawrence e Lorche* (1967), qualquer prática de gestão deverá de levar em conta o tipo de empresa e o meio em que ela se insere. Sendo os SIGMP são uma ferramenta de gestão, é necessário ter em atenção aquando do desenvolvimento e implementação destes mesmos sistemas. Muitas vezes, a importação de modelos para outras realidades é uma das causas de insucesso de muitas práticas de gestão. Outras evidências surgem quando modelos que aparentemente têm sucesso num dado contexto, em outros não se conseguem impor. Podemos dar o exemplo do BSC em países como a França, em que o seu sucesso foi muito reduzido, porque segundo alguns autores, muitos instrumentos de gestão contêm marcas culturais significativas do país em que foram idealizados. Segundo *Bourguignon, Mallerret e Norreklitg* (2002), num artigo sobre a influência da dimensão cultural nos instrumentos de gestão, apontam que um dos motivos para a não adesão do BSC na França, para além do sentimento nacionalista forte, foi a maior adequação do *Tableaux de Bord* à cultura organizacional francesa de tipo piramidal e burocrática, ao contrário do BSC que se adequa a uma modelo organizacional competitivo com baixa distância hierárquica dos EUA.

Segundo *Hofstede* (1997), um dois maiores estudiosos na área da gestão comparada, existem verdades numa cultura que são falsidades noutras. Segundo o autor, as dimensões culturais

ajudam em grande parte a compreender as diferenças de comportamento, de estrutura e de sistema de gestão nas organizações dos diferentes países. Como consequência haveria de ter em atenção a cultura organizacional para o desenvolvimento e implementação de qualquer uma das funções da gestão, desde o planeamento estratégico até ao controlo operacional.

Sendo os SIGMP uma ferramenta e prática de gestão, a sua adequação à cultura organizacional, é um factor chave de sucesso no processo de implementação.

Um segundo factor que está por detrás do insucesso na implementação dos SIMP nas organizações, é a capacidade técnica e de suporte para acolher as exigências de um sistema integrado. Embora na maior parte das vezes a informação e os dados existam de uma forma ou de outra, o problema põe-se quando essa informação está disseminada pela organização, sem ligações consistentes e em formatos incompatíveis. É muito comum que, por exemplo, os dados operacionais estejam num *ERP*, os dados sobre clientes estejam em ficheiros no departamento comercial em formato Excel, enquanto a performance financeira esteja num qualquer programa contabilístico no departamento financeiro. A capacidade para integrar essas informações é a chave da questão, o que na maioria das vezes não acontece. As razões apontadas, vão desde a dificuldade de parametrização dos *softwares* e respectiva integração até às dificuldades internas para levar a cabo esta tarefa. O empenho da gestão sénior é decisiva numa tarefa que na prática requer um grande esforço e focalização das organizações. Normalmente, depois de uma clara formulação estratégica e respectiva escolha de critérios de medição, o facto de que o tempo que leva a recolher toda a informação não seja o mais adequado, leva numa primeira fase a uma certa desmotivação dos gestores, e numa segunda fase a uma desadequação entre a realidade o que realmente foi planeado.

O terceiro factor, relaciona-se com a forma que a organização explora o seu conhecimento tácito para o desenvolvimento de estratégias e acções inovadoras, isto é, o conhecimento adquirido pela organização durante um certo espaço de tempo, cuja natureza é intangível.

Em outras palavras, é saber quem sabe o quê, de modo a canalizar esse conhecimento para o desenvolvimento de inovações no sistema. Segundo *Drucker* (2001), a canalização e partilha de conhecimento e experiências dentro da organização está ligado à criação de um clima de confiança mútua e de solidariedade, permitindo que a partilha do conhecimento surja naturalmente e orientada para objectivos comuns da organização. *Adams e Neely* (2003), expandem o conceito, para o exterior da organização e afirmam que a organização aprendente de *Senge* (1990) está ligada ao conceito do modelo de gestão e avaliação do desempenho

como um somatório de experiências e expectativas dos vários *stakeholders* num espaço limitado de tempo.

Segundo *Adams e Neely* (2003), a capacidade de aprender e explorar as expectativas dos *stakeholders* da organização é um dos factores de sucesso na implementação de um SIGMP.

3 O Performance Prism Model (PPM)

O *Performance Prism* é um dos mais recentes modelos de gestão e medição da performance. Foi desenvolvido em 2002 por *Neely, Adams e Kennerly* no Reino Unido.

O seu desenvolvimento levou em conta todos os modelos precedentes, e resultou em parte da combinação de dois modelos, o BSC e o BEM.

Para os autores, embora não exista um modelo ideal para todas as organizações, o auto-diagnóstico, as relações com os rodeia são sempre ponto de partida para qualquer acção de gestão. Segundo *Adams e Neely* (2003), a chave para o sucesso de um negócio começa quando toda a organização estabelece prioridades e uma rede de relações com agentes exteriores, tendo conhecimento das necessidades de todos os *stakeholders* e sabendo como é que essas necessidades podem ser satisfeitas.

Os mesmos autores argumentam, que um dos grandes problemas dos sistemas de medição e gestão da performance é que as medidas têm obrigatoriamente de derivar da estratégia. A base do argumento que contradiz o paradigma anterior, é que as estratégias da organização terão que ser reacções de oportunidades e ameaças que podem comprometer de algum modo os objectivos da organização.

Embora os trabalhos iniciais desenvolvidos nos anos setenta por *Andrews e Ansoff*, fossem de encontro a que a estratégia deveria explicar tanto os objectivos como os planos de acção para atingir esses objectivos.

Na realidade e segundo o grupo de investigadores (IMP), a grande maioria das organizações de hoje adoptam estratégias que não são mais que acções deliberadas de gestão, resultado de um constante diagnóstico interno e externo e de uma negociação continuada entre diversos parceiros do mercado.

Por exemplo, crescer num mercado, diversificar a linha de um produto ou procurar novas formas de distribuição são orientações estratégicas que serão materializadas em acções, no entanto estão inseridos em objectivos globais como o crescimento, eficiência e satisfação dos clientes. Esses sim, são os objectivos globais da organização que resultam de uma perspectiva ponderada da necessidade dos *stakeholders* e de factores que se deparam no dia-a-dia nas empresas. Segundo *Crowe* (1999), não é possível criar valor para o accionista sem que o cumprimento das expectativas de todos os *stakeholders*, tenha a como cooperação o factor chave do sucesso de qualquer estratégia.

Reflectindo a importância das necessidades dos *stakeholders* o PPM adoptou com base para o suporte do modelo, a satisfação e contribuição dos *stakeholders* relevantes para a organização. (Figura 15).

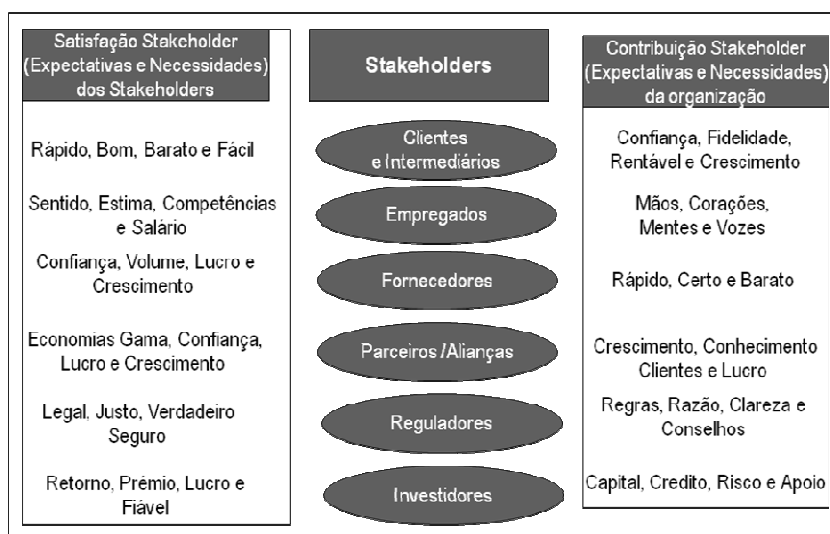


Figura 15 - Perspectivas de Satisfação e Contribuição dos Stakeholders (Adaptado de Neely, 2002)

No entanto, os autores do modelo deixam claro que não assumem como princípio uma igualdade de importância para todos os grupos de *stakeholders*. Sendo que na maioria das organizações, são os investidores os que continuam no topo das expectativas. Segundo os autores, o sistema *PPM* permite balancear a importância dos “*stakeholders*” de acordo com o tipo de organização e os seus objectivos.

Um diagnóstico exaustivo de quais os *stakeholders* da organização e das suas necessidades, são o ponto de partida para a fixação de objectivos. Estamos a falar, de investidores, clientes, fornecedores, parceiros, empregados, colaboradores e reguladores.

A importância do enquadramento de uma organização em mercados globais, com recursos a alianças, *joint-ventures*, subcontratação de serviços e domínio de tecnologia e conhecimento, são factores chave para que um conhecimento profundo de todos os *stakeholders* assumam um papel de relevo para análise e gestão da performance.

Segundo *Adams e Neely* (2003), as perspectivas baseadas em conta para a construção do modelo, é aferir os **factores de satisfação e contribuição dos stakeholders relevantes**. Por outras palavras, o que querem da organização e o que contribuem para a organização.

A relevância da questão, é nova e não aparece explicitamente nos modelos anteriores, dando ênfase a uma relação de trocas em rede entre a organização e os seus *stakeholders*.

Dessa troca de expectativas sai uma segunda perspectiva do modelo. Como otimizar essa rede de trocas entre parceiros para potenciar a criação de valor?

Por exemplo, os clientes não querem saber se são ou não rentáveis e fiéis a uma organização quando compram um bem ou um serviço. O que na realidade é importante para ele, é a qualidade do serviço e a experiência que este lhe proporcionou. Em caso afirmativo, o cliente responde à organização com lealdade de compra e partilha a boa experiência com outros potenciais clientes, criando uma cadeia de valor para a empresa. Todas estas questões deverão ser colocadas a todos os grupos de interesse na organização, para estabelecer um fio condutor para a formulação de objectivos da organização.

A segunda perspectiva do modelo será então, as estratégias que a organização deverá levar a cabo para se assegurar que as necessidades dos *stakeholders* sejam satisfeitas. Neste contexto são estabelecidos indicadores que vão avaliar se de facto os caminhos escolhidos foram os mais correctos para a satisfação dos *stakeholders*, base dos objectivos gerais da empresa.

No contexto dos objectivos que partem as medidas para aferir a performance, deverá se verificar o seguinte:

1. Definição de indicadores que permita aos gestores se assegurar que as estratégias escolhidas foram realmente implementadas.
2. Através dos indicadores comunicar e implementar as estratégias na organização.
3. Depois de recolhidos os dados e indicadores, averiguar se as estratégias surtiram o efeito desejado, ou seja, se os caminhos planeados serviram para atingir um determinado objectivo, senão, analisar porquê.

Depois das estratégias definidas, a organização deverá assegurar que todos os seus processos estão alinhados com as estratégias da organização. Assim, a organização deverá ter em conta **que processos têm que implementar, importar, melhorar ou cessar para permitir a execução das estratégias.**

Ao mesmo tempo, a organização deverá fazer um levantamento das capacidades, físicas, humanas e tecnológicas para operar esses processos, agora e num futuro.

Por capacidades ou competências, entende-se como uma combinação de factores tais como, pessoas, práticas, tecnologia, infra-estruturas, parcerias com terceiros, que representam elementos de criação de valor para os *stakeholders*. Pode ser um processo negócio, uma marca, uma aliança, contrato de *outsourcing*, resultando num produto /serviço específico, algo distintivo e critico para a sustentação de valor no futuro da organização.

Normalmente as capacidades / competências não fáceis de medir, no entanto o seu efeito diferenciador tem impacto a nível da cadeia de valor. Segundo *Mintzberg* (1996) a prática de

importar capacidades e processos da concorrência já não é garantia de sucesso numa organização, a inovação e recriação de novos processos é que traz a verdadeira prova de sucesso a longo prazo. É preciso ter em conta que a concorrência procurará adquirir competências não exactamente da mesma maneira da organização, mas que são dirigidos para similares “*stakeholders*”.

3.1 As perspectivas e a visualização do modelo

São as cinco diferentes perspectivas que interligadas servem de base ao suporte do modelo. (Figura 16).

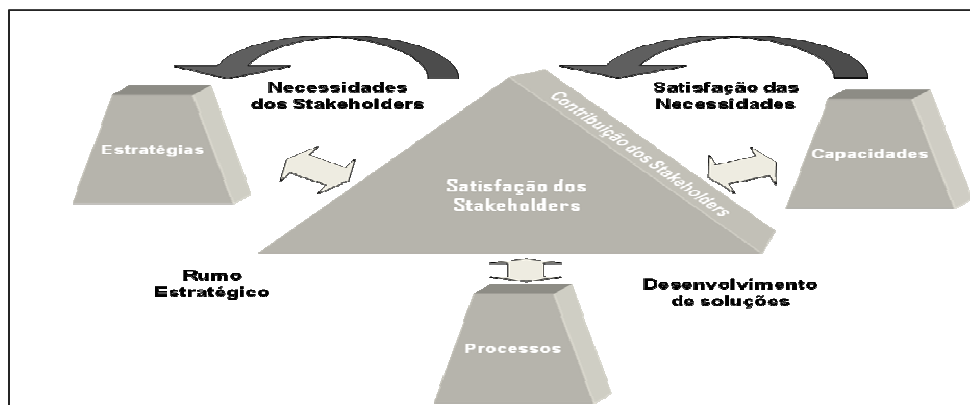


Figura 16 – Suporte do PP, Adaptado de Neely e Adams, (2004)

Na sua essência o PP identifica cinco questões que a organização terá que equacionar quando definir o seu modelo de performance e os respectivos indicadores:

- Satisfação dos *Stakeholders* – Quem são os *stakeholders* chave e quais as suas expectativas e necessidades?
- Estratégias – Que estratégias deverão adoptar para pôr em prática a satisfação das necessidades dos *stakeholders*?
- Processos – Que processos críticos precisamos para operar e levar a cabo as estratégias.
- Capacidades / Competências – Que capacidades e competências precisam para pôr em prática esses processos?
- Contribuição dos *Stakeholders* – Que contribuições é que são pedidas pela organização aos *stakeholders* para manter e desenvolver essas capacidades.

Procurando a resposta a estas questões, a administração e direcção estabelece uma série de prioridades, estabelecendo indicadores que vão de encontro aos pontos mais importantes da agenda estratégica.

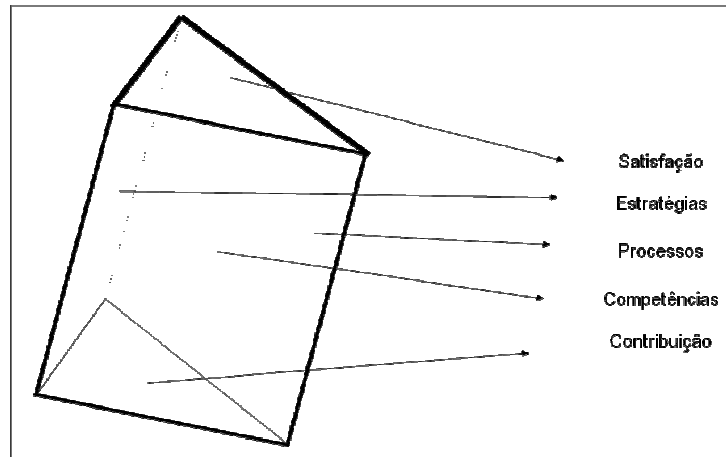


Figura 17 - As cinco facetas do Prisma da Performance (Adaptado de Neely, 2001)

Para assegurar que o sistema é compreensivo e claro, todas as medidas / indicadores deverão ser organizadas por níveis, sendo a sua integração feita por dimensão atravessando a organização de uma forma funcional e hierárquica. Segundo *Neely e Adams* (2004) o sistema multidimensional e de fluxo circular reflecte o carácter dinâmico do modelo e as suas áreas de influência da performance.

Uma outra virtude apontada ao modelo, é o balanceamento entre as perspectivas externas (*stakeholders*) e internas (estratégias, processos e competências), monitorizadas por indicadores de eficiência e eficácia financeiros e não financeiros. (Figura 17)

4 A Indústria Hoteleira

4.1 Características do serviço hoteleiro

Nas organizações hoteleiras, os serviços estão caracterizados por um conjunto de práticas orientadas, na sua maioria, para a oferta de alojamento e de restauração. No entanto, nos últimos anos verifica-se uma tendência para a diversificação, seja o, aluguer de salas, os incentivos e actividades de SPA e animação. Segundo o reporte do ano de 2006 do AHP (Associação de Hotéis de Portugal), são nas actividades de alojamento e restauração que se situam mais de 80% das receitas para a hotelaria tradicional de três, quatro e cinco estrelas.

De acordo com *Sanchis* (1993) e *Aguayo* (1997), no serviço hoteleiro de alojamento destacam-se algumas características particulares, são elas:

- Não é sujeito a inventário periódico, isto é, se não consumido ou vendido numa determinada data, não podemos inventariá-lo para venda posterior.
- Não pode ser deslocado ao cliente, isto é, o serviço ou produto terá que ser consumido no lugar de produção, tendo o produto alojamento, pouco espaço de adaptabilidade ao cliente.
- Impossibilidade num curto prazo de mudar a capacidade da oferta. A rigidez da oferta impossibilita as organizações hoteleiras ter uma rápida resposta a possíveis mudanças na procura.
- Embora componente principal do serviço hoteleiro, o alojamento tem que ser complementado com outros serviços diferenciados e geradores de diferença.
- O carácter intangível da maioria dos serviços hoteleiros faz com que exista simultaneidade entre o momento da “fabricação e do consumo pelo cliente”.
- A percepção do serviço por parte do cliente, resulta de um conjunto de atributos por parte do prestador de serviço no momento da prestação de serviço ao longo da estadia no hotel.
- Como o serviço é um das características de qualidade do serviço em hotelaria, a mão-de-obra intensiva é um dos atributos do serviço em hotelaria.

4.2 A indústria hoteleira como negócio

A indústria hoteleira é um negócio cíclico, sendo a sua procura muito sensível a variáveis de carácter macroeconómico. Além do mais, requer elevados investimentos em capital fixo

(edifícios, máquinas e equipamentos), sendo um sector muito competitivo, resultado da proliferação de novos mercados receptores turísticos mundiais. Segundo a OMT, o crescimento médio do sector turístico nos próximos dez anos será de 7,5%, no entanto, não nos podemos esquecer que, são nos mercados Asiáticos e Sul-americano que se encontra a maior fatia de crescimento prevendo-se alguma estagnação em mercados ditos tradicionais.

O desenvolvimento e a liberalização do transporte aéreo e da “Internet”, estão a causar revoluções a nível de preços e formas de comercialização, que afectam a forma de pensar e gerir o negócio da hotelaria a um nível global.

Segundo *Power* (1995), o objectivo principal da hotelaria tem como base, um desenvolvimento da actividade comercial, com o intuito de sobreviver, crescer e desenvolver produtos inovadores, tendo sempre em conta o crescimento e o lucro.

O mercado global do negócio hotelaria é composto pelas grandes cadeias internacionais e por uma série de hotéis independentes que cada vez mais enfrentam dificuldades de se impor no mercado.

Para que as pequenas e médias organizações hoteleiras se mantenham competitivas e até cresceram, precisam de inovar, a nível da oferta e dos processos, estabelecendo para isso redes comerciais informais para a consolidação de um produto ou de uma marca diferenciadora.

Segundo *Nath e Raheja*, 2001, a indústria hoteleira é diversificada, onde cada hotel oferece os seus serviços complementares ao quarto noite. No entanto, dado o cenário de concorrência, a diversificação dos mercados e exigência dos clientes, torna-se imperativo que cada negócio ou organização alcance uma posição diferenciadora baseada em padrões de qualidade e de mensagens ao consumidor, aproveitando para isso sinergias do mercado, tais como parcerias, programas de fidelização, alianças e acções junto à sociedade.

Segundo *Dickinson*, 2005, no mercado actual o serviço de excelência e os níveis de gestão, podem ser a única diferenciação positiva entre os negócios, principalmente aqueles que se encontrem na indústria dos serviços.

Segundo *Medlik* (1989) podem-se encontrar diferentes tipos de hotéis, sendo possíveis distingui-los usando critérios de localização, propósito de visita, tipo de serviços que oferece, categoria, dimensão e o tipo de gestão.

A *A.H.L.A (American of Hotel and Lodging Association)* segmenta os hotéis em três categorias de acordo com o tipo de serviço que proporciona ao cliente, relevando por isso as

classificações oficiais, deixando os critérios de qualidade serem definidos por organizações independentes.

Juntamente com algumas consultoras de renome, todos os anos, informação de gestão operacional e financeira estandardizada é publicada para orientação do *trade*, favorecendo assim a *prática* de *benchmarking* entre as organizações.

Segundo a *A.H.L.A* os estabelecimentos hoteleiros podem-se dividir em três categorias: “*Full Service Hotels*”, “*Limited Service*” e “*Residential Hotels*”.

Na Europa, a Consultora *Delloite* diferencia os hotéis por zonas geográficas e pela categoria oficial de cada um dos países, emitindo mensalmente através de uma base de dados informação sobre os principais indicadores de gestão, assim como informação geral relacionada com as tendências da indústria.

Ainda se pode encontrar classificações segmentadas pelo tipo de experiência levada a cabo pelo cliente tendo em conta a oferta da unidade. Aparecem assim, os *Resorts Hotels*, os *SPA hotels* e os *Suite Hotels*.

Esta última segmentação, apareceu nos anos setenta nos EUA nas grandes cadeias hoteleiras e surgiu como uma técnica de marketing diferenciadora.

Ao invés da Europa, onde ainda se pratica um modelo burocrático de classificação por estrelas e suportado por rígida legislação, nos EUA a classificação mais orientada para o mercado, sendo suportada numa ponderação de factores. Entre os mais importantes estão, uma legislação base simplificada, a inclusão em grupos informais de hotéis, pareceres de *media* especializadas e de experiências passadas de clientes.

No negócio hoteleiro americano, por força da globalização e do poder das grandes marcas, surgiram formas para minimizar de risco do negócio que posteriormente se alargaram a outras cadeias mundiais. Aparecem assim, o *contracto* de gestão, o *franchising*, o *time-sharing* e outros sistemas mistos.

Segundo *Mullins* (1995), apesar da proliferação da oferta em segmentos, é possível identificar algumas características organizacionais na generalidade dos hotéis, são elas:

- Investimentos iniciais avultados;
- Elevados custos fixos;
- Operação 24 horas durante sete dias por semana;
- Sazonalidade na operação;
- Taxa fixa de oferta;

- Indústria de produção e também de serviço, estando essas articuladas no mesmo espaço.
- Serviço personalizado;
- Elevada mobilidade de força de trabalho e alta rotação de pessoal;
- Organização em linhas funcionais departamentais;
- Altamente hierarquizado, resultante de um elevado nível de unidades de comando, geralmente piramidal.

4.3 A monitorização da performance no sector hoteleiro

No sector hoteleiro, tal como outros sectores de serviços, a preocupação com a eficiência operacional tem sido uma constante e continua a ser dos objectivos da gestão do negócio.

Segundo *Anderson* (2000), na avaliação de eficiência e análise da performance no sector, utiliza-se na maioria dos casos, análises de rácios, indicadores económicos ou índices de performance agregados, que na grande maioria são resultado de técnicas de contabilização de custos e receitas, ignorando indicadores não financeiros.

De acordo com um trabalho empírico efectuado por *Lockman e Anoop* em 2001, a grande maioria dos gestores de topo das empresas hoteleiras, avaliam e são avaliados com base em resultados puramente financeiros. No entanto, e segundo os mesmos autores, existe a percepção dos gestores hoteleiros que nos sistemas de informação para a gestão deverão existir indicadores qualitativos relacionados com os clientes, motivação dos empregados e a imagem da empresa para o exterior.

Apesar destes estudos, segundo *Phillips* (1999), existe uma grande resistência das equipas de gestão dos hotéis em fornecer dados de gestão credíveis, factor que tem dificultado a investigação da performance e a gestão das vantagens competitivas no sector.

Num estudo realizado por *Enz* (2001), são avaliados os preços médios por quarto, a taxa de ocupação quarto e a receita por quarto disponível numa amostra significativa de hotéis entre 1988 e 2000. No entanto, as conclusões do estudo são inconclusivas, devido a que por um lado sejam correntes valores díspares entre hotéis de diferentes segmentos, e por outro, o carácter unidimensional dos indicadores muito orientado para a vertente histórica da exploração.

Van Doren e Gustke (1982), avaliam taxas de crescimento do volume negócios de hotéis por comparação com as taxas de crescimento das suas áreas de localização. *Wassenaar e Stafford* (1991) propõem um “*lodging index*” que não é mais que a média de receita por quarto de um

dados período. Este índice tem a vantagem de combinar tanto a taxa de ocupação, como o preço médio por quarto. Tal contraria a tendência da indústria em se concentrar em indicadores parciais que concentram do lado da oferta (quartos disponíveis) ou do lado da procura (taxas de ocupação) como refere *Phillips* (1999)

4.3.1 A contabilidade de custos e de receitas no sector como base de informação económico - financeira para a hotelaria

A maioria dos indicadores utilizados na aferição da performance operacional do sector hoteleiro, tem origem na noção clássica de contabilidade de custos, onde o objectivo principal é de aferir a eficiência da utilização dos recursos produtivos nos diferentes departamentos da organização. Segundo *Rodriguez* (1995), neste sentido de orientação, a formulação de um modelo de apuramento e organização de custos e receitas, deverá possibilitar a gestão racional dos processos de modo a fornecer informação necessária e oportuna que sirva de apoio à tomada de decisões.

Na contabilidade de custos existem uma série de métodos que servem para agrupar e classificar os custos. A sua selecção depende da informação, meios e recursos disponíveis, dos objectivos que se pretende com a informação assim como, das características particulares de cada organização.

Dos métodos disponíveis, destaco dois métodos que servem de base a uma grande maioria da informação operacional na indústria hoteleira.

O primeiro é chamado de “*Full Costing*” ou método de custo completo, e o segundo utilizado é o “*Uniform Systems of Accounts for Lodging Industry*” .

4.3.1.1 O método “*Full Costing*” (F.C.)

O método *F.C.* sustenta que todos os custos devem incorporar-se no final da produção. Segundo *Torrecilla* (1993), o custo final absorve todos os custos de exploração e corrente. Este método de custos, classifica os custos consoante a sua natureza directa ou indirecta na produção. Os custos directos são imputados directamente ao produto ou serviço e os segundos também se devem imputar directamente ao produto ou serviço de acordo com critérios de repartição previamente definidos. Desta forma, o custo final do produto ou serviço é composto pelos dois tipos de custo, apurando o custo unitário de custo.

Também chamado de método das secções homogéneas, este método centra-se precisamente no conceito da secção como instrumento de imputação dos custos indirectos, criada numa base de análise prévia da estrutura funcional da organização. Em cada secção, agrupam-se os custos que não se podem afectar directamente a um determinado serviço ou produto.

Segundo *Harris and Hazzar* (1991), a aplicação deste método numa organização hoteleira é válida no sentido de apurar o custo unitário de um serviço de um dado departamento.

A metodologia baseia-se num princípio muito simples em que, os custos das secções auxiliares, são posteriormente imputados às secções principais através de critérios homogéneos. Por secções auxiliares entende-se as secções onde se desenvolvem actividades cujo custo não possa ser imputado directamente a um serviço.

A partir do momento em que estão debitados todos os custos nas secções principais, ou sejam, as que forneçam serviços ou produtos definidos, é definida uma unidade obra que servirá de referência ao cálculo do custo total. (Ver Tabela 4 do Anexo III)

Desta forma relativamente simples, a gestão da organização tem uma informação do custo unitário por cada produto ou serviço, podendo essa informação ser usada como instrumento para decisões de gestão a nível de performance operacional, comercial e avaliação de desempenho.

No entanto, este método baseado em práticas de absorção de custos relevou-se pouco fiável e tem numerosas desvantagens como sejam:

- Os critérios subjectivos de repartição de custos podem originar deturpações na análise de gestão e respectivas acções correctivas.
- Não é linear um qualquer produto ou serviço absorva todos os recursos disponíveis.
- A multiplicidade e a segmentação dos tipos de serviços dificultam critérios e métodos de repartição.
- Concentra a questão na afectação de recursos em vez da geração de valor.
- Não permite localizar uma possível inadequada gestão de recursos ao longo de um processo.
- Não pode ser utilizado como base de um sistema de avaliação de desempenho dos gestores e uma equipa, porque é manipulável e injusto para quem não tem qualquer poder de decisão sobre qualquer recurso.
- Não é adequado para a definição do custo padrão, porque fundamentalmente o custo apurado é afectado pelo grau de utilização da capacidade produtiva e pela manutenção ou não dos critérios de imputação.

Por estes motivos, muitas organizações abandonaram este método de apresentação de resultados, por este não ter muita validade como instrumento de informação para a gestão e muito menos para servir de comparação entre a performance das organizações.

4.3.1.2 O Uniform Systems of Accounts for Lodging Industry (USALI)

4.3.1.2.1 O desenvolvimento do sistema

Este sistema foi concebido para uniformizar e organizar a informação de gestão nas organizações hoteleiras, através de um mapa analítico de contas.

Assim em 1925 a Associação de Hotéis de Nova York (*HANY*), fundada em 1830, concebeu um manual de apresentação de resultados que teve como principal objectivo criar um guia orientação para que os seus associados pudessem organizar a informação económico-financeira, possibilitando assim técnicas de comparação e indexação de performances. Nasceu assim a primeira edição do “*Uniform System of Accounts for Hotels*”. Actualmente na sua nona edição, a aplicação é utilizada por todos os hotéis nos EUA, sendo que a partir da terceira edição, a sua utilização foi adaptada à gestão de restaurantes e outros negócios derivados. Assim, o sistema uniforme tem actualmente como parceiros além da *HANY* a *American and Motel Association*, evoluindo de um sistema de contabilidade de hotéis para os negócios de alojamento e restauração.

Assim foi criado dois sistemas, um para a restauração (*Uniform Systems for Restaurante and Bars*) e outro para os hotéis e derivados, chamado de *Uniform Systems of Accounts for Lodging Industry*. O *USALI* é dividido em duas partes, a apresentação dos mapas analíticos económicos e financeiros e os métodos de análise dos respectivos mapas.

Fora dos EUA o *USALI* está também difundido pelas grandes cadeias de hotéis de todo o mundo, assim como em hotéis independentes. A sua função é maioritariamente de avaliação do desempenho operacional tendo em conta resultados parciais e globais.

4.3.1.2.2 O método de análise e apresentação dos resultados

A base operativa do sistema parte do pressuposto que a actividade hoteleira é dividida em duas áreas fundamentais, a área operacional e a área funcional. Na área operacional estão todos os departamentos que geram receita e onde se leva a cabo toda a prestação de serviços ao cliente e geram custos que podem ser imputados directamente ao referido departamento. Da área operacional destacam-se, os departamentos de alojamento, comidas e bebidas, SPA, Congressos e Incentivos e outros.

Na área funcional estão os departamentos funcionais, também considerados de centros de custo, não se podem relacionar directamente com uma só prestação de serviços, é o caso do, Marketing e Vendas, Água e Energia, Administrativos e Gerais, Manutenção, Recursos Humanos, etc.

A base contável do sistema em que se centra a imputação dos custos, é realizado sem a utilização de sistemas de rateio, classificando os custos como de directos e indirectos,

consoante podem-se ou não associar a um serviço em particular. Dentro dos custos indirectos, existem ainda os de actividade e os de ocupação, também chamados de incontroláveis. Os custos de actividade são os funcionais e decorrem da actividade operacional e controlados pela direcção do hotel. Os custos de ocupação, são os custos que não podem ser controlados pela direcção do hotel e resultam de opções de investimento, como sejam os, encargos financeiros, as amortizações e os seguros.

Segundo o plano contas analítico do USALI, todos os departamentos operacionais têm uma demonstração própria (Tabela 5 do Anexo III) e o somatório dos planos departamentais resultam num plano consolidado de contas do hotel (Tabela 6 do Anexo III).

Assim o director de departamento é responsável pela margem de actividade operacional do respectivo departamento, sendo o plano de contas apresentado numa lógica de organização de tipo funcional.

Depois de calcular o somatório das margens operacionais e de deduzir os custos indirectos é apurado a margem operacional total, ou seja o *G.O.P - Gross Operational Profit*. Assim, o *GOP* apurado é o conjunto de margem cuja responsabilidade é do director geral do hotel. Este indicador mede a eficiência operacional da organização e permite estabelecer comparações entre diferentes hotéis. Assim o *GOP*, corresponde ao *EBITDA*, indicador chave de qualquer A apresentação dos resultados é feita em unidades monetárias e em percentagem sobre as receitas, resultando uma rentabilidade que pode ser comparável entre várias organizações hoteleiras. A rentabilidade apresentada é o resultado da utilização de recursos face a um determinado volume de resultados.

Outra leitura possível, é a comparação entre os resultados reais e os orçamentados, medindo assim a eficácia de gestão da unidade, poderá ser apresentada para um certo período, ou para o período acumulado.

Para além das leituras consideradas directas o plano para além da análise financeira patrimonial, propõe outros indicadores e rácios relacionados com a actividade, que irei desenvolver mais à frente e que tornaram nos pilares da performance para o sector.

4.3.1.2.3 Pontos fortes e pontos fracos do USALI

Os pontos fortes do sistema são:

- O estabelecimento de regras e registo e classificação de contas e de um plano ordenado e uniforme de resultados.
- Adequação do plano a qualquer tipo de unidade hoteleira.
- A não utilização de chaves de rateio eliminando a subjectividade de resultados.

- Aumenta o nível de conhecimento da actividade e da performance hoteleira por parte da gestão, levando isso a um melhor grau de controlo levado a cabo nas respectivas secções/departamentos.
- A departamentalização e respectiva delegação de autoridade e funções que está afecta ao plano, estimula a acção em cada departamento, motivando a uma maior participação na perseguição dos objectivos específicos e gerais do hotel.
- Supõe uma via para a unificação e homogeneização dos métodos de tratamentos de informação e apresentação dos elementos de exploração da actividade hoteleira, permitindo uma comparação tanto no tempo como no espaço.
- Dinamiza o conhecimento sobre a rentabilidade da operação hoteleira por departamentos, podendo potenciar medidas correctivas mais localizadas.
- É uma ferramenta base para a recolha de informação interna no que respeita à performance económico-financeira.

Os pontos fracos do sistema;

- É um plano essencialmente de natureza contabilística, resultando por isso subjectivo quando à valia da informação, ignorando aspectos qualitativos da gestão, como sejam os clientes e os empregados.
- A emergência dos custos indirectos no sector, torna os resultados departamentais de pouca validade.
- A não imputação de custos relacionados com o investimento, como sejam as amortizações e o fundo de maneo, falseia os resultados departamentais.
- Centra muita atenção no *GOP* e descuida de certa maneira outras análises mais de interesse para o accionista.
- A vertente simplista da abordagem da natureza dos custos directos e indirectos, está desactualizada pelo facto de que muitos dos custos classificados de indirectos, podem ser imputados directamente aos departamentos.
- Não propõe regras de organização empresarial que possam sustentar um plano organizado por centros de responsabilidade, relegando a componente do investimento para um centro de custos indirectos, apesar de que pela natureza altamente imobilizada do negócio, qualquer tentativa de imputar custos de capital poderia ser um factor de desmotivação dos gestores.

4.3.2 Informação e indicadores relevantes no sector hoteleiro

Um sistema apropriado de informação de gestão num hotel podem fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso do negócio, segundo *Damonte* 1997, uma informação correcta em tempo útil ajuda aos gestores, por um lado a satisfazerem as necessidades dos clientes, e por outro lado atingir os objectivos da organização. Segundo *Govindarajan* (1984), toda a informação deverá estar ao dispor e em formato apropriado para que o gestor tira o máximo partido do seu conteúdo.

Segundo *Kaplan e Norton* (1992), num ambiente dinâmico e turbulento, a sobrevivência depende muito da maneira de como os gestores compreendem e analisam a informação, que deverá sempre incorporar os múltiplos aspectos da performance da organização, tanto financeiros como não financeiros.

Na prática os gestores devem usar um leque de informação variada tanto interna como externa, transformando-a em ferramentas para decisões de gestão. Segundo *Galbraith* num estudo feito em 1973, o uso de indicadores de várias naturezas fundamenta a validade das decisões na gestão das organizações.

Embora *Kaplan e Norden* (1992,1993) criticassem os gestores que tomassem decisões com base em informação financeira, todavia deixam bem claro que será sempre importante um equilíbrio entre a informação financeira e não financeira. Segundo os autores o maior perigo do ênfase aos indicadores financeiros é o deixar de lado medidas e acções que não afectam esses indicadores de curto prazo, mas que irão ter reflexos no longo prazo.

Pondo a questão da importância dos indicadores financeiros, é sempre importante dissecá-los, nem que seja para tentar perceber que factores líderes estão por detrás da sua maximização. É também importante, saber quais são na realidade os indicadores que trazem mais valor à organização, independentemente da sua natureza.

A questão da validade ou não dos indicadores financeiros, terá que se pôr numa óptica de como é que analisamos e complementamos essa informação. A grande virtude da informação financeira é a sua objectividade, que maior será quanto mais for complementada por indicadores não financeiros. Segundo *Kaplan e Norton*, (1992) a complementaridade entre, a rentabilidade, a eficiência, a produtividade, a satisfação do cliente, o trabalho em equipa, facilita a visão do gestor sobre a eficácia e natureza do controlo da performance.

4.3.3 Os indicadores económicos - financeiros mais utilizados no sector.

Embora a performance de uma organização seja vista como um conjunto de resultados de natureza variada, desde o crescimento até aos resultados, no sector hoteleiro, a grande maioria dos manuais e estudos incide sobre a performance dita operacional, deixando de lado algumas

vertentes do negócio tais como o investimento e o financiamento. O argumento utilizado é que devido à especificidade do negócio, a matéria de estudo principal deverá centrar-se em áreas onde os directores hoteleiros têm o seu âmbito de acção, que são principalmente o alojamento e a restauração, deixando para segundo plano opções que são comuns a todos os sectores e por isso muito estudadas e validadas.

Como também citei no ponto anterior, a utilização do capital intensivo em larga escala é um dos factores chave para que até agora as abordagens pelo valor residual não sejam aplicáveis no sector, podendo até ter efeitos perversos na motivação dos gestores operacionais.

No entanto, será de salientar que embora não seja do âmbito da tese, o endividamento e financiamento são factores que directamente influem na rentabilidade do accionista.

