

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

Mestrado em: Ciências Empresariais

Avaliação do Desempenho de uma Empresa Através de
Rácios Financeiros: Caso da Indústria Hoteleira

João Carlos Torres Vieira da Maia Jorge

Orientação: Prof. Doutor Pedro Verga Matos
Dra. Elvira Correia de Souza

Júri:

Presidente: Doutora Carla Maria Marques Curado

Vogais: Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques
Doutor Pedro Luís Pereira Verga Matos

Julho 2010

RESUMO

Neste trabalho irá ser abordada a avaliação de uma empresa ou negócio, inseridos na indústria hoteleira, tendo como base a análise de rácios financeiros. O objectivo concreto é que se consiga estimar a situação presente, passada e futura da empresa através da avaliação dos resultados que estão sintetizados em vários rácios que iremos estudar. A disposição do trabalho será iniciada com a revisão de literatura dos dois pilares do trabalho, a avaliação de desempenho de uma empresa e os rácios financeiros. Posteriormente, iremos propor a junção dos dois pilares para aliarmos directamente a avaliação da empresa aos seus rácios financeiros. De notar que este estudo centra-se em empresas da indústria hoteleira, mas que poderá ser facilmente transferível para qualquer tipo de empresa. O trabalho é finalizado com uma breve descrição do estágio curricular efectuado no hotel Tiara Park Atlantic em Lisboa.

Palavras chave: avaliação de desempenho de uma empresa, rácios financeiros, indústria hoteleira.

ÍNDICE

<u>1. INTRODUÇÃO</u>	<u>5</u>
<u>2. REVISÃO DE LITERATURA</u>	<u>7</u>
2.1 INDÚSTRIA HOTELEIRA	7
2.2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE UMA EMPRESA	11
2.2.1 EFICIÊNCIA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA INDÚSTRIA HOTELEIRA	14
2.2.2 BALANCED SCORECARD	21
2.2.3 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO.....	25
2.3 RÁCIOS FINANCEIROS.....	27
2.3.1 RÁCIOS DE LIQUIDEZ.....	30
2.3.2 RÁCIOS DE RENDIBILIDADE.....	34
2.3.3 RÁCIOS DE ALAVANCA FINANCEIRA.....	36
2.3.4 RÁCIOS DE ACTIVIDADE.....	40
2.3.5 RÁCIOS DE OPERAÇÃO	43
2.3.6 RÁCIOS BASEADOS NO <i>BALANCED SCORECARD</i>	46
<u>3. AVALIAR O DESEMPENHO DE UM HOTEL ATRAVÉS DE RÁCIOS FINANCEIROS.....</u>	<u>48</u>
<u>4. CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES.....</u>	<u>59</u>
<u>5. BREVE DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO CURRICULAR.....</u>	<u>62</u>
<u>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>67</u>

LISTA DE TABELAS E DE FIGURAS

Tabela 1: Estatísticas sobre hotéis do mundo, de 1993

Tabela 2: Objectivos da avaliação do desempenho

Tabela 3: Revisão de literatura sobre a eficiência na indústria hoteleira

Tabela 4: Síntese da revisão de literatura sobre a avaliação de desempenho na indústria hoteleira.

Tabela 5: Rácios de liquidez

Tabela 6: Rácios de rendibilidade

Tabela 7: Rácios de Alavanca Financeira

Tabela 8: Rácios de actividade

Tabela 9: Rácios de operação

Tabela 10: Indicadores de avaliação do desempenho

Tabela 11: Rácios financeiros para a avaliação do desempenho de um hotel

Tabela 12: Indicadores para a avaliação do desempenho de um hotel

Figura 1: Balanced Scorecard

Figura 2: Modelo de avaliação de desempenho, parte 1

Figura 3: Modelo de avaliação de desempenho, parte 2

1. Introdução

O objectivo deste trabalho é o de dar a conhecer um conjunto de rácios financeiros que demonstrem e avaliem de uma forma eficaz, eficiente e objectiva o desempenho global de uma empresa que actue na indústria hoteleira. Com este estudo pretende-se explorar uma ferramenta, que será baseada na análise de rácios financeiros, que permita esclarecer o utilizador, seja ele investidor ou cliente, sobre o sucesso financeiro e global de uma empresa presente na indústria hoteleira.

Os investidores estão cada vez mais interessados na avaliação de desempenho no sentido de lhes ser possível seleccionar, de uma forma óptima, os fundos mais promissores, no que à relação risco rendibilidade diz respeito (Glawischnig et al, 2009). Assim, se uma avaliação de desempenho for actualizada periodicamente e tiver apresentada de uma forma clara, exacta e concisa, permite atrair novos investidores aumentando a sua reputação. Recentemente, a utilização de indicadores de desempenho como avaliação dos objectivos da organização têm vindo a aumentar (van der Geer et al, 2009). Os rácios financeiros são concebidos para ajudar a avaliar as demonstrações financeiras (Brigham e Houston, 2003) e consequentemente a empresa.

Mudanças nos mercados da indústria hoteleira estão a levar uma maior confiança na avaliação do desempenho. Uma má avaliação pode prejudicar a competitividade e o desempenho financeiro dos hotéis (Phillips, 1999). O desempenho determina a sobrevivência de uma empresa no longo-prazo (Anderson et al., 2000). A avaliação desse desempenho é um aspecto importante para os gestores, visto que pode ser usada

como uma referência fundamental no processo de tomada de decisão (Chen, 2009). Consequentemente, a medição do desempenho é crucial para a gestão da empresa. Entre as técnicas de avaliação do desempenho, que iremos explorar mais à frente, a análise de rácios é provavelmente a mais utilizada (Neves e Lourenço, 2008).

Muitos estudos académicos que se basearam na utilização e na estruturação da informação financeira e não financeira, têm-se centrado, principalmente, na identificação de medidas de desempenho, defendendo que a informação não financeira está directamente ligada aos objectivos da empresa (Bhimani et al., 2006; Govindarajan e Gupta, 1984; Banker et al., 1993). De facto, os elementos não financeiros como a qualidade, a produtividade, a quota de mercado e os prazos, são de grande importância e devem ser considerados pelo controlo de gestão, desde que enquadrados numa óptica de implementação da estratégia (Neves et al., 2008). A relevância da informação, prestada pela empresa, torna-se cada vez mais importante na análise do desempenho de uma empresa, sendo fundamental que esta seja bem exteriorizada, para que o estudo dos rácios financeiros seja correcto e preciso.

Muitos autores defendem que as empresas necessitam de reflectir a um nível de gestão multidimensional para uma avaliação de desempenho satisfatória (Kaplan e Norton, 1996; Zhu, 2003; Phillips, 1999). No entanto, a ponderação de modelos multifactoriais para gerar um único indicador de desempenho é um problema derivado ao seu subjectivismo, que é, por si só, uma restrição para a sua utilização na prática (Neves e Lourenço, 2008).

O valor real das demonstrações financeiras reside no facto de poderem ser usadas para ajudar a prever as receitas e os dividendos futuros. Na óptica do investidor, prever o futuro é o interesse principal, enquanto que na óptica da gestão, as demonstrações financeiras são úteis no sentido em que ajudam a antecipar condições futuras e, mais importante, ajuda o planeamento de decisões futuras com o intuito de melhorar o seu desempenho (van der Geer et al, 2009).

A estrutura do trabalho vai estar dividida em dois blocos centrais. O primeiro bloco vai centrar-se no estudo da avaliação de desempenho de uma empresa, tendo como base uma revisão de literatura metódica e objectiva. Neste capítulo iremos examinar os seguintes temas: eficiência e avaliação de desempenho na indústria hoteleira, *Balanced Scorecard* e os critérios para uma avaliação eficaz e objectiva. O segundo bloco vai incidir sobre a análise e investigação de vários indicadores e rácios financeiros com o intuito de se perceber quais os mais adequados à avaliação de uma empresa na indústria hoteleira. Por fim, iremos expor quais os rácios mais objectivos, eficazes e eficientes que melhor conseguem transmitir o desempenho da empresa e abordaremos uma breve descrição do estágio curricular que serviu como base para o presente trabalho.

2. Revisão de Literatura

2.1 Indústria Hoteleira

No início do século XX, na indústria hoteleira, o típico hotel é composto por uma estrutura baseada em dois grandes vectores: a restauração e o alojamento. No entanto,

com o desenvolvimento do conhecimento dos clientes e com o crescimento dos mercados, cada vez mais especializados e precisos, a estrutura da organização alterou-se, procurando a eficácia objectiva na entrega do serviço (Rutherford e O'Fallon, 2007). Essa eficácia pode ser obtida através do conhecimento prévio sobre os gostos preferenciais dos clientes que estão relacionados com as refeições favoritas, o tipo de tecido dos lençóis ou tipo de quarto preferido (conhecimentos adquiridos através de questionários no *website* do hotel ou através de estadias anteriores).

Segundo Raymond S. Schmidgall¹, em 1995, o objectivo principal de uma empresa que actue na indústria hoteleira é o de proporcionar satisfação aos seus *stakeholders*. Os *stakeholders* variam entre os clientes, os trabalhadores (incluindo a administração), os proprietários, os fornecedores, os credores financeiros e a comunidade onde o hotel se localiza. Cada grupo de *stakeholders* tem pretensões diferentes das empresas hoteleiras. Em primeiro lugar, os clientes do hotel procuram serviços de qualidade a um preço razoável, sendo que os serviços estão baseados em dois grandes pilares: a restauração e o alojamento. Os seus trabalhadores procuram não só retorno financeiro pelos seus serviços, mas também procuram o retorno não financeiro: reconhecimento e promoção. Os proprietários, que assumem o risco, desejam obter lucro dos seus investimentos. Os fornecedores procuram receber os pagamentos numa base regular e a comunidade procura que o hotel administre bom ambiente à área geográfica. Para que a empresa hoteleira vá de encontro aos desejos dos seus variados *stakeholders* é necessário garantir lucros e garantir que as receitas sejam superior às despesas.

¹ - Em Harris (1995)

Os desafios das empresas hoteleiras são agravados pelo facto da indústria onde estão inseridos ser particularmente susceptível à volatilidade económica e outro tipo de choques que são incontrolláveis. A recessão que estamos a viver correntemente é um bom exemplo dessa instabilidade. A adicionar a este *mix* de desafios estão clientes cada vez mais esclarecidos e exigentes que proporcionam uma competitividade extrema dentro da indústria hoteleira, onde a excelência se torna uma preocupação primordial e um factor crítico de sucesso. Num ambiente tão dinâmico, não é exagerado afirmar que só os melhores hotéis podem prosperar no longo prazo (Larkin, 2009).

A indústria hoteleira sofreu alterações dramáticas no início dos anos 90, devido ao facto de ter sido afectada pela construção em massa, pela concorrência global, pela falta de financiamento e por outros factores que impediram o crescimento económico. Devido a estas adversidades a indústria hoteleira tem vindo a perceber que a chave para o sucesso está na formação de estratégias de negócio. Durante esta década houve períodos em que a procura excedeu a oferta, o que resultou numa década com resultados positivos para a indústria (Moncarz e Kron¹, 1995). Esta tendência tem-se mantido ao longo da última década.

Na Tabela 1, podemos observar estatísticas sobre o desempenho de vários hotéis com localização geográfica mundial e com classificação que varia entre três e cinco estrelas.

Tabela 1: Estatísticas sobre hotéis do mundo de 1993

	América Latina	Caraíbas	Europa	África	Médio Oriente	Ásia / Pacífico
Taxa de Ocupação	66,1%	62,1%	63%	67,5%	60,6%	72,2%
Taxa diária média por quarto ocupado	\$79,37	\$103,83	\$120,28	\$78,76	\$95,72	\$97,68
Lucros antes de Encargos Financeiros	26,3%	11,4%	28,4%	42,3%	38,1%	29,9%

Fonte: Harris (1995)

Existe um determinado conjunto de factores que influenciam o desempenho de um hotel, tais como alterações macroeconómicas e mudanças constantes nas preferências dos clientes. A flexibilidade dos hotéis é bastante importante, visto que a indústria hoteleira numa perspectiva global tem vindo a mudar diariamente. Novos produtos, alterações na procura e nas preferências dos clientes, requer uma gestão que considere a mudança como uma constante. Os gestores que não conseguem acompanhar estas mudanças são os principais responsáveis pelo declínio no desempenho financeiro. Para evitar surpresas desagradáveis, é fundamental que a administração possua um plano estratégico actualizado que consiga direccionar a empresa para o sucesso (Moncarz e Kron¹, 1995).

Larkin, E.M. (2009), defendeu que alguns proprietários de hotéis não obtiveram sucesso, não por falta de capacidade ou esforço, mas sim pela falta de um plano que definisse objectivos concretos. Na mesma linha de raciocínio, Cathy A Enz, em 2005,

¹ - Em Harris (1995)

levanta a seguinte questão: porque é que algumas empresas obtêm sucesso enquanto outras fracassam? A sua resposta encontra os argumentos de Larkin, defendendo que algumas empresas podem ter tido sorte, ou ter o *mix* necessário entre produtos e serviços, mas mesmo que a sorte leve ao sucesso, provavelmente este não irá durar.

A maioria das empresas obtêm sucesso a longo prazo através de um plano estratégico que lhe permita adquirir, desenvolver e gerir recursos e capacidades que proporcionam vantagens competitivas.

Num ambiente cada vez mais competitivo, cada empresa inserida na indústria hoteleira, precisa de ter os seus planos estratégicos bem definidos e precisa de avaliar constantemente os seus desempenhos, de uma forma transversal à organização. Neste sentido a avaliação de desempenho com base em rácios financeiros, parece ser uma ferramenta útil para o dia a dia das organizações que procurem o sucesso e a expansão futura.

2.2 Avaliação do Desempenho de uma Empresa

A competitividade de um país deriva directamente do desempenho que as suas empresas possam ter. A um nível nacional, a competitividade é reflectida no desempenho da economia, enquanto que a um nível operacional, é vista tendo como base a quota de mercado da empresa (Barros, 2005). A avaliação de desempenho é uma ferramenta para medir a obtenção dos objectivos organizacionais (Kuo e Chen, 2007).

Uma interpretação exacta e a existência de medidas de avaliação do desempenho de uma empresa, são vitais para garantir o sucesso da organização. É essencial para os gestores saber o que aconteceu, porque aconteceu e o que pode ser melhorado no desempenho futuro. Na prática, a concentração da avaliação do desempenho está na abordagem tradicional, onde os aspectos quantificáveis do desempenho, tais como as relações entre as quantidades mensuráveis, são facilmente comparados com o desempenho passado, com os valores orçamentados ou com os padrões de mercado. Recentemente, várias empresas a operar na indústria hoteleira, aperceberam-se que para além das medidas tradicionais da contabilidade, tais como a rendibilidade dos capitais próprios ou dos activos, existem dados relevantes nas informações não financeiras, como por exemplo, o nível de sucesso competitivo do negócio (Adams, 1995¹), que pode ser medido e mensurado através de uma análise rápida das taxas de ocupação, das receitas e dos lucros do hotel e através verificação do hotel líder de mercado.

A avaliação de desempenho é um assunto diverso. Vários académicos de diferentes áreas e funções, tais como contabilistas, gestores de operações, de marketing, financeiros, economistas, psicólogos e sociólogos estão a trabalhar de forma activa nesta matéria (Neely, 2002). As equipas de gestão têm uma preocupação constante na gestão efectiva do seu desempenho, visto que este, pode ser utilizado como referência nas tomadas de decisão, e pode ser relevante e determinante para os melhoramentos detectados (Chen, 2009).

Os objectivos da avaliação do desempenho de uma empresa são vários. Para Thomas, em 2006, a avaliação de desempenho tem respondido a diversos propósitos, que tanto

podem ser de carácter político como de administrativo. Nem todos estes objectivos e propósitos são consistentes, e portanto, é impossível, para um sistema de avaliação de desempenho, servi-los a todos de forma equitativa e com sucesso. Na Tabela 2, estão sintetizados os propósitos mais relevantes da avaliação de desempenho.