4.3.3.1 A performance financeira

Na indústria hoteleira o *USALI* é a base de informação para a avaliação da performance económico-financeira. Desde o balanço patrimonial até aos mapas analíticos departamentais e consolidados, toda a informação financeira é construída e apresentada aos gestores e investidores numa base regular.

No que respeita aos indicadores de rentabilidade, o retorno do investimento é o mais utilizado, e resulta da divisão entre o resultado líquido e o activo económico investido pelos detentores de capital (*Return On Investment*).

$$ROI = \text{Resultado Líquido} / \text{Activo Económico (1)}$$

No entanto, embora seja bastante simples de se obter e compreender, o *ROI*, peca por ser um indicador estático e puramente financeiro, devendo a sua análise ser feita com algumas precauções.

A primeira é que, ao ser apurado para um determinado período, geralmente por um ano, o *ROI* indica-nos a performance num curto prazo, não coincidindo com o prazo de amortização do capital. Sendo assim, é recomendado um acompanhamento do indicador num espaço largado mais de tempo.

Outra fraqueza deriva da natureza contabilística do indicador, sendo o *ROI* afectado pela desvalorização dos activos imobilizados. Assim num cenário de forte investimento inicial com amortizações constantes, com o mesmo nível de resultados o *ROI* tende a aumentar ao longo dos anos, ou com resultados piores o *ROI* tende a se manter.

Outro problema em usar só o *ROI* como indicador de performance, tem a ver com a omissão do nível de *cash-flows*, sendo sempre necessário complementar o *ROI* com uma análise dos fluxos de tesouraria.

Por fim, é importante salientar que o *ROI* serve para avaliar a rentabilidade numa perspectiva global do hotel, contribuindo para isso, a operação, o endividamento, efeitos extraordinários e a componente fiscal.

Muitas vezes confunde-se o *ROI* com performance operacional, usando inclusive como numerador o resultado operacional e esquecendo que o financiamento do activo pode ter várias origens de capital.

Simplificando a questão, ignorando os efeitos fiscais e de financiamento, a rentabilidade do capital depende de dois factores. O primeiro é a performance operacional e o segundo é a rotação dos capitais investidos.

$$ROI = (EBIT / VENDAS) \times (VENDAS / ACTIVO) \quad (2)$$

Em termos gerais podemos dizer que a performance operacional é resultado da eficiência da gestão interna hotel, com a sua gestão de receitas e custos e que, a rotação do investimento é resultado da optimização do capital investido pelas vendas realizadas. Mesmo que a totalidade do capital investido tiver a mesma origem, o *ROI* só pode ser usado como indicador de performance para o hotel, se a da aquisição de activos for da totalidade responsabilidade da equipa de gestão do hotel, caso contrário o *ROI* é sempre um indicador de rentabilidade para o investidor e nunca pode ser usado para avaliar a performance de uma equipa de gestão.

4.3.3.2 A performance operacional

No que respeita ao uso de indicadores de performance, a sua utilização no sector é recorrente para aferição do desempenho operacional do hotel e no desenvolvimento de políticas de incentivo para os gestores de topo e intermédio.

No que se relaciona com a performance global do hotel, o indicador chave é o *GOP*, derivado do *USALI*, sem dúvida é usado para avaliar o desempenho dos directores gerais e da unidade no seu todo. O *GOP* difere da rentabilidade operacional clássica porque ao invés desta não inclui o efeito das amortizações. Depreende-se assim que ao usar o *GOP*, separa claramente o conceito de operação e de investimento.

$$\% \text{ GOP} = (EBITDA / VENDAS) \times 100 \quad (3)$$

Para a avaliação dos departamentos é usado a margem bruta departamental, também esta derivada do *USALI*. Assim todos os directores de departamento são avaliados pela margem conseguida. Daqui também depreende-se que entre as receitas dos departamentos e os respectivos custos deveria existir um efeito de correlação, o que na verdade não acontece.

Como no negócio hoteleiro é bastante alavancado, isto é, possui uma componente significativa de custos fixos derivada do facto ser uma actividade de mão-de-obra intensiva, o

volume de negócios tem um papel muito importante na performance. Uma boa performance deriva fundamentalmente do volume de negócios que o hotel alcance face a uma estrutura rígida de oferta.

Assim os indicadores de vendas são decisivos para que se atinja uma boa rentabilidade e são eles que orientam o sinal da rentabilidade operacional, face a uma certa rigidez dos custos.

Face a isso, a performance nos hotéis contam com um conjunto de indicadores primários e compostos que aferem o desempenho do hotel, considerando por um lado a procura e por outro a oferta.

Um dos indicadores primário de actividade e que relaciona com questões de eficiência comercial é a taxa de ocupação. A taxa de ocupação resulta da divisão entre os quartos ocupados e os quartos disponíveis e fornece-nos uma informação de qual é o aproveitamento da oferta disponível face à procura real em **n** período.

$$\text{Taxa de ocupação} = (\text{Quartos ocupados } n / \text{Quartos Disponíveis } n) \times 100 \quad (4)$$

Um outro indicador primário de actividade é o preço médio por quarto e a receita média por quarto, que dá a informação da receita praticada em média por serviço prestado. No primeiro caso, a receita do alojamento e no segundo caso, a receita total, incluindo o alojamento, as comidas e bebidas e outras receitas.

$$\text{Preço médio quarto vendido} = \text{Receita alojamento } n / \text{Quartos vendidos } n \quad (5)$$

$$\text{Receita média quarto vendido} = \text{Receita totais } n / \text{Quartos vendidos } n \quad (6)$$

No entanto, tanto a taxa de ocupação como o preço médio por quarto são indicadores que estão muito virados para a procura e não contemplam a oferta, que é um dos factores diferenciadores do negócio.

Naturalmente que uma boa ocupação quarto não resulta necessariamente numa boa performance de vendas, se para isso o preço médio resultante não fosse de encontro às expectativas operacionais.

No sector, devido ao carácter fixo e intensivo da oferta, é fundamental um equilíbrio entre estes dois indicadores, o que em termos práticos exige uma elevada capacidade de gestão.

Assim surgiram os indicadores compostos de avaliação de performance. O primeiro e o mais conhecido, é o preço médio por quarto disponível, introduzindo o factor oferta na componente ocupação e preço de venda médio. Este indicador chamado de preço médio por quarto disponível (*REVPAR – Revenue per Available Room*) dá-nos o preço médio por quarto disponível, introduzindo o efeito da oferta em termos de unidades de alojamento disponível.

$$\text{REVPAR} = \text{Taxa de ocupação } n \times \text{Preço médio quarto } n \quad (7)$$

REVPAR = Receitas alojamento n / Quartos disponíveis (8)

Assim o *REVPAR* como indicador de performance de vendas no alojamento, resulta numa maximização de receitas tendo em conta um dado número de unidades de oferta de quartos.

Para o departamento de Comidas e Bebidas existe também o mesmo tipo de indicador composto, em vez da ocupação quarto é o índice de rotação mesa ou cadeira e em vez do preço médio quarto facturação média por cliente.

REPAS (Revenue per Available Seat) = Rotação x Gasto médio cliente (9)

No caso de pretendermos resumir toda a actividade do hotel e pretendermos aferir a performance em termos de actividade, calculamos a receita total por quarto vendido.

TREVPAR (Total Revenue per Available Room) = Total Receitas / Quartos disp. (10)

Numa óptica de actividade podemos definir o *TREVPAR* como o indicador global de performance da eficiência das vendas tendo em conta a oferta disponível. Ao contrário da receita por quarto vendido, o *TREVPAR* e derivados confrontam o desempenho das vendas em quantidade com a receita que é gerado com essa venda e a oferta disponível.

Nesta óptica de avaliação de performance operacional se combinarmos, indicadores de performance de vendas e de eficiência operacional, poderemos obter a performance financeira do hotel em termos de rentabilidade operacional total.

No que respeita ao indicador de eficiência, ou seja do aproveitamento dos recursos, vimos que o *GOP* é o indicador por excelência. Se aplicarmos a dimensão da oferta, isto é o investimento em termos de quartos, obteremos a rentabilidade operacional por quarto investido ou disponível.

GOPAR (GOP per Available Room) = GOP / Quartos disponíveis (11)

Assim sendo, com o *GOPAR* poderemos calcular a rentabilidade do hotel em termos operacionais, isto é, sem considerarmos o efeito do endividamento e fiscal. Porque ao mesmo tempo juntamos a eficiência da operação (*GOP*), ao investimento efectuado em número de quartos.

Se dividirmos o *GOPAR* pelo investimento médio por quarto temos o valor médio de retorno do investimento em termos de capital investido.

ROI = GOPAR / INVESTIMENTO POR QUARTO (12)

Assim podemos afirmar que puramente do ponto de vista do desempenho operacional do hotel, podemos usar dois indicadores globais que são o *TREVPAR* e o *GOPAR*. O primeiro incide sobre o desempenho real das vendas e o segundo incide sobre a eficiência dos meios de produção.

Todos estes indicadores deverão ser decompostos horizontalmente, identificando assim a origem dos resultados. A sua análise vertical em cascata através dos departamentos é também uma análise válida e amplamente utilizada, dando a ideia da origem ou não, da criação de valor.

4.3.4 Os indicadores não financeiros no sector hoteleiro.

A introdução de indicadores não financeiros para a avaliação de performance na indústria hoteleira é prática cada vez mais recorrente nos últimos tempos, acompanhando assim outros sectores de actividade.

Um dos argumentos de peso para tal fenómeno é que estes indicadores, de algum modo predizem a futura performance económico-financeira da empresa. Segundo *Kaplan e Norton* (1992), existe uma implícita assumpção de que acções de gestão que resulta na motivação do pessoal, satisfação do cliente, inovação e qualidade podem ser factores que levam a uma melhor performance financeira.

Em estudos levados a cabo por autores como *Ittner, Larcker* (1997), *Hauser, Simester e Wernerfelt* (1994) e *Hiromoto* (1988), o aumento do uso de indicadores não financeiros para aferição da performance está relacionado com a percepção dos gestores, onde a informação financeira não reflecte o valor da orientação de longo prazo levado a cabo pela organização e de que existe uma relação de causa efeito entre os indicadores não financeiros e os financeiros, nomeadamente entre a satisfação do pessoal e o valor para a accionista.

Em 2003, *Ittner, Larcker* num artigo da *HBV* descrevem a formação de valor em empresas de serviços, tendo por base o desenvolvimento de causal dos factores geradores de sucesso. (Figura 18).

Segundo *Ittner e Larker*, a aferição de indicadores relacionados com o pessoal e com os clientes poderá ser útil para a predição de resultados económicos e financeiros futuros na medida em que;

- Indicadores não financeiros complementam os indicadores financeiros de curto prazo, no sentido de monitorizar o progresso da organização na persecução de objectivos estratégicos de curto prazo.
- Os indicadores correntes de avaliação económico-financeiros reflectem actividades correntes e passadas, enquanto as medidas que levam a satisfação de clientes, inovação de processos internos, motivação dos empregados e inovação não terão reflexo imediato nos mapas de resultados, introduzindo assim uma óptica de acção

para uma gestão de médio longo prazo, muitas vezes compatível com os objectivos da organização.

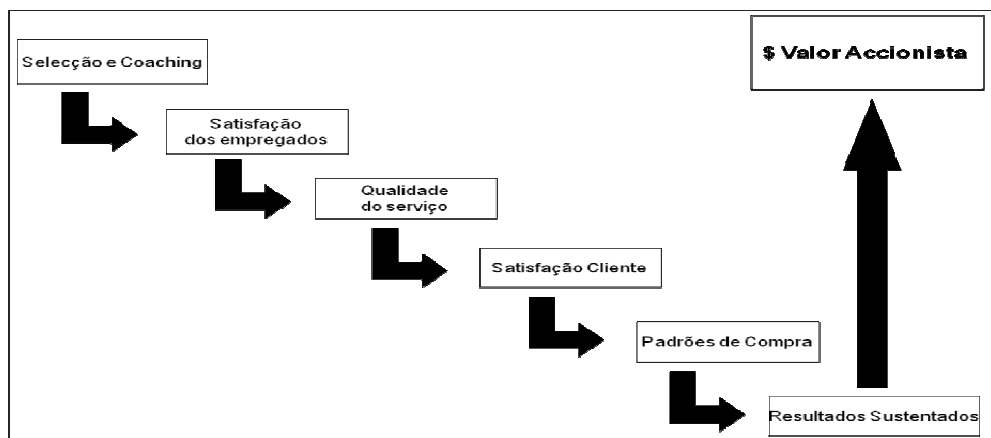


Figura 18 - Modelo causal (Adaptado HBV 2003, Ittner e Larcker)

Apesar de tudo e segundo estudo levado a cabo em 2005 por *Banker, Potter e Srinivasan*, investigadores americanos da Universidade de *Cornell*, existem ainda poucas evidências de que no sector dos serviços, nomeadamente na hotelaria, possam existir provas empíricas do fenómeno causa-efeito advogado por *Ittner, Larker e Rajan* em 1997.

No entanto, *Huckestein e Duboff*, e baseando-se na implementação de um *BSC* para a cadeia *Hilton*, sugerem razões de fundo para considerar as medidas não financeiras como *drivers* de performance, (ver Figura 28 do Anexo II).

No sector hoteleiro ainda que não existam estudos empíricos em que se demonstre existir uma relação causa efeito em cadeia entre os indicadores qualitativos e quantitativos, já foram feitos alguns estudos parciais que apontam para que exista uma relação de causalidade entre factores ditos qualitativos (não financeiros) e quantitativos (financeiros).

Ainda que sejam estudos confinados a certas áreas geográficas, a segmentos específicos do sector e baseados em percepções dos gestores hoteleiros, todos eles são um contributo válido para perceber a formação da cadeia de valor no negócio hoteleiro, auxiliando os decisores a desenvolver estratégias consistentes com os seus objectivos.

Num trabalho complexo em que envolveu um grande número de hotéis da costa leste dos EUA, *David Maister* desenvolveu um modelo causal baseado em análise factorial, restringindo os factores a nove e combinando setenta e quatro questões elaboradas a diversas organizações e níveis de gestão. O modelo desenvolvido estabelece correlações entre factores, sendo alguns com significância estatística. No diagrama da Figura 19, as linhas contínuas significam causalidade e as linhas descontínuas significam que embora exista correlação não foi estabelecida nenhuma relação causal.

Segundo o autor, o modelo causal aplicado a qualquer organização de serviços, serve antes de mais para, os gestores reflectirem onde poderão focalizar as suas acções e decisões de gestão de maneira a maximizar o valor económico da operação. Duma forma simples, o modelo demonstra que:

- A performance operacional é derivada pela qualidade do serviço e sustentada pelas relações com clientes.
- A qualidade do serviço e as relações dos clientes são resultado da satisfação dos trabalhadores.

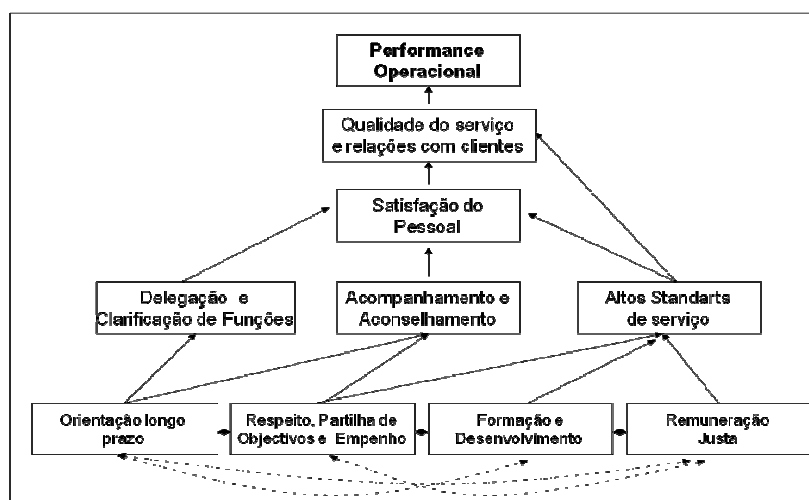


Figura 19 - Modelo Causal, Adaptado Maister

- A satisfação dos trabalhadores resulta de um bom ambiente de trabalho e altos padrões de serviço, onde é prática corrente a clarificação de funções e respectiva delegação e o acompanhamento.
- Assim os altos padrões de serviço são conseguidos à custa de formação, remuneração justa, partilha de objectivos e empenho dos gestores.

4.3.4.1 Os indicadores relacionados com recursos humanos

Embora exista pouco fundamento científico de uma relação de causalidade entre factores qualitativos e quantitativos na área dos serviços hoteleiros, a percepção de muitos autores e dos profissionais do sector é que a base para um bom desempenho está associada ao nível da oferta e qualidade do serviço, mais concretamente ao nível dos recursos humanos da empresa. No caso dos hotéis, é mais que evidente de que a mão-de-obra intensiva e a intangibilidade da oferta são factores mais que suficientes para se pensar que a cadeia de valor parte numa primeira instância do nível de serviço prestado pelos empregados.

Constatado esse facto, importa ao gestor aferir quais as práticas de gestão que levam a que seja atingido um nível de serviço de acordo com os objectivos estratégicos delineados.

Muito se tem escrito do papel crítico da gestão dos recursos humanos para que o hotel atinja os seus objectivos e melhore os seus resultados. De facto, no que respeita à área específica dos recursos humanos, existem algumas evidências que um alinhamento correcto entre a política de recursos humanos e a estratégia do negócio, tem efeitos positivos na respectiva performance.

Num artigo de 2005 da *Cornell and Restaurant Administration Quarterly*, Tracey e Nathan, defendem um modelo de gestão de recursos humanos, em que as decisões de gestão terão que estar obrigatoriamente o mais perto possível de onde as decisões estão implementadas e seguindo sempre uma lógica de partilha e integração dos objectivos estratégicos através dos diferentes níveis da organização. Segundo os autores, o modelo de gestão de recursos humanos a seguir, tem uma grande influência no desempenho futuro do hotel. Os autores desenvolveram o modelo de gestão de recurso humanos seguindo um trabalho de Hartog e Pawee, de 2004 resultado de entrevistas a mais de 2000 gestores hoteleiros.

Tal como Hartog e Pawee, também Tracey e Nathan advogam numa primeira abordagem, um modelo que liga a estratégia à gestão dos recursos humanos à performance (Figura 20). Para isso, partiram de um modelo elaborado por Guest em 1997, que evidencia a cadeia de valor ligando a gestão de recursos humanos à performance. Segundo Hartog e Pawee (2004), Guest acrescenta algo mais aos modelos causais anteriores, orientando o modelo para diferentes níveis da organização, evidenciando que a performance poderá ser obtida a partir de diferentes níveis da organização.

Segundo DeNisi (2000), além do efeito cascata ascendente evidenciado por Guest, poderá aplicar-se ao modelo um outro efeito que resulta na influência transversal entre os diferentes níveis da organização, ou seja a performance resulta também de uma série de interacções de acções sobre diferentes níveis da organização.

No caso do sector hoteleiro, onde na maioria dos casos existe uma forte departamentalização, quase todas as componentes de serviço atravessam em longitude a organização. O serviço de alojamento não está dissociado do serviço de comidas e bebidas e por outro lado todas as componentes do serviço estão ligadas a todos os níveis da organização, desde o planeamento até à gestão.

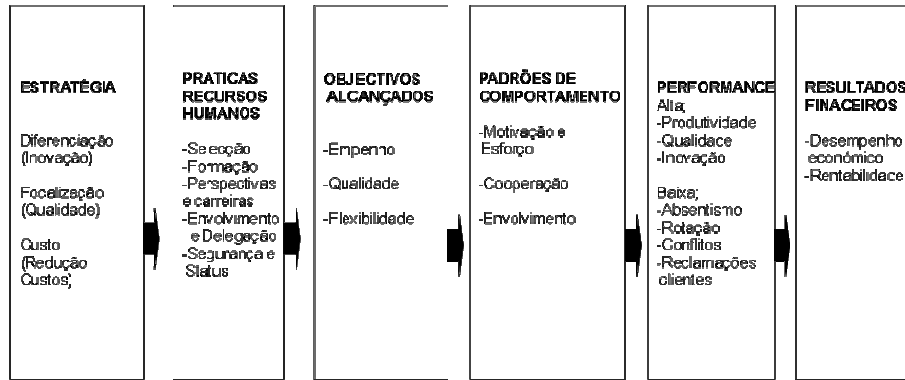


Figura 20 - Ligação GRH e Performance, Adaptado Guest (1997)

Segundo *Kozlowski e Klein* (2000), a focalização em níveis e em grupos de indivíduos tem como risco a não inclusão de factores de contexto que podem influenciar comportamentos dentro da organização.

Outro factor apontado por *Tracey e Nathan*, é a reversibilidade do efeito causal, factor muitas vezes ignorado em modelos convencionais. Uma boa performance leva muitas vezes a um reforço das melhores práticas de gestão de recursos humanos. Isto é, esperamos que os empregados prestem um bom serviço, que por sua vez terá impacto nos resultados. Por outro lado espera-se que os resultados alcançados sejam em parte investidos em políticas sustentadas de recursos de humanos, criando assim uma cadeia de valor com efeitos de longo prazo.

O modelo final desenvolvido por *Tracey e Nathan* (Figura 21), designado por modelo emergente, parte de quatro premissas:

- A cadeia de valor com efeito causal.
- A reversibilidade do efeito causal.
- As práticas associadas a uma supervisão directa.
- A existência de factores contingenciais associados.

Segundo os autores foram muitos factores que contribuíram para a adopção de um novo modelo de gestão estratégica dos recursos humanos no sector hoteleiro. O primeiro foi a necessidade de inovação decorrente da forte componente rígida da oferta e a consequente procura de factores diferenciadores entre os diversos concorrentes.

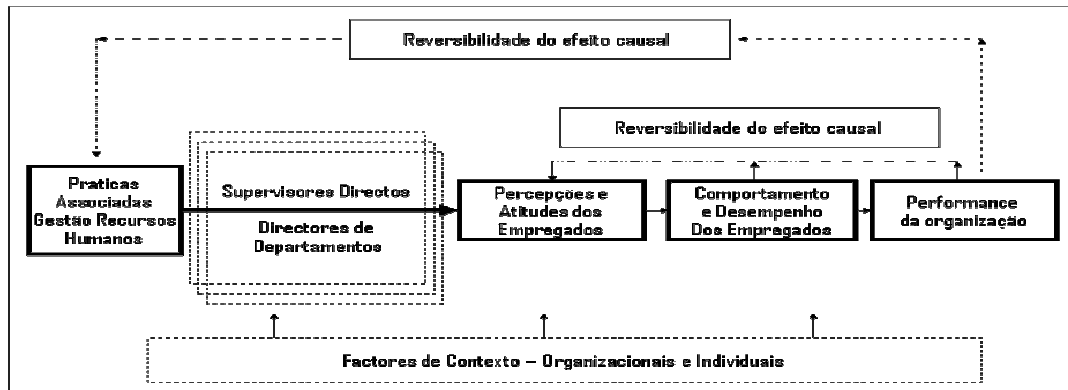


Figura 21 - Modelo Emergente Práticas RH e Desempenho, Adaptado *Hartog e Paauwe*

O segundo factor tem a ver com a explosão de alianças, fusões e aquisições no sector, o que levou a que os gestores tivessem em conta especificidades de cada negócio e a respectiva descentralização de funções. Como consequência, o departamento de recursos humanos começou a ser visto como parte integrante de cada função de gestão e não, como um departamento administrativo ligado a carreiras e vencimentos.

4.3.4.2 Os indicadores relacionados com a inovação e tecnologia

Como anteriormente referido, na actividade hoteleira existe uma série de pressões decorrentes da proliferação de destinos turísticos e, em muitos casos, da massificação e uniformização da oferta turística. Como consequência, tanto os hotéis independentes, como as cadeias internacionais estão continuamente procurando formas de melhoria da qualidade do seu serviço e da sua reputação junto dos clientes. Juntando estes factos às rápidas mudanças das necessidades dos clientes e as crescentes inovações tecnológicas, uma das formas de conseguir objectivos de qualidade e reputação é através da inovação.

Segundo *Brentanni e Cooper* (1992), uma das formas de melhorar a qualidade do serviço é conseguida através do desenvolvimento de novos serviços ao cliente, tal como na indústria, no sector dos serviços, novos produtos representam um importante recurso para a melhoria da performance. No que respeita ao sector da hotelaria, a inovação é vista como uma arma estratégica para objectivos de sucesso. Apesar de reunir consenso entre os gestores hoteleiros, segundo *John e Storey* (1998), a forma de desenvolver com sucesso as inovações no sector hoteleiro, são ainda muito limitadas, baseadas em bom senso e alguma especulação.

Segundo *Griffin* (1998), num artigo em que investiga o desenvolvimento de novas soluções e inovação para o sector dos serviços, em média a taxa de sucesso de novos serviços é muito baixa, sendo de duas para dez. Segundo o autor, não existem razões para crer que na hotelaria a taxa de sucesso seja de alguma forma superior.

Segundo *Ottenbacher e Gnoth*, dois investigadores alemães na área da performance, é crucial um conhecimento dos factores chave de sucesso para o desenvolvimento de estratégias que conduzam a produtos e serviços inovadores na área da hotelaria. Segundo os autores, na indústria hoteleira as inovações são intangíveis por natureza, tendo como consequência uma difícil monitorização e avaliação em termos de contribuição, para a satisfação do cliente e para o desempenho financeiro do hotel.

Ottenbacher e Gnoth em 2005, desenvolveram um estudo que poderá elucidar os gestores quais os factores de sucesso na área da inovação dos serviços em hotelaria e as suas consequências na performance na organização.

Assim o estudo, que compreendeu 737 hotéis europeus, teve como objectivos principais, a definição dos atributos necessários para a determinação do sucesso de uma inovação, como medir e monitorizar esses atributos e em que parâmetros contribuem para a melhoria da performance da organização.

Segundo *Brentsanni* (2001), num trabalho que avalia os factores chave de sucesso num lançamento de uma inovação, separa as dimensões críticas de sucesso em quatro grupos: (1) os novos serviços, (2) os novos mercados / segmentos, (3) os processos, (4) e o desenvolvimento organizacional.

Ottenbacher e Gnoth, afirmam que na essência, o sucesso de um novo serviço reside no acto de adequar um processo de inovação e sua orientação a um certo mercado ou segmento, desenvolvendo recursos necessários às exigências desse mercado /segmento.

Segundo os autores, a efectividade dos recursos necessários está ligado a práticas de liderança, supervisão e formação dos recursos humanos, já que, e segundo o estudo a efectividade da inovação está muito ligada à interacção entre o empregado e o cliente.

No que respeita aos benefícios da inovação, numa primeira fase são a melhoria da imagem percebida pelos clientes, seguida de padrões de comportamento dos clientes, tais como a lealdade e a captação de novos clientes. Os benefícios indirectos ou desfasados serão o valor percebido pelo serviço, o volume de vendas, as margens e a rentabilidade.

Segundo *Ottenbacher e Gnoth*, sobressaem alguns factores que indicam potencial para o sucesso de uma inovação:

- Avaliação dos mercados ou segmentos em termos de potencial de crescimento e de rentabilidade de modo a compensar o investimento em inovação. Neste contexto, importa referir que as metas de performance deverão ser balanceadas entre o curto e o

médio prazos, e o seu retorno terá que ser medido em consonância com os objectivos temporais da empresa;

- Gestão dos recursos humanos através de práticas consertadas e orientadas de para o serviço e o cliente;
- Desenvolvimento de praticas organizacionais baseados na delegação e acompanhamento partilhado de objectivos e estratégias, abrindo assim caminho o desenvolvimento da flexibilidade e envolvimento na relação com o cliente;
- Práticas de acompanhamento sobre o *feedback* da inovação sobre o mercado / segmento / cliente.

No que respeita às formas de monitorização desses atributos, *Ottenbacher e Gnoth* apontam para indicadores tais como, índice de crescimento dos mercados, rentabilidade média por segmento, acções de formação orientadas, nº inovações, índice de sugestões implementadas, rotação empregados, questionários e entrevistas com empregados e clientes. No entanto, segundo os autores poderão ser adoptados diferentes formas de monitorização, levando em conta a especificidade da inovação.

Relativamente aos indicadores desfasados, ou seja, os que medem o impacto positivo das inovações, estes são:

- Competências adquiridas
- *Feedback* empregados
- Satisfação dos clientes
- Grau de fidelização
- Melhoria de imagem
- Novos clientes
- Novos mercados
- Rentabilidade das vendas
- Quota de mercado
- Variação das vendas
- Rentabilidade dos capitais

4.3.4.3 Os indicadores relacionados com os clientes

No capítulo dos indicadores que aferem as relações do cliente com o hotel, o ponto de partida será sempre o de encontrar formas de medir o grau de satisfação do cliente, e os respectivos impactos nos padrões de comportamento futuro. Segundo *Ganesh, Arnold e Reynolds* (2000),

hábitos de consumos tais como o índice de repetição, evidenciam num certo espaço de tempo, um decréscimo de custos associados ao cliente, uma maior disposição de um maior gasto por dormida e além do mais recomendações positivas de tipo passa palavra.

Segundo um trabalho efectuado por investigadores da Universidade de Cornell, *Skogland e Siguaw* em 2004, questionam quais os factores que servem de base a uma boa taxa de repetição e se, de facto, até que ponto a satisfação pelo serviço recebido leva a padrões de repetição de compra.

Segundo *Jones e Mothersbaugh* (2003), a satisfação por um serviço prestado é resultado de uma avaliação global de uma experiência passada com uma certa organização. Segundo os autores a avaliação pode ter em conta aspectos, tais como; a comparação com experiências anteriores e as expectativas em relação a uma imagem ou marca associada a esse serviço.

Segundo *Andresen, Fornell e Lehman* (1996), a satisfação com o serviço prestado é um factor determinante para padrões de lealdade e mais importante para a rentabilidade futura da organização, no entanto por si só não explica os padrões de compra futuros dos clientes. De acordo com os autores, o grau de envolvimento da compra é também fundamental para padrões de repetição de consumo.

Apesar de tudo, *Skogland e Siguaw* no seu estudo, apontam que nem sempre se verifica a proposição, que o cliente satisfeito pressupõe um alto grau de lealdade. Segundo o seu estudo, na indústria hoteleira padrões de repetição dependem muito de factores tais como:

- Satisfação com as pessoas
- Satisfação com o ambiente
- Rapidez do serviço
- Envolvimento na compra
- Motivo de deslocação
- Comparação de preços
- Idade
- Sexo
- Educação
- Rendimento

De entre estes factores, os autores destacam a experiência com as pessoas, o grau de envolvimento na compra e a comparação de preços como drivers de repetição de compra e de valor.

No respeito ao valor de um cliente fiel, também existem algumas objecções por parte de alguns investigadores. Segundo *Neely, Adams e Kennerly* (2002), não é linear que todos os clientes fiéis sejam os mais rentáveis para a empresa. Se por um lado existem efeitos positivos relacionados com a curva de experiência e um menor investimento em captar de novos clientes, por outro lado o grau de exigência desses clientes é maior do que dos novos clientes e, ao deixar de lado a captação de novos clientes a organização não sabe se existem ou não clientes mais rentáveis. Segundo os autores, embora esteja provado que os clientes satisfeitos poderão ser potencialmente mais rentáveis, a manutenção do grau de satisfação poderá trazer custos acrescidos à organização. Segundo um estudo feito numa organização de serviços bancários em que utilizou dados de índice de satisfação de clientes com intervalos de quinze meses, existe uma relação entre a manutenção do estado de satisfação e os proveitos que daí advenham. (Figura 22).

Podendo extrapolar o esquema anterior para os serviços na hotelaria, o que é legítimo, também poderemos perguntar. Quanto é que custa manter um cliente fiel? Segundo o mesmo estudo, os custos acrescidos são sempre inferiores aos benefícios, o que me leva a supor que uma taxa elevada de clientes repetente tem como consequência um melhor desempenho. Não nos pudemos esquecer que devido à natureza alavancada nas organizações hoteleiras, a garantia de um nível de actividade é fundamental para reduzir o risco do negócio.

Segundo *Neely, Adams e Kennerly* (2002), o equilíbrio da gestão de clientes está no encontrar o ponto de equilíbrio entre os clientes repetentes e novos clientes potencialmente mais rentáveis.

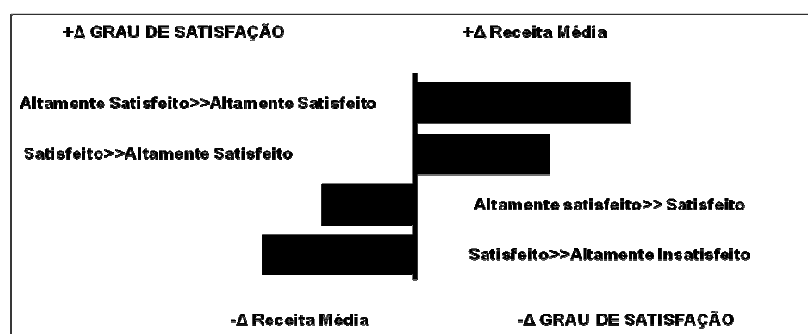


Figura 22 - Relação entre satisfação e receitas, Adaptado de *Neely e Adams*

No que respeita aos indicadores relacionados com os clientes, *Banker, Potter e Srinivasan*, investigadores da Universidade de *Cornell* num estudo efectuado em 2005, realçam o facto de que embora os indicadores relacionados com os clientes seriam um dos sinais de melhor performances, também alertam para o uso indiscriminado de indicadores, muitas vezes obtidos por métodos pouco consistentes e credíveis. Segundo os investigadores a combinação

ideal entre indicadores de resultados e de clientes não poderia ser mais que quatro, sendo os relacionados com clientes, o índice de reclamações e a taxa de repetição, o *GOPAR* e o *ROI*.

4.4 Tendências e orientações para o futuro nas organizações hoteleiras

A indústria hoteleira nos últimos anos tem vindo a passar por grandes mudanças, tanto a nível das estratégias desenvolvidas como a nível da própria gestão operacional. A maior dessas mudanças, foram ditadas por razões tecnológicas, de mercado e geopolíticas. Assim, as organizações hoteleiras viram necessidade de criar novas maneiras de gerir e orientar o negócio, tendo como ponto de partida as oportunidades e ameaças de uma nova era de mercado global e competitivo.

De acordo com *Iverson* (2006), poderemos encontrar uma série de tendências para o negócio hoteleiro, tendo em conta, todas as contingências verificadas no mercado da hotelaria nos últimos dez anos. Com o propósito de isolar macro tendências, orientando-as para a gestão de objectivos e estratégia, o autor salienta as seguintes:

- Ênfase no desenvolvimento de novos produtos e serviços.
- Práticas inovadoras a nível de processos internos de organização, pondo de lado cada vez mais o carácter funcional das operações, potenciando práticas de delegação e de formação orientada.
- Investimentos em I&D no que respeita ao desenvolvimento de soluções para o cliente.
- Ir além do tradicional programa de fidelização, apostando em práticas diferenciadas para cada segmento de cliente.
- Orientar a distribuição para canais on-line.
- Criar um valor de marca.
- Criar sinergias com outros operadores, através de parcerias com distribuidores, fornecedores e concorrentes.
- Consolidação de marcas e grupos informais de hotéis para melhoria da competitividade e de crescimento.
- Criação produtos de intermarca para diferentes nichos de mercado.

4.5 Caracterização da Industria Hoteleira da Região Autónoma da Madeira (RAM)

4.5.1 Estatísticas gerais

A indústria hoteleira tem uma importância muito significativa para a RAM, não só como fonte de receitas externas, como também pelos efeitos multiplicadores que gera nos vários sectores de actividade, contribuindo para o emprego e para a dinamização sócio-cultural a nível local.¹

É possível verificar essa importância através do valor acrescentado bruto (VAB), que em 2005 representava 18,4% e da mão-de-obra directa que era de 22,4% da população empregue na RAM.²

No que diz respeito às dormidas, no mesmo período, o peso da RAM representava 16,1% do total das dormidas em Portugal

4.5.2 Evolução da actividade no mercado turístico da RAM

A actividade turística da RAM em 2005, foi marcada por um decréscimo verificado em alguns indicadores, nomeadamente no número de hóspedes entrados, nas dormidas, nos proveitos totais e na taxa ocupação dormida, excepção feita à capacidade de alojamento.

No que concerne ao número de hóspedes e segundo a Secretaria Regional de Estatística (2006), o padrão médio de entradas foi crescente, embora nos últimos anos tenha havido um ligeiro decréscimo. (ver Figura 29 do Anexo II)

No que concerne aos proveitos totais, passaram de 200 586 milhões de euros em 2002 para 243 684 milhões de euros em 2005. No entanto, desde o ano de 2003, verificou-se uma tendência de descida, no ano de 2003 atingiu-se o pico de 245 196 milhões de euros.

Ao invés dos indicadores anteriores a variação na capacidade de alojamento foi sempre positiva passando de 23 870 camas em 2000 para cerca de 30 000 camas em finais de 2005.

Relativamente à taxa de ocupação, a tendência é decrescente como mostra a Figura 30 do Anexo II, passando de cerca de 60% em 2000, para os 53% em 2005.

Nos estabelecimentos hoteleiros em 2005, segundo a DRE trabalhavam cerca de 8 356 pessoas, das quais cerca de metade trabalhavam em hotéis de cinco estrelas.

Dentro da oferta disponível em alojamento na RAM em 2005, 48% dos estabelecimentos é composto por hotéis seguindo-se os hotéis apartamentos com 34%. O restante é composto por estalagens, pousadas, pensões e apartamentos turísticos.

¹(PDSE_RAM,200)

² (DRE, 2006).

Em 2005, verifica-se a tendência dos últimos anos em que a maioria dos hotéis da RAM são de quatro e cinco estrelas, o que denota uma qualidade superior do nível de oferta a nível de infra-estruturas.

4.5.3 Desafios para a indústria hoteleira na RAM

A indústria hoteleira na RAM tem uma longa tradição, que já conta com cerca de 200 anos, representando hoje uma indústria importante para o desenvolvimento regional (*Baptista, 2005*).

No entanto, a indústria hoteleira da RAM está incluída num sector altamente competitivo e exigente, devem ter em conta por isso objectivos de competitividade e inovação de forma a reforçar e ganhar posição a nível internacional.

Fazendo face a objectivos de satisfação dos *stakeholders*, através da melhoria e consolidação da imagem junto aos, clientes, grossistas, pessoal e accionistas, é possível com as estratégias correctas levar as organizações do sector a procurar de alguma maneira a optimização no processo de criação de valor, sendo para isso indispensável uma análise integrada de todas as variáveis internas e externas do negócio

Através de uma análise interna à indústria hoteleira, nomeadamente, aos seus pontos fortes e fracos e de uma análise ao ambiente envolvente, captando ameaças e oportunidades, é possível tentar perspectivar que caminhos deverão as organizações trilhar para potenciar a criação de valor.

Pontos fortes da indústria hoteleira na RAM:

- Estabelecimentos hoteleiros de elevada qualidade, alguns deles com prémios internacionais;
- Experiência de muitas anos de serviço hoteleiro, o que capacita as unidades hoteleiras a ter um serviço consolidado e de qualidade;
- Fraca sazonalidade na operação;
- Variedade de oferta ao nível do tipo de estabelecimento;

Pontos fracos da indústria hoteleira na RAM:

- Elevada concentração da oferta na área do Funchal e arredores, suscitando problemas de sustentação para o negócio;
- O crescente aumento da oferta apresenta já problemas de escassez de mão-de-obra qualificada.
- O parque hoteleiro em média tem mais que trinta anos, o que acarreta problemas de desgaste e imagem.

- Grande dependência face a terceiros no que respeita à captação de clientes, o que torna o destino dependente dos operadores turísticos;
- Todos os factores de produção são importados, o que onera e desequilibra as relações de força entre fornecedores e clientes;
- A dependência dos operadores turísticos, cuja filosofia de negócio é o volume, tem como consequência um menor poder de compra do cliente final;
- Pouca tradição de promoção institucional a nível de destino, o que leva a RAM a perder terreno para outros destinos concorrentes;
- Imagem corporativa da oferta é pouco consistente e diferenciada, sendo o parque hoteleiro da RAM composto maioritariamente por hotéis independentes, cuja imagem está nas mãos dos operadores turísticos;
- Sem contar com os voos charter dos operadores turísticos, existe um défice de oferta por parte de meios de voos alternativos, o que encarece a opção de deslocação para a RAM. As ligações para a Região não estão totalmente liberalizadas e funcionam em regime semi-monopolista por parte da TAP, no que concerne aos voos entre continente e ilhas;
- Em finais de 2006, existiam mais capacidade de alojamento do que lugares de avião para a RAM, o que é um factor de risco para o sector já que não existem alternativas credíveis de transporte para a RAM,

Ameaças para indústria hoteleira na RAM:

- Acessos condicionados;
- Crescimento de destinos concorrentes emergentes;
- Elevado nível de construção, especialmente no Funchal;
- Fraco investimento em estruturas de animação;
- Consolidação das marcas hoteleiras a nível mundial, que pode ser factor diferenciador a nível da escolha do destino por parte do cliente.
- Alta dependência de mercados tais como a alemão e inglês, fazendo que quaisquer variações na conjuntura económica nesses países, tenham um grande impacto na hotelaria da RAM.,
- A taxa de crescimento da oferta de camas, ainda continua a ser superior à taxa de crescimento da procura.

Oportunidades para indústria hoteleira na RAM:

- Aposta em infra-estruturas de comunicação e de transporte.
- Liberalização do espaço aéreo regional, perspectivando o aparecimento das *low-cost* com melhores tarifas e mais capacidade de operação.
- Aposta no Governo Regional numa sociedade independente de promoção da Madeira, cujo objectivo é congregar os interesses de todo o “*trade*”.
- Recursos naturais únicos e diversificados, podendo a aposta passar por nichos de mercado.
- Distância reduzida dos principais destinos emissores do centro da Europa.
- Estabilidade e segurança para os visitantes.
- Existência de grandes cartazes turísticos muito conhecidos que de algum modo ainda reduzem mais a fraca sazonalidade.
- Aproveitando, as velhas relações com os gigantes da distribuição mundial na área do turismo, a experiência de excelência do serviço ao cliente, as organizações regionais podem ver aí uma oportunidade de internacionalizar dos seus negócios em destinos emergentes, através de parcerias e alianças.

5 O Grupo Porto Bay Hotels S.A.

5.1 Apresentação da estrutura da empresa e breve historial do grupo.

A Porto Bay SGPS, S.A., foi constituída em Julho de 2000 no âmbito de um processo de reestruturação estabelecido entre várias sociedades.

A estrutura accionista do grupo em 31 de Dezembro de 2007 (ver Figura 31 do Anexo II) está concentrada em dois accionistas principais e por uma série de pequenos accionistas perfazendo um total de capital de 15 266 566 de euros.

<i>Accionista</i>	<i>Nº de acções</i>	<i>%</i>
Blandy, SGPS, S.A	6 873 725	45,02
Ocean Islands, SGPS, S.A.	6 873 725	45,02
Accionistas individuais	1 519 116	9,96
TOTAL	15 266 566	100,00

Tabela 2 - Estrutura Accionista Grupo Porto Bay

5.2 O produto Porto Bay

O ano de 2007 é marcado pela consolidação da estrutura do grupo e pela parceria com a Logoplaste, S.A. para o desenvolvimento de parcerias fora do mercado regional. A política de consolidação da marca é um dos objectivos do grupo, assim como o crescimento do Grupo por via de penetração noutros mercados.

Em 2007, mais uma vez mais todos os hotéis do grupo foram distinguidos pelos operadores turísticos com prémios internacionais. Essas distinções recebidas foram baseadas em opiniões de milhares de clientes que preenchem os questionários dos operadores turísticos, facto que reforça a ideia da qualidade do produto e de uma aposta na excelência de serviço para o cliente final.

O *portfólio* do grupo é composto por sete unidades que já operam no mercado, todas elas com particularidades próprias mas com uma marca e filosofia corporativa comum assentes em três pilares; o produto, as pessoas e a promoção. Numa lógica de maximização da marca e de imagem, o grupo lançou em 2006 um conceito de Porto Bay Associate Member, quem sabe, um embrião para outras formas de expansão da marca para fora da Região.

5.2.1 Os hotéis que já operam sobre o controlo e gestão do Grupo

- 1- O Hotel Édén Mar de quatro estrelas, com 146 quartos e suites com *kitchenette*, 4 restaurantes, 5 bares, 4 salas de conferências, cinco piscinas e um Spa. É a unidade

mais antiga do grupo e já foi alvo de uma profunda remodelação, sendo pela sua natureza uma unidade preferencial de famílias. A partir de 2006 foi integrado numa área de mais ampla chamada de Vila Porto Mare Resort.

- 2- O Hotel The Cliff Bay de cinco estrelas, é considerado a jóia da coroa do grupo, tanto pela sua localização como pela sua performance. Segundo dados da D.R.E., este hotel de cinco estrelas é um dos mais rentáveis dentro da categoria e possui uma alta taxa de fidelização. Com acesso directo ao mar, a unidade tem 200 quartos e suites, 3 restaurantes de luxo, um *Spa* e duas piscinas, sendo uma delas de água salgada.
- 3- O Hotel Porto de Santa Maria de quatro estrelas, está localizado na zona histórica da cidade do Funchal. Tem 146 quartos, um restaurante, dois bares, 2 piscinas e um ginásio. Pela sua localização privilegiada de frente para o porto de recreio é procurado pelos mais variados segmentos de clientes, desde férias a negócios. Dentro do grupo, é um campeão de vendas a nível de taxa de ocupação.
- 4- O Hotel Porto Mare está integrado no complexo Vila Porto Mare Resort, tem a categoria de quatro estrelas, possui 198 quartos, 4 restaurantes, 5 bares, 4 salas para conferências, 5 piscinas e um spa. È de referir a excelência dos espaços verdes que colocam este quatro estrelas ao nível de muitos cinco estrelas da região.
- 5- O The Residence também está integrado no complexo Vila Porto Mare Resort. Esta unidade de turismo residencial de quatro estrelas, alia um conceito imobiliário de habitação periódica com o serviço hoteleiro tradicional de alta qualidade. È composto por 90 apartamentos que operam em regime misto. Todos os clientes do Residence têm acesso aos espaços públicos do complexo, como as piscinas, os restaurantes e ao SPA.
- 6- O Porto Bay Rio Internacional, é primeira experiência de internacionalização do grupo e resulta de uma parceria com o Grupo Logoplaste, uma empresa líder na área dos moldes, com forte implementação no Brasil. Já sobre a marca Porto Bay, este hotel de cinco estrelas está situada na primeira linha da praia de Copacabana, com 117 quartos, uma piscina, um restaurante, um bar e três salas para conferências.
- 7- Ainda sobre a mesma parceria o grupo adquiriu uma estalagem na Região de Búzios que com a marca Porto Bay, funciona como um complemento da oferta com o hotel do Rio de Janeiro. A unidade hoteleira de tipo estalagem de luxo, tem 14 suites, um bar - restaurante e um spa. Foi considerada pela prestigiada revista *Conde Nast Johansens* como uma das melhores estalagens da América Latina.

5.2.2 Unidades em fase de abertura e projecto

Previsto para abrir no segundo semestre de 2008, está a primeira unidade que o grupo irá gerir com a marca Porto Bay em Portugal continental. O Porto Bay Falésia está situado no Algarve e resulta de uma completa remodelação e adaptação de uma unidade de tipo *resort* de quatro estrelas aos parâmetros do conceito Porto Bay. Foi negociada em regime de contacto de gestão e conta com 310 quartos, 2 restaurantes, 2 bares, 3 piscinas, spa e acesso directo à praia.

O grupo também tem assegurado um investimento hoteleiro no valor de 17 milhões de euros, para o centro de Lisboa, mais concretamente na Rua Rosa Araújo, junto à Avenida da Liberdade. O hotel de 120 quartos, assentará num conceito urbano de qualidade e terá a sua abertura para o ano de 2009.

5.2.3 O conceito “Porto Bay Associate Member”.

Este conceito lançado pelo grupo em 2006, tem como princípio a abertura da marca “Porto Bay” a outras unidades que não sejam detidas pelo grupo, mas de alguma forma queiram associar-se a uma imagem da marca. Assim, este conceito pretende através de um contrato de membro associado accionar sinergias no que respeita a acções de marketing, promoção e distribuição.

Em fase embrionária o conceito conta já com três unidades da região, todas elas fora da cidade do Funchal. Dos projectos Porto Bay Associate Member, estão incorporados, a Estalagem Serra Golfe, a Quinta das Vinhas e a Casa Velha do Palheiro da Madeira.

5.3 A estrutura organizacional do Grupo

A estrutura organizacional do Grupo Porto Bay Hotels é de tipo matricial fixa, incorporando relações de autoridade e de staff orientadas para as estruturas operacionais e funcionais descentralizadas, seguindo a lógica dos centros do “*Uniform Systems of Accounts for Lodging Industry.*” (USALI).

De acordo com a macro estrutura organizacional na Figura 32 do Anexo II, existem dois tipos de estruturas;

1. Estruturas operacionais, que correspondem às unidades hoteleiras propriamente ditas, que por si só, são geradoras de receitas e de custos operacionais directos e possuem gestão operacional autónoma.
2. Estruturas prestadoras de serviços, que correspondem a departamentos geradores de custos que prestam serviços numa óptica transversal a todas as unidades hoteleiras, à

excepção do departamento de finanças e controlo que abarca a sua área de influencia às próprias unidades prestadores de serviço

Todas estas estruturas / departamentos estão sobre a alçada de um conselho de administração cuja função principal é o desenvolvimento e coordenação de estratégias para o grupo.

5.3.1 As estruturas operacionais

A organização das estruturas operacionais do grupo é de tipo funcional, com um desenho organizacional assente numa diferenciação de actividades, que correspondem aos produtos oferecidos ao cliente. No entanto essa diferenciação não tem correspondência no *output* final, muitas vezes resultando em pacotes de produtos ou de serviços integrados que são transversais à estrutura funcional.

Todos os hotéis têm um director geral que responde pela gestão e optimização dos recursos de acordo com parâmetros estabelecidos pela marca Porto Bay e que responde directamente à administração. É de notar que o próprio director geral tem origem na estrutura funcional de prestação de serviços. De acordo com os princípios de descentralização de actividades operacionais temos:

5.3.1.1 Hotel Porto Santa Maria

O Hotel Porto Santa Maria (ver Figura 33 do Anexo II) tem um total de 72 colaboradores com nas seguintes áreas:

- Área Administrativa – 1
- Alojamento (inclui recepção, portaria e motoristas, quartos e lavandaria) – 32
- Comidas e Bebidas (inclui cozinhas, copas, pastelaria, restaurantes, bares, direcção de comidas e bebidas) – 33
- Economato – 1
- Serviços Técnicos (inclui manutenção, reparações e jardins) – 4
- Desporto e Saúde (inclui SPA, Piscinas e Animação) – 1

5.3.1.2 Vila Porto Mare

A Vila Porto Mare (ver Figura 34 do Anexo II) que com tem um total de 259 colaboradores nas seguintes áreas:

- Área Administrativa – 2
- Alojamento (inclui recepção, portaria e motoristas, quartos e lavandaria) – 96
- Comidas e Bebidas (inclui cozinhas, copas, pastelaria, restaurantes, bares, direcção de comidas e bebidas) – 130
- Economato – 4

- Serviços Técnicos (inclui manutenção, reparações e jardins) – 14
- Desporto e Saúde (inclui SPA, Piscinas e Animação) – 13

5.3.1.3 Hotel The Cliff Bay

O Hotel The Cliff Bay (ver Figura 35 do Anexo II) tem um total de 193 colaboradores com nas seguintes áreas:

- Área Administrativa – 1
- Alojamento (inclui recepção, portaria e motoristas, quartos e lavandaria) – 55
- Comidas e Bebidas (inclui cozinhas, copas, pastelaria, restaurantes, bares, direcção de comidas e bebidas) – 101
- Economato – 3
- Serviços Técnicos (inclui manutenção, reparações e jardins) – 13
- Desporto e Saúde (inclui SPA, Piscinas e Animação) – 20

5.3.2 Estrutura prestadora de serviços

São departamentos que prestam serviços às unidades operacionais, que correspondem às unidades hoteleiras.

Criada numa óptica de concentração e racionalização de procedimentos têm como objectivo o desenvolvimento de recursos que servem de base às estruturas operacionais.

O organigrama dos departamentos de serviços é de tipo funcional com clara diferenciação horizontal que pode variar consoante o “cliente alvo”, podendo ser um mercado, um produto ou uma área geográfica.

Toda esta estrutura está sobre a alçada da administração e compreende oito micros estruturas, com um total de 37 colaboradores. De acordo com a figura 36 do Anexo II todos os departamentos além de uma função de apoio às unidades operacionais estão também ligadas a funções vitais e estratégicas para o grupo como sejam as vendas, a promoção e o desenvolvimento de novos produtos. É importante também referir que, de acordo com a mesma figura, o apoio às bases operacionais não é o único objectivo desta estrutura, mas também o de coordenar acções e políticas de acordo com as estratégias definidas pela administração.

5.3.2.1 Direcções Gerais

Embora todas as unidades hoteleiras em questão tenham um director geral que é responsável pela direcção operacional da unidade, o seu recrutamento e selecção assim como o reporte de resultados é feito ao nível da unidade funcional de prestação de serviços. Assim todos os quadros directivos são destacados para os hotéis mediante uma comissão de serviço, estando

deste modo sobre a alçada da administração. A função de director geral compreende a gestão da eficiência e eficácia dos recursos postos à sua disposição pela administração para a gestão de uma unidade hoteleira.

5.3.2.2 Comercial / Vendas

O departamento comercial tem a seu cargo a angariação dos clientes via tour operador e agentes de viagens, assim como a respectiva manutenção das relações comerciais decorrentes. Como manutenção, entende-se a assinatura e renovação de contractos de *allotment*, os contactos e apresentação dos produtos do grupo em feiras e eventos.

5.3.2.3 Marketing e promoção

O departamento de marketing e promoção é responsável pela elaboração e sustentação da imagem gráfica e institucional do grupo, assim como de acções de marketing directo junto ao cliente final. Nestas acções destacam-se eventos de promoção interna e o programa de fidelização. Este departamento é também responsável pelo site e respectiva manutenção, assim como os resultados daí decorrentes.

5.3.2.4 Compras

O departamento de compras é responsável pela aquisição das matérias-primas e mercadorias de consumos nas unidades hoteleiras. O departamento é puramente administrativo e não compreende centralização de stocks. Assim o departamento de compras tem como funções, a escolha do fornecedor, o estabelecimento de condições, as encomenda e a logística da entrega quando necessário, estando a política de stocks a cargo das unidades operacionais nos hotéis.

5.3.2.5 Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos é responsável do recrutamento e selecção das pessoas com o perfil adequado para a organização, sendo excepção os cargos de direcção. Está também a seu cargo a formação contínua de pessoal, assim como a organização de eventos informais de toda os colaboradores do grupo.

Uma outra função é a ligação e coordenação entre carreiras e vencimentos, assim como iniciativas ligadas à avaliação e motivação do pessoal.

5.3.2.6 Sistemas

O departamento de sistemas é uma equipa multidisciplinar que tem a seu cargo assuntos respeitantes a sistemas informáticos e de comunicação, quer ao nível da aquisição e contratação de serviços de manutenção, quer no suporte diário aos utilizadores dos sistemas informáticos. Também tem à sua responsabilidade o desenvolvimento de soluções ao nível do aproveitamento energético e impacto ambiental.

5.3.2.7 Projectos e obras

O departamento de projectos e obras tem a seu cargo o desenvolvimento, avaliação e orçamentação de novos empreendimentos e obras em unidades existentes. Por vezes, é este departamento que tem a função de fiscalizar as obras decorrentes de remodelação e dos novos projectos do grupo.

5.3.2.8 Administrativo e Financeiro

É um departamento muito próximo da administração e coordena funções tais como, a política orçamental, o controlo operacional, o controlo orçamental, a organização dos resultados analíticos, a contabilidade geral e o processamento de salários.

Tem a seu cargo os processos de controlo e planeamento de gestão e a gestão dos fluxos de informação entre os diversos níveis de organização.

5.3.3 Conselho de Administração

Para além das funções de representação dos interesses dos accionistas, é também responsável pela definição da missão, valores e objectivos do grupo.

A escolha e a divulgação de estratégias para a consolidação da marca e crescimento do grupo, são também responsabilidade do conselho de administração, assente em pilares tais como:

- Pessoas
- Produto
- Promoção

Sobre a alçada do conselho de administração estão também todas compras de imobilizado e a escolha dos directores para os departamentos operacionais e funcionais.

5.4 Missão, Visão e Valores

A missão do Grupo Porto Bay é descrita pelo director do conselho de administração como, o reconhecimento pelo mercado de uma organização de serviços hoteleiros de qualidade, em constante procura de uma excelência de produtos, permitindo uma prosperidade dos negócios em termos financeiros com reflexo em melhorias contínuas nas políticas para clientes, empregados, parceiros e ambiente.

Para cumprir esta missão a visão do grupo é ser reconhecido pelo mercado através da marca, assente em pessoas, promoção e produto.

A política de consolidação e uniformização da marca tem a intenção de construir junto de terceiros uma imagem assente em:

- Satisfação consistente dos clientes.

- Investimento no staff de colaboradores.
- Apresentar serviços e produtos inovadores consistentes com o desenvolvimento do mercado.
- A procura de uma melhoria contínua de performance empresarial.
- O incremento do valor para quem investe na organização.
- Criação de uma cultura de empresa, assente em auto-realização e orgulho.
- Apoiar e fortalecer laços de lealdade para com os diversos *stakeholders* através da criação de valor em ambos os sentidos.

Ainda que de uma maneira formal não tenham sido divulgados a terceiros os *drivers* de valor da organização, foi reconhecido pelo Conselho de Administração, pela pessoa do Dr. António Trindade, de que foram identificados elementos chave que servem de suporte para o cumprimento dos objectivos do grupo. A sua não divulgação prende-se com o facto de o grupo estar a atravessar uma fase de investimentos e decisões, que muitas vezes levam a que muita informação relevante não passe para fora do conselho de administração.

Tendo em conta os elementos chave comunicados em entrevista pelo Dr. António Trindade, assim como da análise de, comunicações internas, *press releases* e entrevistas como a direcção e chefias, os *drivers* de valor que contribuem claramente para o sucesso da organização são a satisfação dos clientes, os resultados que daí advenham e a confiança dos *stakeholders* que geram empenho na sua relação com a organização.

5.5 Objectivos e Estratégias

No que concerne aos objectivos, ligados à missão e a visão do grupo, assentam acima de tudo num crescimento orgânico e numa política de parcerias, sustentado pelo reconhecimento dos clientes da excelência do produto com consequentes bons resultados para os investidores, isto é reconhecimento, crescimento e rentabilidade.

Embora em termos macro a administração tenha à partida traçado um quadro de objectivos, o seu desenvolvimento não segue nenhum padrão e muitas vezes parece haver uma falta de organização no que concerne à forma de como são traçados esses objectivos. Falando das estratégias específicas, não identifiquei qualquer registo nem qualquer ferramenta de planeamento estratégico formal. No entanto, tendo em conta um levantamento de acções desenvolvidas pelo grupo e a entrevista com o Dr. António Trindade, identifiquei questões estratégicas emergentes e relevantes para a persecução dos objectivos do grupo e que são nomeadamente a:

- Gestão da Marca e Imagem Corporativa
 - Proposta de valor para os “*stakeholders*”, em que a satisfação de todos os intervenientes no processo de prestação e recepção de serviço é condição fundamental para uma relação de lealdade e entre as partes.
 - O investimento em novos micro produtos criando sinergias de procura e oferta para todos os “*stakeholders*” e geradores de crescimento e reconhecimento para o grupo.
 - Inovação a nível de serviços e produtos que antecipem e vão de encontro às necessidades dos clientes,
 - Implementação de parcerias estratégicas com vista à consolidação da procura e crescimento do grupo.
 - Aposta no marketing e promoção do Grupo em canais tidos como estratégicos e sempre orientados para o cliente final, com uma orientação clara de cativar o cliente para uma repetição de compra.
 - Aposta nos colaboradores do grupo através de uma política de recursos humanos assente no recrutamento e selecção de quadros, assim como a formação e valorização de carreiras.
 - Procurar a integração de tecnologias de informação, tais como o SAP, Fidelio e o Opera, possibilitando uma gestão de recursos e informação mais eficaz no processo de orientação estratégica.
 - Maximização de receitas, envolvendo políticas de fixação e gestão de preços nos diversos canais de distribuição, dando resposta à crescente complexidade do mercado assente em novas formas de comercialização e de concentração do mercado
- A orientação em segmentar os clientes considerando por um lado elasticidade de preço e por outro, a gestão de conflitos decorrentes das políticas de preços flexíveis, o objectivo final será sempre, o de orientar as vendas para os clientes que sejam mais rentáveis, não esquecendo sempre o peso que cada um dos segmentos tem na criação de valor na organização no médio longo prazo.
- A introdução de uma série de novos processos que vem ao encontro da racionalização dos recursos envolvidos na totalidade da produção de serviços e produtos. Destacam-se o processo de certificação de qualidade e a implementação de tecnologias de informação de controlo de gestão.

Embora seja evidente a ligação dos pressupostos estratégicos aos objectivos macro do grupo, o mesmo já não se passa quando se fala da ligação as estratégias e as táticas operacionais que suportam essa mesma estratégia.

Decorrente de factores como sejam, o forte crescimento e a concentração de decisões numa só pessoa, não foram ainda desenvolvidas ferramentas que ligam os processos de criação de valor com as direcções estratégicas estabelecidas.

No entanto foi reconhecido tanto pelos directores como pelo conselho de administração que o grupo deveria pensar numa forma de organizar e integrar o planeamento estratégico e passa-lo para dia a dia da organização, fazendo a ponte entre os indicadores operacionais com os indicadores estratégicos.

Para isso seria preciso a criação e aperfeiçoamento de ferramentas que serviriam para divulgar pela organização as direcções estratégicas e ao mesmo tempo quantificar a capacidade da organização em traduzir para o campo tático operacional as estratégias propostas.

5.6 Acções estratégicas e programas operacionais

Embora o conceito de integração entre a formulação de objectivos com o planeamento estratégico e operacional ainda não seja uma realidade, de certa maneira existem algumas acções e programas que podem servir de base para o cumprimento dos objectivos propostos. No entanto é preciso salientar de que não existe nenhuma quantificação até ao momento de quanto poderão contribuir para a criação de valor na organização.

5.6.1 O programa “Cartão de cliente”

No objectivo de criar um elo de ligação entre o cliente e a organização, o grupo Porto Bay lançou em 2003 um programa de fidelização assente em regalias e informação para o cliente depois de realizar a primeira estadia num dos hotéis. Assim após o primeiro *check-out* o cliente automaticamente recebe um cartão aliado a um programa chamado *Prestige Club*.

O programa *Prestige Clube* está orientado para a criação de laços com o cliente numa primeira fase através de informação periódica de todas as actividades desenvolvidas pelo grupo e informação relevante relativa a novos investimentos, produtos e destinos associados. Assim e gratuitamente os clientes recebiam em sua casa uma revista chamada de *In Port Bay* com todas as informações que possam ser de interesse para o cliente, como sejam parceiros do programa, descontos associados e promoções especiais.

Numa segunda fase e a partir da segunda estadia, o cliente beneficiando do estatuto de cliente *Prestige* poderá usufruir de uma série de descontos e serviços exclusivos, potenciando assim a

repetição da compra. A partir da quinta estadia, é dado ao cliente um estatuto de *gold member* que lhe dará direito ofertas e upgrades nos hotéis do grupo.

5.6.2 Parcerias no âmbito do cartão *Prestige*

Para além das parcerias estratégicas já referenciadas e que sustentam o crescimento do grupo para fora da Região, o grupo Porto Bay está a levar a cabo uma série de parcerias com empresas que sustentam de alguma maneira as acções de fidelização de clientes (*Prestige Partners*). Essas parcerias são segundo o grupo uma mais-valia para o cliente na medida em que estes em condições vantajosas acedem a um maior número de serviços complementares da oferta hoteleira, podendo inclusive usufruir de serviços em troca de pontos de outros programas de fidelização. Estamos aqui a falar de parcerias com companhias de aviação, campos de golfe, empresas de aluguer de automóveis e outras empresas de serviços, todas elas compatíveis com os *standards* de excelência do Grupo Porto Bay.

5.6.3 Marketing e Promoção

É visto pelo Grupo como um dos seus pontos fortes e é reconhecido pela administração como um dos “*drivers*” de resultados da organização.

No departamento de marketing trabalham directamente cinco pessoas que têm como função empreender acções que tornem o conceito Porto Bay uma referência para os clientes existente e potenciais. No entanto, é na pessoa do Director Geral Dr. António Trindade que passa a imagem do grupo para o exterior. A maior parte das acções e programas foram lançados por ele, sendo também responsável pela idealização de muitas das campanhas do grupo.

O orçamento para a rubrica de marketing e promoção situa-se à volta dos 5%, um valor elevado tendo em conta a especificidade do sector hoteleiro regional, assente numa distribuição maioritariamente virada para as vendas a grosso.

A aposta numa equipa de grande qualidade ao nível de criação e promoção é o ponto de partida para acções de marketing a todos os segmentos de clientes de todos os tipos de produtos existentes.

Embora as relações com os operadores turísticos sejam privilegiadas, porque são eles que contribuem com cerca de 80% dos clientes, a maior parte das acções visa o consumidor final. No entender da organização uma boa imagem de marca junto aos clientes finais atenua factores que à partida são quase incontornáveis e inibidores de uma melhor performance.

Segundo o Dr. António Trindade, ao mesmo tempo que estamos a criar clientes para o grupo, estamos também a dar condições para que estes cheguem ao hotel das mais variadas formas, assim todos ganham com isso.

Por isso uma das áreas fortes para o marketing do Grupo é de encontrar formas inovadoras e rentáveis de captar clientes. Falando de acções concretas e objectivas o Grupo desenvolveu um programa de fidelização bastante atraente, assim como a aposta de um site que possa ser compatível com novas formas de comercialização no sector.

Outras das acções levada a cabo pelo departamento marketing foi um programa de segmentação de clientes e produtos, onde as atenções estão viradas para uma promoção mais personalizada e orientada para nichos de clientes potencialmente mais rentáveis. Em entender da Directora de Marketing, um cliente repetido é sempre uma aposta ganha, além de gastar mais dentro do hotel é o melhor veículo de promoção para os produtos do Grupo.

5.6.4 Recursos Humanos

A par da promoção e do produto, as pessoas são um dos pilares dos valores do Grupo. Assim foram criadas para os empregados, a quem a organização chama de colaboradores uma série de políticas normalizadas, todas elas com o intuito de fortalecer os laços entre as pessoas e a organização a quem pertencem.

5.7 Sistemas de informação e tecnologias.

A aposta do Grupo Porto Bay em apostas em novas tecnologias tem sido contínua, no entanto, segundo o director de sistemas, o desenvolvimento do *site* e do sistema de reservas *on-line* é de longe uma das prioridades do Grupo. Segundo a directora de marketing acredita que o reconhecimento e a lealdade à marca Porto Bay sai reforçada com a aposta se o cliente tiver acesso *on-line* a tudo o que se passa no produto Porto Bay, desde novas unidades, novos serviços, promoções e reservas *on-line*.

A flexibilidade no acesso a novas opções dentro do produtos Porto Bay e a criação de uma *password* para os membros do cartão *Prestige* será possível no futuro próximo. A inscrição *on-line* no programa cliente frequente com acesso directo às promoções do grupo e ao acumular de pontos.

Em Junho de 2007 o Grupo Porto-Bay estabeleceu uma parceria com um grande grupo de *e-commerce* para desenvolver o seu sistema de reservas *on-line*. Segundo o Dr. António Trindade, embora à primeira vista o segmento representa só 8% das reservas do grupo, em valor já chegam aos 12% o que reforça a ideia da rentabilidade do segmento. Confrontado com a questão de alguns conflitos com a distribuição tradicional via operador turístico, o Dr. António Trindade não vê choque de interesses porque em última análise quem fica sempre a

ganhar é o consumidor final. Afirma também que será o sistema de reservas do futuro e que todos terão que se preparar para isso inclusive os distribuidores tradicionais.

A infra-estrutura de Sistemas de Informação do Grupo Porto Bay assenta em duas aplicações essenciais para a optimização da organização, uma para os processos de *back-office* - O ERP SAP e a outra para os processos de *front-office* o Fidelio/Opera.

Abordaremos, superficialmente as principais funcionalidades destes sistemas, dado que o levantamento exaustivo dos módulos e processos implementados no Grupo não foi alvo de análise detalhada.

O SAP é um ERP – *Enterprise Resource Planning* (traduzindo para português - Planeamento dos Recursos da Empresa), uma aplicação modular e integrada que permite sistematizar processos diminuindo ao máximo o esforço de registo da mesma informação.

Os módulos mais comuns em todos as organizações que utilizam esta aplicação e, implementados também no Grupo, são:

- Finanças e Controlo (FICO)
- Recursos Humanos (HR)
- Gestão de Materiais (MM)

Toda a gestão da área logística, da necessidade à entrega em armazém e conseqüente consumo é gerido por este sistema e integrado directamente na contabilidade e contas a pagar.

O SCM – *Supply Chain Management* (Gestão da cadeia dos fornecedores) do Grupo é assegurado e optimizada pela utilização da aplicação.

O módulo de Finanças e Controlo permite a integração de lançamentos contabilísticos automatizados, de acordo com a *parametrização* definida, melhorando a eficiência dos recursos alocados e da informação registada.

O *Fidelio/Opera* é, também, uma aplicação modular e integrada que permite gerir os principais processos relacionados com a gestão das receitas e relacionamento com os clientes.

È a aplicação utilizada nos hotéis do Grupo, Direcção de Vendas e Direcção de Marketing.

Permite potenciar e facilitar a gestão das reservas (independentemente do canal de origem), dos preços aplicados, dos quartos, e garante, entre outras funcionalidades, os processos associados ao *front-desk* dos respectivos hotéis.

Todo o *revenue* gerado pelo cliente e respectiva facturação é assegurado por esta aplicação.

A gestão dos *allotments*, e todos os processos de negócio associados, com os operadores turísticos está, obviamente, registada neste sistema.

É o motor do CRM – *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com o Cliente), tão fulcral na estratégia do Grupo. É o ponto de registo de todas as interacções dos clientes com o *Grupo Porto Bay*, assegurando a estrutura tecnológica para assegurar, potenciar e manter as relações de proximidade construídas.

A informação deste sistema está integrada no sistema de *back-office*, permitindo que os lançamentos contabilísticos, por exemplo, das receitas facturadas e dos consumos registados sejam automatizados e não exista duplicação de esforço.

Ainda no campo das novas tecnologias a aposta no acesso à Internet via *wireless* em todos os hotéis em zonas públicas e nas unidades de cinco estrelas o acesso grátis à Internet no quarto para os segmentos.

5.8 Performance quantitativa e qualitativa

A nível de resultados o grupo até ao presente sempre se destacou da concorrência tanto a nível financeiro como operacional. Com um *ROI* de 9,77% e com um *ROI* de 13,8%, os resultados líquidos e a liquidez do grupo sempre foram suficientes para uma distribuição de dividendos, mesmo em fases de investimento.

No entanto onde o Grupo se destaca é nos seus resultados operacionais. Com uma facturação consolidada de 45 milhões de euros, evidenciando um crescimento em relação a 2006 de 6%.

Em termos de global o Grupo Porto Bay obteve em 2007 um *GOP* médio acumulado de cerca de 35% e com um *REVPAR* líquido de 89 euros. A taxa de repetição de clientes em dormidas foi de 31,5%, que evidencia uma aposta ganha a nível da fidelização de clientes.

Em termos qualitativos a performance do grupo é, segundo dados internos, 96% de um universo de 36% dos clientes inquiridos recomendava a experiência e segundo pesquisa efectuada no *Trip Advisor* de uma escala de 1 a 5, os hotéis do grupo estão todos acima dos 4,5 pontos. Estando duas unidades do grupo entre as cem melhores do mundo.

Em termos de prémios de qualidade de serviço, as unidades do grupo tem acumulado prémios ao longo dos anos e sempre consideradas pelos operadores turísticos unidades de excelência conforme se pode comprovar em anexo.

Embora, o processo de atribuição dos prémios de qualidade certificados pelos operadores turísticos de qualidade não esteja bem claro, o que é certo é que são atribuídos com base em questionários de clientes e organizado mediante um ranking de hotéis de todo o mundo, o que à partida indicia que pode ser um indicador para a aferir a qualidade de serviço de uma unidade em relação às demais.

5.9 Conclusões finais sobre o grupo Porto Bay

Até a data a performance do Grupo tem sido bastante positiva, bem como a sua afirmação como organização que quer crescer de uma forma sustentada. No entanto e reconhecendo as limitações do mercado regional o Grupo Porto Bay tomou a opção da internacionalização, implicando assim outros desafios que não se ponham até então.

A gestão de parcerias, a entrada em novos mercados e a inevitável guerra concorrencial com outros grupos, comporta riscos que terão que ser calculados e analisados através de ferramentas que possibilitem à organização, uma clara redefinição de objectivos e uma correcta formulação estratégica.

Para além do mais, é urgente para a organização passar para o terreno as estratégias que à partida foram traçadas para o cumprimento desses objectivos, através de programas e metas operacionais que possibilite à organização quantificar o sucesso ou insucesso das opções tomadas pela organização.

6 Justificação da escolha do *Performance Prism* como modelo de orientação e monitorização estratégica.

De acordo com a revisão teórica, entre os modelos estudados e testados em organizações, considero que o “*Performance Prism*” é o modelo de gestão e monitorização da performance mais adequado ao tipo de organização e ao seu contexto particular.

Na minha escolha tive em conta por um lado, factores sustentados em evidências teóricas, tais como, a evolução da gestão nas organizações, a crescente complexidade dos mercados e as evoluções tecnológicas verificadas nas últimas décadas. Por outro lado, os factores convergentes entre a filosofia do modelo e a teoria dos *stakeholders* e contexto organizacional do Grupo Porto Bay.

Dos factores que sustentam uma validação teórica destaco os seguintes:

6.1 Factores de convergência entre o modelo e as evidências teóricas encontradas:

Segundo o “*Performance Prism*”, as organizações desenvolvem estratégias que são dominadas por uma série de acções de gestão pensadas ou não, que embora sejam relevantes para criar valor, não são o fim da linha no que concerne aos objectivos, mas sim um meio duradouro para os atingir. Assim no *Performance Prism* o argumento original de *Andrews e Ansoff* em que a estratégia deveria explicar os objectivos da organização é posto em causa.

A assunção por parte de outros modelos em que as medidas deverão derivar da estratégia, contraria o paradigma da gestão actual, em que as organizações devem trilhar caminhos à medida dos resultados, indo de encontro à teoria desenvolvida por *Mintzberg*, com uma abordagem mais pragmática e espontânea do planeamento estratégico.

O facto de que, o *Performance Prism* ser um sistema de gestão e medição de desempenho estratégico e operacional, que resulta numa fusão de conceitos existentes em todos os modelos anteriores, reforça a ideia de uma evolução para um sistema integrado de gestão. Por um lado, tomando por base a questão central levantada pelo *BSC*, em que enfatiza perspectivas para fazer face expectativas de terceiros, e por outro, aproveitando outros modelos tais como o *BEM* em que combina resultados com factores que induzem esses mesmos resultados.

A necessidade de atender de uma forma integrada às necessidades de uma série de actores de dentro e fora da organização, não limitando a cadeia de valor a clientes e accionistas.

A dinâmica do modelo no que respeita a um repensar contínuo das estratégias de acordo com a persecução de objectivos.

Necessidade de comunicação entre os níveis operacionais e estratégicos, levando assim a estratégia para o dia-a-dia da organização.

6.2 Factores de convergência entre o modelo e a organização;

-O reconhecimento por parte da organização da necessidade de uma ferramenta de orientação e monitorização estratégica, assim como de um reforço organizacional no que respeita à coordenação e comunicação entre estratégia e operações.

Numa fase de crescimento e expansão para novos mercados, a organização depara-se com uma série de opções estratégicas que emergem espontaneamente da organização.

-A gestão dessas opções, a sua orientação para os objectivos e o controlo das acções estratégicas, são precisamente um dos pontos fortes do modelo.

-O cenário de formulação de objectivos e de planeamento estratégico em organizações dinâmicas, vai de encontro ao conceito base do *Performance Prism*, onde as estratégias derivam de uma convergência de interesses dos principais *stakeholders* da organização. Como consequência, é necessário encontrar ferramentas para gerir e controlar se as estratégias que emergem da organização são as mais adequadas para a persecução dos objectivos.

-A flexibilidade do modelo em relação aos actores e respectivas relações. No caso particular do Grupo Porto Bay, a gestão entre necessidades e contribuição de *stakeholders* tão importantes como os intermediários, recursos humanos, parceiros, fornecedores e reguladores ambientais.