Tabela 2: Objectivos da avaliação do desempenho

Objectivos da avaliação de desempenho
<ul style="list-style-type: none"> • Para ajudar a esclarecer os objectivos, as direcções e as expectativas
<ul style="list-style-type: none"> • Para ajudar as organizações a aprender a cumprir objectivos mais eficazmente
<ul style="list-style-type: none"> • Para comunicar as prioridades da organização
<ul style="list-style-type: none"> • Para suportar o planeamento estratégico, ligando as declarações gerais de orientação para os resultados operacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar a planificação orçamental e os processos de alocação de recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Para acompanhar o funcionamento dos programas e fazer melhorias contínuas
<ul style="list-style-type: none"> • Para avaliar se a organização está a alcançar os seus objectivos
<ul style="list-style-type: none"> • Para fortalecer a responsabilidade administrativa.

Fonte: Thomas (2006)

O estudo do desempenho na indústria hoteleira tem sido, ao longo dos anos, baseado na *Data Envelopment analysis* (DEA) que foi introduzido por Charnes e colegas em 1978 (Neves e Lourenço, 2008; Barros, 2005; Anderson et al, 2001; Chiang et al, 2004; Johns et al, 1997; Mine et al, 2009). Esta ferramenta tem servido para avaliar o desempenho de empresas, de divisões, de organizações com fins não lucrativos, departamentos públicos, pessoas, etc. A DEA não é só uma metodologia para avaliar o desempenho é

também uma técnica de *benchmarking* para detectar falhas na gestão servindo como suporte para as decisões de melhoramento (Neves e Lourenço, 2008). No entanto, não será esta metodologia que iremos aprofundar neste trabalho, visto tratar-se de uma técnica complexa aplicável noutros sectores, mas sim outros modelos mais localizados no desempenho empresarial.

2.2.1 Eficiência e avaliação de desempenho na indústria hoteleira

Neste subcapítulo irão ser sintetizados os estudos efectuados sobre a eficiência e a avaliação do desempenho da indústria hoteleira, com o intuito de se ter uma ideia geral do trabalho realizado nesta área. Barros (2005), representa os estudos complexos e mais relevantes sobre a eficiência na industria hoteleira, dos últimos quinze anos. Esses estudos estão apresentados na Tabela 3 (excepto a última linha que foi adicionada pelo autor), abaixo representada.

Tabela 3: Revisão de literatura sobre a eficiência na indústria hoteleira

Autor	Método	Unidades	<i>Input</i>	<i>Output</i>
Morey e Dittman (1995)	DEA	54 hotéis	a. Despesas dos quartos	a. Receitas totais
			b. Custos Energia	b. Nível de serviço
			c. Salários	entregue
			d. Custos propriedade	c. Quota de mercado
			e. Custos publicidade	d. Taxa de crescimento
			f. Custos administrativos	
Bell e	DEA	31 agências	a. Nível real de despesas	a. Nível do serviço

Morey (1995)		de viagens	de viagem	prestado, qualificado como excelente ou satisfatório
			b. Nível nominal de outras despesas	
			c. Factores ambientais	
			d. Custos de trabalho	
Johns et al (1997)	DEA	15 hotéis Reino Unido	a. Número de noites disponíveis por quarto	a. Número de noites vendidas por quarto
			b. Total horas trabalho	b. Total de <i>couverts</i>
			c. Custos totais comidas e bebidas	c. Total receita de bebidas
			d. Custos serviços públicos	
Anderson et al (1999)	<i>Stochastic Frontier</i>	48 hotéis	a. Número de trabalhadores a tempo- inteiro	a. Receitas totais
			b. Número de quartos	
			c. Despesas relacionadas com jogo	
			d. Despesas comidas e bebidas	
			e. Outras despesas	
Anderson et al (2000)	DEA (técnico e alocativo)	48 hotéis	a. Trabalhadores a tempo-inteiro	a. Receitas totais
			b. Número de quartos	b. Outras Receitas
			c. Despesas relacionadas com jogo	
			d. Despesas comidas e	

			bebidas	
			e. Outras despesas	
Brown et al (2002)	Modelo DEA-CCR e análise de clusters	46 hotéis EUA	a. Preço médio b. Problemas (definidos numa escala de 0-4) c. Serviço d. Manutenção e. Hotéis f. Quartos	a. Valor da satisfação (definidos numa escala de 0-100) b. Valor (definidos numa escala de 0-5)
Reynolds (2003)	DEA-CCR e modelo BCC	38 restaurantes	a. Horas de trabalho ao almoço b. Horas de trabalho ao jantar c. Salário médio d. Número de concorrentes directos e. Lugares sentados	a. Vendas b. Satisfação do cliente
Hwang e Chang (2003)	Modelo DEA-CCR e modelo super eficiência	45 hotéis Tailândia	a. Trabalhadores a tempo-inteiro b. Número de quartos c. Área total do departamento das refeições d. Despesas operacionais	a. Receitas dos quartos b. Receitas comidas e bebidas c. Outras receitas
Barros (2004)	<i>Cobb-Douglas Cost</i>	43 hotéis	a. Vendas b. Número de noites ocupadas	a. Custos de operação

<i>Frontier</i>				
Chiang et al (2004)	DEA-CCR e modelo BCC	25 hotéis China	a. Quartos	a. Índices de rendimento
			b. Comida	b. Comida
			c. Bebida	c. Bebida
			d. Número de Trabalhadores	d. Receitas com miscelâneos
			e. Custo total	
Neves e Lourenço (2008)	DEA	83 hotéis	a. Total imobilizado líquido	a. Total de Receitas
			b. Activo circulante	b. EBITDA: <i>Earning before interests, taxes, depreciation and amortization</i>
			c. Activos	
			d. Capitais próprios	
			e. Capitais alheios	
			f. Custo dos bens e serviços	

Fonte: adaptado de Barros (2005)

Verificamos que a maioria dos estudos estão relacionados com a metodologia da DEA. Esta, representa uma ferramenta complexa e genérica sobre vários hotéis vedando uma análise pessoal e objectiva sobre um hotel específico. No entanto, é possível definir outros tipo de estudos sobre a avaliação do desempenho na indústria hoteleira. Na Tabela 4, analisamos vários estudos ocorridos nas últimas décadas.

Tabela 4: Síntese da revisão de literatura sobre a avaliação de desempenho na indústria hoteleira.

Autor	Ano	Método
Fay et al,	1971	Análise do custo-volume-lucro
Jaedicke e Robichek	1975	Análise do custo-volume-lucro
Coltman	1978	Análise do custo-volume-lucro
Van Doren e Gustke	1982	Análise da informação dos recibos de vendas
Kimes	1989	Gestão das vendas de activos de curta duração (<i>PARM</i>)
Wassenaar e Stafford	1991	Índice de alojamento
Wijeysinghe	1993	Cálculo do ponto-crítico da ocupação dos quartos
Baker e Riley	1994	Análises de rácios com base nas Receitas
Brignall e Ballantine	1996	Três variáveis de análise: ambiente externo, estratégia competitiva e ambiente interno
Phillips	1999	Modelo de avaliação de desempenho

Fonte: Do Autor

Os trabalhos apresentados na Tabela 4, têm como principais objectivos:

Fay et al. (1971), Jaedicke e Robichek (1975), e Coltman (1978): Introduziram a análise conjunta do custo-volume-lucro, com o objectivo de fornecer informação sobre o lucro da empresa tendo em conta a relação com o volume. A análise do lucro pode ser utilizada na fase do planeamento do negócio ou na avaliação das previsões. Este método

é útil na análise de pontos-críticos porque pode ser aplicado no sentido de avaliar uma só empresa e comparar diferenças com outro tipo de empresas;

Van Doren e Gustke (1982): Utilizaram a informação presente nos recibos das vendas para medir o desempenho da indústria hoteleira. No seu estudo, foi examinado o crescimento económico em vários estados e em várias áreas metropolitanas, tendo sido seleccionado um conjunto de estatísticas denominadas *Standard Metropolitan Statistical Areas* (SMSA) com o intuito de medir as receitas agregadas e as receitas *per capita*. Esta técnica não examina o problema da eficiência de custos e não disponibiliza um método para determinar um desempenho óptimo. (Anderson, 1999);

Kimes (1989): Introduce um conceito básico que é caracterizado pela gestão da venda de activos de curta duração (*Perishable Asset Revenue Management - PARM*) e que determina o compromisso ideal entre as taxas médias diárias e as taxas de ocupação. A ideia básica da técnica PARM, envolve a cobrança de um preço justo, com o fim de seleccionar os clientes certos para ocupar cada quarto, conseguindo assim, a maior receita possível. Os benefícios da PARM estão associados, geralmente, a três características principais: excesso de reservas (*overbooking*), colocação apropriada dos clientes de acordo com as classes das taxas e duração da estadia (*length of stay - LOS*);

Wassenaar e Stafford (1991): Defendem a utilização de um índice de alojamento para a indústria hoteleira. O índice de alojamento é definido como a média das receitas obtidas em cada quarto, vagos ou ocupados, numa região ou cidade, durante um determinado período de tempo. Os autores sugerem que este índice é particularmente eficaz para

destinos onde a média de ocupação e as taxas diárias não estão disponíveis. Enquanto combina a média de ocupação e as taxas dos quartos num só indicador, este método não contempla a eficiência das empresas no controlo de custos (Anderson, 1999);

Wijeyasinghe (1993): Sugere um método para o cálculo do ponto-crítico da ocupação dos quartos que permite cálculos precisos simultaneamente com um sistema de gestão eficaz.