-Modelo de gestão assente em estratégias conciliadoras entre os vários *stakeholders* relevantes. A evolução e a forma do grupo captar os seus clientes representa um desafio para a organização, conciliando por um lado os interesses dos operadores turísticos na distribuição via pacote com custos indirectos para o hotel, e por outro, o interesse de trazer o cliente de uma forma directa e mais rentável para o hotel, apostando em formas de fidelização que não colidam com a distribuição tradicional.

-A constatação que na organização, o principal *driver* de performance é a excelência de serviço, que resulta maioritariamente da eficiência e eficácia dos recursos humanos. É precisamente nesta área crítica de intervenção em que o *Performance Prism* se distingue dos outros modelos.

6.3 Factores de convergência entre o modelo e o mercado;

A competitividade do sector onde o grupo Porto-Bay Hotels está inserido é tal maneira intensa e complexa, que a criação de valor passa por criar e gerir com perícia uma rede de relações entre vários intervenientes;

-Sendo um dos principais objectivos do grupo o crescimento e a sua conseqüente expansão geográfica, o desenvolvimento e gestão de parcerias é um dos pontos fortes da orgânica do “*Performance Prism*”;

-No sector hoteleiro, os factores chave de inovação resultam mais de acções de gestão focalizadas em mercados e parcerias do que no próprio produto.

-A importância da cadeia de valor para o sector hoteleiro e o seu enquadramento num modelo claramente orientado para a melhoria de relações entre as organizações e os parceiros do mercado.

-A consolidação de competências a nível de construção de uma marca constitui claramente veículo de valor para o futuro no mercado da hotelaria de *resort*.

7 Proposta macro do modelo *Performance Prism* para o Grupo.

7.1 Introdução ao modelo e enquadramento dos *stakeholders* relevantes com os objectivos e estratégias da organização.

O modelo a ser desenvolvido numa primeira fase resulta de uma reflexão conjunta por parte da organização de quais são os *stakeholders* considerados relevantes para a criação de valor para a organização.

Com base na informação recolhida junto aos directores operacionais e entrevistas com membros da administração, constata-se que no caso particular do Porto Bay, os clientes constituem o tipo de *stakeholders top of the mind*, sendo o destinatário principal das acções do grupo.

A ênfase na satisfação do cliente é central em toda a estratégia do grupo, e é através de um produto adequado e de um serviço orientado para as necessidades e expectativas dos clientes, que emerge toda a base para uma estratégia orientada para acções de promoção e fidelização do cliente final, acrescentando valor a quem a ele está associado. (*Product, People and Promotion*).

Estas estratégias, definidas pelo Grupo Porto Bay, são também orientadas à satisfação de um outro grupo de *stakeholders* relevantes, os empregados, os accionistas, os operadores turísticos e os fornecedores. Este grupo juntamente com os clientes representa o pilar estrutural da estratégia definida e são designados por *stakeholders* primários.

A ênfase na satisfação dos *stakeholders* primários é central em toda a estratégia do grupo. É através de um produto adequado e de um serviço orientado para as necessidades e expectativas dos clientes, que emerge toda a base para uma estratégia orientada para acções de promoção e fidelização do cliente final, acrescentando valor a quem a ele está associado. (*Product, People and Promotion*).

Assim o reconhecimento do produto e imagem corporativa por parte de todas as pessoas e parceiros, neste caso os *stakeholders* primários são uma consequência lógica da política dos três P's, garantindo uma sustentabilidade a longo prazo (Figura 23).

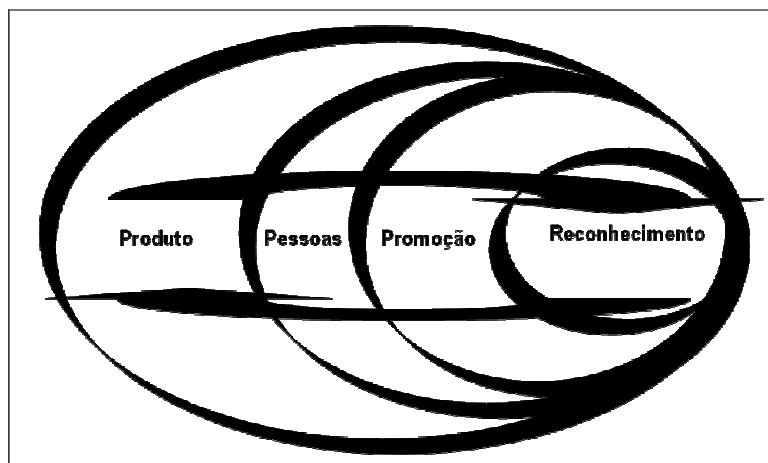


Figura 23 - Convergência de Valor, Reconhecimento *Brand Management*

Em termos de adequação de produto, foi referido pela administração que o processo de escolha dos produtos é resultado de uma reflexão e ponderação de factores relacionados com o mercado, a concorrência e o risco do negócio.

Segundo a administração, todo o crescimento em novos produtos deve ser precedida de um auscultação directa com parceiros, sugestões de clientes e pareceres da administração. Ao contrário de muitos outros tipos de investimentos, as unidades hoteleiras não podem ser deslocalizadas e um mau juízo de valor poderá pôr em causa a imagem de marca que é sustentada pelas características dos *micro-produtos* propriedade e explorados pelo Porto Bay.

As características particulares dos *micro-produtos*, que correspondem às próprias unidades hoteleiras, são essencialmente três: A localização singular, o carácter diferenciador da oferta no destino em termos de *upgrade* de procura e a complementaridade no produto Porto Bay.

Outro factor ligado ao desenvolvimento de produtos e que foi destacado pelo Dr. António Trindade director geral do Grupo e presidente do conselho de administração é a criação de um observatório dentro do negócio, resultado da experiência e do *feedback* dos clientes e parceiros do grupo, o que permite que as decisões de investimento e expansão sejam menos arriscados e com mais garantia de sustentabilidade no tempo.

A adequação do serviço ao produto é uma consequência lógica em termos de serviço turístico, sendo o objectivo deste de superar as expectativas não só para o cliente, como também para os empregados e para outros “*stakeholders*” relevantes.

7.2 Identificação das componentes de satisfação e contribuição dos “stakeholders” e o modelo de criação de valor do Grupo Porto Bay.

Tendo em conta a extensão de um modelo integrado de gestão e medição da performance aplicado a todos os níveis da organização, não é exequível num trabalho de tese o seu

desenvolvimento integral. Assim, numa primeira fase o modelo proposto assentará numa proposta de criação de valor definida através do enquadramento dos objectivos estratégicos observados. (Figura 24)

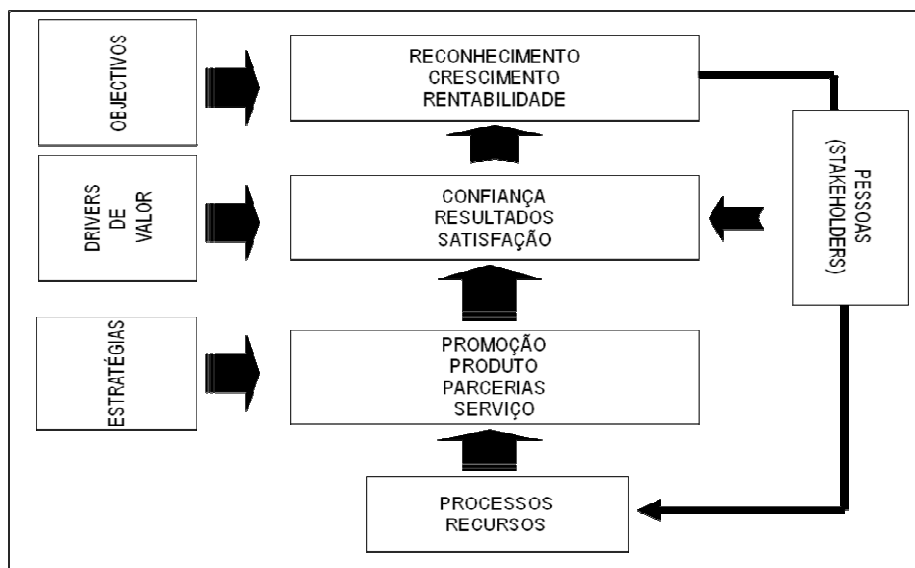


Figura 24 - Cadeia de Valor Modelo de partida

Depois será desenvolvido através dos componentes do modelo *Performance Prism* com todas as suas metodologias, o processo de definição estratégico necessário para facilitar e assegurar a criação de valor a que a Direcção Geral do Grupo se propõe.

Com o objectivo de não afectar qualquer comportamento relevante no seio da organização, a validação do modelo macro inicial na mesma, será efectuada numa fase posterior à recolha de informação e será resultado de uma reflexão conjunto entre a organização e o investigador.

Esta fase será acompanhada, para exemplificação de alguns pressupostos e para uma mais efectiva comunicação da metodologia, da definição de objectivos e de indicadores que servirão apenas de exemplo ao modelo proposto.

Serão já abordadas, ao longo deste capítulo, algumas das recomendações que deverão ser consubstanciadas após a fase de validação e, conseqüentemente, do levantamento e aferição das eventuais questões internas que poderão ser melhoradas com a finalidade de viabilizar o desenvolvimento do referido sistema para implementação futura.

7.2.1 Os stakeholders primários.

Sendo a ênfase nas pessoas um dos pilares de orientação no processo de criação de valor, é importante numa fase inicial clarificar quem são essas pessoas e qual a sua importância relativa no processo de criação de valor.

Por pessoas designam-se todos os sujeitos que incorporam a cadeia de valor do Grupo, que é orientada para a realização de objectivos macro, de reconhecimento, de crescimento e de rentabilidade.

Numa primeira fase, são os *stakeholders* primários que sustentam todos objectivos da organização enunciados atrás e que constituem o sustentáculo do mapa de sucesso do grupo.

Referimo-nos assim, aos clientes, aos empregados, aos operadores turísticos, aos investidores e aos fornecedores. São nestes grupos de *stakeholders* que se deverão focalizar a gestão e monitorização dos objectivos, das estratégias, dos processos e das capacidades.

Numa segunda fase e para o cumprimento de determinados objectivos, emergem os *stakeholders* que cumprirão a missão de facilitar o cumprimento de objectivos. Referimo-nos aqui aos parceiros estratégicos que, ao contrário dos *stakeholders primários*, poderão não ter carácter permanente, emergindo assim de opções estratégicas e oportunidades conjunturais do mercado. Da aferição e medição das componentes de satisfação e contribuição dos *stakeholders*, derivam os restantes indicadores que, numa lógica descendente, em cascata organizacional, são orientadores da criação de valor para a organização e respectivos *stakeholders*. (Figura 25).

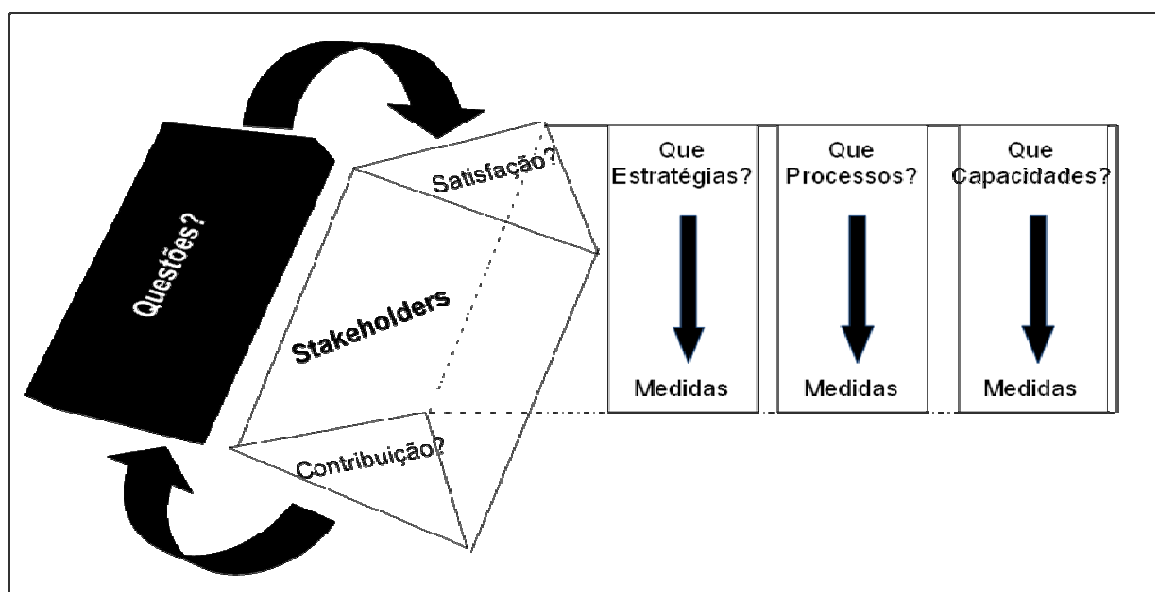


Figura 25 - Metodologia PP, Questões relevantes colocadas à organização

7.2.1.1 Os clientes

Dentro do grupo denominado pela organização por “pessoas”, os clientes são o grupo de *stakeholders* que mobiliza o maior investimento em processos e recursos. O conceito cliente engloba todo aquele que entra no hotel independentemente da sua origem, desde o comprador directos de serviços hotel até ao utilizador desses serviços via operador turístico.

Uma abordagem completa das suas componentes de satisfação poderia ser segmentada em dois grupos.

O segundo grupo referido é denominado de indirectos, e são resultado do que a organização classifica de operação turística, que compreende 85% das dormidas no grupo e 77% das receitas a nível de alojamento. Este grupo é essencialmente formado pelos clientes que chegam ao hotel por via de operadores turísticos e agentes de viagem.

Quanto ao primeiro grupo, corresponde ao conjunto de clientes dos segmentos “*corporate*” e Internet.

No entanto, para o Grupo Porto Bay a grande maioria das estratégias e acções empreendidas para com os clientes não têm como primeiro objectivo uma orientação preferencial para este ou aquele segmento, mas acima de tudo uma preocupação de reforçar os laços com o cliente a organização, com consequências positivas para quem os angaria.

No que respeita às componentes de satisfação (ver Figura 37 do Anexo II) são; ter um serviço que supere as expectativas criadas no acto da compra e um compromisso de que mesmo depois da sua saída do hotel seja mantido um contacto personalizado de modo a orientar e facilitar o cliente em novas opções de compra, transmitindo assim uma preocupação e identificação com as necessidades do cliente.

Por outro lado, os clientes contribuem para a organização com a promoção do produto e do serviço, a repetição da compra dentro da organização e a confiança daí decorrente.

A confiança dos clientes é um activo intangível muito importante para todas as pessoas na organização, na medida em que a sua confiança na organização constitui a base de sustentação do negócio a médio e longo prazo e origina uma série de hábitos de compra com reflexos positivos tanto na performance do hotel, como no distribuidor do produto e de quem a ele está associado.

Numa perspectiva de curto prazo, a ocupação e as receitas são indicadores de valor associados a um resultado imediato. O índice de satisfação com o produto e serviço são indicadores que medem a sustentabilidade da organização a médio e longo prazo, por isso são indicadores líderes ou *leading*. Para analisar estes indicadores, interessa dividir o ciclo de satisfação em fases distintas.

A fase de estadia, compreende o serviço de *check-in* até à saída e pagamento do serviço pelo cliente. A fase de pós-compra, compreende a comunicação dos novos produtos e acções personalizadas junto ao cliente depois da saída do hotel, potenciando um elo de ligação entre o hotel e o próprio cliente.

Como são os níveis de satisfação e confiança que produzem orientações nos padrões de compra dos clientes, a aferição destes níveis é determinante para que a organização consiga saber medir os seus impactos nos outros serviços que não o alojamento, como seja o consumo interno nos pontos de venda.

Uma outra análise aos padrões de compra dos clientes poderá ser obtida ao medir a evolução das dormidas dos diferentes segmentos de clientes e confrontar com a evolução da taxa de fidelização. Se, por outro lado, analisarmos e medirmos no tempo a proveniência dos clientes, poderemos determinar até que ponto o cliente é fiel ao hotel ou ao agente de distribuição.

Outro indicador a reter é, quantas reservas e respectiva materialização resultaram do aconselhamento de clientes do Grupo. À partida, o nível de satisfação do serviço que potencia o aconselhamento a outra pessoa a ter uma opção de compra.

7.2.1.2 Os clientes intermediários (Operadores Turísticos)

Por uma questão de objectividade e dado que os operadores turísticos contribuem com cerca de 85% das dormidas do Grupo, é importante inclui-los no grupo dos *stakeholders* primários. Embora representem pessoas colectivas, a inclusão no grupo das pessoas, deve-se ao facto de que, normalmente, por detrás destas organizações estão uma rede de pessoas que regularmente empreendem negociações para a concretização do negócio da contratação de quartos em regime de *allotment*, representando assim um conjunto de interesses específicos de um certo grupo que contribuem com a maioria do volume de negócios do grupo.

É assumido pelo Grupo que os operadores turísticos são o sustentáculo de grande parte da operação e crescimento, sendo grande parte do mérito da operação atribuída a uma rede de óptimas relações e experiência de colaboração no que respeita à promoção dos produtos, tanto directamente junto ao consumidor, como em acções conjuntas.

Os principais operadores estão sedeados no Norte e Centro da Europa e representam essencialmente o mercado emissor, alemão, inglês e o escandinavo.

Como tem acontecido com a maioria dos mercados da distribuição turística na Europa e nos E.U.A, a actividade da comercialização de pacotes turísticos está a passar por uma série de mudanças, com sérios impactos na relação com os hotéis. Se, por um lado, se assiste a uma maior concentração da actividade em grandes grupos, por outro, o comércio electrónico assume-se como a tendência para o século XXI, representando uma série de desafios para o sector. O aparecimento do chamado *dynamic package* onde a liberdade do cliente é maior no acto da compra, potencia novas oportunidades para o hotel e maior flexibilidade de negócio para o operador turístico.

Cabe pois ao Grupo, analisar estas evoluções do mercado, de modo a encontrar um ponto de equilíbrio entre os interesses da organização e dos operadores turísticos, ultrapassando as clássicas disputas e conflitos de interesses inerentes a um contrato comercial.

A melhor forma que a organização encontrou para torneir esse problema, foi encarar o cliente do operador turístico como cliente final, isto é, personalizar a sua estadia e manter com ele uma relação “pós-venda” através de processo de fidelização com os benefícios inerentes do *Prestige Club*. Assim o *Grupo Porto Bay* encara a relação com o operador turístico de uma maneira inovadora e inversa a muitos concorrentes, isto é, em vez de um mero fornecedor de camas, passará a ser ele a vender o seu produto. Por outras palavras, tomar protagonismo no acto da venda e não ser um mero fornecedor de camas para clientes sem nome.

O *Grupo Porto Bay* encara os operadores turísticos não como concorrentes mas parceiros, na medida em além de levarem o cliente ao hotel, também são detentores de uma fonte valiosa de divulgação do produto nos destinos emissores. Além do mais, são eles que suportam a base dos clientes fiéis do Grupo, alimentando-a com novos clientes.

Assim, temos as componentes de contribuição do operador que são, a visibilidade, os clientes, e a redução do risco de actividade decorrente de acção contratual periódica. (ver Figura 38 do Anexo II).

No que respeita às componentes de satisfação do operador turístico, temos a oferta em quartos aliado ao aparecimento de novos “*micro-produtos*”, a satisfação com o serviço prestado aos seus clientes e o conseqüente nível de confiança que o cliente deposita no grupo. Uma base de confiança e o reconhecimento do produto é sempre positivo para a produção do operador e tem reflexos positivos na sua produtividade num determinado *destino*.

A questão da importância que deverão ter estes *stakeholders* para o Grupo Porto Bay, deve ser analisada não só em termos de volume e rentabilidade, mas também, em função das variáveis que compõem os fluxos de turismo, como sejam, o transporte e a evolução do mercado turístico que são fortemente penalizadores no que respeita à inovação de formas para captar clientes.

Por muito que se verifique uma evolução positiva em outros segmentos de venda, devido ao aparecimento das rotas exploradas pelas *low-cost*, o seu volume ainda é muito baixo quando comparado com as operações charter dos operadores turísticos.

Se por um lado, uma aposta em outras formas de captação de clientes seja uma aposta do Grupo com impactos futuros em termos de rentabilidade e de crescimento, por outro, questões ligadas a especificidades do destino apontam para uma gestão prudente de forma a evitar

conflitos de interesses com prejuízos para o hotel num médio prazo, apostando em relações de confiança geradoras de valor a longo prazo para a organização. A criação de uma rede de relações entre o operador e o grupo assente num reconhecimento da criação de valor para ambas as partes, é fundamental para que existam essas mesmas relações de confiança.

São os índices de satisfação do cliente que determinam o sucesso da operação turística entre ambas as partes e são potenciadores de relações de confiança.

Por parte dos operadores turísticos existe uma preocupação de monitorizar os níveis de satisfação dos produtos vendidos, através de um contínuo levantamento das opiniões dos clientes após a estadia. A experiência adquirida ao longo de muitos anos de operação turística dotou os grandes operadores turísticos com meios de auscultação e tratamento de informação privilegiada juntos aos clientes.

Essa informação é analisada e utilizada tanto para aferir os níveis de qualidade e satisfação dos hotéis como também como dos destinos.

Na parte que concerne aos *micro-produtos*, é instituído um conjunto de prémios baseados na informação recolhida junto aos clientes e pessoal destacado localmente para apoiar a operação turística. Se, por um lado, o reconhecimento de um bom serviço prestado conduz a uma consolidação de relações entre o operador e o hotel, por outro, o hotel terá que saber gerir os seus níveis de sucesso no tempo, tirando contrapartidas contratuais e de promoção junto ao cliente final e com efeitos na imagem institucional do grupo.

7.2.1.3 Os colaboradores (empregados)

Dentro do grupo chamado “pessoas”, os empregados, são obviamente uma dos pilares mestres na criação de valor na organização pelo impacto que provocam na componente serviço ao cliente.

A indústria hoteleira está virada essencialmente para a prestação de serviços, sendo as atitudes e competências dos empregados a base dos indicadores de satisfação desse mesmo serviço.

São os colaboradores que são responsáveis pelo desenvolvimento das estratégias e ao mesmo tempo são um recurso essencial ao cumprimento das mesmas estratégias, aplicando recursos e inovando processos dentro da organização, fazendo com que a organização tenha capacidade para dar resposta às expectativas dos restantes *stakeholders*. (ver Figura 39 do Anexo II).

Enquadrado nos objectivos de estabelecer relações duradouras entre a organização e os seus empregados, os conceitos de satisfação e contribuição estão associados a três conceitos, que são o *Fresh, Fit and Fun*. Esta orientação, conhecida na organização pelos 3 F’s, que assenta em três princípios fundamentais que são:

“*Fresh*” – Valorização das habilitações médias de base em detrimento da formação específica a nível dos níveis organizacionais intermédios.

“*Fit*” – Controlo e monitorização permanente dos níveis de pessoal e produtividade associados às áreas operacionais.

“*Fun*” – Orientação clara para a satisfação dos empregados.

À semelhança dos clientes também os indicadores que norteiam os objectivos quando aos empregados podem ser identificadas algumas tendências de causalidade. Como indicadores *leading* estão os níveis de confiança que os empregados têm na organização. Como consequência dos níveis de confiança dos empregados surge a produtividade e os níveis de serviço, indicadores mais objectivos e geradores de valor a curto prazo com reflexos nos resultados da organização.

Será importante que o ciclo de gestão estratégica do grupo seja culminado com o alinhar da estrutura humana através de um processo de avaliação de desempenho que sustente os indicadores de performance definidos.

Esta orientação dos colaboradores para os resultados, e a consequente relação entre o desempenho de áreas/pessoas com o desempenho do Grupo, permitirá que se defina uma política de incentivos baseados na criação de valor para o grupo.

Os incentivos estão associados ao processo de criação de valor e não deverão ser bónus *adros* baseados em objectivos isolados de qualquer tipo de estratégia corporativa.

7.2.1.4 Os fornecedores

A grande maioria das organizações não considera o grupo dos fornecedores como um *stakeholders* relevante e algumas delas encaram a gestão dos fornecedores como um conjunto de transacções de carácter administrativo.

A optimização da cadeia de abastecimento e a gestão de práticas de “*outsourcing*” são fenómenos que actualmente vieram modificar as relações entre fornecedor e cliente, obrigando os gestores a repensar as práticas tradicionais, orientando-as para questões do foro estratégico e da medição de criação de valor.

A natureza das relações entre as organizações e os seus fornecedores é inversa às que a organização tem com os seus clientes. No entanto, existe na generalidade uma tendência de

sobrepôr a contribuição dos fornecedores à sua satisfação, esquecendo que são essas mesmas componentes que os clientes exigem da organização, (ver Figura 40 do Anexo II).

7.2.1.5 Os investidores

No que respeita às componentes de satisfação dos investidores, interessa que a organização lhes proporcione uma retribuição satisfatória do seu investimento, assim como a manutenção dos níveis de confiança entre a organização e os investidores.

Estes níveis de confiança resultam do nível de suporte que todos os “*stakeholders*” relevantes dão à organização, resultado das estratégias e da sua materialização em acções levadas pela organização.

Muitas vezes a confiança traduz-se na materialização de expectativas que os accionistas pretendem de uma organização quando investem em acções de uma empresa.

No caso do Grupo Porto Bay em que não há uma cotação bolsista dos títulos, as expectativas dos accionistas estão orientadas para a rentabilidade e o crescimento. Isto é, que os accionistas possam regularmente receber dividendos e que o negócio ganhe valor através de um crescimento alicerçado numa boa gestão dos recursos de mercado.

Por gestão dos recursos do mercado, refiro-me à optimização da rentabilidade de capital próprio através do crescimento orientado para a imagem de marca do grupo e das consequentes mais-valias.

Por outro lado e no que respeita às componentes de contribuição dos investidores, são essencialmente o apoio e a confiança às decisões de gestão, o capital e o suporte de risco.

Nas duas partes da equação interessa procurar quais os pontos em que as duas componentes se igualam e orientar as restantes para um equilíbrio. A componente que iguala a satisfação com a contribuição, é a necessidade de haver uma orientação para o longo prazo no que respeita à aplicação das duas componentes. Isto é, no negócio da hotelaria com um ciclo de vida relativamente longo e com período médio de recuperação de investimento elevado, interessa que haja uma coerência entre as componentes de curto e de longo prazo. Segundo a administração do Grupo Porto Bay, a maioria das medidas aprovadas têm uma orientação de longo prazo e são encaradas sempre como um investimento.

A orientação para o crescimento não pode ser vista como um mero rol de indicadores económicos e terá de ser suportada pelos tais indicadores de confiança que derivam de outros objectivos não quantitativos.

Assim, o primeiro passo para orientar a organização na equação crítica, será equilibrar em termos objectivos a satisfação com as necessidades dos investidores. (ver Figura 41 do Anexo II)

Dentro de um compromisso de equilíbrio entre as necessidades e as contribuições dos investidores, interessa pois encontrar indicadores chave que a organização pensa servirem de suporte para o cumprimento dos objectivos de rentabilidade, crescimento e confiança.

7.2.2 Mapa de sucesso para os objectivos do Grupo Porto Bay (Perspectiva Macro)

Desenvolvido a partir do compromisso entre a satisfação e contribuição dos *stakeholders* o mapa de sucesso constitui um guia de orientação macro para o comportamento e orientação estratégica da organização e constitui o mapa base para identificação das estratégias geradores de valor.

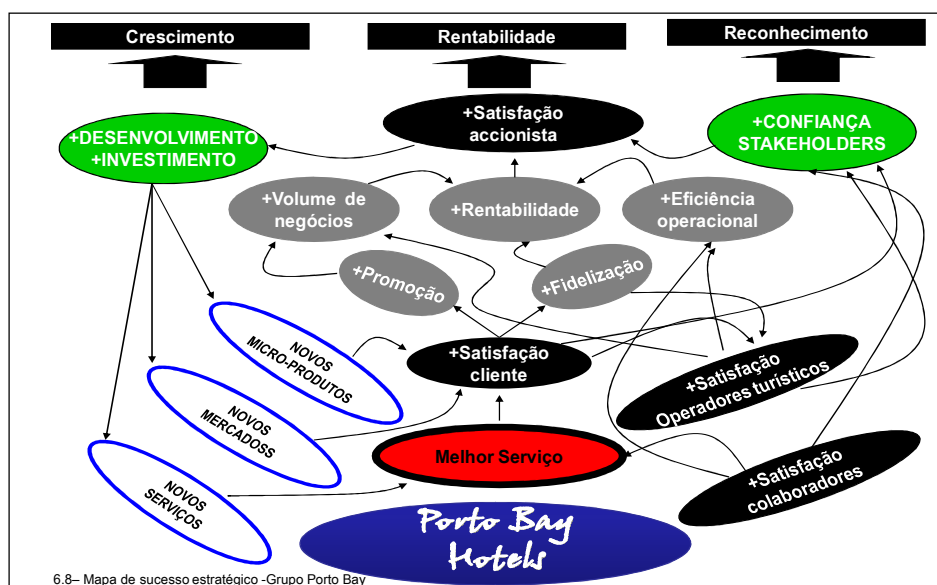


Figura 26 - Mapa de sucesso dos objectivos Grupo Porto Bay

7.3 Identificação das estratégias geradoras de valor

Nesta metodologia, em que os interesses e contributos dos *stakeholders* identificados são o motor da definição estratégica também é importante a monitorização das mesmas. Só podemos gerir o que conseguimos medir daí que seja necessário:

- Seleccionar as medidas que, de uma forma objectiva, possam monitorizar a implementação das estratégias definidas.
- Definir os responsáveis por monitorizar as medidas e implementar as diferentes estratégias.

Numa filosofia que parte dos interesses e contributos dos diferentes *stakeholders* para definições de estratégias, é importante a selecção de medidas e de responsáveis que de uma forma objectiva possam monitorizar a implementação dessas estratégias.

Tendo em conta os objectivos enunciados atrás, foram identificadas as estratégias sempre dentro da filosofia central dos *3 P's*, a promoção, o produto e as pessoas.

Foram assim identificadas as estratégias que deverão estar sujeitas a um processo de monitorização, visto serem elas o suporte que permitem atingir os objectivos da organização, satisfazendo os objectivos dos *stakeholders* primários da organização e expectavelmente garantir as contribuições destes.

Da análise levantada podemos destacar quatro grandes *macro-estratégias* que norteiam o grupo:

- Criação de relações duradouras com os clientes.
- Valorizar as pessoas dentro da organização.
- Desenvolvimento de novos micro-produtos e novos serviços com a garantia de qualidade Porto Bay.
- Alianças estratégicas aos vários níveis para potenciar sinergias assentes e consolidadas na marca Porto Bay.

Estas *macro-orientações* são consolidadas nas diferentes estratégias escolhidas pelo Grupo para encetar os desafios que se lhes deparam e que deveriam estar sujeitas a um processo de monitorização, garantindo a percepção objectiva do resultado de cada uma delas. São elas:

- A criação de alianças e parcerias numa óptica de consolidação do crescimento e aquisição de competências, minimizando o esforço accionista de base e maximizando a abertura a novas formas de captação de clientes.
- Alargamento geográfico, através de parcerias, do âmbito de acção do grupo em destinos compatíveis com expectativas dos clientes e parceiros estratégicos.
- Aproveitamento de sinergias assentes na imagem e estrutura do Grupo para a exportação da marca, potenciando assim uma expansão da marca através de uma rede de parceiros comerciais.
- Criação de um programa altamente diferenciador ao nível da fidelização e acompanhamento do cliente final, mantendo um contacto com informação relevante das actividades do Grupo a todos os clientes.

- Consolidação do esforço de vendas no canal da operação turística e, simultaneamente, investir em promoção no cliente final, abrindo para isso novas formas de captação de clientes.
- Desenvolvimento de novos produtos e de novos serviços orientados a segmentos específicos de procura.
- Planos de recrutamento e selecção geradores de competências específicas e orientadas para o micro produto e imagem corporativa.
- Políticas de gestão de recursos humanos a nível de progressão e reconhecimento pessoal dando ênfase à formação e ao empreendedorismo no trabalho.
- Desenvolver e disponibilizar um Portal Interno do Grupo acessível aos colaboradores e Porto Bay *Associate Members* cujo objectivo é potenciar as sinergias do Grupo, garantindo um volume crítico nas aquisições traduzindo-se na negociação de contratos mais vantajosos.

7.4 Os parceiros estratégicos

Tendo em conta os objectivos de crescimento preconizados pelo Grupo Porto Bay, as alianças e parcerias foi a solução estratégica que fazia mais sentido numa actividade global como é o turismo. Sabendo que corriam alguns riscos, nomeadamente na área dos conflitos de interesses, a administração também sabia que possuía um grande trunfo, que era a sua imagem e credibilidade junto ao mercado e respectivos *stakeholders*.

7.4.1 O grupo “Thomas Cook”

A partir do momento em que o Grupo Porto Bay começou a consolidar sua posição no mercado regional tornando-se uma referência para todo o sector, as necessidades de crescimento e de uma maior exposição da imagem de marca constituíram uma preocupação constante da administração. Assim, o grupo começou a procurar formas de sustentar possíveis novos investimentos na região, nomeadamente um hotel cinco estrelas de referência.

Levando em conta um panorama de alianças e parcerias estratégicas que se estavam a desenvolver nos anos 90 entre operadores turísticos e cadeias hoteleiras no mercado turístico de *resort*, nomeadamente em Espanha, com efeitos multiplicadores para os hoteleiros e operadores turísticos, era de prever que esse fenómeno chegasse a Portugal e à Madeira.

Tendo em conta a dimensão do mercado, o forte crescimento da oferta na região e as ambições de crescimento do grupo para a operação turística em produtos inovadores, o Grupo

Porto Bay decidiu-se por uma política de parceria com o segundo maior grupo europeu, na altura o grupo Condor Nekermann, que hoje é o grupo Thomas Cook Touristick GmbH.

Assim no ano 2000 o grupo Porto Bay abriu 25% do capital à empresa Condor Nekermann.

Antecipando-se à vinda da cadeia Riu Hotels para a Madeira, parceiro da TUI GmbH, na altura o primeiro operador turístico europeu com uma produção para os hotéis do grupo de cerca de 40% da sua facturação. Assim o Grupo Porto Bay conseguiu ultrapassar uma possível ameaça ao seu crescimento e por outro lado tentou consolidar a sua operação turística com outro operador concorrente directo da *TUI GmbH*.

Para além disto, o grupo já tinha em curso investimentos na ordem das 700 camas e não podia arriscar a ficar refém de uma situação cujos efeitos poderiam ser penalizadores para uma organização que estava em fase de crescimento e consolidação de imagem junto ao *trade* em eventos internacionais.

Por outro lado, o grupo Condor Nekerman GmbH queria também aumentar o nível de camas disponíveis para o destino Madeira, com uma garantia de qualidade, onde o Grupo Porto Bay já assumia a liderança no mercado regional.

Assim nasceu uma parceria que em termos de volume de dormidas, no ano 2000 detinha uma produção de 5000 dormidas para no ano 2002 ultrapassar as 20 000. É claro que os objectivos da parceria não se esgotaram por aqui e terão sempre que ser analisados, revistos e monitorizados de modo a que estes constituam sempre uma forma sustentada de criação de valor para as duas partes. Para isso, e como condição fundamental, é necessário numa primeira fase definir quais são as componentes de satisfação e contribuição e quantifica-las.

Em termos de objectivos, a contribuição da parceria para com o Grupo, mede-se pelo destaque na promoção do operador turístico, tendo como consequência uma discriminação positiva nos pontos de venda, com um consequente aumento da procura pelo produto (ver Figura 42 do Anexo II).

Por outro lado e no que concerne à satisfação do parceiro, destaca-se o acesso a níveis exclusivos de quartos e uma partilha da promoção do produto com o hotel a nível de campanhas e acções orientadas no destino. No que respeita à rentabilidade é também importante, mas segundo as partes, é mais uma das consequências do sucesso da parceria, não esquecendo que o nível de rentabilidade do negócio tem reflexos positivos em ambos os sentidos. Por um lado, melhores condições de negócio têm reflexos directos na operação hoteleira e indirectos na rentabilidade do operador como accionista, (ver Figura 43 do Anexo II).

Se por um lado a procura que se mede em materialização efectiva do negócio nas melhores condições possíveis, a oferta é medida pelo n.º de quartos disponíveis para venda que em princípio deverá ser superior às do concorrente directo, mercado a mercado. Neste momento o Grupo Thomas Cook tem cerca de 30% da produção em dormidas do grupo, um limite que só não é ultrapassado por imposição do Grupo. Não esquecer que a Thomas Cook opera nos principais mercados europeus, fruto de uma série de fusões e compras de outros operadores.

A contrapartida para o grupo Porto Bay, é a exposição preferencial como parceiro dado no catálogo e no site no operador, assim como o tratamento preferencial das cadeias de hotéis parceiros no acto no contacto com o cliente. Não esquecer que a idade média do cliente para o mercado Madeira é de 50 anos, onde ainda é preferencial o atendimento e aconselhamento em loja. Uma outra componente a ter em conta pelo hotel é a capacidade de abrangência de acções conjuntas em Feiras e Bolsas, onde por vezes a área de exposição do operador supera muitas vezes a de muitas representações institucionais.

7.4.2 O grupo Logoplaste

A parceria com o grupo Logoplaste na sociedade de exploração Porto Bay tem um contexto diferente da parceria com o Grupo Thomas Cook. Numa primeira fase a parceria com a Thomas Cook teve como objectivo a sustentação do crescimento na Madeira, ao passo que a parceria com a Logoplaste tem uma orientação primária para o crescimento do Grupo para fora da Região.

A decisão da saída para o mercado continental e internacional deu-se pela razão de que o mercado regional já não reunia as condições para o aparecimento de *micro-produtos* diferenciados que pudessem constituir um suporte da imagem criada até então.

Outra razão foi alavancar o *know-how* e os resultados acumulados positivos que o grupo conseguiu obter nos primeiros anos de operação na Madeira. O mercado era pequeno e havia vontade e condições de todos os *stakeholders* para um crescimento além Madeira.

Assim e num contexto de inicial de amizade entre administrações, surgiu a ideia de exportar a marca Porto Bay para fora da Região, ligando-a a uma empresa que tivesse já a experiência de internacionalização e que fosse ligada à área da inovação. Assim a Logoplaste sem directamente concorrer na mesma área de actividade, surge como uma porta de entrada para mercados com realidades organizacionais, políticas, culturais, fiscais e de acesso ao crédito completamente diferentes.

A parceria que inicialmente se iniciou com o projecto do hotel de Lisboa, estendeu-se ao Algarve e ao Brasil, estando em estudo outros destinos fora da Europa.

Em termos de objectivos principais para a parceria, as componentes de contribuição da Logoplaste são a experiência e competências adquiridas com a experiência de muitos anos de internacionalização, amenizando assim muitas barreiras de entrada ao Grupo Porto Bay, e a associação da Marca Porto Bay a uma empresa líder em inovação com implantação em 18 países.

As componentes de satisfação para o Logoplaste, seriam a diversificação das actividades, associado a um grupo empresarial com credibilidade e potencialidade de crescimento numa área como o turismo. (ver Figura 44 do Anexo II)

As competências dos parceiros em novos mercados resultam e novos “*micro-produtos*”, com reflexos positivos na rentabilidade e crescimento, resultando assim em objectivos de criação de valor para ambas as partes. (ver Figura 45 do Anexo II)

7.4.3 Os Porto-Bay Associate Members

Embora no momento presente uma das orientações do grupo seja o de evitar a dispersão da marca sem controlo efectivo do Grupo Porto Bay, através do investimento de raiz, quer através da exploração directa, o conceito Porto Bay *Associate Member* aparece numa lógica de valorização da imagem e exposição da marca a outros nichos de mercado.

Este conceito que se assemelha a um direito de partilha da marca *Porto Bay* na comercialização de produtos não detidos ou explorados pelo Grupo, tem dois impactos positivos. O primeiro, tem a ver com a valorização do investimento através da entrada de receitas sem contrapartidas de investimento e de custos de exploração, com reflexos na rentabilidade do capital e notoriedade da marca. O segundo, é a obrigação por parte do Grupo Porto Bay de definir e de repensar continuamente os seus *standards* de produto e de serviço indo de encontro a uma gestão de imagem mais institucional e apetecível para potenciais associados

Embora com um número limitado de associados, o *Grupo Porto Bay* espera alargar o conceito num curto prazo para outras áreas do território nacional, aproveitando assim sinergias já adquiridas e muito orientadas para os seus actuais *stakeholders*.

Numa forma simples as componentes de contribuição do Porto Bay *Associate Members* são, o aumento de exposição da marca, o aproveitamento de sinergias decorrentes da incorporação de serviços, a complementaridade da oferta a nível de *micro-produto* e as mais-valias económicas e financeiras que daí advenham. (ver Figura 46 do Anexo II).

No que respeitamos às componentes de satisfação temos, uma maior visibilidade resultante da associação a uma marca de prestígio, uma aquisição de competências resultante dos *standards* exigidos pelo Porto Bay, com reflexos positivos nos resultados.

Embora este passo de exportar para produtos complementares a marca Porto Bay seja um risco, porque envolve no curto prazo mecanismos de controlo e apertados por parte do Grupo em relação aos produtos associados e uma clara definição do seu próprio produto, ao mesmo tempo os seus potenciais efeitos são uma das maiores alavancas para a consolidação de uma imagem com efeitos exponenciais no crescimento do Grupo e na rentabilidade dos investidores (ver Figura 47 do Anexo II).

7.5 O desenvolvimento de indicadores e a quantificação dos objectivos e para o Grupo Porto Bay.

Após definição do mapa de sucesso do Grupo Porto Bay, a próxima tarefa será monitorizar a prossecução das estratégias, processos e capacidades escolhidas para as garantir as contribuições e satisfações dos *stakeholders* já referidos.

O exercício da escolha dos indicadores e quantificação dos objectivos é da maior importância para a validação do modelo proposto. Erros conceptuais na escolha do indicador, no objectivo definido, ou mesmo na sua forma de medição, colocará em risco os pressupostos levantados, não transpondo para a organização o valor pretendido da operacionalidade do seu processo de gestão estratégica.

Tendo em conta os níveis organizacionais da administração e da direcção do grupo, o estabelecimento de indicadores para cada nível organizacional é feito em cascata e direccionada da estratégia à operação. No que respeitamos aos indicadores de objectivos que são maioritariamente ligados a indicadores *lagging* a sua monitorização é feita ao nível de topo da organização e abrange o conselho de administração, direcção geral e restantes direcções.

Esta *operacionalização* das estratégias definidas e respectiva monitorização será mais fácil se este processo for normalizado, seguindo um conjunto de regras e orientações que actuarão sobretudo como normas facilitadoras. A transposição das linhas orientadoras em objectivos e indicadores deverá ter como premissas a identificação dos pontos críticos de valor, a imputação clara das responsabilidades de actuação para que se possam desenvolver os sistemas de informação que permitam sustentar os elementos e fontes que alimentarão o ciclo de gestão estratégico.

É essencial a transposição dos indicadores definidos para um *template* que, para além de funcionar como uma ferramenta comunicacional para os principais interessados, serve como um *check-list* que potenciará o valor acrescentado destes e permitirá uniformizar o processo de criação dos mesmos.

Esta lista serve como uma metodologia para ponderar e questionar o indicador escolhido permitindo a mais correcta estruturação deste, como demonstro na tabela seguinte:

Medida	1
Âmbito	2
Relacionada com	3
Objectivo	4
Fórmula	5
Frequência	6
Responsável da medição	7
Fontes	8
Responsável do indicador	9
Acções	10
Notas/ Comentários	11

Tabela 3 - Ficha de Medida

De uma forma muito sucinta o preenchimento desta lista deve servir para questionar o indicador escolhido, auxiliando o processo de escolha da métrica. Algumas das questões que deverão ser colocadas aquando da configuração do conteúdo da lista deverão ser:

1. Medida

- Como é que esta deverá ser denominada?
- É compreensível para todos?
- É claro para todos a razão da importância desta?

2. Âmbito

- Porque é que a medida está a ser introduzida?
- Qual o seu objectivo?
- Que tipo de comportamento deverá encorajar?

3. Relacionada

- Que estratégia ou iniciativa suporta?

- A que outra medida está intimamente ligada?

4. Fórmula

- Como é que será calculada a métrica associada?
- A fórmula é clara e facilmente compreensível?
- Que tipo de comportamento é que a métrica deverá induzir?
- Qual a escala correcta a utilizar?
- A utilização de médias afectará a qualidade dos dados?

5. Metas

- Qual o nível de performance desejado?
- Precisaremos de metas intermédias para atingir o objectivo final?
- Qual o nível dos nossos concorrentes?
- Qual a velocidade de melhoria da concorrência?

6. Frequência

- Qual a frequência de medição deste indicador?
- Qual a frequência de reporte deste indicador?
- A frequência é suficiente para monitorizar as acções levadas a cabo para a melhoria?

7. Fontes de dados

- De onde é que provêm os dados utilizados neste indicador?

8. Responsável de medição

- Quem - por função, nome ou referência externa – é responsável por coligir e analisar a informação?

9. Responsável do indicador – quem – por nome ou função – é responsável por iniciar acções garantindo que a performance deste indicador melhore?

10. Acções

- Como é que o responsável da medição utilizará a informação?
- Que tipo de acções os responsáveis pelos indicadores devem tomar para garantir que a performance melhora?
- Como os responsáveis promovem a comunicação da performance?

O *template* final preenchido serve o seu propósito na clarificação de todos os intervenientes no processo de extracção, transformação, análise e acção associado. Serão, desta forma aconselháveis, que sejam facilmente acedidos para que sirvam o seu propósito de clarificação.

O mapa de sucesso deve ser subdividido pelas diferentes unidades organizacionais. A primeira interacção apresentará o grupo de indicadores que deverá ser objecto de uma atenção directa e sistemática da Direcção Geral do Grupo, não obrigando que todas as unidades funcionais sejam directamente monitorizadas pela Direcção Geral.

Será sempre muito importante, que exista capacidade e discernimento interno para efectuar as interacções que forem necessárias para que se criem os mapas de sucesso das unidades. Só assim teremos uma organização alinhada em função do objectivo corporativo.

O processo de escolha dos indicadores será sempre um exercício de análise interna do Grupo Porto Bay. Poderão sempre recorrer a consultoria externa como facilitadores da implementação deste modelo, ajudando-os a sistematizar as ideias e estratégias desenhadas mas a responsabilidade de definição será, como é óbvio, do Grupo e seus colaboradores.

Após a conclusão do mapa de sucesso da organização e da esquematização das relações causa efeito nele transpostas, a Direcção Geral do Grupo deverá pensar quais as perguntas que gostaria de ver respondidas nas suas reuniões futuras.

Assim e numa óptica de modelação e criação do SIMP para o Grupo Porto Bay foi sistematizado um conjunto de perguntas com vista a conhecer a informação necessária que a direcção geral do Grupo precisa de saber para decidir se a organização vai ou não no bom caminho.

Para cada um dos *stakeholders* relevantes, perguntar e ponderar que tipo de resposta seria útil para aferir o grau de performance do Grupo.

Em função das respostas que foi respondido, foi definida qual a medida ou medidas que melhor se adequam ao processo.

Assim sendo e com base num mapa de questões suscitadas a cada *stakeholder*, foram evidenciadas aquelas que a Direcção-Geral do Grupo considerou mais pertinentes para a construção dos indicadores e que passarão a ser o foco das reuniões e discussões estratégicas aquando da sua implementação.

7.5.1 Identificação e escolha dos indicadores

A identificação das principais medidas estratégicas a serem monitorizadas representa também um desafio para o Grupo Porto Bay e será um dos factores de sucesso de implementação do modelo proposto.

A **metodologia** aconselhada e utilizada neste trabalho, consiste na criação de um quadro de questões que a Direcção-Geral do Grupo querera ver respondidas, evidentemente sustentadas pelo mapa de sucesso definido.

Esta **metodologia** oferece, além do pretendido resultado final a escolha dos indicadores considerados determinantes para a performance da empresa, a possibilidade de discutir e ponderar quais as questões pertinentes nas estratégias, processos e capacidades da empresa.

O processo, neste caso, será tão importante como o resultado. O enfoque no que é relevante e a possibilidade de pensar sobre quais as perguntas que se pretendiam ver respondidas oferecem uma visão abrangente sobre a organização.

Actualmente, as tecnologias de informação oferecem a possibilidade de, em tempo real, monitorizar milhares de indicadores. O real valor não está unicamente no processo de monitorização e no processo de decisão, mas sobretudo no processo de escolha da relevância dos indicadores que são críticos para o sucesso da gestão estratégica.

Assim sendo, os indicadores deverão ser as respostas às questões escolhidas. Parece-nos claro que deverão ser seleccionadas apenas as perguntas mais pertinentes para o sucesso do mapa estratégico e não um vasto leque de questões sobre a organização. Terá de existir sempre o necessário *trade-off*, para que seja possível envidar os esforços e os recursos da organização nos temas prioritários.

O mapa de questões utilizado neste processo é o apresentado nas tabelas 7 a 13 presentes no anexo III e resultou de uma reflexão conjunta entre o núcleo de pensamento estratégico do Porto Bay e o investigador. O núcleo de pensamento estratégico, neste caso particular, foi composto pelo Director do Conselho de Administração (Director Geral do Grupo) e o director de marketing e promoção.

A metodologia usada foi de acordo com os princípios do *Performance Prism* que segue uma lógica descendente de questões e medidas de acordo com a figura 25.

Neste caso particular o investigador consegue ao mesmo tempo validar internamente questões que são verdadeiramente importantes para o grupo e que ao mesmo tempo são a espinha dorsal do modelo.

Para cada um dos indicadores referenciados nos quadros anteriores encontra-se em anexo uma Ficha de Indicador Estratégico respectiva. (Vide Anexo I)

Gostaria de ressaltar a não definição de Objectivos por ser um campo da responsabilidade da estrutura do Grupo e da perspectiva macro dada ao campo Fontes que em aquando da sua implementação terá de ser conveniente endereçado (além da informação do sistema de informação, será necessário definir os campos específicos).

Serão os Responsáveis dos Indicadores, aqueles que terão a seu cargo a monitorização, análise e, se tal for necessário, a tomada das acções correctivas necessárias para que a performance do indicador volte a estar dentro, ou exceda, os parâmetros definidos.

Embora ainda não exista um processo sistematizado e alinhado de gestão estratégica, é importante salientar a importância que alguns dos indicadores referidos já têm na estratégia de comunicação do Grupo e serão estes indirectamente serão enquadrados no mapa de perguntas.

Analisando o Diário de Notícias da Madeira, do dia 11 de Maio de 2008 podemos constatar que o Director Geral do Grupo faz uma referência explícita aos seguintes objectivos e indicadores:

- Objectivo de Volume de Negócios – 55 milhões de euros (comparado com período homólogo + 21%)
- Volume de Negócios 1.º Trimestre – 11, 8 milhões de euros (comparada com o período homologo +14%)
- % RL versus ano anterior - + 33%
- Crescimento do EBITDA (GOP) – 44%
- Valor do EBITDA 1º Trimestre de 2008 (GOP) – 4 milhões de euros
- Número de hotéis recomendados Top100 do Tripadvisor.com – 2
- Grupo hoteleiro com maior número de prémios de operadores turísticos em Portugal.
- Volume de Negócios de 2007 – 45,2 milhões de euros (comparado com período homólogo + 19%)
- Crescimento Resultados Operacionais em 2007 - +27%
- Resultados Operacionais em 2007 – 14,5 milhões de euros
- Crescimento EBITDA em 2007 - +17%
- EBITDA em 2007 – 13,6 milhões de euros
- Receitas divididas por hotel
 - 44% - Hotel Porto Santa Maria
 - 36% - Vila Porto Maré
- Objectivo Taxa ocupação para 2008 – Superior a 90%
- Taxa ocupação à data para o ano – 87%
- Taxa ocupação média regional – 60%
- Taxa de Fidelização – 31%

- Número de reservas feitas em 10 dias com recurso ao site da TAP – 50
- Crescimento do Volume de turistas da Thomas Cook permitido pelo Porto Bay Falésia - +20%
- Facturação online do Grupo em 2007 – 1,1 milhões de euros (comparada com período homólogo - +83%)

Facilmente constatamos que a Direcção do Grupo *Porto Bay* já acompanha com atenção muitos dos indicadores anteriormente propostos, embora ainda não os tenha sistematizado.

7.6 Gabinete de gestão estratégica

Com a definição do mapa de sucesso da organização, e respectivos indicadores, chegamos ao processo de *operacionalização* da estratégia.

A implementação do modelo estratégico proposto não se resume à gestão e monitorização dos indicadores propostos. Pretende-se um alinhamento de toda a organização, de todos os projectos e iniciativas, do orçamento anual e dos indicadores de avaliação de desempenho dos recursos humanos. Em muitas organizações a desarticulação entre os processos de gestão da empresa e a implementação de um modelo de gestão estratégica resulta no insucesso na obtenção dos objectivos estratégicos propostos.

A recomendação da criação de um Gabinete de Gestão Estratégica (GGE.) para o Porto Bay tem como finalidade criar condições para *enfocar* e tornar mais eficiente os processos supracitados, incrementando as potencialidades de sucesso das estratégias definidas. Seria a área da organização com a responsabilidade directa da gestão estratégica e como tal, num processo de implementação de um dos *Project Managers* por parte da organização.

O GGE e seu responsável teriam como principais tarefas:

1. Gestão do Modelo do *Performance Prism*

Seria o natural responsável pelo modelo implementado, devendo ser o facilitador e preparador das reuniões de revisão de performance.

Auxilia a Direcção-Geral do Grupo nas suas reflexões estratégicas, ajudando na tradução para o mapa de sucesso das alterações introduzidas.

Deve garantir as acções de formação internas para compreensão do modelo e metodologia implementadas.

Não necessita de ser o responsável das medições mas deve monitorizar e assegurar que este processo funcione da forma mais eficaz possível. Deve garantir que os processos de auditoria

da informação agregada sejam cumpridos para assegurar a validade e confiança da informação.

2. Alinhamento organizacional

Deve ajudar o Grupo a ter uma visão consistente do mapa de sucesso definido, permitindo que se alcance o necessário alinhamento e criação de sinergias internas e externas.

A criação de conexões entre os objectivos das unidades organizacionais ao mapa de sucesso, bem como potenciar as sinergias existentes entre estes bem como garantir o interesse transversal para com os *stakeholders* da organização.

Coligir toda esta informação, garantindo a revisão e aprovação por parte do Direcção-Geral do Grupo.

3. Revisão da estratégia

As reuniões periódicas de revisão dos objectivos constituem um dos pilares de sucesso do modelo estratégico implementado. Permitem a discussão do mapa de sucesso definido, a sua monitorização e eventuais alterações que se afigurem necessárias.

O GGE comunica ao Director-Geral, antes das reuniões, os principais temas estratégicos identificados. Assiste às reuniões, assegurando que os principais planos de acção definidos, são registados e são implementados.

Deverá ser um facilitador na mudança cultural a instituir na discussão dos objectivos, ajudando a focar a atenção na procura da solução para um problema detectado, do que na explicitação da razão do problema.

4. Planeamento Estratégico

Dado o contínuo ciclo estratégico, ligando de uma forma inequívoca o processo de planeamento estratégico com a sua execução, fará sentido se reunirmos esta função no GGE. Seria da responsabilidade desta área as análises competitivas internas e externas e a criação e planeamento de cenários, auxiliando a DG a compreender as diferentes hipóteses estratégicas.

5. Comunicação da Estratégia

Uma comunicação efectiva dos objectivos estratégicos é vital para que todos os colaboradores contribuam para a realização dos mesmos. O GGE seria um facilitador deste processo dado o seu nível de conhecimento sobre o assunto assegurando ainda as formações necessárias à compreensão da mensagem.

Finalmente seria relevante a participação do GGE noutros processos, mas que estariam à responsabilidade de outras unidades funcionais, nomeadamente:

6. Planeamento e Orçamentação

Orçamentos, planeamento de recursos humanos, investimentos em *T.I.* e programas de promoção e marketing têm de estar ligados às estratégias e ao mapa de sucesso.

O GGE em coordenação com o Departamento Financeiro (responsável do processo) assegura que os orçamentos definidos, e objectivos daí derivados se encontram em consonância com os propósitos estratégicos definidos. Por sua vez, coordena também com os RH nas acções de R&S e formações necessárias para garantir os *skills* necessários (principalmente na sua vertente estratégica).

É também um facilitador junto do Departamento de Sistemas na identificação dos investimentos em *T.I.* que mais valor acrescentará para o *Performance Prism* Organizacional.

7. Alinhamento dos colaboradores

Ajudar os Recursos Humanos a alinhar os objectivos de desempenho, planos de compensação, e programas de desenvolvimento pessoal e de liderança de forma a alinhar a performance individual com os objectivos estratégicos.

8. Gestão das melhores práticas

Responsável por receber *inputs* de toda a organização para melhorar os resultados estratégicos garantindo que as melhores práticas possam ser aplicadas transversalmente.

Kaplan e Norton (1996) apresentaram um calendário para gestão dos processos estratégicos que aqui adapto à execução do modelo proposto, ver Figura 48 do Anexo II.

7.7 Os Sistemas de Informação – Pilar do modelo

A implementação do modelo proposto necessita de uma plataforma tecnológica capaz de sustentar o processo de recolha, transformação, modelação, monitorização, análise e acção do mapa de sucesso criado.

A criação de valor através dos sistemas de informação pode ser vista no fluxo representado na figura 49 do Anexo II. Os *dados* são introduzidos em sistemas operacionais e através de uma plataforma de *Business Intelligence* são transformados em *informação*. A análise desta gera *conhecimento* na organização que, no ponto óptimo, se pretende ver transformado em *valor* criado para a organização.

Após análise dos sistemas de informação do Porto Bay facilmente constatamos que comparado³ à média nacional, o Grupo apresenta um bom estágio de maturidade. Os principais processos operacionais são alvo de um registo sistematizado em bases de dados

³ Inquérito à utilização das TIC nas empresas 2005 – Observatório da Sociedade da Informação e Conhecimento (UMIC-ASC)

preparados para o efeito minimizando o esforço de colecta de informação necessária para cálculo dos indicadores.

Embora me pareça que os processos críticos estejam abrangidos pelos sistemas de informação implementados, teremos ainda de criar alguns repositórios de informação para indicadores definidos anteriormente, e não constantes dos sistemas facilitando o processo de extracção da informação.

A implementação do modelo proposto obriga então à criação de uma plataforma de *Business Intelligence* para sustentar os diferentes processos inerentes ao novo ciclo de gestão estratégico que se pretende implementar.

Esta plataforma permite a *agilização* da acção e, face a pressupostos estratégicos definidos e eficientemente distribuídos pelas diferentes unidades, e *operacionalização* alinhada de toda a organização. Uma iniciativa bem sucedida permite, por um lado, a minimização do erro humano associado ao processo de transformação e agregação da informação mas, por outro e ainda mais importante, o enfoque dos recursos humanos na análise da informação (transformando-a em conhecimento) e não no processo de criação de relatórios e mapas.

Graficamente, e resumidamente, a estrutura a implementar pode ser visualizada na Figura 50 do Anexo II.

O desenvolvimento de ferramentas de *Business Intelligence* tem permitido às empresas potenciar o manancial de informação operacional dos seus *ERP (Enterprise Resource Planning)* e *CRM (Customer Relationship Management)* até limites nunca antes vistos.

Serão estas ferramentas que sustentarão o processo de *ETL (Extract, Transform and Load* que traduzido para português significará Extracção, Transformação e Carregamento) e criação das bases de dados analíticas que serão o *backbone* das ferramentas de *reporting*, análise e gestão estratégica.

Explico então de uma forma sucinta mas mais detalhada, qual a estrutura de sistemas de informação em que o *Grupo Porto Bay* terá de fazer investimentos em ferramentas que permitam:

7.7.1 ETL – o processo de extracção

Esta componente é a que permite coligir a informação armazenada nas diferentes bases de dados, procedendo às transformações necessárias antes do seu carregamento nas bases de dados analíticas criadas para o efeito. Após a finalização das folhas de indicadores de performance e com a determinação das fontes de dados necessárias à criação da métrica

associada aos mesmos, o Grupo estará capacitado para começar a preparar e definir o processo de *ETL* necessário ao desenvolvimento do sistema.

A uniformização dos sistemas operacionais facilita o processo de extracção mas deverá existir o cuidado de implementar processos de auditoria relacionados com a qualidade dos dados dos sistemas operacionais. A qualidade dos dados operacionais é reflectida directamente na qualidade do indicador, e obviamente que dados operacionais de má qualidade se traduzirão num indicador de pouca ou nenhuma confiança.

7.7.2 Datawarehouse e datamarts

Bases de dados analíticas desenhadas especificamente para a análise da informação. Servem como base de dados *agregadora* da informação dos diferentes sistemas permitindo que se tenha, num só sistema, uma perspectiva unificadora da organização. São estas bases de dados que servem de *Staging Areas* (áreas de preparação) à criação de Cubos *OLAP* (*Online Analytical Processing*).

Poderá ser necessário a criação de *datamarts* (*datawarehouses* mais pequenos) para atender a alguns desafios específicos das diferentes unidades organizacionais.

7.7.3 Cubos OLAP (Online Analytical Processing)

Agregação multidimensional da informação permitindo aos utilizadores com algum grau de proficiência informática, mas sem conhecimentos específicos de informação, a construção de análises *ad-hoc* da informação neles armazenada.

Permite, entre outras funcionalidades, o *drill (up and down)* da informação e o *slice and dice*.

No Grupo Porto Bay, por exemplo, poderíamos começar por ver a Taxa de Ocupação Global e caso fosse pertinente iríamos descendo para a taxa de ocupação por Região ou até mesmo se tal fosse necessário para a taxa de ocupação de um único hotel.

Tudo isto no mesmo cubo, só através de *cliques*, sem necessidade de termos diferentes mapas. No exemplo exposto na Figura 51 do Anexo II, dentro de um cubo de vendas de bebidas, se seleccionarmos o Y, teríamos a possibilidade de saber a quantidade de vendas de água realizadas na cidade do Funchal durante o 1.º trimestre do ano. Os analistas têm agora capacidade para aceder à informação potenciando o valor real desta.

7.7.4 Reporting

Estas ferramentas também permitirão o desenvolvimento de relatórios específicos e necessários ao correcto acompanhamento do modelo aqui definido.

Estas ferramentas permitem, entre outras funcionalidades, a criação de *reports* num formato *pull*, isto é, o sistema enviará *proactivamente* um relatório para o e-mail de um utilizador

quando uma condição se verificar. Podemos imaginar que o valor medido de um indicador ultrapassa o que foi determinado como o limite do aceitável, o responsável deste é prontamente avisado para que possa dar início às acções que permitirão repor e atingir o objectivo de performance proposto.

7.7.5 Scorecards e Dashboards

São estas ferramentas de *Business Intelligence* que permitem a construção dos *scorecards e dashboards* de gestão utilizados, geralmente, pelas hierarquias de topo das organizações. Permitem a agregação num único sítio (de preferência uma página *web*) de várias das funcionalidades supra-citadas conjugando várias componentes analíticas gráficas, *drill* da informação, mapas estratégicos, entre outros

O recurso à apresentação visual (*semáforos, smiles*) como forma de comunicação rápida da informação é a técnica mais utilizada para apresentação dos *Dashboards*. Recomendo que se adicione à apresentação visual as funcionalidades analíticas que permitam uma compreensão da informação apresentada. Podemos ver na figura 52 do Anexo II um exemplo de um *dashboard* corporativo.

7.7.6 Data Mining

As ferramentas de *Data Mining* permitem a procura de padrões na informação através de modelos estatísticos. Existem várias hipóteses para que se crie valor, no Grupo Porto Bay, através da utilização destas ferramentas mas destacarei uma.

As relações causa-efeito inerentes à implementação do modelo são ponderadas mas não provadas. Não existe actualmente no Grupo uma evidência objectiva das relações construídas no mapa de sucesso.

Podemos utilizar, naturalmente após a existência de suficiente massa crítica em termos de informação, modelos de análise estatística que relacionem e provem, ou não, as conexões criadas. Será um poderoso auxiliar na própria conceitualização e definição das linhas estratégicas da organização, garantindo uma melhor compreensão sobre os processos transversais de criação de valor.

7.7.7 Sistema de Informação Geográfico

Embora este sistema de informação seja mais conhecido pelas suas potencialidades operacionais, com *case-studies* mundiais ao nível da melhoria da eficiência na gestão da distribuição, por exemplo reúne condições para ser um precioso aliado na visualização da informação.

Poderá ser interessante para o Grupo *Porto Bay* aceder à informação analítica num formato geo espacializado, oferecendo o valor acrescentado da informação geográfica.

7.7.8 Comunicação - Portal Interno

O Portal Interno transversal a toda a organização deverá ser o acesso preferencial dos utilizadores ao modelo definido.

Será através deste meio que os utilizadores, após *login* controlado, terão acesso aos indicadores cuja responsabilidade detém, e deverá ser aqui também que deverão ser registadas, se tal for necessário, as acções levadas a cabo para repor os níveis de performance pretendidos.

Deverá constar junto de cada indicador a última data de actualização do mesmo (visto ser possível a existência de diferentes frequências de actualização) e deverá ser definido também, com natural bom senso, a importância e o grau de detalhe (*drill-down*) disponível a cada grupo de utilizadores.

O Portal e a tecnologia associada permitem a criação de *links* entre os indicadores e as respectivas folhas de informação, permitindo sempre o esclarecimento do utilizador de alguma dúvida que este tenha sobre o indicador que visualiza.

A tecnologia permite ainda que qualquer responsável, ou utilizador com permissões para tal, tenha acesso aos indicadores calculados a qualquer hora do dia e em qualquer lugar do mundo, ultrapassando a barreira da rede interna permitindo que um elemento de uma direcção operacional consiga, por exemplo, estando num hotel do Grupo ter a percepção do estado do desempenho pretendido.

A sugestão é que se construam modelos de visualização de dados, tornando o processo de comunicação dos valores monitorizados mais rápido. Está provado que graficamente a percepção do utilizador sobre o estado é mais célere do que se lhe apresentarem a informação em formato tabular e com números.

Aqui a minha sugestão será no sentido de se encontrar o equilíbrio criativo que permita que o processo de monitorização seja uma experiência intuitiva e agradável.

7.8 Oportunidades de desenvolvimento e investigação futura

O sucesso estratégico da implementação do modelo não está ligado só ao projecto de implementação. Projectos de reorganização organizacional são, se bem implementados, seguidos de perto pela mais alta hierarquia da pirâmide.

Existem várias condicionantes à implementação do projecto mas, assumindo que existe interesse e empenhamento da Administração do Grupo no sucesso do projecto, a organização tenderá a participar activamente para que o resultado final seja o pretendido.

Em projecto, os recursos humanos, financeiros e tecnológicos serão reunidos e aplicados e as principais temáticas do modelo certamente serão discutidas pelos colaboradores identificados como pertinentes para a sua discussão.

Existem outras, e variadas condicionantes e, não querendo transmitir a ideia de que um projecto desta natureza será fácil, devemos alertar para a relevância da fase pós-implementação.

O sucesso desta metodologia como ferramenta de operacionalização estratégica está intimamente relacionado com a sua integração nos processos de gestão do Grupo. O mapa de sucesso terá de ser o enfoque da área de gestão, devendo ser utilizado como ferramenta de comunicação organizacional.

Teremos de centrar e divulgar o mapa de sucesso em todos os níveis organizacionais, se possível evidenciando os contributos individuais no atingir do definido.

Teremos de construir uma verdadeira cultura de discussão centrada no atingir das respostas que pretendemos ver respondidas, alterando a nossa visão interna para a resolução do problema em contrapartida da procura tradicional do culpado.

A estratégia só atingirá o sucesso se a empresa estiver alinhada e orientada para alcançar os *drivers* de valor propostos, contribuindo todos para sustentar a performance global do Grupo.

Uma implementação de sucesso abrirá também horizontes para possíveis projectos de investigação, destacando desde já:

- A análise e estudo estatístico das relações causa-efeito do mapa de sucesso implementado
- O impacto da transposição do modelo Performance Prism para o processo de avaliação de desempenho e alinhamento dos colaboradores

BIBLIOGRAFIA

LIVROS/ MONOGRAFIAS

- Angel, W e Hipolito, A (1994). *Gestion Técnico Económica de Hotels*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Ansoff, H. I. (1984). *The New Corporate Strategy*, Revised Edition. Wiley Editions 1988.
- Anthony, R.N. e Govindarajan, V. (2001) . *Management Control Systems*. McGraw Hill 10 th. Edition.
- António, N.S. (2003). *Estratégia Organizacional – Do Posicionamento ao Movimento*. Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa.
- Batista, J.L., (2005) . *A evolução no Turismo no período 1975 a 2005*. Palmigráfica, Funchal.
- Geller, N. (1994) . *Executive Information Needs in Hotel Companies*. Peat Marwick, NY.
- Guerny, J., Guiriec, J.C. e Lavergne, J. (1989). *Principles et mise en place du Tableaux de Bord de Gestion*. J.Delmas et Cie 5 édition revue.
- Guilding, C.(2002) . *Financial Management for Hospitality Decision Makers*. Elsevier Butterworth-Heinemann, London.
- Jordan, H, Neves, J.C. e Rodrigues, J.A. (2002).*O Controlo de Gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores*. Áreas Editoras, 4ª Edição, Lisboa.
- Kaplan, S. K. e Norton, D.P. (2001). *The Startegy Focused Organization – How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston. HBS Press.
- Lassere, Philippe (2003). *Global Strategic Managemen*. Palgrave Macmillan, UK.
- Nair, Mohan. (2004). *Essentials of Balancescorecard*. John Wiley and Sons, Inc.
- Neely, A, Adams Chris e Kennerly, M (2002) . *Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships* . Financial Time / Prentice Hall.
- Neely, A. (2002) . *Business Performance Measurement – Theory and Prattice*. Cambridge University Press, UK.
- Neves, C.N, (2005). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. Texto Editora, 1ªEdição, Lisboa.
- Olve, NG. e Roy, J. (1999). *Performance Drivers – A practical guide using Balance Scorecard*. John Wiley & Sons Lda.
- Oulé, JC. (1991). *Le Controle de Gestion – La Maitrise des Performances*. Tome 1, Editions BPI, Paris.

Quinn, R. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Josse-Basse, San Francisco.

Robalo, A. . (2004) *Comparative Management*. Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa .

Uniform Systems of Accounts for the Lodging Industry. (1996) 9th Edition, American Hotel and Motel Association – Hotel Association of New York City.

Yin, R.K. (1994) . *Case Study Research, Design and methods*. SAGE

WORKING PAPERS

Banker, R., Potter, G. e Srinivasan, D. (2005). *Association of Nonfinancial Performance Measures with Financial Performance of a Lodging Chain*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, November 2005.

Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A. e Zolkiewski, J. (2006). *Strategic Thinking and IMP approach: A comparative analysis*. Industrial Marketing Management, Vol. 36, Issue 7, October 2007.

Barberg, B. e Keidel, D. (2005). *Balanced Scorecard Methodology and InsightVision Software combine to help Carlson Hotels Worldwide Successfully Execute new Strategy*.

Berrrah, L., Maurish, G. e Vernadat F. (2004) . *Information aggregation in industrial performance measurement, issues end definitions*. International Journal of Production Research, October 2004.

Bollenbach, S. (2003). *Hilton Hotels Corporation – A Case Study*. Center of Hospitality Research- Cornell University.

Boourguignon, A., Mallrret, V. e Norreklit, H..(2002). *L'irréductible dimension culturelle des instruments de gestion: l' exemple du tableau de bord et du balance scorecard*. Comptabilité – Contrôle – Audit / numero special – mai 2002, pp. 7 à 32.

Bourne, M. (2002). *The key performance measurement process*. Center for Business Performance, Cranfield University, 2002, UK.

Bourne, M., Wilcox, M.(1998) . *Translating Strategy into action*. Manufacturing Enginner, June 1998.

Burgess, C. (2005) *Is there a future for hotel financial controllers?* Hospitality Management 26 (2007) 161-174

Carpinetti, A. e Aken, E. (2003). *Measurement System Development Process: A pilot application and recommendations*. FAPESP e AT&T.

Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, May 2005.

- Costa, D. e Formoso, Carlos (2005). *Evaluating Performance Measurement Systems for Construction Companies*. Porto Alegre – Brasil.
- Davis, P., Dibrell, C. e Janz, B.(2000). *The impact of time on strategy-performance relationship- Implication for managers*. *Industrial Marketing Management* 31 (2002) 339-347.
- Denison, D. e Hooijberg, R. e Quinn, R. (1995). *Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership*. *Organization Science*, (6), 524-540.
- Dias, Claudia (2000) *Estudo de Caso: Ideias importantes e referências* -. Maio 2000.
- Dias, Claudia (2000) *Pesquisa Qualitativa- Características Gerais e Referências*. Maio 2000
- Eisenhart, K.M. (1989) *Building Theories From Case Study Research*. *The Academic of Management Review*, October 1989, 532-550.
- Folan, P. e Browne, J. (2005) . *A review of performance measurement: Towards performance management*. *Computers in Industry* 56 (2005) 663-680.
- Frangos, C. (2004) . *Aligning Learning with strategy*. *Paradigm Learning* , April (2004)
- Gadde, L., Huember, L. e Hakansson (2003). *Strategizing in Industrial networks*. *Industrial Marketing Management* 32 (2003) 357-364.
- Gibson, D.(1998) *A qualitative research study on perceptions held by KH hotels financial controllers in decision making roles*. *Hospitality Management* 17 (1998) 65-81
- Gil, A. Jimenez, J.B. e Lorente , J.J. (2000). *An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels*. *The International Journal of Management Science – Omega* 29 (2001) 457-471.
- Harrington, D. e Akehurst (1996) . *Service Quality and Business performance in UK hotel industry*. *Journal Hospitality Management* Vol.15 nº 3, pp. 283-298, 1996.
- Hartog, Deanne, Boselie , P. e Paauwe, J. ((2004) . *Applied Psychology: An International Review, 2004, 53(4), 556-569*.
- Insigthformation Case Study Feb 2005.
- Ittner, D. e Larker, D. (2003) .*Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement*. *Harvard Business Review*, November 2003.
- Jones, P.(1999) .*Operational issues and trends in the hospitality industry*. *Hospitality Management* 18 (1999) pp.427-442.
- Kemp, S., Dwyer L. (2001) *An examination of organizational culture- The Regent Hotel Sidney*. *Hospitality Management* 20 (2001) 77-93.
- Kennerly, M. e Neely, A.(2003). *Measuring performance in a changing environment*. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, nº2 2003, pag. 213-

229.

Kim, H. e Kim, W. (2004) *The relationship between brand equity and firms performance in hotels and restaurants*. Oklahoma State University. *Tourism Management* 26n(2005) 549-560.

Lardenoije, E., Raaij, E. e Weele, Arjan. (2005) . *Performance Measurement Systems*. Eindhoven University of Technology.

Lee, Myong e Jang, S.(2006) *Market diversification and financial performance and stability: A study of hotel companies*. *International Journal Hospitality Management*, (2006)

Littler, K., Aisthorpe, Phil, Hodson, R. e Keasey Kevin (2000). *A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation: an example from UK bankin sector*. *International Journal of Information Management* 20 (2000) 411-428.

Lonnqvist, A.(2002) . *How Employees Use Performance Measurement*. Tampere University of Technology, Finland.

Mahidhar, V.(2005) *Designing the lean Enterprise Performance Measurement System*. MIT, March 2002.

Maister, D. (2001) *What Managers must do to create a high-achievement culture*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, December 2001.

Martinez, V., Kennerly, M. e Neely, A.(2002) . *Impact of PMS on business performance: a methodological approach*. Center for Business Performance, Cranfield University, 2002 , UK.

Martins, R. e Goessler, L. (2006). *A Influência da lógica de Gestão Organizacional na Evolução do Sistema de Medição de Desempenho*. (GEPEQ / DEP / UFSCar), XIII SIMPEP, Novembro 2006, Brasil.

Martins, R. e Marquiti, Lígia (2006). *Desenvolvimento e Implementação de Balance Scorecard numa unidade Multinacional da Industria Química*. SIMPEP, 2006 – Brasil

Martinsons, M., Davison, R. e Tse, D. (1998). *The balanced scorecard: a foundation for for strategic management of information systems*. *Decision Support Systems* 25 (1999) 71-88

Mia, L. e Patiar Anoop (2001) . *The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study*. *Hospitality Management* 20, (2001) pp.111-128

Mintzberg, H.(1993) . *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review, January_February 1994.

Neely, A. e Adams, C.(2001) *The performance Prism in Practice*. Center for Business Performance, Cranfield University, 2001 , UK.

Neely, A. e Adams, C.(2002) *Perspectives on Performance: The Performance Prism*. Center

for Business Performance, Cranfield University, 2002 , UK.

Neely, A. e Bourne, M. (2002). *Why measurement initiatives fail*. Center for Business Performance, Cranfield University, 2002, UK.