Baker e Riley (1994): Introduziram indicadores comuns para avaliarem o desempenho de uma empresa inserida na indústria hoteleira, através das receitas. Sugeriram então três rácios: Receita/Salário, Lucro Bruto/Receita e o Lucro Líquido/Receita;

Brignall e Ballantine (1996): estes autores prorrogam o sistema de avaliação de desempenho proposto por Fitzgerald et al em 1991, reconhecendo que o sistema de avaliação de desempenho depende de três variáveis que interagem entre si: ambiente externo, estratégia competitiva e o ambiente interno que, juntos, respectivamente, determinam o porquê, o quê e o como do sistema de desempenho das empresas;

Phillips (1999): Sustenta que a avaliação do desempenho de um hotel envolve a análise de três categorias: características físicas, factores determinados pelo mercado e factores controlados pelos directores gerais de cada empresa.

Embora este conjunto de métodos e estudos baseados em simples rácios financeiros, forneçam um conjunto de informações importantes e úteis para aferir o desempenho de

um hotel, existem, muitos factores, em relação ao desempenho de um hotel, que estas técnicas não têm em atenção, tais como a diversidade de serviços prestados por este tipo de empresas. (Sun, 2004). Anderson (1999) indicou que a medição da produtividade relativa do hotel exige técnicas que são mais sensíveis e complexas do que o cálculo de rácios financeiros, e que consideram explicitamente a diversidade de serviços produzidos pelas empresas da indústria hoteleira.

No entanto, com este trabalho procuramos encontrar um conjunto de rácios financeiros que avaliem de uma forma simples e eficaz o desempenho de uma empresa na indústria hoteleira. Iremos abordar este método de avaliação de uma forma transversal aos serviços prestados pela empresa, de forma a conseguirmos aferir da forma mais correcta a posição actual da empresa. Este método irá ser apresentado e discutido no capítulo 3 deste trabalho.

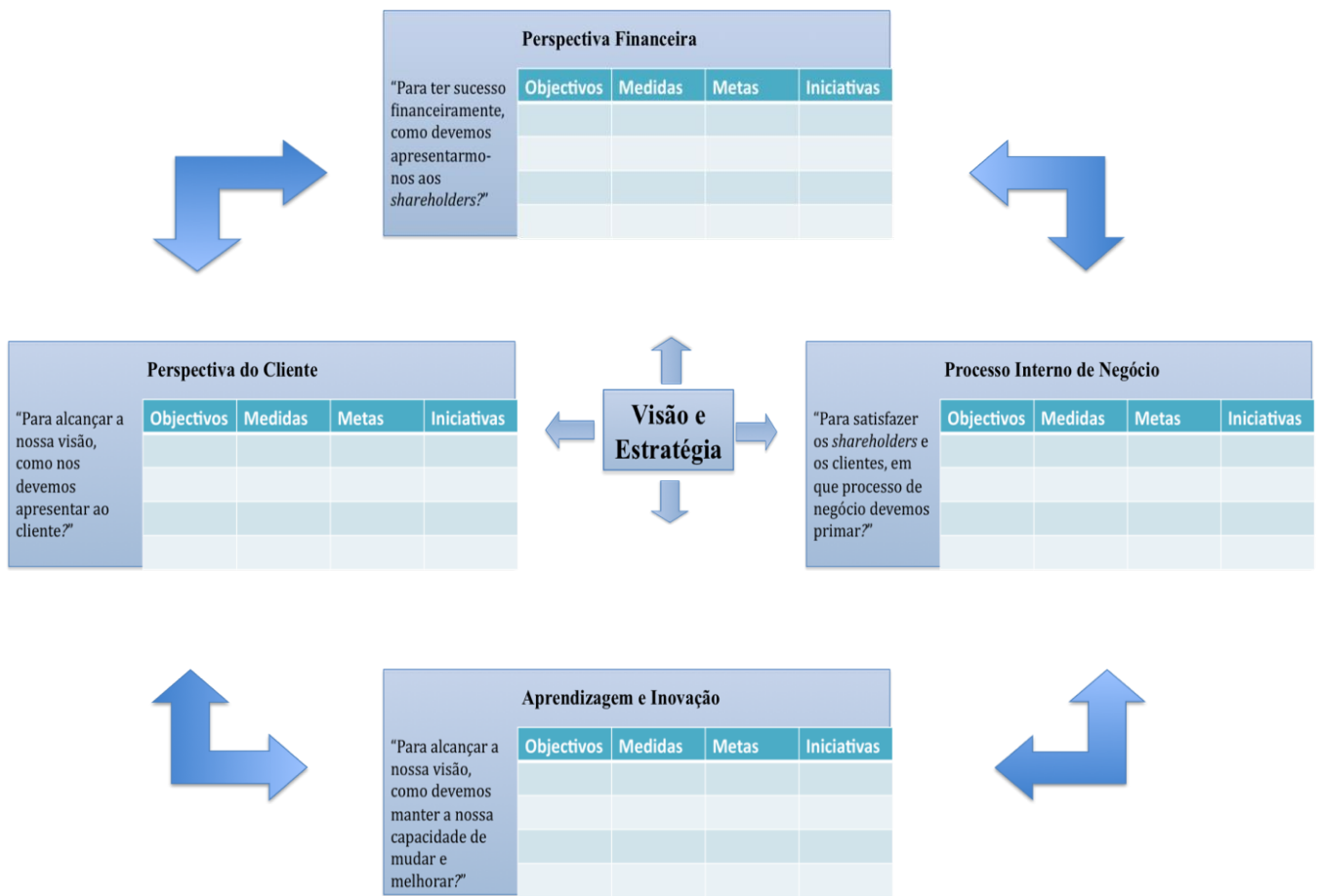
2.2.2 Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (1992) propuseram uma ferramenta denominada de *Balanced Scorecard*, que integrasse indicadores financeiros e não financeiros no sistema de avaliação de desempenho da empresa. O objecto e a avaliação do *Balanced Scorecard* derivam das estratégias e das perspectivas da organização. Embora preserve os indicadores financeiros tradicionais que avaliam os activos tangíveis, o *Balanced Scorecard* engloba também, indicadores nas perspectivas do cliente, do processo interno de negócio e da aprendizagem e inovação que avaliam os activos intangíveis e o capital humano da organização (Kuo e Chen, 2007).

A abordagem do *Balanced Scorecard* tem um série de características que o tornam um bom veículo para a estruturação da avaliação de desempenho. Primeiro, faz uma ligação explícita entre as estratégias adoptadas e a avaliação de desempenho que é utilizada para acompanhar e controlar a execução da estratégia. Em segundo lugar, as quatro áreas da avaliação de desempenho, correspondem aos interesses directos dos *stakeholders*. Terceiro, há uma clara tentativa de modelar os principais impulsionadores de desempenho futuro, já que cada área exige a pergunta “O que devemos fazer a fim de satisfazer as expectativas dos nosso...?”. Finalmente, o requerimento de só existirem quatro medidas de desempenho por área permite uma concentração maior nos factores críticos de sucesso. Este pormenor pode ajudar a compensar a tendência para a construção de um número sempre crescente de indicadores de desempenho (Neely, 2004).

Na Figura 1, está representado o *Balanced Scorecard*. De notar que a visão e a estratégia estão constantemente presentes, onde desempenham um papel preponderante, nas quatro áreas de avaliação de desempenho representadas (Kaplan e Norton, 1992).