Neely, A., Mills, J., Gregory, M., e Richards, H. (1996) *Performance measurement system design: Should process based approaches be adopted?* International Journal Production Economics 46-47 (1996) 423-431

Norreklit, H. (2000). *The Balance Scorecard – A critical analysis of some of its assumptions*. Management Accounting Research, 2000, 11, 65-88.

Ottenbacher , M. e Gnoth, J. (2005). *How to develop successful Hospitality Innovation*.

Paecock, M e Kubler, M. (2001) *.The failure of control in hospitality industry*. Hospitality Management 20 (2001) 253-365.

Parken, C. (1996). *Measuring the performance of hotel operations. Socio-Economics. Planning Science. Vol 30, N° 4, pp. 257-292.(1996)*

Phillilps, P. 2004. *The Balance Scorecard and Strategic Control: A Hotel Case Study Analysis*. Kent Business School, WP n° 85, January 2005.

Picolli, G. e Torchio, P.(2006). *A Manager´s Guide to Profiting from Information Systems*. Center for Hospitality Research- Cornell University . June 2006.

Pun, K. e White, A. (2005). *A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks*. International Journal of Management Reviews, Vol. 7, Issue 1, pp.49-71.

Rensburg, A.(1998) *A frame work for business process management*. University of Pretoria, Departament of Industrial Systems and Engineering.

Rillo, M. (2003). *Limitations of Balance Scorecard*, Tallin Techinal University.

Sardinha, I. e Reijnders, L. (2005). *Evaluating Environmental and Social Performance of Large Portuguese Companies: A Balanced Scored Approach*. Business Strategy and Environment, 2005, 73-91.

Schall, M. (2003). *Best Practices in Assessment of Hotel-guest Attitudes*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, April 2003.

Schmidgal, R. e Zahl-Begnum, O. (1996) *Operations budgeting practices of lodging firms in USA and Scandinavia*. International Journal Hospitality Management , Vol.5,n°2 pp. 189-203.

Silva, C. e Silva E. (2005). *Identificação dos enfoques da avaliação de desempenho – Uma proposta para diagnosticar sistemas de medição*. IX Congresso Internacional de Custos –

Novembro 2005, Brasil.

Skalpe, Ole (2002) *Hotels and Restaurants- are the risks rewarded? Evidence from Normay.* Tourism Management 24 (2003) 623-634.

Skerlavaj, M., Indihar, M., Skrinjar, R. e Dimovski (2006) . *Organizational learning culture – the missing link between business process change and organizational performance.* International Journal of Economics 106 (2007) 346-367.

Skogland, I. e Siguan, J. (2004) . *Are you satisfied customer loyal?* Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August 2004.

Smith, M., Smith, D. (2006). *Implementing strategically aligned performance measurement in small firms.* International Journal Economics 106 (2007) 393-408.

Sturman, M. (2006) *A new method for measuring housekeeping performance Consistency.* Cornell University Reports, September 2006.

Subramaniam, N., McManus, L. e Mia, L. (2002) . *Enhancing hotel Managers’ organizational commitment: an investigation of impact of structure, need for achievement and participative budgeting.* Hospitality Management 21 (2002) 303-320.

Tarcey, J. e Nathan A.(2002). *The Strategic and Operational Roles of Human Resources – An emerging model .* Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August, 2002.

Tenhunen, J., Ukko, J., Markus, T. e Rantanen, H. (2002). *Designing a performance measurement system: A case study in Telecom Business.* Frontiers of e-business research 2002.

Vaz, P. (2003) . *Gestão por objectivos e avaliação do desempenho: A administração pública em mudança.* Universidade de Coimbra, 2006

Withla, P., Walters, P. e Davies H. (2006) *Global Strategies in the international hotel industry.* Hospitality Management 2006.

Woods, R., Sciarini e Breiter, D. (1998) . *Performance Appraisals in Hotels.* Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, April 1998.

TESES

Farmer, S.A. (2004), *A performance measurement framework for internal audit.* MSc in Audit Management & Consultancy by University of Central England Business School.

Freitas, C.M. (2006), *Estudo da Motivação e da Liderança na Industria hoteleira na RAM.* Dissertação para obtenção de grau de mestre em Gestão e Estratégica e Desenvolvimento do Turismo, Universidade da Madeira.

Leite, D.C. (2004), *Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas empresas*

hoteleiras do Nordeste Brasileiro. Tese de Mestrado em Contabilidade pela Universidade João Pessoa

Lourenço, S.M. (2005), *Análise da performance de empresas hoteleiras – uma aplicação da metodologia DEA*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Instituto Superior de Gestão.

Manninen, M. (2005), *How information technology can facilitate Performance Measurement Systems?* Master Thesis in Accounting by Swedish School of Economics and Business Administration.

Simões, A.M. (2001), *Um sistema integrado de avaliação de performance por Segmentos: Aplicação a uma Empresa do Sector da Construção Civil*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, ISCTE.

APLICAÇÃO DO “PERFORMANCE PRISM” COMO MODELO
DE ORIENTAÇÃO E MONITORIZAÇÃO ESTRATÉGICA.
UM ESTUDO DE CASO APLICADO AO *GRUPO PORTO BAY*
HOTELS.

ANEXO I – Fichas de Medidas

FICHAS ASSOCIADAS A CLIENTES

Medida		Score médio satisfação clientes
Âmbito	Foi criado com o âmbito de medir a satisfação dos clientes com o nosso nível de serviço	
Relacionada com a Estratégia	Superar as expectativas dos clientes	
Objectivo		
Fórmula	Média inquéritos satisfação preenchidos	
Frequência	Mensal	
Responsável da medição	Serviço ao Cliente - hotel	
Fontes	Dados SAP preenchidos no inquérito	
Responsável do indicador	Director-Geral dos Hotel	
Ações	Realizar acções para aumentar/sustentar a satisfação de clientes	
Notas/ Comentários	Deverá ser anexo a esta folha o inquérito de satisfação preenchido, devendo este também ser alvo de revisões pontuais. Deverá ser possível fazer o drill para cada hotel	

Medida		Word of mouth customers
Âmbito	Foi criado com o âmbito de compreender o grau de relacionamento com o produto Grupo Bay com clientes do Grupo	
Relacionada com a Estratégia	Identificação com a marca do Grupo	
Objectivo		
Fórmula	Nº de Clientes do Grupo por sugestão de antigos clientes	
Frequência	Trimestral	
Responsável da medição	Serviço ao Cliente – hotel	
Fontes	Dados SAP	
Responsável do indicador	Director Marketing e Promoção	
Ações	Melhorar o relacionamento com os clientes	
Notas/ Comentários		

Medida	Taxa Fidelização
Âmbito	Compreender a relação com a marca Porto Bay
Relacionada com	Identificação com a marca do grupo e aumento das Receitas média por quarto
Objectivo	
Fórmula	N.º Clientes Repetentes/N.º Clientes Totais
Frequência	Mensal
Responsável da medição	Serviço Cliente – Hotel
Fontes	Dados Fidelio
Responsável do indicador	Director Marketing e Promoção
Acções	Realizar acções para aumentar o número de clientes repetentes
Notas/ Comentários	A identificação do cliente repetente, independentemente do hotel escolhido, é um factor crítico para a qualidade da medida

Medida	Serviços Hoteleiros em Ranking Especialidade
Âmbito	Medir, junto do mercado, o grau de qualidade atribuído aos nossos produtos
Relacionada com	Satisfação dos clientes e construção da marca
Objectivo	
Fórmula	Número de menções dos Hóteis em <i>Rankings</i> * da Especialidade previamente estabelecidos (Alojamento, Restauração e Serviços complementares)
Frequência	Mensal
Responsável da medição	Direcção Marketing e Promoção
Fontes	Levantamento dos rankings da especialidade e carregamento destes
Responsável do indicador	Director Geral do Hotel
Acções	Realizar acções que garantam os cumprimentos dos requisitos necessários a figurar e subir nos rankings de especialidade
Notas/ Comentários	O indicador é composto pelos objectivos individuais de cada hotel. Deverá ter capacidade de drill para cada hotel.

Medida	<i>Average Room Rate</i>
Âmbito	Avaliar a receita média unitária do produto alojamento
Relacionada com	Satisfação dos clientes e construção da marca
Objectivo	
Fórmula	Receitas Alojamento e Pequeno-almoço / Quartos vendidos
Frequência	Mensal
Responsável da medição	Director Finanças e de Controlo
Fontes	Levantamento dos rankings da especialidade e carregamento destes
Responsável do indicador	Director Geral do Hotel
Acções	Realizar acções que permitam atingir o ARRate pretendido

Medida	Taxa de ocupação quarto em t
Âmbito	Avaliar a rotação dos quartos no que respeita à sua utilização
Relacionada com	Satisfação dos clientes e reconhecimento da marca Porto Bay
Objectivo	
Fórmula	$(\text{Quartos ocupados em t} / \text{Quartos disponíveis em t}) \times 100$
Frequência	Mensal
Responsável da medição	Director Vendas
Fontes	
Responsável do indicador	Director Geral do Hotel
Acções	Realizar acções que permitam atingir taxa de ocupação pretendida pretendido
Notas/ Comentários	

Medida		Mix receitas nos micro-productos (Hotéis)
Âmbito	Avaliar a estrutura de receitas do grupo	
Relacionada com a Estratégia	Avaliar a estratégia de receitas implementada para complementar as receitas de alojamento e aumentar a rentabilidade por cliente	
Objectivo		
Fórmula	Receitas de x / RT, Receitas de x1/ RT, Receitas de x2 / RT	
Frequência	Semestral	
Responsável da medição	Director Finanças e de Controlo	
Fontes	Dados Sap	
Responsável do indicador	Director Geral do Hotel	
Acções	Realizar acções que garantam o mix de produto pretendido	
Notas/ Comentários	Deverá ter capacidade de drill para cada hotel.	

Medida		Percentagem de adesão aos novos micro-productos
Âmbito	Associar a percepção da marca Porto-Bay aos novos produtos	
Relacionada com	Eficácia do serviço de informação pós-venda (Prestige-club) e identificação com a marca do grupo para os novos investimentos	
Objectivo		
Fórmula	% Reservas efectuadas por clientes Porto Bay	
Frequência	Semestral (Nos primeiros dois semestres após a abertura)	
Responsável da medição	Serviço Cliente - Hotel	
Fontes	Dados Fidelio	
Responsável do indicador	Director Marketing e Promoção	
Acções		
Notas/ Comentários		

Medida Online Customers	
Âmbito	Número de clientes através de sites
Relacionada com	Identificação com a marca do grupo, a qualidade percebida dos nossos hotéis e o ARrate.
Objectivo	
Fórmula	Clientes online / Clientes totais
Frequência	Semestral
Responsável da medição	Serviço Cliente – Hotel
Fontes	Dados Fidelio
Responsável do indicador	Director Marketing e Promoção
Acções	Realizar acções para aumentar o número de clientes originários da Internet
Notas/ Comentários	Deverá ter capacidade de drill por site originador de uma estadia

Medida RevPar - Performance Operacional	
Âmbito	Permite compreender a performance operacional dos microprodutos do Grupo
Relacionada com	O grau de sucesso da operacionalização da estratégia com os clientes do Grupo Porto Bay
Objectivo	
Fórmula	Tx Ocupação x ARRate
Frequência	Mensal
Responsável da medição	Director de Finanças e de Controlo
Fontes	Dados SAP e Fidelio
Responsável do indicador	Director Geral do Grupo
Acções	Realizar acções para aumentar a performance operacional dos hotéis do Grupo
Notas/ Comentários	

Medida		Cobertura de processos certificados
Âmbito	Enquadrar os serviços / produtos com processos de certificação	
Relacionada com a Estratégia	a Sustentação dos processos nas opções estratégias relacionadas com a standartização dos serviços e produtos ao cliente	
Objectivo		
Fórmula	Certificação por Áreas de serviço /Áreas de serviço ao cliente	
Frequência	Anual	
Responsável da medição	Director de sistemas e qualidade	
Fontes	SAP	
Responsável do indicador	Director de sistemas e qualidade	
Ações	Cobertura integral de certificação em todo o processo produtivo	
Notas/ Comentários	Esta medida deverá estar enquadrada com normas internas relacionadas com standarts do produto e marca Porto Bay	

Medida		% de reclamações relativa a serviços internos
Âmbito	Constatação de que os standards de qualidade definidos para o serviço ao cliente estão a ser cumpridos.	
Relacionada com	Estratégia de serviço ao cliente	
Objectivo		
Fórmula	$(N.^{\circ} \text{ de Reclamações em } t / \text{ dormidas}) \times 100$	
Frequência	Semestral	
Responsável da medição	Serviço Cliente - Hotel	
Fontes	Dados SAP	
Responsável do indicador	Director Geral do Hotel	
Ações	Realizar acções para evitar o aparecimento das reclamações	
Notas/ Comentários	Deverá ter capacidade de drill por tipo de reclamação	

Medida		Índice de Cobertura de normas internas
Âmbito	Standartização do produto e serviço das áreas críticas de valor	
Relacionada com a Estratégia	a Criação de um conjunto de normas e atitudes diferenciadoras geradores de reconhecimento por parte dos clientes	
Objectivo		
Fórmula	Nº Processos normativos em áreas críticas / nº áreas críticas	
Frequência	Semestral	
Responsável da medição	Serviço ao cliente	
Fontes	SAP	
Responsável do indicador	Director Grupo / Director Sistemas e Inovação	
Ações	Incrementar de uma forma crescente e sustentada uma normalização de processos.	
Notas/ Comentários	Esta medida deverá ser completada e reciclada de acordo avaliação qualitativa dos clientes	

Medida		Check-outs antecipados
Âmbito	Nível de expectativas criadas e reconhecimento do produto	
Relacionada com a Estratégia	a Estratégia de serviço ao cliente	
Objectivo		
Fórmula	Nº de ckeck-outs antecipados em t resultado de insatisfação na estadia.	
Frequência	Semestral	
Responsável da medição	Serviço ao cliente	
Fontes	SAP	
Responsável do indicador	Director do hotel	
Ações	Processo de auditoria ao conjunto de processos relacionados com p cliente	
Notas/ Comentários		

Medida	% Nível de integração dos sistemas
Âmbito	Avaliar o nível de integração dos sistemas de informação
Relacionada com	Capacidade de resposta aos processos de standartização e controlo dos serviços ao cliente
Objectivo	
Fórmula	Nº de sistemas integrados / Sistemas totais
Frequência	Anual
Responsável da medição	Serção ao cliente
Fontes	SAP
Responsável do indicador	Director de Sistemas
Acções	Reduzir os circuitos e actores intermédiosde ligação entre sistemas.
Notas/ Comentários	

Medida	Empregado por quarto
Âmbito	Avaliar os níveis de recursos humanos adequados ao nível de serviço e produtividade
Relacionada com	Identificação das capacidades dos recursos humanos para prosseguir a qualidade de serviço pretendida.
Objectivo	
Fórmula	Nº de empregados / quartos disponíveis
Frequência	Anual
Responsável da medição	Director Recursos Humanos
Fontes	SAP
Responsável do indicador	Director Geral Grupo
Acções	Adequa aos níveis prementidos
Notas/ Comentários	Este indicador deve ser revisto em função do tipo de oferta disponível.

Medida	Desvio médio Gap Colaborador - Função
Âmbito	Avaliar as capacidades da nossa estrutura para responder aos desafios organizacionais
Relacionada com	Identificação das capacidades dos recursos humanos para prosseguir a qualidade de serviço pretendida
Objectivo	
Fórmula	Média do Desvio entre a pontuação das competências atribuídas ao Colaborador e da pontuação das competências necessárias ao desempenho da função
Frequência	Semestral
Responsável da medição	Técnico dos Recursos Humanos
Fontes	Dados SAP
Responsável do indicador	Director dos Recursos Humanos
Acções	Realizar as acções necessárias para a adequação dos perfis dos colaboradores às funções desempenhadas
Notas/ Comentários	Eventuais desvios positivos devido à formação dos colaboradores para preparação da assumpção de responsabilidades futuras poderá ser corrigido no cálculo. O indicador deverá conter referência explícita a estes casos

Medida	Número de Prémios Profissionais
Âmbito	Avaliar os parâmetros de qualidade dos Recursos Humanos
Relacionada com	Reconhecimento externo do nível de serviço
Objectivo	
Fórmula	Número de Prémios em áreas chave (Cozinha e Bar)
Frequência	Semestral
Responsável da medição	Director de Recursos Humanos
Fontes	Levantamento do número de prémio de operadores turísticos.
Responsável do indicador	Director Geral do Hotel
Acções	Realizar acções para que se cumpram e excedam os parâmetros definidos.
Notas/ Comentários	

Medida		% Orçamento Animação	
Âmbito		Recursos para sustentar o nosso serviço	
Relacionada com		Qualidade serviços na estadia	
Objectivo			
Fórmula		Custos Animação e Lazer / Receitas totais	
Frequência		Anual	
Responsável da medição		Gestor Financeiro / Controlo	
Fontes			
Responsável do indicador		Director do hotel	
Acções			
Notas/ Comentários			

Medida		Rácio Área Bruta Lazer	
Âmbito		Recursos para sustentar o serviço	
Relacionada com		Standartização do micro-produto	
Objectivo			
Fórmula		Área afecta ao lazer / Área afecta ao Alojamento	
Frequência		Na abertura de qq. Unidade do grupo	
Responsável da medição		Director obras e projectos	
Fontes			
Responsável do indicador		Director Geral do Grupo	
Acções			
Notas/ Comentários			

Medida		Área média por quarto
Âmbito	Recursos para sustentar o serviço	
Relacionada com	Standartização do micro-produto	
Objectivo		
Fórmula	Total area alojamento / nº de quartos	
Frequência	Na abertura de qq. Unidade do grupo	
Responsável da medição	Director obras e projectos	
Fontes		
Responsável do indicador	Director Geral do Grupo	
Acções		
Notas/ Comentários		

Medida		Volume de negócios membros associados
Âmbito	Standartização e criação da marca	
Relacionada com	Valor da marca percebida e criação de valor	
Objectivo		
Fórmula	Volume de negócios decorrente de membros associados	
Frequência	Anual	
Responsável da medição	Direcção Financeira / Controlo	
Fontes		
Responsável do indicador	Director Geral do Grupo	
Acções	Alargar a rede de membros associados	
Notas/ Comentários		

FICHAS ASSOCIADAS A OPERADORES TURÍSTICOS

Medida	Peso Relativo Allotment
Âmbito	Aferir o interesse dos TTOO na nossa oferta
Relacionada com	Estratégia de distribuição do produto PB
Objectivo	
Fórmula *	Allotment MPPB / Allotment destino
Frequência	Semestral
Responsável da medição	Director Vendas
Fontes	Fidelio
Responsável do indicador	Director Geral Grupo
Acções	Ganhar quota de mercado potencial à concorrência
Notas/ Comentários	*Este indicador é ponderado pelo nº de quartos disponíveis da concorrência.

Medida	Cobertura Relativa Brochura
Âmbito	Aferir o interesse dos TTOO na nossa oferta
Relacionada com	Aferir o interesse dos TTOO na nossa oferta
Objectivo	
Fórmula*	Espaço para Micro-produto destino / Espaço Destino
Frequência	Semestral
Responsável da medição	Director Vendas
Fontes	Fidelio
Responsável do indicador	Director Geral Grupo
Acções	Ganhar quota de voz à concorrência
Notas/ Comentários	* Este indicador é ponderado pelo nº de quartos em allotment da concorrência.

Medida		Número de Prémio Operadores Turísticos	
Âmbito		Avaliar o cumprimento dos parâmetros definidos pelos OT para os hotéis.	
Relacionada com		O grau de confiança e interesse dos OT em serem parceiros do Grupo	
Objectivo			
Fórmula		Número de Prémios atribuídos pelos OT	
Frequência		Semestral	
Responsável da medição		Director Comercial e de Vendas	
Fontes		Levantamento do número de prémio de operadores turísticos.	
Responsável do indicador		Director Geral do Hotel	
Acções		Realizar acções para que se cumpram e excedam os parâmetros definidos pelos OT	
Notas/ Comentários		Deverá haver um indicador por hotel	

Medida		% de aumento de volume proporcionado aos nossos OT pela entrada em novos mercados	
Âmbito		Ajuda a avaliar o grau de satisfação dos nossos OT	
Relacionada com a estratégia		Estabelecer relações de parceria com os operadores	
Objectivo			
Fórmula		Aumento do número de clientes proporcionado pelos micro-produtos/ número de clientes OT	
Frequência		Semestral	
Responsável da medição		Director Comercial e Vendas	
Fontes		Reunir informação do volume de turistas dos operadores nos mercados e do aumento proporcionado pelos micro-produtos GPB	
Responsável do indicador		Director-Geral do Grupo	
Acções		Realizar acções que permitam desenvolver micro-produtos atraentes para os OT em termos de volume	
Notas/ Comentários			

Medida		Mix Receitas (Segmento de origem dos clientes)
Âmbito	Quantificar a aposta nos TTOO para distribuição do produto PB	
Relacionada com	Estratégia de distribuição	
Objectivo		
Fórmula	Dormidas TTOO / Dormidas Totais	
Frequência	Semestral	
Responsável da medição	Director Geral	
Fontes		
Responsável do indicador	Director comercial e vendas	
Acções	Penetração e acções de vendas	
Notas/ Comentários		

Medida		Desvio Padrão das Vendas
Âmbito	Aferir a eficiência das vendas nos TTOO com respeito á sua sazonalidade.	
Relacionada com	Vendas em mercados adequados	
Objectivo		
Fórmula	Desvio padrão das vendas efectivas	
Frequência	Semestral	
Responsável da medição	Director do Hotel	
Fontes	Fidelio	
Responsável do indicador	Director Comercial e Vendas	
Acções	Acções de marketing proactivas	
Notas/ Comentários		

Medida		Cumprimento médio dos allotments	
Âmbito		Medir até que ponto a produção do TTOO é proporcional ao allotment concedido	
Relacionada com a Estratégia		a Vendas e Promoção junto aos TTOO	
Objectivo			
Fórmula		Quartos ocupados em t / Quartos em allotment em t	
Frequência		Semestral	
Responsável da medição		Director do Hotel	
Fontes		Fidelio	
Responsável do indicador		Direcção de Vendas	
Acções		Controlo sobre os quartos vendidos e acções conjuntas de promoção	
Notas/ Comentários		Deverá ser complementado com os índices de sazonalidade dos respectivos TTOO	

Medida		Indemnizações Resolvidas sobre Indemnizações registadas	
Âmbito		Gestão dos conflitos entre os clientes dos TTOO e o Hotel	
Relacionada com a Estratégia		a Relacionamento com os operadores	
Objectivo			
Fórmula		Total processos resolvidos / Total processos	
Frequência			
Responsável da medição		Serviço Cliente	
Fontes		SAP	
Responsável do indicador		Director Hotel	
Acções		Evitar o processo sair do hotel com resolução entre as partes sem saída do cliente nem indemnização em dinheiro	
Notas/ Comentários			

Medida		Overcontrating
Âmbito	Grau de confiança que o Hotel tem na Operação Turística	
Relacionada com a Estratégia	De relacionamneto e confiança com os TTOO	
Objectivo		
Fórmula	Quartos em allotment / Quartos disponíveis	
Frequência	Semestral	
Responsável da medição	Director Financeiro	
Fontes	Fidelio	
Responsável do indicador	Director vendas	
Acções	Diminuir o <i>Gap</i> entre os quartos contratados e os disponíveis	
Notas/ Comentários		

Medida		Release Médio
Âmbito	Recuperação dos quartos em allotment	
Relacionada com a Estratégia	Relacionamento e Confiança nos TTOO	
Objectivo		
Fórmula	Média ponderada* dos <i>Releases</i> médios por estação	
Frequência	Anual	
Responsável da medição	Direcor Financeiro	
Fontes	Fidelio	
Responsável do indicador	Director Vendas	
Acções	Adequar os releases com a taxa de ocupção	
Notas/ Comentários	*pelo allotment	

Medida	N. Overbookings
Âmbito	Avaliar o processo de gestão do relacionamento com os clientes dos nossos operadores
Relacionada com	Confiança e imagem construída junto dos OT
Objectivo	
Fórmula	Número de overbookings registados por operador
Frequência	Semestral
Responsável da medição	Serviço ao Cliente - Hotel
Fontes	Dados Fidelio
Responsável do indicador	Director Comercial e de Vendas
Ações	Realizar acções para evitar o surgimento de clientes em overbooking
Notas/ Comentários	

Medida	Nº de reclamações registadas junto aos TTOO por clientes
Âmbito	Processos na Gestão dos conflitos entre os clientes dos TTOO e o Hotel
Relacionada com	Confiança e imagem construída junto dos OT
Objectivo	
Fórmula	Resumo enviado pelo TTOO
Frequência	Semestral
Responsável da medição	Director Comercial
Fontes	Externa
Responsável do indicador	Director hotel
Ações	Auditoria de processos
Notas/ Comentários	

Medida	Crescimento nominal Preço médio publicado (Average Room Rate)
Âmbito	Capacidades e Recursos para negociar
Relacionada com	Estratégia de distribuição e construção de imagem corporativa
Objectivo	
Fórmula	$(\text{Preço base } n / \text{preço base } n-1) - 1$
Frequência	Semestral
Responsável da medição	Director Geral Hotel
Fontes	Fidelio
Responsável do indicador	Director Vendas e Promoção
Acções	
Notas/ Comentários	

Medida	Gap preço real e publicada
Âmbito	Capacidades e Recursos para negociar
Relacionada com	Construção de imagem corporativa e Yield management
Objectivo	
Fórmula	$\frac{(\text{Receitas Alojamento TTOO} / \text{quartos vendidos})}{\text{Preço médio publicado}}$
Frequência	Semestral
Responsável da medição	Director Financeiro / Controlo
Fontes	Fidelio
Responsável do indicador	Director Vendas e Promoção
Acções	
Notas/ Comentários	

FICHAS ASSOCIADAS A FORNECEDORES

Medida		Prazo médio de pagamento
Âmbito	Avaliar a capacidade de pagamento aos fornecedores	
Relacionada com	Satisfação dos fornecedores e de critérios de gestão de interna.	
Objectivo		
Fórmula	$(\text{Saldo médio fornecedores} / \text{Compras}) * 365$	
Frequência	Anula	
Responsável da medição	Director Financeiro	
Fontes	SAP	
Responsável do indicador	Chefe de compras	
Acções	Procurar um equilíbrio entre a satisfação do fornecedor e a minimização do Fundo de Maneio Necessário	
Notas/ Comentários		

Medida		Crescimento do Volume Negócios dos Fornecedores chave com o Grupo
Âmbito	Avaliar o crescimento do volume de negócios anual do Grupo em comparação com o diferencial de facturação com os fornecedores chave	
Relacionada com	Satisfação com os fornecedores e rentabilidade das compras	
Objectivo		
Fórmula	$\frac{(\text{Volume Negócio Ano} / \text{Volume Negócio Ano anterior})}{(\text{Volume de compras Ano} / \text{Volume de compras Ano anterior})}$	
Frequência	Anual	
Responsável da medição	Director de Finanças e Controlo	
Fontes	Dados SAP	
Responsável do indicador	Director Geral Grupo	
Acções	Realizarem e coordenar acções as acções necessárias para que se mantenham os fornecedores ao longo do tempo.	
Notas/ Comentários		

Medida		Score Médio Avaliação Fornecedores	
Âmbito	Avaliar a a qualidade dos nossos fornecedores e compreender o nível de confiança que o Grupo pode ter nestes		
Relacionada com a Estratégia	Garantir a qualidade do serviço também nos produtos e serviços adquiridos		
Objectivo			
Fórmula	Média dos scores individuais da avaliação de cada fornecedor (Tempo médio entrega, Índice de devoluções, preço unitário líquido e flexibilidade de serviço.)		
Frequência	Trimestral		
Responsável da medição	Os parâmetros quantitativos devem ser retirados automaticamente do sistema (ex: desvios no preço, no tempo) enquanto os qualitativos deverão ser preenchidos pelo Responsável pelo pedido de compra.		
Fontes	Dados SAP		
Responsável do indicador	Director de Compras		
Acções	Realizar acções para incrementar o score médio de avaliação dos fornecedores		
Notas/ Comentários	Deverá ser anexo a esta folha quais os parâmetros correspondentes a este score		

FICHAS ASSOCIADAS A COLABORADORES

Medida	Score Médio Satisfação Colaboradores
Âmbito	Avaliar a satisfação dos nossos colaboradores em relação às políticas instituídas no Grupo
Relacionada com	Satisfação dos nossos colaboradores
Objectivo	
Fórmula	Média dos inquéritos de satisfação dos colaboradores (1 a 5 – Nada Satisfeito a Muito Satisfeito)
Frequência	Anual
Responsável da medição	Técnico dos Recursos Humanos
Fontes	Dados SAP preenchidos no inquerito
Responsável do indicador	Director dos Recursos Humanos
Acções	Realizar acções para aumentar/sustentar a satisfação dos colaboradores
Notas/ Comentários	Deverá ser anexo a esta folha o inquérito de satisfação preenchido, devendo este também ser alvo de revisões pontuais. Deverá ser possível fazer o drill para cada hotel ou área

Medida	Taxa Rotação anual em Funções Chave
Âmbito	Avaliar a imagem institucional junto dos colaboradores em funções relevantes
Relacionada com a estratégia	Reconhecimento e Desenvolvimento das pessoas.
Objectivo	
Fórmula	N.º colaboradores em funções-chave ao longo do ano/ N.º funções-chave.
Frequência	Anual
Responsável da medição	Técnico dos Recursos Humanos
Fontes	Dados SAP
Responsável do indicador	Director dos Recursos Humanos
Acções	Realizar acções e iniciativas que permitam manter os colaboradores-chave.
Notas/ Comentários	Terão de ser levantados quais os funções-chave para que seja possível calcular a medida.

Medida		% Promoções internas	
Âmbito	Avaliação da capacidade interna de gerar quadros		
Relacionada com a Estratégia	Reconhecimento e desenvolvimento das pessoas		
Objectivo			
Fórmula	Promoções internas / Promoções totais		
Frequência	Semestral		
Responsável da medição	Recursos Humanos		
Fontes	SAP		
Responsável do indicador	Director Hotel / Director Geral Grupo		
Acções			
Notas/ Comentários			

Medida		Taxa de Absentismo	
Âmbito	Monitorização de faltas e ausências no posto de trabalho		
Relacionada com a Estratégia	Fresh, Fit and Fun		
Objectivo			
Fórmula	Horas reais trabalhadas / Horas potenciais de trabalho		
Frequência	Anual		
Responsável da medição	Director Recursos Humanos		
Fontes	SAP		
Responsável do indicador	Director do Hotel		
Acções			
Notas/ Comentários	Deverá ser discriminado por hotel e por nível hierárquico. Deverão estar excluídos as baixas por doença e maternidade.		

Medida		Empregado por quarto
Âmbito	Avaliar os níveis de recursos humanos adequados ao nível de serviço e produtividade	
Relacionada com Estratégia	Fresh, Fit and Fun.	
Objectivo		
Fórmula	Nº de empregados / quartos disponíveis	
Frequência	Anual	
Responsável da medição	Director Recursos Humanos	
Fontes	SAP	
Responsável do indicador	Director Geral Grupo	
Acções	Adequar aos níveis predentidos	
Notas/ Comentários	Este indicador deve ser revisto em função do tipo de oferta disponível.	

Medida		Formação média por empregado
Âmbito	Carga de formação e a relação com desempenho produtivo	
Relacionada com Estratégia	a Reconhecimento e progressão	
Objectivo		
Fórmula	Nº de horas de formação anuais / nº de empregados	
Frequência	Anual	
Responsável da medição	Director Financeiro	
Fontes	SAP	
Responsável do indicador	Director Recursos Humanos	
Acções		
Notas/ Comentários	Deverá existir um drill por função	

Medida		Nº sugestões apresentadas por Colaboradores
Âmbito	Avaliar e analisar sugestões internas	
Relacionada com	Reconhecimento e progressão	
Objectivo		
Fórmula	Nº de Sugestões internas	
Frequência	Anual	
Responsável da medição	Director do Hotel	
Fontes	SAP	
Responsável do indicador	Director de Sistemas	
Acções		
Notas/ Comentários		

Medida		Recrutamento especializado
Âmbito	Recrutamento e Seleção	
Relacionada com	Capacidade de aquisição e desenvolvimento de recursos humanos	
Objectivo		
Fórmula	Nº de processos de recrutamento em empresas especializadas for a do Mercado regional	
Frequência	Anual	
Responsável da medição	Recursos Humanos	
Fontes	SAP	
Responsável do indicador	Director Geral do Grupo	
Acções		
Notas/ Comentários		

Medida	Visitas ao site-carreiras
Âmbito	Recrutamento e Selecção
Relacionada com	Capacidade de aquisição e desenvolvimento de recursos humanos
Objectivo	
Fórmula	Nºde visitas site de carreiras do site institucional
Frequência	Anual
Responsável da medição	Director de Recursos Humanos
Fontes	
Responsável do indicador	Director de Sistemas
Acções	
Notas/ Comentários	

Medida	% de Sugestões implementadas
Âmbito	Avaliar a capacidade de análise das sugestões.
Relacionada com	Reconhecimento e progressão
Objectivo	
Fórmula	Sugestão implementadas / Sugestões apresentadas
Frequência	
Responsável da medição	Director de Sistemas
Fontes	SAP
Responsável do indicador	Director Greal do Hotel
Acções	
Notas/ Comentários	

Medida Cobertura Rendimento Variável	
Âmbito	Medir a capacidade da empresa avaliar os colaboradores
Relacionada com	Avaliação e recompensa do desempenho
Objectivo	
Fórmula	Rendimento variável / Rendimento Total
Frequência	Anual
Responsável da medição	Director Financeiro
Fontes	
Responsável do indicador	Director Hotel / Director Recursos Humanos
Acções	
Notas/ Comentários	

FICHAS ASSOCIADAS A INVESTIDORES

Medida	Crescimento do Volume Negócios
Âmbito	Avaliar o crescimento do volume de negócios anual do Grupo
Relacionada com	Estratégia de crescimento e rentabilidade do capital próprio
Objectivo	
Fórmula	$(\text{Volume Negócio Ano} / \text{Volume Negócio Ano anterior}) - 1$
Frequência	Anual
Responsável da medição	Director de Finanças e Controlo
Fontes	Dados SAP
Responsável do indicador	Director Geral Grupo
Acções	
Notas/ Comentários	A análise deste indicador deverá atender às situações particulares de abertura de novos hotéis, pode ser apresentado em dormidas.

Medida	ROE s/ efeito fiscal
Âmbito	Medir o retorno do capital próprio dos accionistas
Relacionada com	aA nossa estratégia de crescimentods e de aproveitamento das
Estratégia	sinergias baseadas na imagem do grupo resulta?
Objectivo	
Fórmula	$\text{Resultado Operacional} / \text{Capital Investido}$
Frequência	Anual
Responsável da medição	Director Financeiro
Fontes	SAP
Responsável do indicador	Presidente Conselho Administração
Acções	Potenciar Receitas com base na Imagem Corporativa do Grupo
Notas/ Comentários	

Medida		Taxa de distribuição de dividendos	
Âmbito		Avaliar a rentabilidade oferecida aos nossos accionistas	
Relacionada com		A satisfação dos nossos accionistas	
Objectivo			
Fórmula		Dividendos Pagos / Resultados	
Frequência		Anual	
Responsável da medição		Director Financeiro e de Controlo	
Fontes		Dados SAP	
Responsável do indicador	do	Conselho Administração	
Acções		Realizar acções para que se paguem os dividendos esperados aos accionistas	
Notas/ Comentários			

Medida		Coefficiente Revpar Relativo	
Âmbito		Avaliar a competitividade dos micro-produtos Porto Bay	
Relacionada com		O grau de sucesso da operacionalização de vendas e de investimento	
Objectivo			
Fórmula *		Revpar Grupo / Revpar médio destino	
Frequência		Mensal	
Responsável da medição		Director de Finanças e de Controlo	
Fontes		Dados SAP e Fidelio acrescidos do levantamento dos dados dos concorrentes para cálculo do indicador	
Responsável do indicador		Director Geral do Grupo	
Acções		Realizar acções para aumentar a performance operacional dos hotéis do Grupo face aos concorrentes	
Notas/ Comentários		Será importante calcular a posição relativa dos diferentes hotéis face ao grupo e a composição da oferta da concorrência	

Medida		% Custo Capital
Âmbito	Quantificar o custo do capital do Grupo	
Relacionada com	Estratégia de crescimento e <i>brand management</i>	
Objectivo		
Fórmula	Custo capital próprio / Activo Económico	
Frequência	Anual	
Responsável da medição	Direcção Financeira	
Fontes		
Responsável do indicador	Director Geral do Grupo	
Acções		
Notas/ Comentários		

Medida		Beta do investimento
Âmbito	Reduzir o risco dos investidores	
Relacionada com	Diversificação dos micro- produtos em diferentes mercados	
Objectivo		
Fórmula	Beta sectorial ponderado pelos diferentes mercados	
Frequência	Semestral	
Responsável da medição	Director de Finanças e Controlo	
Fontes	Levantamento da data expectável de inauguração e da data real de inauguração	
Responsável do indicador	Conselho de Administração	
Acções		
Notas/ Comentários	Quando aplicável	

Medida		Grau de alavanca operacional	
Âmbito		Medir o efeito das economias de escala aliada às sinergias obtidas pelos novos produtos	
Relacionada com		Estratégia de crescimento e <i>brand management</i>	
Objectivo			
Fórmula		Margem Bruta Global / GOP	
Frequência		Anual	
Responsável da medição		Director Financeiro	
Fontes			
Responsável do indicador	do	Director Geral do Grupo	
Acções			
Notas/ Comentários		Complemento do Crescimento do Volume de Negócios (qts)	

Medida		GOP em %	
Âmbito		Avaliar a produtividade operacional do Grupo	
Relacionada com		A rentabilidade que se pretende instituir nos micro-productos	
Objectivo			
Fórmula		Proveitos operacionais / Volume Negócios	
Frequência		Mensal	
Responsável da medição		Director Finanças e de Controlo	
Fontes		Dados SAP	
Responsável do indicador		Director Geral do Grupo	
Acções		Realizar acções para aumentar a % do GOP pretendida	
Notas/ Comentários		Recomenda-se o drill com informação do indicador sobre cada micro-produto	

Medida	Número de Quartos
Âmbito	Avaliar o potencial de receitas que o grupo pode gerar
Relacionada com	As capacidades do grupo para operacionalizar as estratégias apresentadas
Objectivo	
Fórmula	Somatório do Número de Quartos dos Hóteis
Frequência	Semestral
Responsável da medição	Director Financeiro e de Controlo
Fontes	Dados SAP
Responsável do indicador	Director Geral do Grupo
Ações	Realizar as acções necessárias para a criação do número de quartos necessário à implementação da estratégia
Notas/ Comentários	

Medida	% Oferta fora da RAM
Âmbito	Avaliar o potencial de oferta que o grupo pode gerar
Relacionada com	As capacidades do grupo para operacionalizar as estratégias apresentadas
Objective	
Fórmula	Quartos Fora da RAM / Quartos totais
Frequência	Semestral
Responsável da medição	Director Financeiro e de Controlo
Fontes	Dados SAP
Responsável do indicador	Director Geral do Grupo
Ações	Realizar as acções necessárias para a criação do número de quartos necessário à implementação da estratégia
Notas/ Comentários	

FICHAS ASSOCIADAS A PARCEIROS E ASSOCIADOS
(Thomas Cook)

Medida	Payout Thomas Cook (€)
Âmbito	Retorno para os accionistas parceiros e associados
Relacionada com	A satisfação dos nossos accionistas
Objectivo	
Fórmula	Dividendos Pagos Thomas Cook
Frequência	Annual
Responsável da medição	Director Financeiro e de Controlo
Fontes	Dados SAP
Responsável do indicador	Conselho Administração
Acções	Realizar acções para que se paguem os dividendos esperados à Thomas Cook
Notas/ Comentários	

Medida	% Unidades premiadas Prémios Thomas Cook
Âmbito	Avaliar o cumprimento dos parâmetros definidos pelos Thomas Cook para os hotéis.
Relacionada com	O grau de confiança e interesse das Thomas Cook em continuar a ser parceiro do Grupo e satisfação dos clientes via TTOO.
Fórmula	Número de Prémios atribuídos pela Thomas Cook
Frequência	Semestral
Responsável da medição	Departamento de Marketing e Promoção
Fontes	Levantamento do número de prémio de operadores turísticos.
Responsável do indicador	Director Geral do Hotel
Acções	Realizar acções para que se cumpram e excedam os parâmetros definidos pela Thomas Cook
Notas/ Comentários	

Medida		Aumento de Volume de Turistas proporcionado à Thomas Cook
Âmbito	Avaliar o crescimento de turistas proporcionado à Thomas Cook pelos micro-produtos PortoBay	
Relacionada com	A satisfação do nosso <i>stakeholder</i> Thomas Cook	
Objectivo		
Fórmula	Variação Oferta PB / Variação Procura Thomas Cook	
Frequência	Annual	
Responsável da medição	Director de Vendas	
Fontes	Levantamento do Grupo Thomas Cook da informação pretendida	
Responsável do indicador	Director Geral do Grupo	
Acções	Realizar acções que potenciem a parceria existente com a Thomas Cook.	
Notas/ Comentários	A subdivisão do indicador por áreas geográficas permitirá uma visão mais abrangente.	

Medida		Mix Allotment concedido Thomas Cook
Âmbito	Peso do Allotment da Thomas Cook nos allotments concedidos	
Relacionada com a Estratégia	Crescimento do Grupo alicerçado pela aliança com a Thomas Cook.	
Objectivo		
Fórmula	Allotment concedido Thomas Cook / nº de Quartos em Allotments	
Frequência	Semestral	
Responsável da medição	Director Vendas	
Fontes	Fidelio	
Responsável do indicador	Director Geral do Grupo	
Acções		
Notas/ Comentários		

Medida		Eficiência de vendas Thomas Cook	
Âmbito		Medir a eficiência das vendas na operação turística com as TC	
Relacionada com a Estratégia		Vendas e promoção em parceria com Thomas Cook na	
Objectivo			
Fórmula		$\frac{\text{Rendimento contratado (taxa ocupação allot * GARR)}}{\text{Rendimento real (taxa ocupação allotment * NARR)}}$	
Frequência*		Semestral (por ciclos)	
Responsável da medição		Director do Hotel	
Fontes		Fidelio	
Responsável do indicador		Director Marketing e Promoção	
Ações		Adequar os níveis de preços a cada estação/época	
Notas/ Comentários		*ciclos de procura (microseasonalidade)	

Medida		Grau de cumprimento do <i>allotment</i> Thomas Cook	
Âmbito		Materialização das expectativas no que respeita à produção	
Relacionada com a Estratégia		Aliança com a Thomas Cook e os seus resultados	
Objectivo			
Fórmula		$\frac{\text{Quartos ocupados TC em t}}{\text{Quartos em allotment TC em t}}$	
Frequência		Anual	
Responsável da medição		Director do Hotel	
Fontes		Fidelio	
Responsável do indicador		Direcção Vendas	
Ações			
Notas/ Comentários		Este indicador deverá ser monitorizado por micro-produto	

Medida	N. Overbookings de clientes Thomas Cook
Âmbito	Avaliar o processo de gestão do relacionamento com os clientes da Thomas Cook
Relacionada com	Confiança e imagem construída junto dos clientes Thomas Cook
Objectivo	
Fórmula	Número de overbookings registados TC / Número de reservas TC
Frequência	Mensal
Responsável da medição	Serviço ao Cliente - Hotel
Fontes	Dados Fidelio
Responsável do indicador	Director Comercial e de Vendas
Acções	Realizar acções para evitar o surgimento de clientes da Thomas Cook em overbooking
Notas/ Comentários	

Medida	Nº de processos decorrentes normas contratuais
Âmbito	Constatação de que os standards definidos em contracto e de promoção conjunta estão a ser cumpridos.
Relacionada com	Estratégia de promoção e aliança na produção turística
Objectivo	
Fórmula	Nº de processos registados / clients Thomas Cook
Frequência	Semestral
Responsável da medição	Serviço Cliente – Hotel / Director Financeiro
Fontes	Dados SAP
Responsável do indicador	Director de vendas
Acções	Realizar acções para evitar o aparecimento de processos
Notas/ Comentários	Deverá ter capacidade de drill por cada tipo de processo (serviço, facturação, promoção, etc)

Medida	% de processos resolvidos s/ indemnização
Âmbito	Constatação de que o Grupo tem capacidade de resolver rapidamente e de uma forma eficiente questões com os seus parceiros.
Relacionada com	Estratégia de promoção e aliança na produção turística
Objectivo	
Fórmula	Resoluções em menos de 24 horas s/ indemnização /Nº de processos registados
Frequência	Semestral
Responsável da medição	Serviço Cliente - Hotel
Fontes	Dados SAP
Responsável do indicador	Director de vendas
Acções	Realizar acções para evitar o aparecimento de processos
Notas/ Comentários	Deverá ter capacidade de drill por cada tipo de processo (serviço, facturação, promoção, etc)

Medida	Índice Crescimento Relativo do ARR - Thomas Cook
Âmbito	Aferir o crescimento relativo proporcionado pela gestão da parceria
Relacionada com	Capacidades para gerir com eficiência o crescimento nas nossas alianças.
Objectivo	
Fórmula	$\frac{\text{Crescimento anual ARR Thomas Cook}}{\text{Crescimento anual ARR Global}}$
Frequência	Anual
Responsável da medição	Director Financeiro
Fontes	Fidelio
Responsável do indicador	Director Vendas
Acções	
Notas/ Comentários	

FICHAS ASSOCIADAS A PARCEIROS E ASSOCIADOS
(Logoplaste)

Medida	Variação do Beta para a Logoplaste
Âmbito	Reduzir o risco dos parceiros investidores
Relacionada com	Diversificação em sectores de actividade
Objectivo	
Fórmula	Beta sectorial ponderado estimado
Frequência	Anual
Responsável da medição	Director de Finanças e Controlo
Fontes	
Responsável do indicador	Conselho de Administração
Acções	
Notas/ Comentários	Quando aplicável

Medida	Dividendos Logoplaste (€)
Âmbito	Avaliar a rentabilidade oferecida à Logoplaste
Relacionada com	A satisfação dos nossos accionistas
Objectivo	
Fórmula	Dividendos Pagos à Logoplaste
Frequência	Anual
Responsável da medição	Director Financeiro e de Controlo
Fontes	Dados SAP
Responsável do indicador	Conselho Administração
Acções	Realizar acções para que se paguem os dividendos esperados à Logoplaste
Notas/ Comentários	

Medida		RevPar - Performance Operacional Relativa hotéis participados pela Logoplaste
Âmbito	Permite compreender a performance operacional dos microprodutos do Grupo participados pela Logoplaste.	
Relacionada com	O grau de sucesso da operacionalização da estratégia do Grupo Porto Bay	
Objectivo		
Fórmula	Tx Ocupação x ARRate microproduto participado pela Logoplaste	
Frequência	Semestral	
Responsável da medição	Director de Finanças e de Controlo	
Fontes	Dados SAP e Fidelio	
Responsável do indicador	Director Geral do Grupo	
Ações	Realizar acções para aumentar a performance operacional dos hotéis participados pela Logoplaste	
Notas/ Comentários		

Medida		Volume Negócio de Investimentos participados pela Logoplaste
Âmbito	Avaliar o impacto dos investimentos participados pela Logoplaste no volume de negócios do Grupo	
Relacionada com	Estratégia de entrar em novos mercados com a LP, potenciando aproveitando sinergias	
Objectivo		
Fórmula	Crescimento porporcionado com novas unidades	
Frequência	Semestral	
Responsável da medição	Director de Finanças e de Controlo	
Fontes	Dados SAP	
Responsável do indicador	Director Geral do Grupo	
Ações	Realizar acções para aumentar o volume de negócios dos novos investimentos	
Notas/ Comentários	Separar o indicador VN por crescimento em negócio existente e novos microprodutos.	

Medida Revpar - Performance Operacional Relativa hotéis participados pela Logoplaste	
Âmbito	Permite compreender a performance operacional dos microprodutos do Grupo participados pela Logoplaste
Relacionada com	O grau de sucesso da operacionalização da estratégia do Grupo Porto Bay
Objectivo	
Fórmula	Tx Ocupação quarto x ARRate microproduto participado pela Logoplaste
Frequência	Mensal
Responsável da medição	Director de Finanças e de Controlo
Fontes	Dados SAP e Fidelio
Responsável do indicador	Director Geral do Grupo
Ações	Realizar acções para aumentar a performance operacional dos hotéis participados pela Logoplaste
Notas/ Comentários	

Medida Gopar - Performance Operacional Relativa hotéis participados pela Logoplaste	
Âmbito	Permite compreender a performance operacional dos microprodutos do Grupo participados pela Logoplaste
Relacionada com	O grau de sucesso da operacionalização da estratégia do Grupo Porto Bay
Objectivo	
Fórmula	GOP microproduto participado pela Logoplaste x Taxa de Ocupação Quarto
Frequência	Mensal
Responsável da medição	Director de Finanças e de Controlo
Fontes	Dados SAP e Fidelio
Responsável do indicador	Director Geral do Grupo
Ações	Realizar acções para aumentar a performance operacional dos hotéis participados pela Logoplaste
Notas/ Comentários	

APLICAÇÃO DO “PERFORMANCE PRISM” COMO MODELO
DE ORIENTAÇÃO E MONITORIZAÇÃO ESTRATÉGICA.
UM ESTUDO DE CASO APLICADO AO *GRUPO PORTO BAY*
HOTELS.

ANEXO II - Figuras

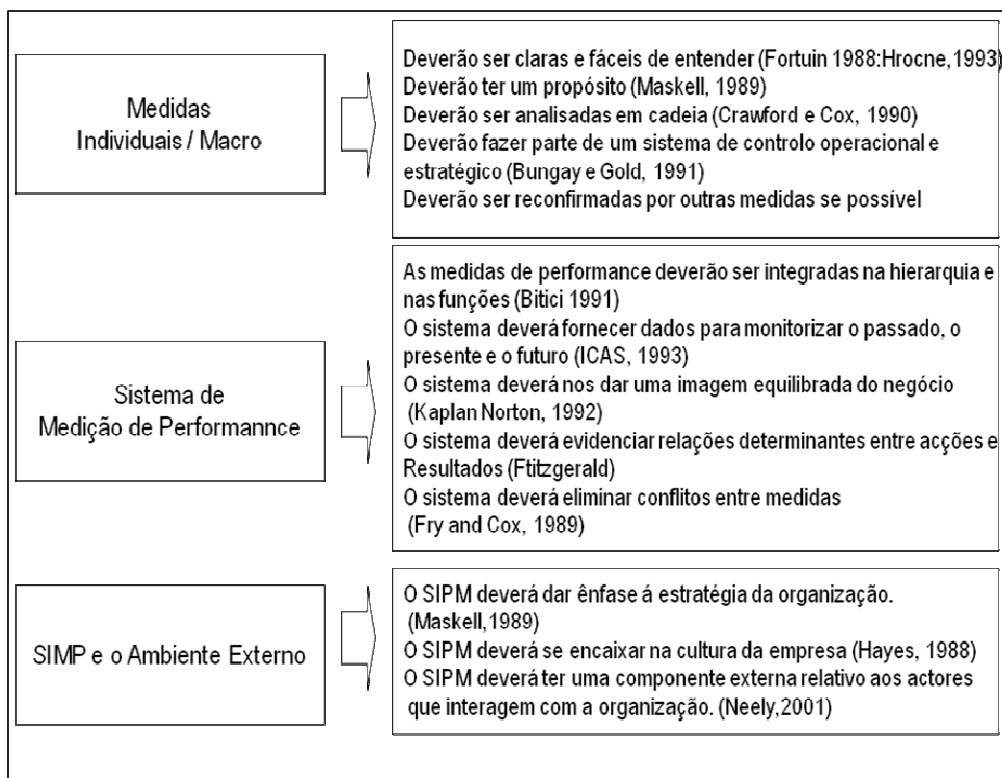


Figura 27 - Itens considerar no processo de construção dos SIMP

<u>Indicadores de “Drivers” de valor da Hilton Corp.</u>	
Value Driver	Indicador
Maximização de vendas	<i>REVPAR /REVPAR Index</i>
Eficiência Operacional	<i>GOPAR / EBITDA</i>
Proposta de valor	Satisfação clientes / Score Index Motivação / Entrevistas Qualidade / Cliente Mistério
Gestão da Marca	<i>Standards de serviço</i>

Figura 28 - Adaptado de *Delivering value for Stakeholders*, Huckestein e Dubuff

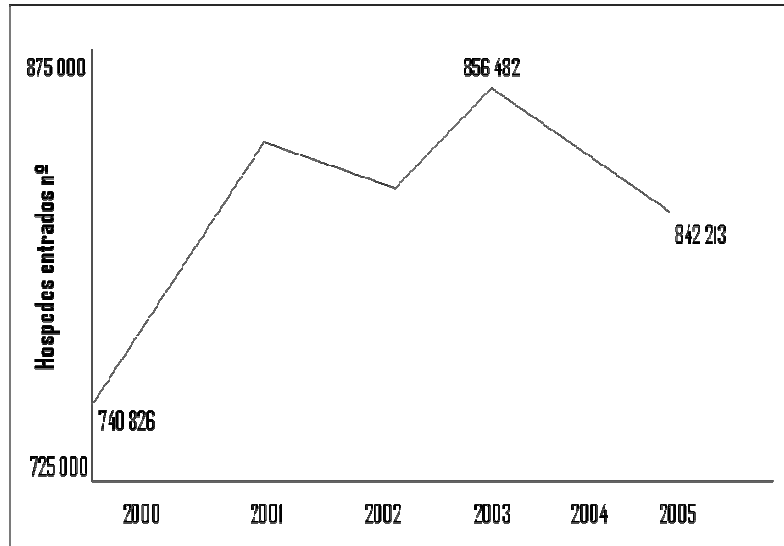


Figura 29 - Gráfico de Entradas de Hospedes na RAM, Adaptado DRE - 2006

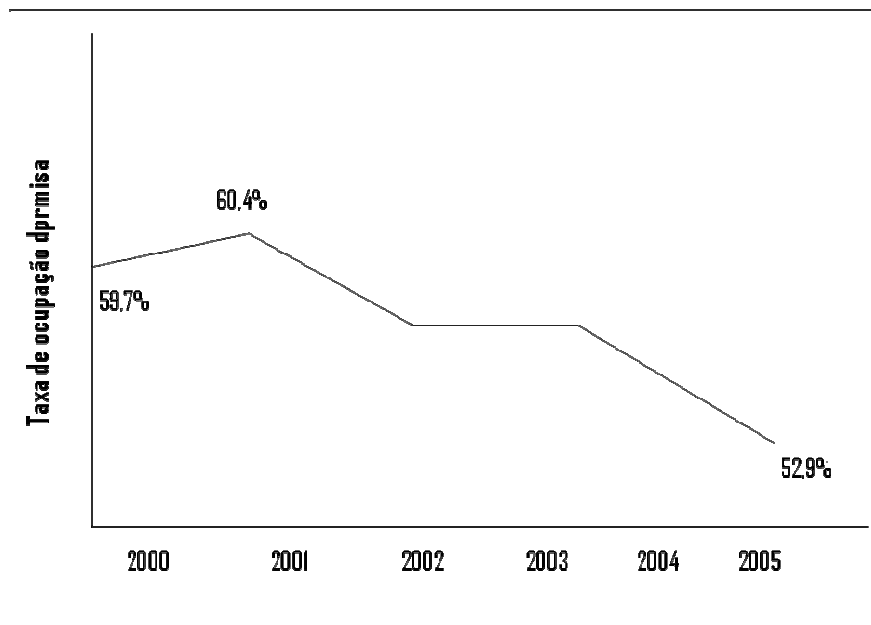


Figura 30 - Taxa ocupação cama dos estabelecimentos hoteleiros da RAM, Adaptado DRE_2006

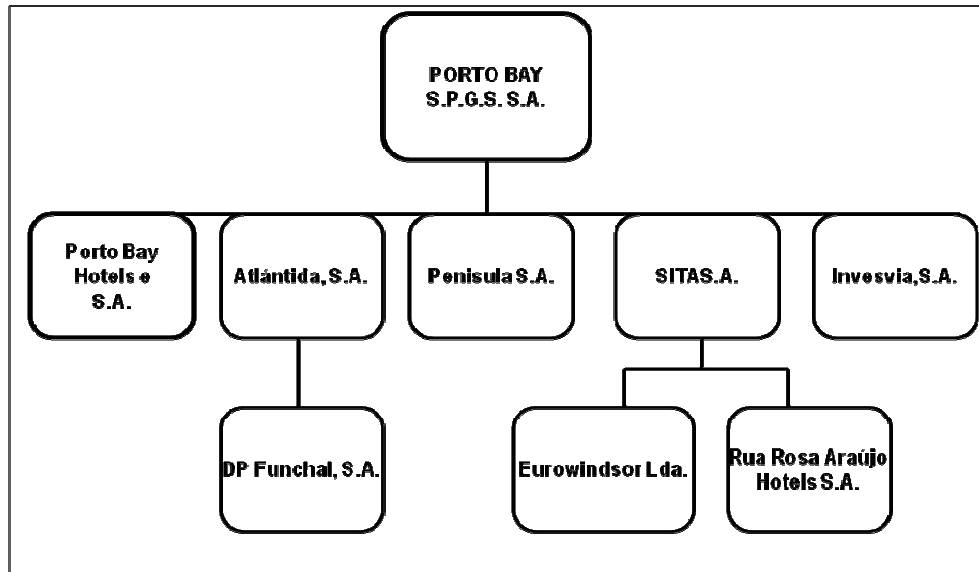


Figura 31 - Organograma accionista do grupo PORTO BAY S.P.G.S. S.A.

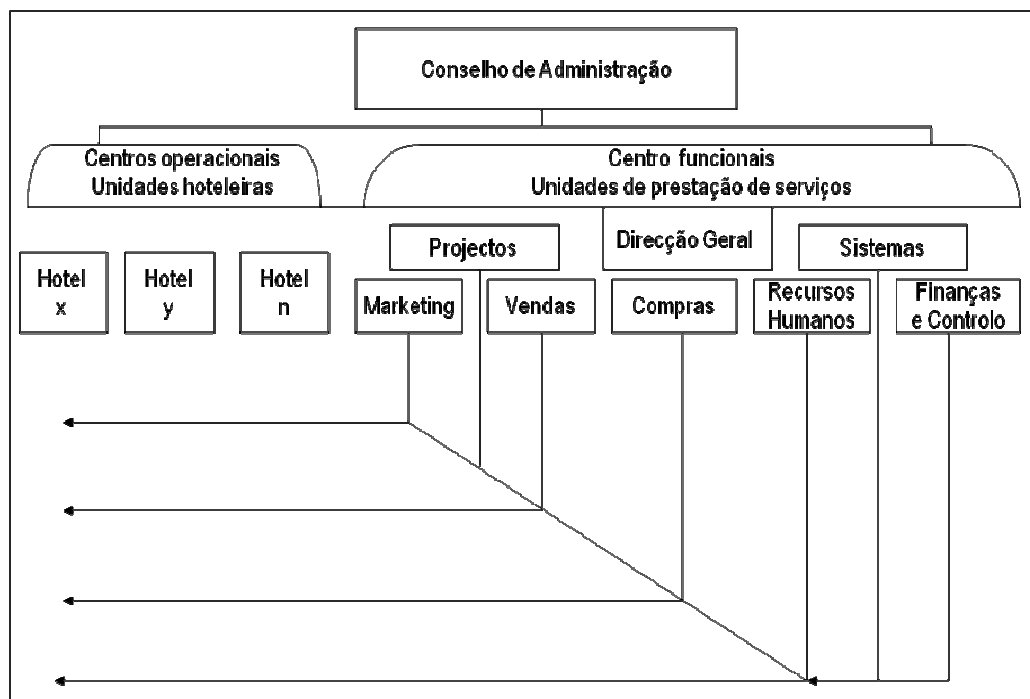


Figura 32 - Organograma do Grupo Porto Bay

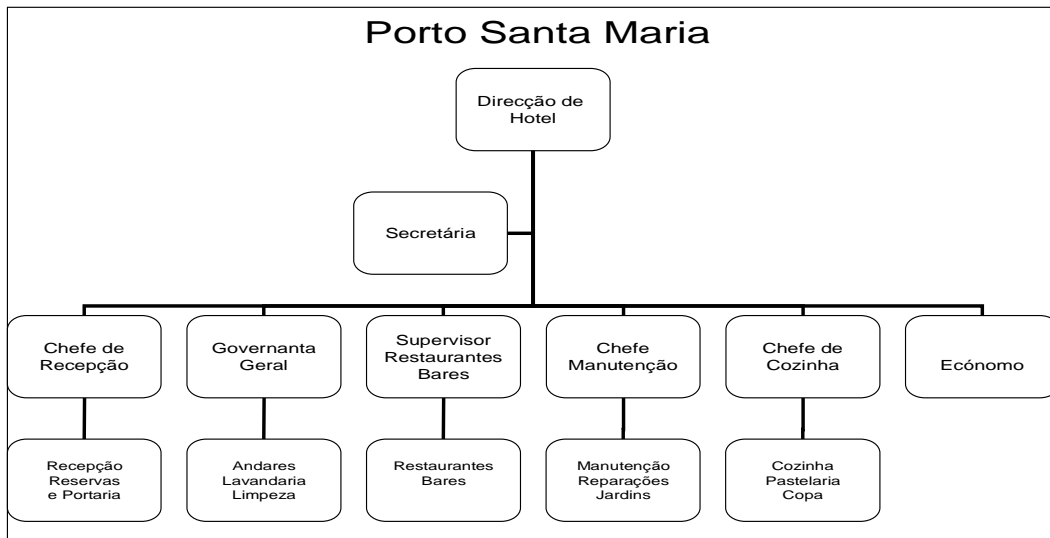


Figura 33 - Organograma Porto Santa Maria

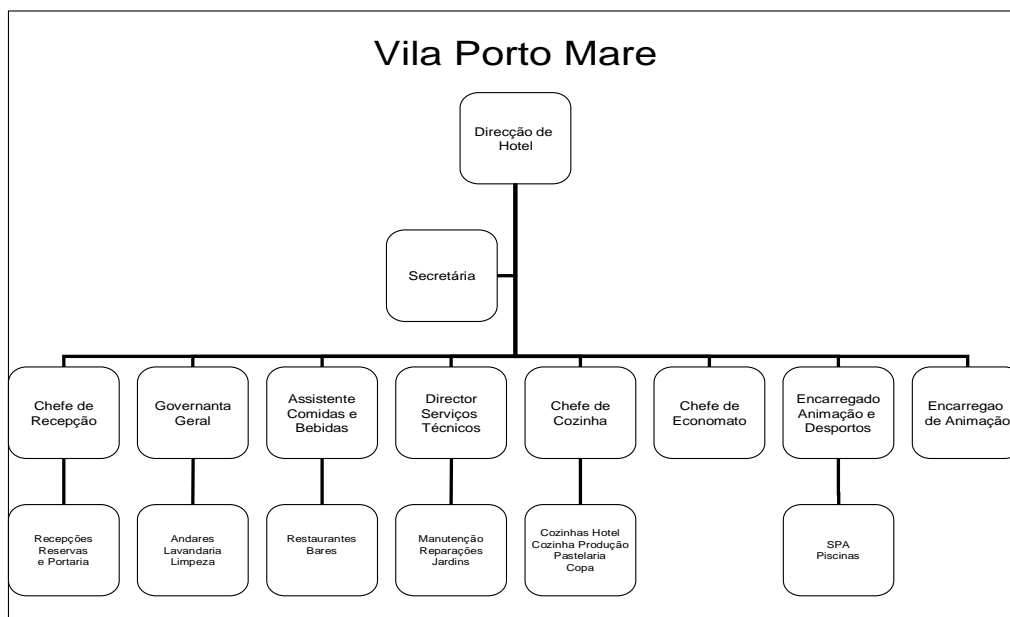


Figura 34 - Organograma Vila Porto Mare

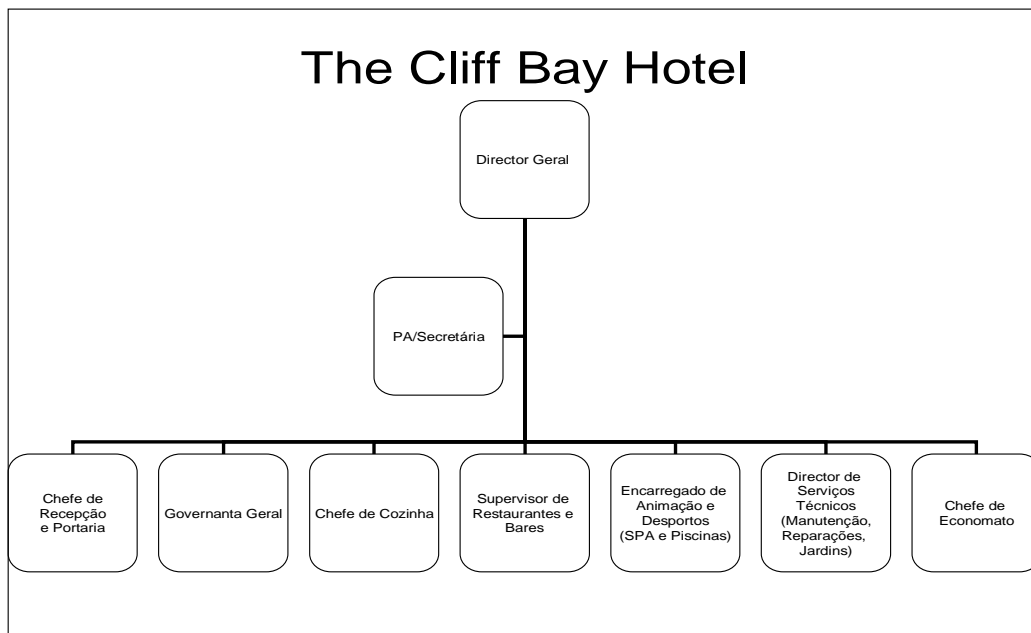


Figura 35 - Organigrama The Cliff Bay

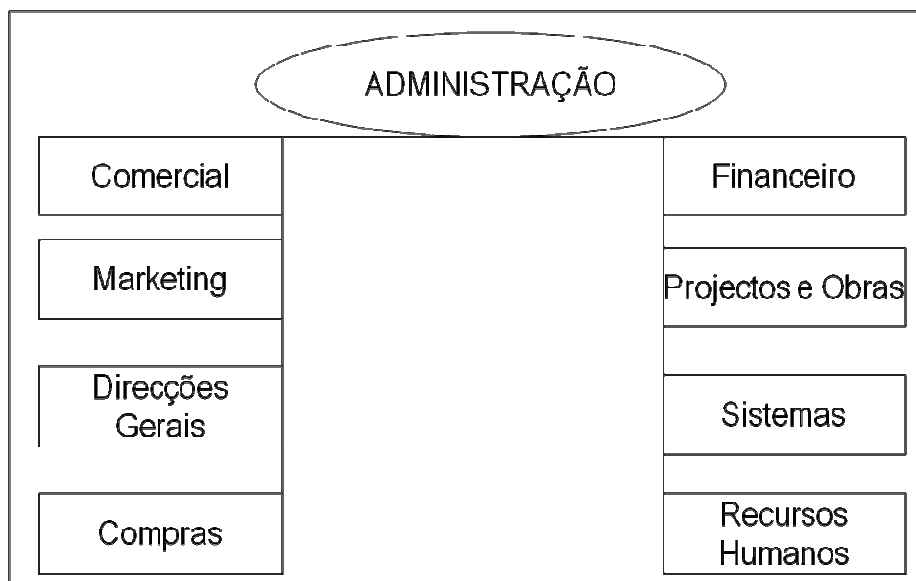


Figura 36 - Estruturas prestadoras de serviços

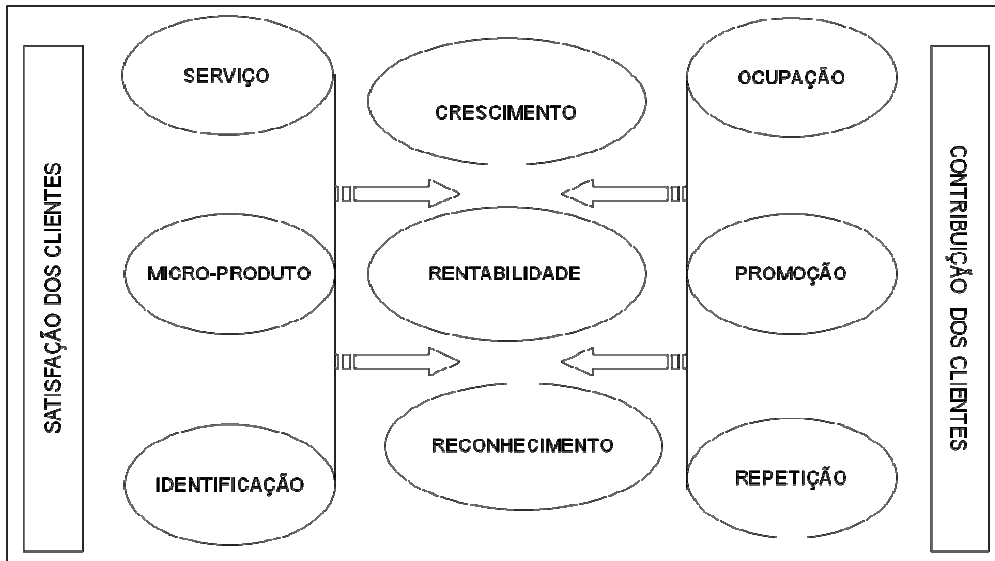


Figura 37 - Medidas de satisfação e contribuição dos Clientes para o Grupo Porto Bay

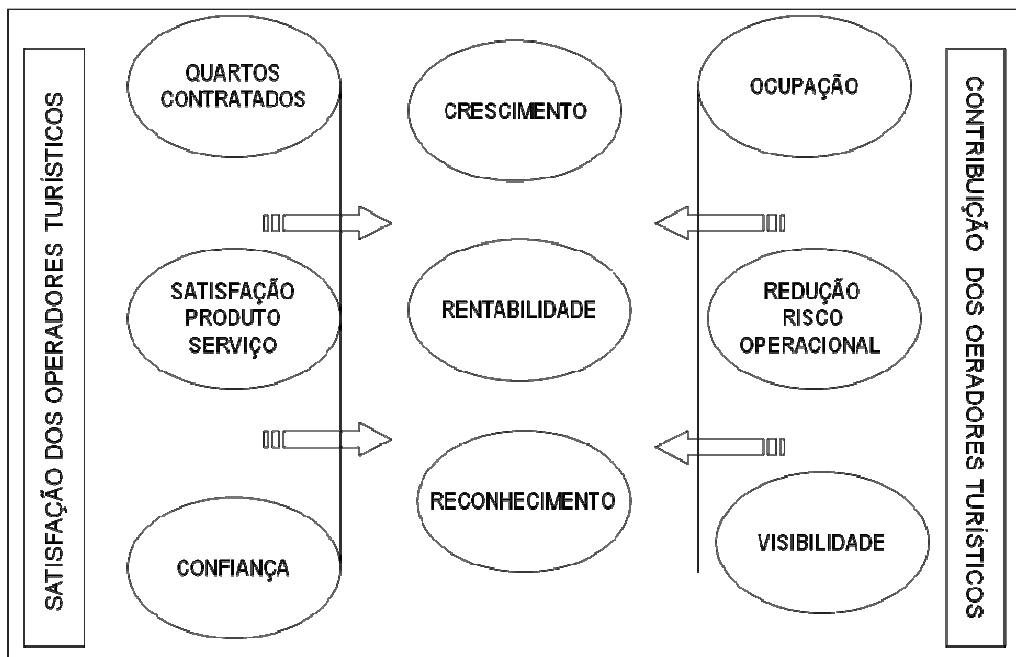


Figura 38 - Medidas de satisfação e contribuição dos Operadores Turísticos para o Grupo Porto Bay

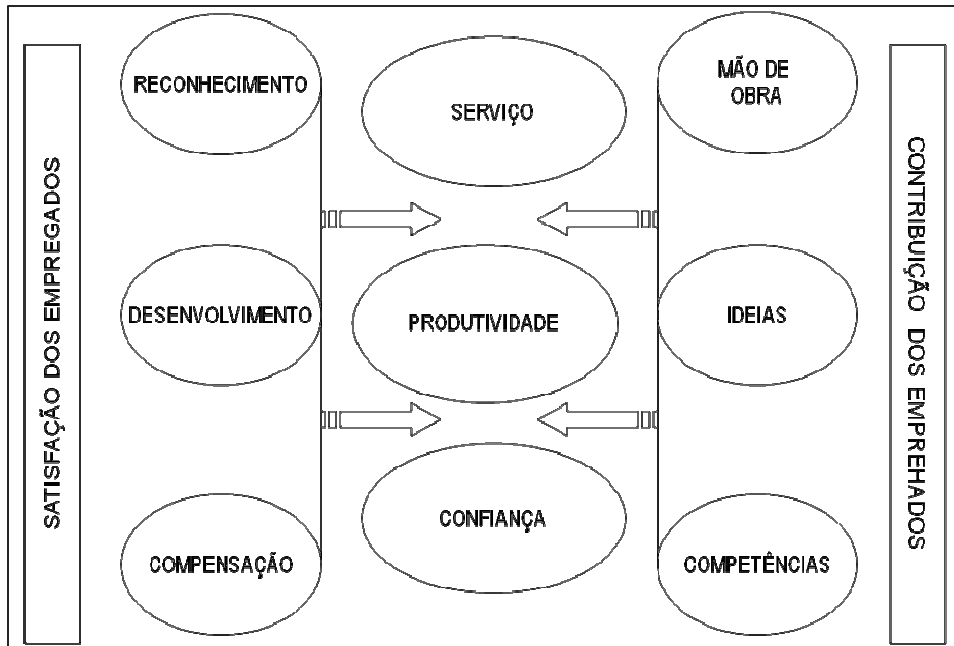


Figura 39 - Medidas de satisfação e contribuição dos Empregados para o Grupo Porto Bay

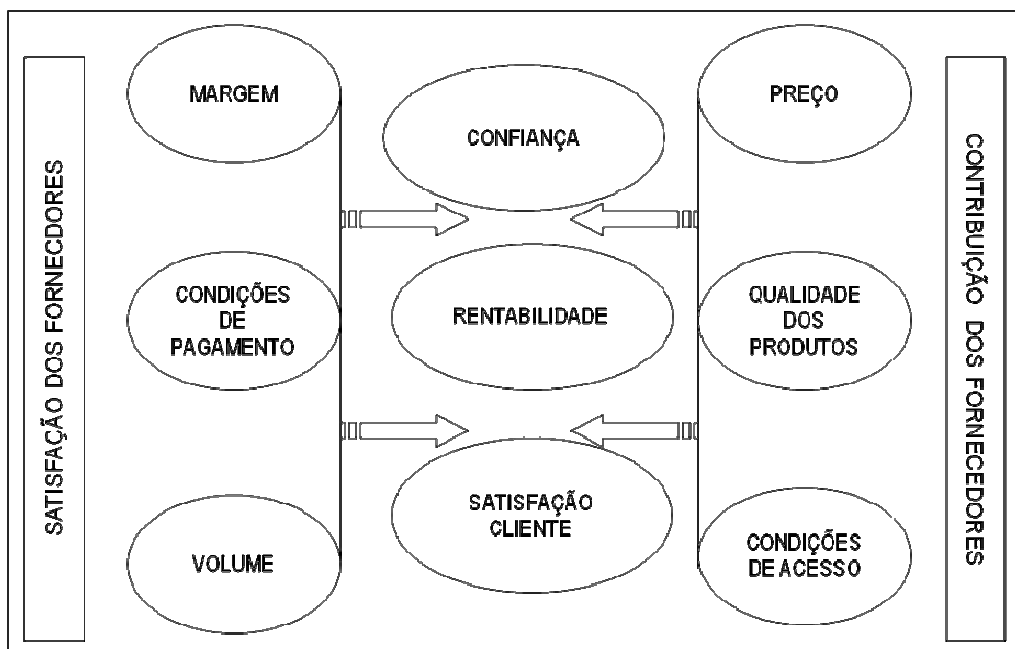


Figura 40 - Medidas de satisfação e contribuição dos Fornecedores para o Grupo Porto Bay