Figura 1: Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

Analisando individualmente cada área proposta por Kaplan e Norton (1992), concluímos que:

(a) *Perspectiva Financeira*: A avaliação de desempenho da perspectiva financeira, indica se estratégia, a implementação e a execução estão a contribuir positivamente para a melhoria geral da organização e da sua rendibilidade. Tipicamente, os objectivos financeiros de uma organização, estão directamente ligados ao lucro, ao crescimento e à criação de valor para o *shareholder*;

(b) *Processo Interno do negócio*: Esta perspectiva é fundamental para manter o cliente satisfeito e alcançar vantagens competitivas. Os processos internos de uma organização devem ser capazes de superar as suas necessidades eficazmente de forma a entregar o valor esperado pelo cliente. Os gestores necessitam de se focar nas operações internas da empresa, visto que será um passo importante para satisfazerem os clientes. Estes processos internos podem ser exemplificados como a qualidade, as capacidades dos colaboradores, o tempo de produção e a produtividade;

(c) *Aprendizagem e Inovação*: Para conseguir levar valor até ao cliente a organização deve ter em atenção a sua capacidade para inovar, melhorar e aprender e deve preparar-se para o fazer numa base regular. Esta perspectiva, identifica os parâmetros, considerados pela organização, mais importantes para o sucesso competitivo. Mas os objectivos para o sucesso alteram-se constantemente. Uma competitividade global e intensa obriga às empresas a usufruírem processos contínuos de melhoramento dos produtos, com o intuito de introduzirem novos produtos com características superiores e inovadoras;

(d) *Perspectiva do Cliente*: Como é que a empresa é vista pelos seus clientes? Esta pergunta é a chave para esta perspectiva. O *Balanced Scorecard* exige que os gestores traduzam a declaração de missão sobre o serviço ao cliente em medidas específicas, que reflectam os factores que realmente importam para os clientes. As preocupações com os clientes tendem a ser quatro: tempo, qualidade, desempenho do serviço e custo. Com o

Balanced Scorecard os objectivos para estas preocupações devem ser articulados e traduzidos em medidas de desempenho específicas.

2.2.3 Critérios de Avaliação

Segundo Neves et al (2008) existem sete critérios para a avaliação de desempenho de uma organização. Estes critérios são a simplicidade, objectividade, convergência, coerência, controlabilidade, integralidade e equidade. A utilização dos critérios de uma forma ponderada contribui para uma melhoria da eficiência e da eficácia na implementação da sua estratégia.

Relativamente a cada um dos critérios de avaliação sugeridos por Neves et al (2008) concluímos que:

Simplicidade: Além da facilidade de compreensão os critérios devem ser fáceis de utilizar para que o gestor possa avaliar com rapidez o impacto das suas decisões. Por exemplo, se o gestor concede mais 15 dias de crédito aos clientes deve ser capaz de saber qual o impacto desta sua decisão sobre a medida de desempenho de avaliação da sua gestão;

Objectividade: é necessário que haja uma avaliação apropriada e concentrada na verdadeira missão do departamento visado. Por exemplo para avaliar o desempenho do departamento de contabilidade é fundamental verificar a qualidade das informações contabilísticas (grau de erro nelas contido);

Convergência: o critério de avaliação do desempenho deve traduzir a convergência dos objectivos de cada centro para com os objectivos globais da empresa. Por exemplo, avaliar o departamento comercial apenas pelo volume de vendas não é o mais adequado, visto que este departamento tem poder de decisão sobre preços e condições de pagamento a conceder aos clientes;

Coerência: a avaliação do desempenho deve reflectir com rigor a natureza de toda e qualquer decisão. Por exemplo, fixar para um departamento de compras um critério baseado no prazo médio de pagamento de fornecedores poderá não ser coerente, na medida em que poderá desprezar outras condições oferecidas pelo fornecedor, tais como prazos de entrega, níveis de compra, descontos especiais, etc;

Controlabilidade: deve haver controlo sobre o que se avalia, no sentido em que o critério a usar só deve integrar os parâmetros sobre os quais o responsável pode agir ou actuar.

Integralidade: o indicador deve conter todos os parâmetros que estejam no raio de actuação de cada gestor, não esquecendo nenhum deles. Por exemplo, se o responsável da produção tem poder de decisão sobre o volume de investimentos, estes não poderão ser excluídos do seu critério de avaliação.

Equidade: O processo de avaliação de desempenho de uma empresa deve ser equitativo de forma a não provocar distorção na avaliação global. Deve centrar-se numa “unidade de medida” justa.

2.3 Rácios Financeiros

No caso específico da indústria hoteleira não existem grandes estudos sobre os melhores rácios para avaliar o estado actual e futuro da empresa. Este é o desafio deste trabalho, ou seja, estudar e explorar os melhores rácios que permitam uma avaliação justa, real e objectiva das empresas inseridas na indústria hoteleira. Neste capítulo, iremos estudar com pormenor as funcionalidades e os tipos de rácios que nos podem ser úteis para a análise da indústria hoteleira, a ser efectuada no capítulo 3.

Devido ao facto de existirem tantas ferramentas para se avaliar o desempenho de uma empresa, é preciso não esquecer que certas técnicas fazem a avaliação de uma forma muito específica. É necessário perceber, que apenas alguns conjuntos específicos de relações financeiras é que renderão informações úteis que servirão de suporte a tomadas de decisão. Por definição, um rácio pode relacionar qualquer tipo de informação, mas para um melhor aproveitamento da análise ambas as informações contidas no rácios terão de ser bem compreendidas por parte do analista (Helfert, 2001).

Recorrem aos rácios, e devem fazê-lo com a frequência necessária, todos os analistas financeiros e todos aqueles que tenham uma tarefa de gestão e de investimento ou de crédito. É uma técnica da preferência dos bancos e empresas especializadas na venda de

informações de carácter comercial e financeira (Neves, 2006). As demonstrações financeiras relatam a posição da empresa num determinado tempo e sobre as suas operações passadas. No entanto, um dos aspectos mais importantes das demonstrações financeiras reside no facto de que podem ser utilizadas para prever lucros e dividendos futuros. Os rácios financeiros são projectados para ajudar a avaliar uma demonstração financeira. (Brigham e Houston, 2003).

Um dos grandes desafios na avaliação do desempenho de uma empresa, para alguém que lhe é exterior, é o de interpretar os resultados expressos nas demonstrações financeiras. Estes são os dados mais facilmente disponíveis para a consulta de qualquer indivíduo. Mas os vários rácios e medidas que podem ser aplicados a este tipo de informação, estão sujeitos a limitações inerentes ao processo de contabilização da empresa e às escolhas feitas pela equipa de gestão (Helfert, 2001).

A análise dos rácios financeiros tem sido utilizada para fins preditivos, como a previsão do fracasso, ou não, das empresas, como a avaliação do crédito e como a avaliação do risco (Ponikvar et al, 2009). A análise de rácios é, de forma simples, a comparação de dois números, valores numéricos monetários ou valores de quantidades. Este tipo de análise permite uma avaliação das rubricas do balanço em conjunto com outro tipo de informação financeira, com o intuito de determinar várias relações pertinentes de várias áreas da empresa (Jagels e Coltman, 2004). A técnica mais utilizada pela análise financeira consiste em estabelecer relações entre contas e agrupamento de contas do Balanço, da Demonstração de Resultados e da Demonstração de Fluxos de Caixa (Neves, 2006).

Por outro lado, os rácios podem não representar a melhor ferramenta de avaliação de uma empresa. Para Brealey et al (2001) os rácios financeiros são apenas uma ferramenta conveniente de resumir grandes quantidades de dados financeiros e com a capacidade para comparar o desempenho entre empresas. Os rácios ajudam a empresa a colocar as perguntas certas mas raramente obtêm respostas.