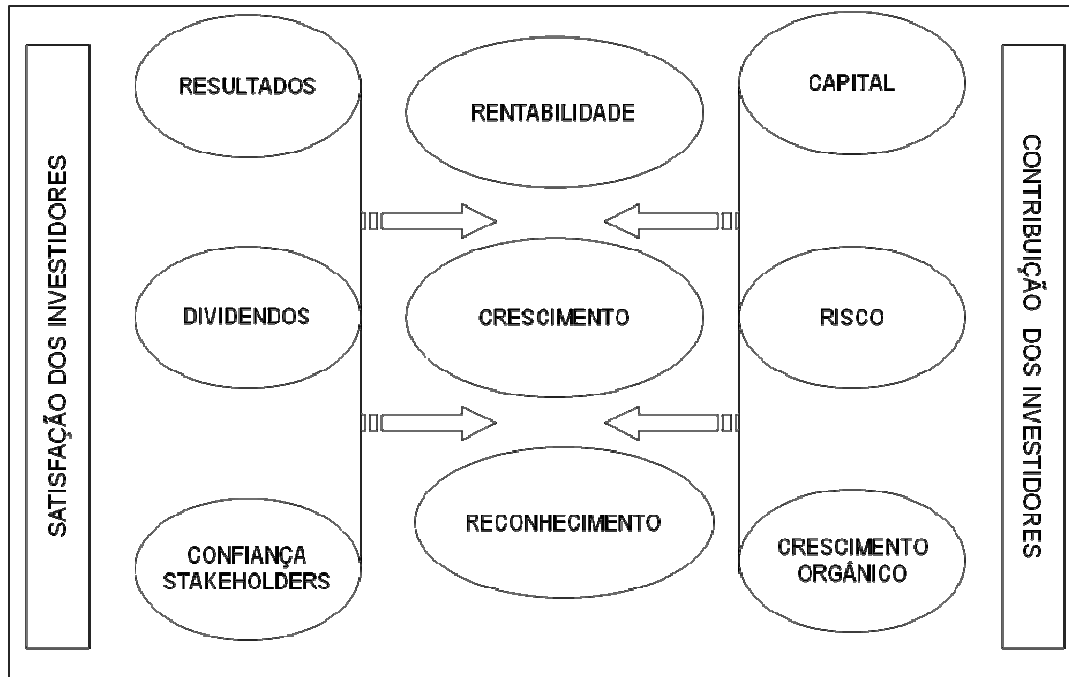


Figura 41 – Medidas de satisfação e contribuição dos investidores para o Grupo Porto Bay

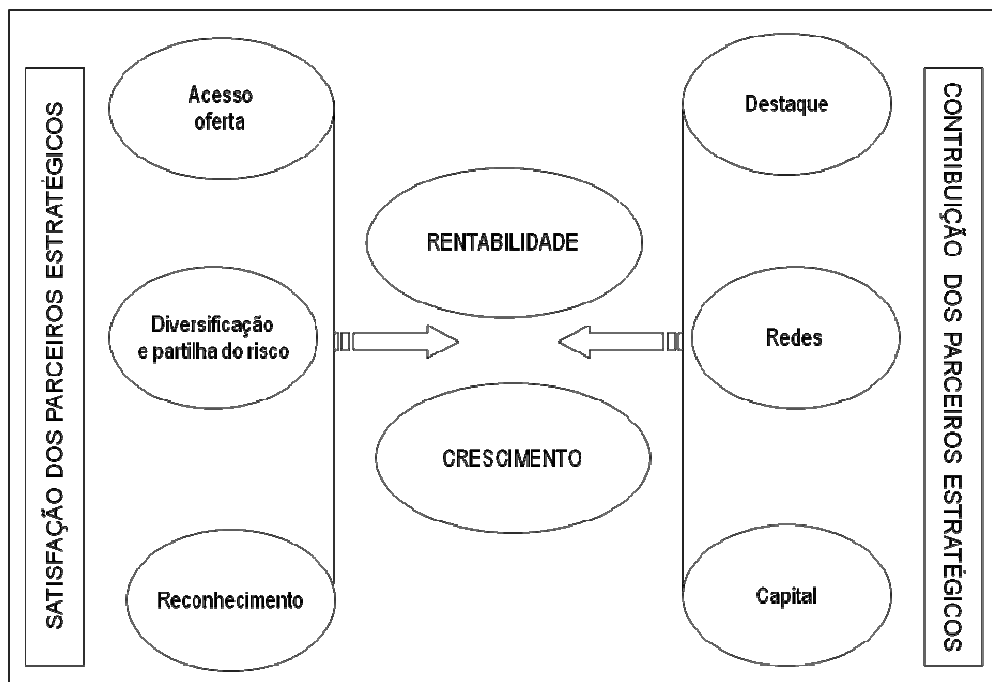


Figura 42 - Medidas de satisfação e contribuição do parceiro estratégico “Thomas Cook Touristik GmbH”

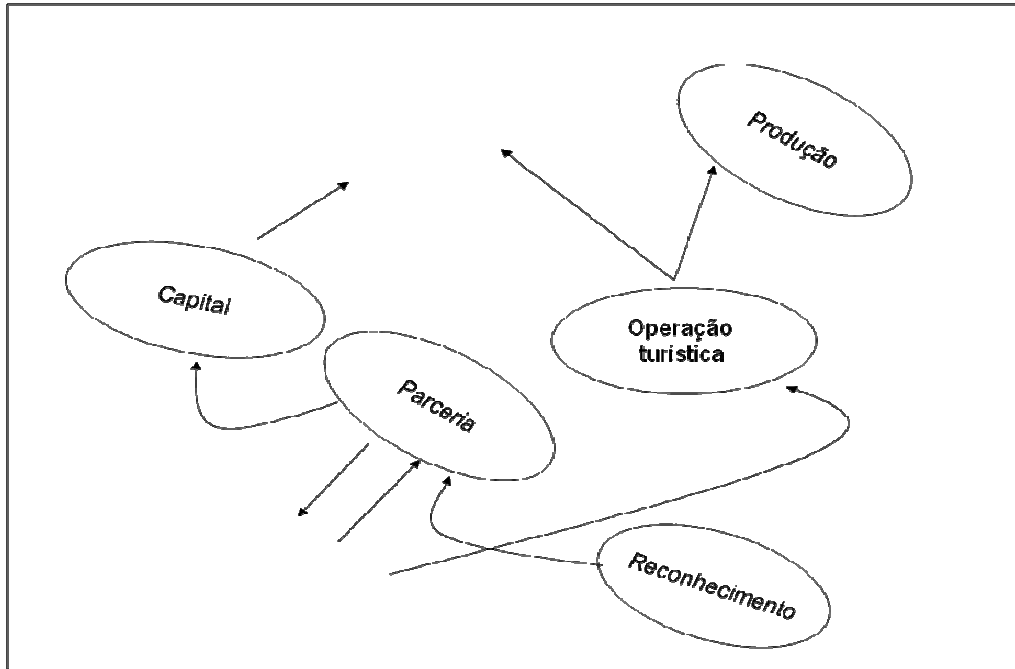


Figura 43 - Indicadores de dependência _ Parceria “Porto Bay / Thomas Cook”

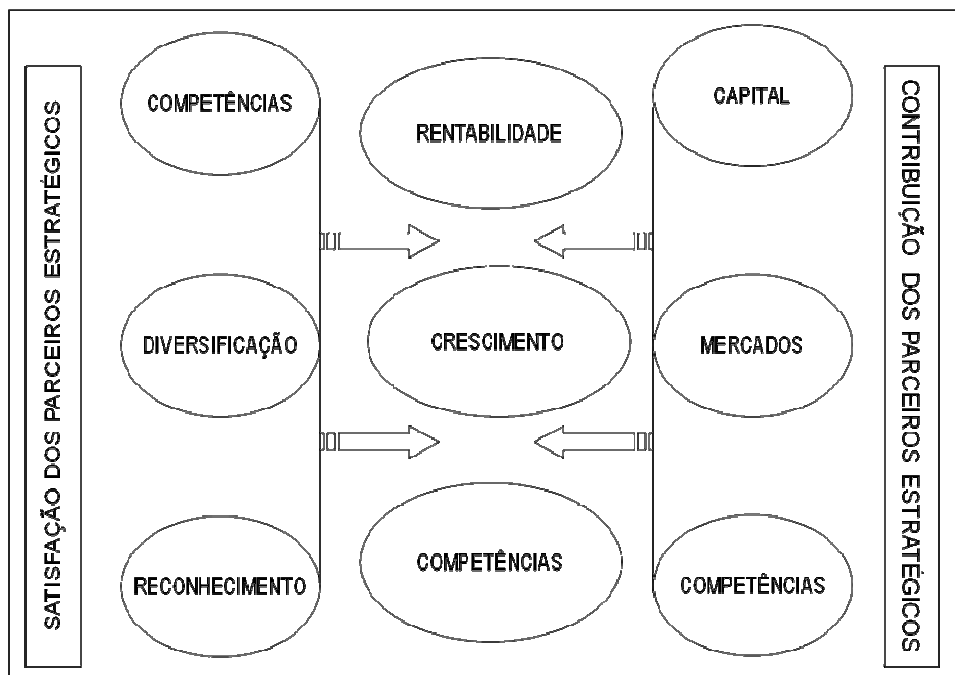


Figura 44 - - Medidas de satisfação e contribuição do parceiro estratégico “Logoplaste SA”

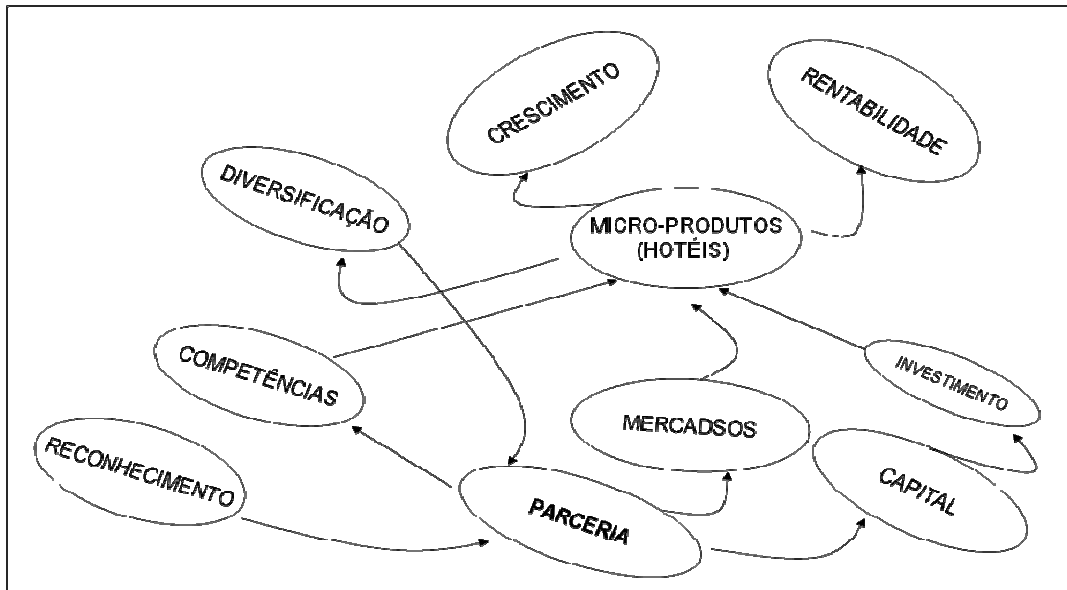


Figura 45 - Indicadores de dependência Parceria Porto Bay / Logoplaste

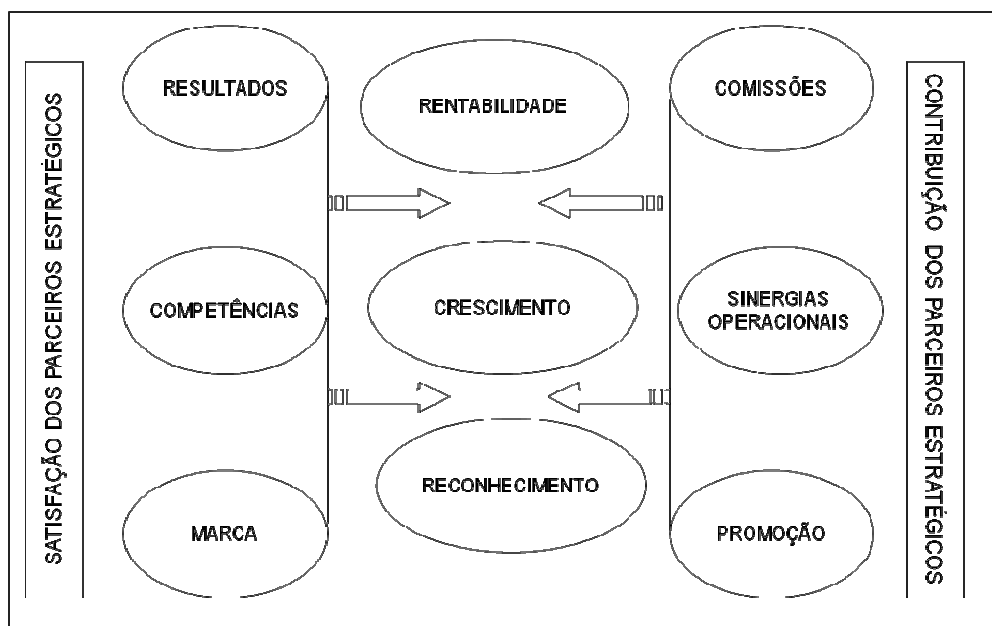


Figura 46 – Medidas de satisfação e contribuição dos “Porto Bay Associated Members”

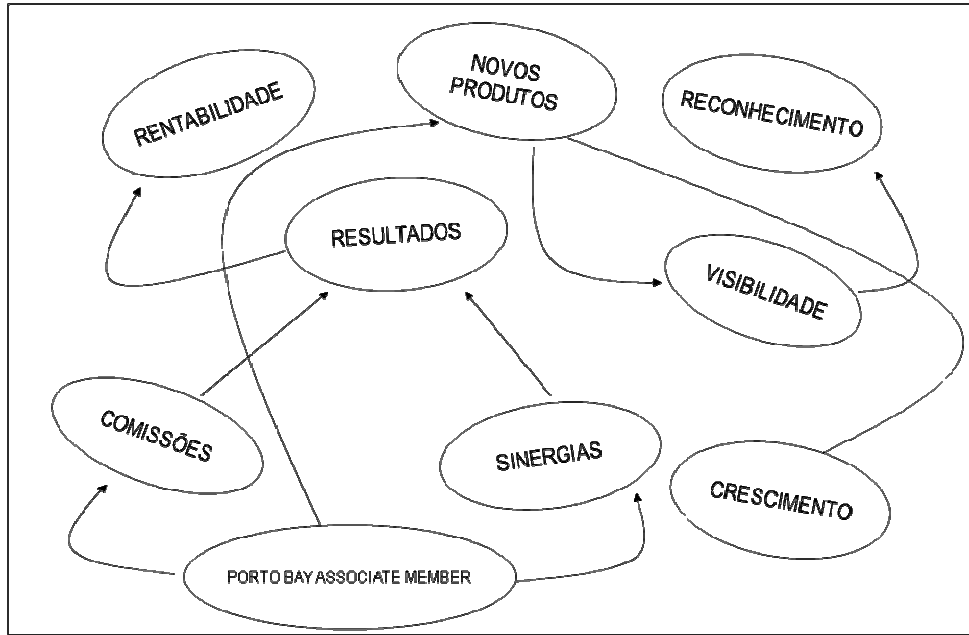


Figura 47 - Indicadores de dependência “Porto Bay Associated Members”

Gestão Estratégica	Ciclo Anual					
	T1	T2	T3	T4		
Planeamento Estratégico		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Revisão e Actualização da Estratégia <ul style="list-style-type: none"> • Reavaliar os interesses dos Stakeholders • Definir objectivos e estratégias </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Revisão do Mapa de Sucesso <ul style="list-style-type: none"> • Proceder às alterações necessárias </div>				
Planeamento da Organização			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Alinhamento da Organização <ul style="list-style-type: none"> • Direcção-Geral alinhada • Unidades alinhadas </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Alinhamento dos mapas de sucesso <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento dos mapas de sucesso da organização </div>			
Planeamento Financeiro			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Planeamento/Orçamentação <ul style="list-style-type: none"> • Construção dos Orçamentos </div>			
Planeamento dos Recursos Humanos				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Alinhamento dos Colaboradores <ul style="list-style-type: none"> • Objectivos Individuais • Plano de Incentivos • Desenvolvimento </div>		
Processos de controlo e aprendizagem	Monitorização da Estratégia e Reuniões de Avaliação					
	Gestão das Iniciativas					
	Comunicação da Estratégia					
	Levantamento e Partilha das Melhores Práticas					

Figura 48 - Calendário Estratégico, Adaptado do “Paper 05-071 - Creating the Office of Strategy”

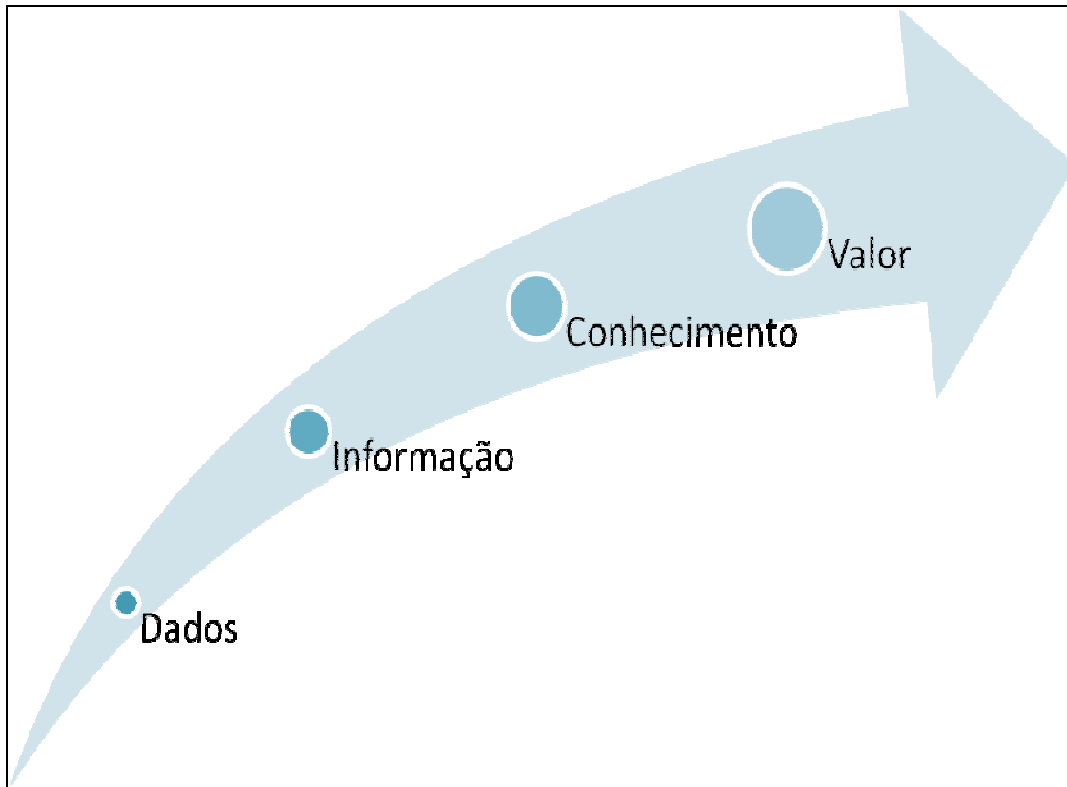


Figura 49 – Maturidade dos Sistemas

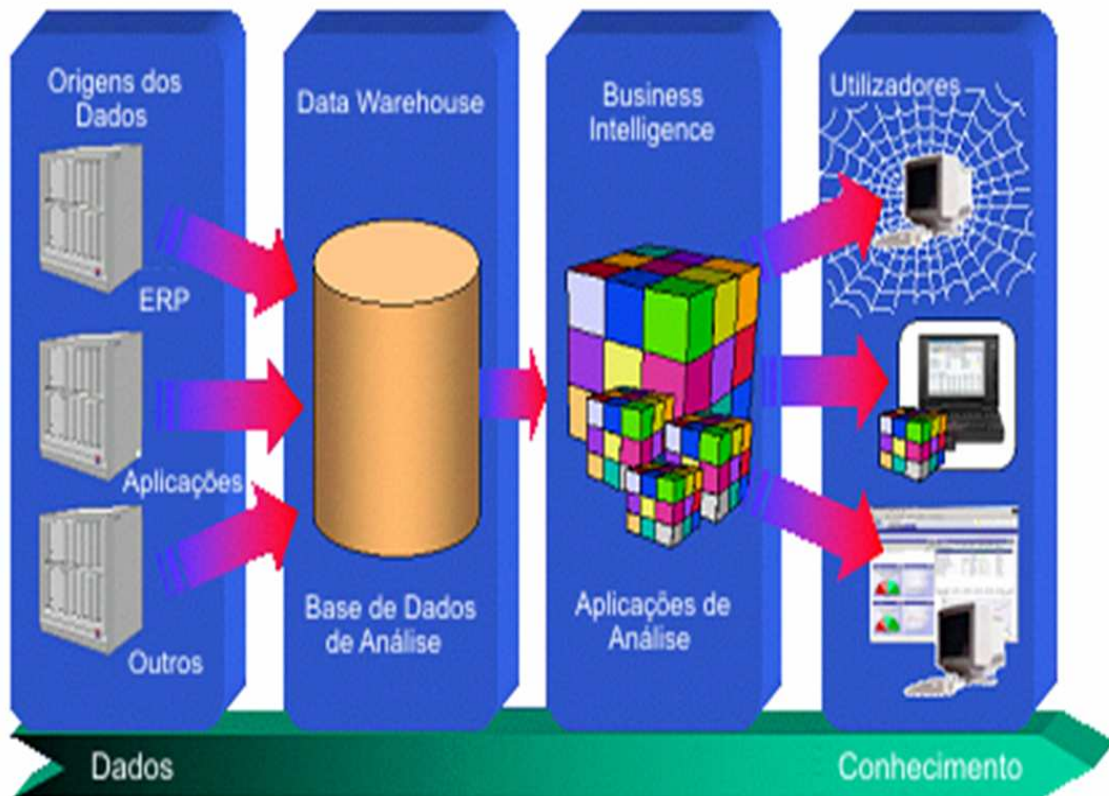


Figura 50 – Plataforma Conceptual de Business Intelligence

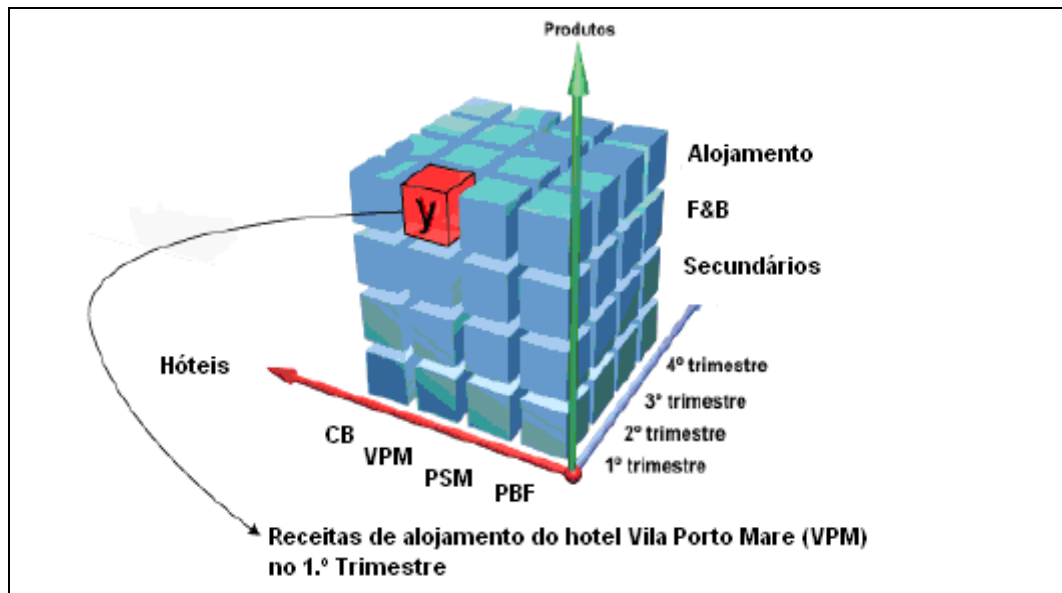


Figura 51 – Cubo OLAP



Figura 52 - Dashboard Corporativo Exemplificativo

APLICAÇÃO DO “PERFORMANCE PRISM” COMO MODELO DE
ORIENTAÇÃO E MONITORIZAÇÃO ESTRATÉGICA.
UM ESTUDO DE CASO APLICADO AO *GRUPO PORTO BAY*
HOTELS.

ANEXO III - Tabelas

Custos	Total	Secções						
		Principais				Auxiliares		
		Quartos	Restaurante	Bar	Outros	ADM	M&R	MKT
Consumos								
Pessoal								
Energia								
Outros								
Amortizações								
Total			↑	↑	↑			
Repartição das secções Auxiliares			←			←		
Custo total das secções Principais								
Número de unidades de Obra	N Clientes	N Dormidas	N Pratos	N Doses				
Custo unitário de produção								

Tabela 4 - Adaptado Oriol Amat, Contabilidade de Costes, 1992

Total Receitas	€	%
Descontos e Comissões		
Receitas Líquidas		
Custo das vendas		
Margem Bruta		
Custos com pessoal		
Outros custos directos		
Transferidos		
Margem Bruta Departamental		

Tabela 5 - Demonstração Resultados do Departamento Comidas-Geral

Departamentos Operacionais	€	%	€	%	€	€	%	€	%
	Vendas		Custo das vendas	%	Custos com pessoal	Outros Custos operacionais		Margem	
Alojamento									
Comidas									
Bebidas									
SPA									
Golfe									
Total Departamentos Operacionais									
Custos Indirectos									
Administrativos/Gerais									
Recursos Humanos									
Sistemas de Informação									
Segurança									
Água Energia e Combustíveis									
Marketing									
Manutenção e Reparação									
Franchising Fees									
Total Custos Indirectos Operacionais									
GOP –Gross Operational Profit									
Rendas, Taxas e Seguros									
(EBITDA)									
Amortizações									
(EBIT) NOP – Net operational Profit									
Custos financeiros Investimento									
(EBT) NP – Net profit (s/ efeito fiscal)									

Tabela 6 - Demonstração Resultados Consolidada

APLICAÇÃO DO “PERFORMANCE PRISM” COMO MODELO DE ORIENTAÇÃO
E MONITORIZAÇÃO ESTRATÉGICA.

Cientes	Perguntas	Medidas	Responsáveis
Satisfação	Superamos as expectativas dos nossos clientes?	<i>Score</i> de satisfação clientes	Director Geral do Hotel
	Os nossos <i>micro-produtos</i> são referência para os clientes?	<i>Word - of - mouth</i>	Director Marketing e Promoção
	Existe identificação com a nossa marca?	Taxa de fidelização	Director Marketing e Promoção
	Onde estamos situados perante a concorrência?	N.º hotéis no ranking <i>n</i> da especialidade	Director Geral do Hotel
Estratégias	A nossa estratégia de serviço ao cliente está a funcionar?	<i>Average Room Rate</i>	Director Geral do Hotel
	A nossa estratégia de fidelização é a mais correcta?	Taxa Ocupação	Director Geral do Hotel
	A nossa estratégia de inovação de produtos / serviços está a resultar?	Crescimento <i>Average Revenue Rate</i>	Director Geral hotel
	A nossa estratégia em serviços complementares está a resultar?	<i>Mix</i> receitas (<i>Alojamento , F&B e outros</i>)	Director Geral do Hotel
	A nossa estratégia de crescimento em novos micro-produtos está a resultar	% de Adesão aos novos micro-produtos	Director geral do Grupo
	A nossa estratégia de <i>branding</i> é bem comunicada?	<i>Nº de reservas on-line</i>	Director Marketing e Promoção
	As nossas estratégias relativas aos clientes têm impacto na performance?	<i>Revpar</i>	Director Geral Grupo
Processos	Temos os nossos processos devidamente certificados?	Grau de cobertura de processos certificados	Director Sistemas
	Os nossos processos internos sustentam as nossas estratégias de serviço ao cliente, receitas, fidelização, <i>branding</i> e de crescimento?	N.º Reclamações (Serviços internos)	Director Geral do Hotel
		% Check-outs antecipados	Director Geral do Hotel
		Cobertura de normas internas	Director Sistemas
		Adesão aos produtos (Club Prestige)	Director Marketing e Promoção
Capacidades	Temos os sistemas e a informação para gerir estes processos?	Nível de integração	Director de sistemas
	Temos os recursos para sustentar o nosso serviço?	Empregado por Quarto	Director de Recursos Humanos
	Temos os recursos humanos necessários para manter a qualidade do serviço?	Desvio médio do <i>Gap</i> Colaborador/Função desempenhada	Director dos Recursos Humanos
	Os níveis de serviço são reconhecidos externamente?	Nº de prémios profissionais	Direcção de Recursos Humanos
	Temos estrutura de oferta para sustentar os níveis de serviço	% Orçamento Animação	Direcção Geral Grupo
		% Área afecta serviço ao cliente	
		Área média quarto	
Temos as competências <i>ao nível do brand management</i> ?	Solicitação para membros associados	Director Marketing e Promoção	

Tabela 7 - Mapa de Perguntas Prisma Clientes

APLICAÇÃO DO “PERFORMANCE PRISM” COMO MODELO DE ORIENTAÇÃO
E MONITORIZAÇÃO ESTRATÉGICA.

Operadores Turísticos	Perguntas	Medidas	Responsáveis
Satisfação	Os operadores turísticos estão interessados na nossa oferta?	Diversificação dos mercados	Director Geral Grupo
		Índice cobertura na brochura	
		Peso relativo <i>allotment</i> destino	
	Estão satisfeitos com os nossos Produtos.	N.º Prémios Operadores	Director Geral do Hotel
	Estamos a criar mercado para os nossos operadores?	Aumento de volume dos nossos operadores associados aos novos <i>micro-produtos</i> .	Director Geral do Grupo
Estratégias	Serão os OOTT o sustentáculo do nosso crescimento?	<i>Mix</i> de receitas (Por segmento de origem)	Director Comercial e Vendas
	A nossa estratégia de venda e promoção junto dos operadores está a resultar?	Desvio Padrão Sazonalidade.	Director Comercial e de Vendas
		Cumprimento médio dos <i>allotments</i> .	Director Comercial e de Vendas
A nossa estratégia de relacionamento com os operadores está a resultar?	Nº de Resoluções internas sem indemnização directa.	Director de Promoção e Relações Públicas	
Processos	Os nossos processos sustentam a estratégia de relacionamento com os operadores turísticos	<i>Overcontracting</i>	Director Comercial e de Vendas
		<i>Release médio</i>	Director Comercial e de Vendas
		N.º Overbookings	Director Comercial e de Vendas
		Nº de reclamações registadas.	Director Comercial e de Vendas
Capacidades	<p>Temos as capacidades necessárias para:</p> <p>-Promover os nossos <i>micro-produtos</i> nos mercados dos nossos operadores</p> <p>-Negociar as melhores condições contratuais com os operadores</p>	Crescimento nominal preço médio publicado (A.R.Rate)	Director Promoção / Vendas
		Gap Preço Real	

Tabela 8 - Mapa de Perguntas Prisma Operadores Turísticos

APLICAÇÃO DO “PERFORMANCE PRISM” COMO MODELO DE ORIENTAÇÃO
E MONITORIZAÇÃO ESTRATÉGICA.

Fornecedores	Perguntas	Medidas	Responsáveis
Satisfação	Cumprimos com as condições de pagamento dos nossos fornecedores?	Prazo médio pagamento	Director Financeiro
	Conseguimos gerar volume suficiente para os nossos fornecedores?	Crescimento volume negócios	Director Geral do Grupo
Estratégias	A estratégia de <i>sourcing</i> do Grupo está a resultar para garantir a qualidade de serviço desejada?	<i>Score</i> médio de avaliação dos fornecedores	Director de Compras
Processos	Temos os processos definidos para sustentar a estratégia de <i>sourcing</i> definida?	A desenvolver pelo grupo no futuro	Director Financeiro e de Controlo
Capacidades	Temos as capacidades para: -Agrega volume de todos os hotéis -Avaliar fornecedores	A desenvolver pelo grupo no futuro	Director Financeiro e de Controlo

Tabela 9 - Mapa de Perguntas Prisma Fornecedores

APLICAÇÃO DO "PERFORMANCE PRISM" COMO MODELO DE ORIENTAÇÃO
E MONITORIZAÇÃO ESTRATÉGICA.

Colaboradores	Perguntas	Medidas	Responsáveis
Satisfação	Os nossos colaboradores estão satisfeitos?	Score Médio Satisfação Colaboradores.	Director dos Recursos Humanos
Estratégias	A nossa estratégia de recrutamento e selecção garante as competências necessárias à nossa imagem ?	Taxa rotação funções de chefia e direcção.	Director dos Recursos Humanos
	A nossa estratégia de compensação, progressão e reconhecimentos pessoal reconhece os melhores desempenhos e motiva os empregados?	Margem de contribuição Produtiva	Director dos Recursos Humanos
	A nossa estratégia "Fresh, Fit and Fun" está a resultar?	Promoções internas	Director do Hotel
		Empregados por quarto	Director de Recursos humanos
Taxa de absentismo		Director dos Recursos Humanos	
Processos	Os nossos processos sustentam as políticas de retenção, aquisição, desenvolvimento e reconhecimento pretendidos	Recrutamento especializado	Director de Recursos Humanos
		Horas formação	Director dos Recursos Humanos
		Nº de sugestões apresentadas	Director de Sistemas
Capacidades	Temos as capacidades para: avaliar e recompensar os melhores desempenhos	Solicitação ao site carreiras	Director de sistemas
		Sugestões implementadas	Director Geral do Hotel
		Cobertura do rendimento Variável	Director Recursos Humanos.

Tabela 10 - Mapa de Perguntas Prisma Colaboradores

APLICAÇÃO DO “PERFORMANCE PRISM” COMO MODELO DE ORIENTAÇÃO
E MONITORIZAÇÃO ESTRATÉGICA.

Investidores	Perguntas	Medidas	Responsáveis
Satisfação	Estamos a apresentar os resultados esperados?	Volume Negócios	Director Geral do Grupo
		Retorno do capital próprio (ROE)	Director Geral do Grupo
	Conseguimos apresentar os dividendos prometidos?	Taxa de distribuição de dividendos	Conselho de Administração
	A nossa imagem corresponde às expectativas de liderança criadas?	Coefficiente Revpar relativo	Director Geral do Grupo
Estratégias	O crescimento em novos mercados alavanca a performance financeira do grupo?	Custo Capital	Director Geral grupo
	A nossa estratégia de alianças estratégicas para diminuir o risco dos investidores resulta?	Varição Beta (Qd. Aplicável)	Director Geral do Grupo
	A nossa estratégia de aproveitamento das sinergias baseadas na imagem do grupo resulta?	Grau de alavanca operacional proporcionada pelos novos investimentos	Director Geral do Hotel
	A operacionalização da nossa estratégia resulta?	GOP (EBITDA) em %	Director Geral do Grupo
Processos	Temos os processos necessários para gerir e diversificar o risco dos investidores?	A desenvolver pelo grupo no futuro	Direcção geral Do Grupo
	Temos os processos necessários para gerir o processo estratégico?	A desenvolver pelo grupo no futuro	Director Financeiro e de Controlo
	Temos os processos necessários para gerir a imagem institucional	A desenvolver pelo grupo no futuro	Director Geral do Grupo
Capacidades	Temos as capacidades necessárias para gerir e diversificar o risco dos nossos accionistas	Capacidade Oferta	Director Geral do Grupo
	Temos as capacidades necessárias para implementação de um modelo estratégico	Diversificação Oferta	
	Temos as capacidades necessárias para monitorizar a nossa imagem institucional		

Tabela 11 - Mapa de Perguntas Prisma Investidores

Thomas Cook	Perguntas	Medidas	Responsáveis
Satisfação	A Thomas Cook é compensada com a aliança?	<i>Payout</i> à Thomas Cook	Conselho de Administração
	Somos reconhecidos pelos clientes da Thomas Cook?	N.º Prémios Thomas Cook	Director Geral do Hotel
	Estamos a criar mercado para a Thomas Cook?	Aumento de volume nos novos mercados da Thomas Cook	Director Geral do Grupo
Estratégias	Será nosso crescimento alicerçado pela aliança com a Thomas Cook?	Mix Thomas Cook em allotment	Director Geral do Grupo
	A nossa aliança estratégica com a Thomas Cook está a resultar?	Eficiência de vendas	Director Vendas
	A nossa estratégia de venda e promoção junto à <i>Thomas Cook</i> está a resultar?	Cumprimento do <i>allotment</i>	Director Vendas
Processos	Os nossos processos sustentam a estratégia de relacionamento com a Thomas Cook	N.º <i>Overbookings</i> Thomas Cook	Director de Vendas
		Nº de processos relativos à Thomas Cook.	Director Vendas Director hotel
Capacidades	<p>Temos as capacidades necessárias para:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Promover os nossos micro-produtos e negociar as melhores condições contratuais com a TC. -Gerir a parceria. 	<p>Índice Relativo Crescimento anual da ARR (TC)</p> <p>% de processos internos resolvidos c/ eficiência</p>	Director Vendas

Tabela 12 - Mapa de Perguntas Prisma P.E. Thomas Cook

Logoplaste	Perguntas	Medidas	Responsáveis
Satisfação	Estamos a diversificar os riscos da Logoplaste	Variação do Beta para LOG(Qd Aplicável)	Director Geral do Grupo
	Conseguimos apresentar os dividendos prometidos?	Dividendos Logoplaste (€)	Conselho de Administração
	A nossa imagem corresponde às expectativas criadas?	Revpar relativo em MC_PBLOG	Director Geral do Grupo
Estratégias	A aliança estratégica com a Logoplaste para entrar em novos mercados resulta?	RevPar dos novos mercados	Director Geral do Grupo
	Os novos mercados escolhidos permitem diversificar o risco?	Variação do Beta da PB(Qd. Aplicável)	Director Geral do Grupo
	A operacionalidade da nossa estratégia nos novos mercados resulta?	Gopar relativo em MC_PBLOG	Director Geral do Grupo
Processos	Temos os processos necessários para gerir e diversificar os riscos da Logoplaste?	A desenvolver pelo grupo no futuro	Director Geral do Grupo
	Temos os processos necessários para gerir o processo estratégico?	A desenvolver pelo grupo no futuro	Director Geral do Grupo
	Temos os processos necessários para gerir a marca do Grupo nos novos mercados?	A desenvolver pelo grupo no futuro	Director Geral do Grupo
Capacidades	Temos as capacidades necessárias para crescer em novos mercados	A desenvolver pelo grupo no futuro	Director Geral do Grupo
	Temos as capacidades necessárias para monitorizar a nossa marca nos novos mercados	A desenvolver pelo grupo no futuro	Director Geral do Grupo

Tabela 13 - Mapa de Perguntas Prisma P.E. Logoplaste