Um rácio pode ser calculado a partir de qualquer par de números. Dada a grande quantidade de variáveis incluídas nas demonstrações financeiras, pode ser retirada uma extensa lista de rácios. Não existe, no entanto, uma lista standard de rácios. Cada autor ou fonte de análise financeira utiliza uma lista de rácios diferente. Os rácios são interpretáveis em comparação com rácios anteriores, com rácios de concorrentes, com rácios da indústria e com padrões predeterminados. A tendência de um rácio e a sua variabilidade são considerações importantes a ter em conta (Gibson, 2000). Os rácios são utilizados para ajudar uma entidade a avaliar os resultados financeiros e económicos durante um determinado período de tempo. O resultado de um rácio “sozinho” é um mero número e, aparentemente, sem valor, visto que o rácio não demonstra resultados favoráveis ou desfavoráveis. Para um rácio fazer sentido deve ser comparável a um padrão ou a uma relação estabelecida entre rácios (Jagels e Coltman, 2004).

Podem constituir-se inúmeros rácios, mas a sua utilização vai depender, sobretudo, dos objectivos em análise: qual a natureza dos fenómenos que se pretende revelar ou medir e que fontes de informação se vão utilizar. Os fenómenos a revelar poderão ser de natureza financeira, económica, económico-financeira ou técnica. Arranjar uma

classificação utilitária e teoricamente satisfatória dos rácios é extremamente difícil (Neves, 2006). No entanto, existe uma separação consensual, entre os académicos (Brealy e Mayers, 2003; Neves, 2006; Brigham e Houston, 2003; Gibson, 2000 e Brealy et al, 2001), dos rácios.

No caso particular da indústria hoteleira, a análise dos rácios está dividida em cinco categorias principais. Segundo Jagels e Coltman (2004) as categorias principais dos rácios para uma avaliação do desempenho de uma empresa na indústria hoteleira são: rácios de liquidez, rácios de rendibilidade, rácios de alavanca financeira, rácios de actividade e rácios de operações. Nos subcapítulos seguintes iremos analisar cada uma das categorias.

2.3.1 Rácios de Liquidez

Quando os bancos estão a conceder empréstimos para um prazo curto, preocupam-se mais com a capacidade de reembolso dessa dívida do que com a forma de cobertura global do activo, usando muitas vezes os indicadores de liquidez (Neves, 2006). Este rácio indica a capacidade da empresa em cumprir as suas obrigações de pagamento a curto prazo (Jagels e Coltman, 2004). Um activo circulante é aquele que está no mercado, e que portanto consegue rapidamente transformar-se em dinheiro vivo. A “posição líquida” da empresa lida com a seguinte pergunta: Será que a empresa é capaz de pagar as suas dívidas ao longo do próximo ano? (Brigham e Houston, 2003). Outra razão pela qual os analistas se centram nos activos líquidos é porque os números têm tendência a ser mais fiáveis. Por outro lado, os rácios de liquidez também possuem

algumas características menos desejáveis. Devido ao facto de os activos e os passivos de curto prazo serem facilmente alterados, as suas medidas de liquidez podem exceder, rapidamente o seu prazo de validade (Brealy e Mayers, 2003).

Na Tabela 5, estão representados os quatro rácios mais relevantes, incluídos na categoria de rácios de liquidez.

Tabela 5: Rácios de liquidez

Rácios de Liquidez		
Nome	Fórmula	Autores
Liquidez Geral	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Jagels e Coltman (2004); Neves (2006); Brealy et al (2001); Brigham e Houston (2003); Gordon (2000); Feng e Wang (2000)
Liquidez Imediata	$\frac{(\text{Depósitos Bancários} + \text{Caixa} + \text{Títulos Negociáveis})}{\text{Passivo Circulante}}$	Jagels e Coltman (2004); Neves (2006); Brealy et al (2001); Brigham e Houston (2003); Harrys (1995)
Recebimentos Cartão Crédito	$\frac{\text{Média dos recebimentos em cartão de crédito}}{\text{Totais das receitas em}}$	Jagels e Coltman (2004)

cartão de crédito		
Prazo de Segurança de Liquidez (dias)	(Activo Circulante – Existências) / Despesas operacionais (diárias)	Neves (2006)

Fonte: Do Autor

Relativamente a cada rácio, de acordo com os autores identificados na Tabela 5 (Jagels e Coltman, 2004; Neves, 2006; Brealy et al, 2001; Brigham e Houston, 2003; Gordon, 2000; Feng e Wang, 2000 e Harrys, 1995), podemos sumarizar as suas características principais:

(a) *Liquidez Geral*: Este rácio demonstra a capacidade de uma operação pagar as suas dívidas de curto prazo (passivo circulante). Na indústria hoteleira, as existências detidas por uma empresa representam os quartos disponíveis, que são parte dos activos fixos, tais como imóveis, instalações ou equipamentos. As únicas existências circulantes, são para o serviço de comidas e bebidas, e estas existências representam uma pequena porção do Activo circulante da empresa. Sendo assim, os hotéis podem operar com um rácio de liquidez de 1,5 ou menos. Para cada operação individual na indústria hoteleira, deve ser determinado um rácio mínimo. Este valor deverá ser determinado tendo em conta que não existirão problemas de liquidez de curto prazo ou que dificuldades de rendibilidade. Alguns autores concluíram que o valor apurado neste rácio devia ser superior a 1, para que a empresa se apresentasse equilibrada financeiramente, no entanto, esta análise só estaria correcta se não se admitisse o principio da continuidade.

(b) *Liquidez Imediata*: este rácio é utilizado com a mesma finalidade do anterior, mas admite que as existências não poderão ser transformadas de imediato em dinheiro, ou, pelo menos, que essa conversão será sempre abaixo do custo de inventário. Logo, é necessário a utilização apenas de depósitos bancários, caixa e títulos negociáveis. Este rácio é analisado e interpretado da mesma maneira do rácio de liquidez geral. No entanto, os credores preferem um valor elevado, os accionistas preferem um valor baixo, e os gestores têm que manter um equilíbrio entre estes dois pontos de vista.

(c) *Recebimentos em Cartão de Crédito*: Os cartões de crédito, hoje em dia, são o principal meio de pagamento na indústria hoteleira. Este rácio define os pagamentos efectuados com cartão de crédito, mas que ainda não foram cobrados num determinado período de tempo. Esta análise possibilita às empresas perceber quanto dinheiro ainda vai receber ao longo de um período. Este método permite a determinação dos pagamentos médios mensais efectuados por cartão de crédito para uma operação sazonal.

(d) *Prazo de Segurança de Liquidez*: Com este rácio, em vez de se compararem as disponibilidades e quase disponibilidades com o passivo circulante, admitindo a continuidade de empresa e a capacidade de renovação das dívidas, é razoável, do ponto de vista de um fornecedor, medir quanto tempo a empresa pode estar a pagar as despesas operacionais, na hipótese de não encaixar quaisquer fluxos operacionais de novos proveitos. Quanto maior for o valor do rácio, maior segurança para os fornecedores e credores em geral.

2.3.2 Rácios de Rendibilidade

O principal objectivo de qualquer empresa na indústria hoteleira é o de gerar lucro. Os rácios de rendibilidade são frequentemente utilizados para medir a eficácia da administração em alcançar lucro (Jagels e Coltman, 2004). A rendibilidade de uma empresa é o resultado de uma série de políticas e decisões. Os rácios de rendibilidade mostram os efeitos combinados da liquidez, da gestão de activos e da dívida sobre os resultados operacionais (Brigham e Houston, 2003). Chama-se rácio de rendibilidade ao indicador, expresso em percentagem, da relação entre o resultado (lucro ou prejuízo) e as vendas ou uma grandeza de capital, existindo, portanto, vários indicadores de rendibilidade (Neves, 2003).

Tabela 6: Rácios de rendibilidade

Rácios de Rendibilidade		
Nome	Fórmula	Autores
Rendibilidade do Capital Próprio (%)	$\frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Capital Próprio}}$	Brigham e Houston (2003); Neves (2006); Harrys (1995); Brealy et al (2001)
Rendibilidade do Activo (%)	$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Activo}}$	Jagels e Coltman, (2004); Neves (2006); Harrys (1995); Brealy et al, (2001)

Rendibilidade Operacional das Vendas (%)	Resultado Operacional / Volume de negócios	Jagels e Coltman (2004); Neves (2006); Brealy et al (2001)
<i>Price/earnings</i>	Preço de Cotação / Resultados por acção	Jagels e Coltman, (2004); Neves (2006); Brigham e Houston (2003)

Fonte: Do Autor

De acordo com os autores, correspondentes a cada rácio, que estão apresentados na Tabela 6 (Brigham e Houston, 2003; Neves, 2006; Harrys, 1995; Brealy et al, 2001; Jagels e Coltman, 2004), concluímos que:

(a) *Rendibilidade do Capital Próprio*: Em última análise este é o rácio mais importante da contabilidade visto que é a relação entre o lucro líquido e o património dos accionistas. Os accionistas investem para garantirem um retorno e este rácio retrata a sua situação no ponto de vista contabilístico. Este rácio é a medida de eficiência privilegiada dos accionistas e investidores. Permite ao accionista e ao gestor concluir se a rendibilidade do capital próprio está a um nível aceitável comparativamente às taxas de rendibilidade do mercado de capitais e ao custo do financiamento. De notar que esta medida de rendibilidade é afectada pela política de financiamento de cada empresa.

(b) *Rendibilidade do Activo*: este é um rácio de avaliação do desempenho dos capitais totais investidos na empresa, independentemente da sua origem (próprios ou alheios).

Mede a eficácia das medidas de gestão na utilização dos seus activos e é útil para avaliar a possibilidade de obtenção de financiamento. Os gestores utilizam frequentemente este rácio para medir o desempenho da empresa. Numa indústria competitiva é de esperar o ganho de apenas o custo de capital. Portanto, uma rendibilidade elevada dos activos pode significar que a empresa se está a aproveitar de uma posição de monopólio para cobrar preços excessivos.

(c) *Rendibilidade Operacional das Vendas*: este é o rácio que analisa a relação entre o resultado operacional e as vendas, medindo a eficácia global da gestão em gerar vendas e controlar as despesas.

(d) *Price/earnings*: Este rácio, também conhecido como PER (*Price Earning Ratio*), representa a relação entre o preço (cotação) e os resultados por acção. Este rácio, para qualquer empresa cotada da indústria hoteleira, é afectado pela forma como os compradores e vendedores das acções percebem a estabilidade e/ou a tendência de ganhos, o potencial de crescimento e o risco de investimento. A tarefa da administração é a de manter todos os rácios de rendibilidade no nível mais elevado possível, para que tanto credores como proprietários e investidores estejam satisfeitos. O nível global da satisfação irá servir de medida para a eficácia da administração das empresas.

2.3.3 Rácios de Alavanca Financeira

Quando uma empresa pede dinheiro emprestado, compromete-se a pagar juros e, em seguida, reembolsar o montante que lhe foi emprestado. Se os lucros aumentarem, os

credores continuam a receber um pagamento de juros fixo, portanto, todos os ganhos vão para os accionistas. Evidentemente que o contrário acontece se os lucros diminuïrem. Neste caso os accionistas suportam o prejuízo. Se estivermos em tempos de crise uma empresa que esteja seriamente endividada pode não conseguir pagar as suas dividas. A consequência é a falência da empresa e a perda dos investimentos por parte dos accionistas. Devido ao facto da divida aumentar o retorno dos accionistas nos tempos de prosperidade e os reduzir nos tempos de crise, é necessário criar uma alavanca financeira (Brealy et al, 2001).

A alavancagem financeira pode-se definir como sendo o aumento da Rendibilidade dos Capitais Próprios através do aumento do nível de endividamento. A extensão em que uma empresa usa a alavancagem financeira, tem três implicações importantes: (1) ao aumentar o capital através de empréstimos, os accionistas podem manter o controlo de uma empresa enquanto limitam os seus investimentos. (2) Os credores olham para o capital próprio, para proporcionarem uma margem de segurança, por isso quanto maior for a proporção do capital total fornecido pelos accionistas, menos o risco enfrentado pelos credores. (3) Se a empresa ganhar mais nos investimentos financiados por empréstimos do que paga em juros, o retorno para o capital da empresa é denominado de “alavancagem” (Brigham e Houston, 2003). Os rácios de alavanca financeira são muito utilizados para a análise de crédito, identificando, por isso, as dividas que a empresa contraiu e as implicações que as mesmas têm na exploração. Resumindo, mede o risco que se corre ao conceder crédito adicional (Neves, 2006).

Tabela 7: Rácios de Alavanca Financeira

Rácios de Alavanca Financeira		
Nome	Fórmula	Autores
Endividamento	$\frac{\text{Capitais Alheios}}{\text{Capitais Totais}}$	Jagels e Coltman (2004); Neves (2006); Brealy et al (2001); Harrys (1995)
Cobertura dos Encargos Financeiros	$\frac{\text{Excedente Bruto Exploração}^1}{\text{Encargos Financeiros}}$	Jagels e Coltman (2004); Neves (2006); Brealy et al (2001); Brigham e Houston (2003)
Estrutura de Endividamento	$\frac{\text{Capitais Alheios de curto prazo}}{\text{Capitais Alheios}}$	Neves (2006)
Período de Recuperação da Dívida (anos)	$\frac{\text{Empréstimos em Dívida}}{\text{Autofinanciamento}^2}$	Neves (2006)

Fonte: Do Autor

¹ – Excedente Bruto de Exploração = Resultados Operacionais + Amortizações + Provisões.

² – Autofinanciamento = Resultados Líquidos + Amortizações + Provisões.

Relativamente a cada rácio, tendo em conta os autores assinalados na Tabela 7 (Brigham e Houston, 2003; Neves, 2006; Harrys, 1995; Brealy et al, 2001; Jagels e Coltman, 2004), expomos as suas características principais:

(a) *Endividamento*: este rácio apura a extensão com que a empresa utiliza capital alheio no financiamento das suas actividades, e este rácio está baseado em valores contabilísticos.

(b) *Cobertura dos Encargos Financeiros*: este rácio mede o grau com que a exploração consegue cobrir os encargos financeiros. O pagamento regular de juros é um obstáculo que as empresas têm de superar se quiserem ter sucesso. Este rácio avalia a capacidade da empresas ultrapassar ou não o obstáculo mencionado acima. Tanto a credores, como a accionistas e à administração, interessa-lhes que este rácio seja elevado. Aos credores, porque um valor elevado indica uma redução do risco e uma elevada probabilidade de receber o pagamento de juros. Aos accionistas também lhes interessa um valor elevado, em especial se tiver um endividamento elevado. Portanto, para a gestão é preferível um rácio elevado porque agrada às duas partes mais relevantes no processo. Contudo, se este rácio tiver um valor extremamente elevado, poderá indicar que a alavancagem financeira não está a ser maximizada.

(c) *Estrutura de Endividamento*: É importante conhecer o grau de endividamento, mas também o modo como este se estrutura. Este rácio tem como objectivo analisar se o endividamento, em determinada empresa, é sobretudo de curto prazo o que poderá trazer maiores pressões à tesouraria do que se esse endividamento fosse de longo prazo. Quanto maior o rácio, tanto maior o peso das dívidas de curto prazo nas dívidas totais.

(d) *Período de Recuperação da Dívida*: este rácio é utilizado quando o analista de crédito prefere analisar a capacidade de cobertura da dívida em termos mais

prospectivos do que históricos. Para isso, é necessário considerar a estimativa do número de anos em que a empresa é capaz de pagar as suas dívidas, admitindo tudo constante.

2.3.4 Rácios de Actividade

Os analistas financeiros utilizam este tipo de rácios para avaliarem a eficiência da utilização dos seus activos (Brealy et al, 2001). Estes rácios foram concebidos para responder à seguinte questão: “O valor total dos activos, expressos no balanço, parece razoável, muito alto ou muito baixo, tendo em conta os níveis actuais e futuros das vendas?” (Brigham e Houston, 2003).

Os rácios de actividade servem para analisar a eficiência das decisões na gestão dos recursos aplicados. Os rácios de actividade apuram-se em termos de rotação ou em dias de funcionamento. Devem utilizar-se os valores médios de balanço de forma a não serem afectados pelos valores acidentais em determinada data do balanço. Dado que as condições de funcionamento são significativamente diferentes de sector para sector, estes só têm sentido se comparados dentro do mesmo sector e entre empresas com características de tecnológicas e de mercado semelhantes (Neves, 2006). O rácio expressa o número de vezes que a actividade ocorre durante um determinado período e pode ajudar a avaliar a eficácia da gestão utilizando e controlando os activos analisados (Jagels e Coltman, 2004).

Tabela 8: Rácios de actividade

Rácios de Actividade		
Nome	Fórmula	Autores
Rotação de Existências	Volume de Negócios / Existências Médias	Jagels e Coltman (2004); Neves (2006); Brigham e Houston (2003); Brealy et al (2001)
Rotação do Activo	Volume de Negócios / Activos médios	Brealy et al (2001); Neves (2006); Hales, (2005); Jagels e Coltman (2004)
Prazo Médio de recebimentos (dias)	[Saldo médio de clientes / Vendas e Prestação de Serviços x (1+t ¹)] x 365	Neves (2006)
Prazo Médio de Pagamentos (dias)	[Saldo médio de fornecedores / Compras e Fornecimentos x (1+t ²)] x 365	Neves (2006)

Fonte: Do Autor

¹ – taxa média de IVA nas vendas

² – taxa média de IVA nas compras e fornecimentos

De acordo com os autores, correspondentes a cada rácio, que estão apresentados na Tabela 8 (Brigham e Houston, 2003; Neves, 2006; Hales, 2005; Brealy et al, 2001; Jagels e Coltman, 2004), importa referir que:

(a) *Rotação de Existências*: As demonstrações financeiras mostram o custo das existências e não o valor de venda das matérias primas. Portanto, a análise é baseada na comparação entre o volume de negócios da empresa e custo médio das existências. Este rácio evidencia os efeitos da gestão ao nível dos armazéns. Um valor elevado é encarado como indicador de eficiência. Mas, atenção, também pode considerar rupturas frequentes de stocks.

(b) *Rotação do Activo*: é o rácio que indica o grau de utilização dos activos. Um rácio muito elevado pode significar que a empresa está a trabalhar perto do limite de capacidade. O inverso pode significar a subutilização de recursos. De notar, que como existe a possibilidade de os activos se alterarem ao longo do ano, é importante analisar os activos como média do início e do final do ano.

(c) *Prazo Médio de Recebimentos* : este rácio mede a celeridade com que os clientes costumam pagar as suas dívidas. Nos clientes, devem incluir-se as contas correntes, as letras a receber, as letras descontadas não vencidas e as facturas com adiantamentos e *factoring*. Deve ainda ter-se em atenção que quer o numerador, quer o denominador devem estar na mesma base, pois de outra forma resultará um indicador distorcido. Um valor elevado neste rácio é, em termos financeiros, desfavorável, mostrando por vezes ineficiência do departamento e cobrança ou falta de poder negocial da empresa perante os seus cliente, devendo para o efeito se comparado com a concorrência.

(d) *Prazo Médio de Pagamentos* : este rácio mede a celeridade com que a empresa costuma pagar as suas dívidas aos fornecedores. Quanto mais baixo for o valor deste rácio, menor o grau de financiamento que os fornecedores fazem à exploração. Pode também revelar falta de poder negocial da empresa perante os seus fornecedores. Mas será de referir que um valor muito elevado pode identificar dificuldades da empresas em satisfazer as suas obrigações. Tal como o rácio anterior, deve ser comparado com os rácios dos concorrentes.

2.3.5 Rácios de Operação

Na indústria hoteleira existem uma série de outras técnicas e ferramentas de análise mais específicas, que não podem ser passadas para outras empresas que não as que operem no mesmo sector. É importante saber seleccionar a ferramenta de análise apropriada e estar ciente que a informação fornecida pela utilização destas técnicas, pode denotar apenas que existe um problema. A solução para esse problema é da inteira responsabilidade das equipas de gestão das empresas (Jagels e Coltman, 2004).

Tabela 9: Rácios de operação

Rácios de Operação		
Nome	Fórmula	Autores
Comidas e Bebidas: Média de Empregados por Cliente	Clientes Servidos / Número de Empregados	Jagels e Coltman (2004)

Comidas e Bebidas: Receita mensal por lugar sentado	Receita mensal do Restaurante / Lugares sentados	Jagels e Coltman (2004)
Taxa Média por Quarto	Receita dos quartos / Número de quartos ocupados	Jagels e Coltman (2004); Harrys (1995)
Taxa de Ocupação	Quartos Ocupados / Quartos Disponíveis	Jagels e Coltman (2004); Harrys (1995)
Receita por quarto disponível	Total de receitas dos quartos / Total de quartos disponíveis	Jagels e Coltman (2004); Harrys (1995); Hales (2005)

Fonte: Do Autor

De acordo com os autores, correspondentes a cada rácio, que estão apresentados na Tabela 6 (Hales, 2005; Harrys, 1995; Jagels e Coltman, 2004), concluímos que:

(a) *Comidas e Bebidas: Média de Empregados por Cliente*: esta análise insere-se na indústria hoteleira, mais especificamente no departamento de restauração. Este rácio serve principalmente para avaliar a produtividade dos funcionários tendo como base um padrão pré definido, ou para determinar alguma tendência positiva ou negativa na produtividade.

(b) *Comidas e Bebidas: Receita mensal por lugar sentado*: esta análise insere-se na indústria hoteleira, mais especificamente no departamento de restauração. Este rácio deve ser comparado com os rácio da concorrência para se tirar o máximo de partido da sua análise.

(c) *Taxa Média por Quarto*: este rácio pode ser calculado numa base, diária, semanal ou mensal dividindo a receita proveniente dos quartos pelo numero de quartos ocupados. A tendência deste valor é importante, visto que pode ser influenciado através dos esforços para vender quartos mais caros em detrimento dos mais baratos, aumentando a taxa de ocupação para quartos duplos ou alterando outros factores.

(d) *Taxa de Ocupação*: este rácio pode ser calculado numa base, diária, semanal ou mensal dividindo o número de quartos ocupados no determinado período pelo número de quartos disponíveis nesse período. Este simples rácio é dos mais relevantes na indústria hoteleira, visto que define com clareza e objectividade o sucesso do hotel no seu principal serviço.

(e) *Receita por quarto disponível*: A percentagem de ocupação e a média da taxa por quarto têm sido, tradicionalmente, as ferramentas mais utilizada para avaliar o desempenho do departamento de alojamentos. Por si só estas ferramentas são limitadas. Para as percebermos melhor introduzimos o rácio de receita por quarto disponível (*Revenue per available room - REVPAR*). Por exemplo, o Hotel A tem 200 quartos, apresenta uma taxa de ocupação de 80% e uma taxa média por quarto de 70€. Enquanto que o Hotel B tem 200 quartos, apresenta uma taxa de ocupação de 70% e uma taxa média por quarto de 85€. Todos os outros factores são iguais, qual dos hotéis tem um desempenho melhor? Para sabermos a resposta a esta questão necessitamos de calcular o rácio de receita por quarto disponível:

$REVPAR = (\text{Total rooms revenue} / \text{Total rooms available})$

Hotel A: $(200 \times 80\% \times \$70 \times 365) / (200 \times 365) = 4,088,000 / 73,000 = 56\text{€}$

Hotel B: $(200 \times 70\% \times \$85 \times 365) / (200 \times 365) = 4,343,500 / 73,000 = 59,5\text{€}$

Apesar de ter uma taxa de ocupação inferior, o Hotel B tem um desempenho superior ao Hotel A. Este rácio afere com uma exactidão superior a avaliação de desempenho quando comparado com os dois rácios estudados anteriormente.

2.3.6 Rácios baseados no *Balanced Scorecard*

Através das quatro perspectivas estudadas no capítulo 2.2.2 do *Balanced Scorecard*, é possível determinarmos indicadores financeiros que podem ser úteis para a avaliação de desempenho de uma empresa a actuar na indústria hoteleira. Tendo em conta cada perspectiva, iremos explorar três indicadores relevantes para uma determinação mais precisa do desempenho geral de uma empresa.

Como foi visto atrás, o objecto e a medida de avaliação do *Balanced Scorecard* são as perspectivas da empresa e a sua estratégia. Para além de se expressar numa óptica de indicadores financeiros medindo os activos tangíveis, o *Balanced Scorecard* também procura inserir a medição de indicadores sobre o cliente, sobre os processos internos e sobre a aprendizagem e o crescimento para medir os activos intangíveis ou o capital humano. É de realçar que as estratégias das empresas devem ser avaliadas na perspectiva financeira e não financeira e que a integridade dos dados e da informação devem ser complementadas. Tendo em conta estes argumentos, o *Balanced Scorecard* pode ser visto como uma ferramenta completa na avaliação do desempenho (Kuo e Chen, 2008).

Na Tabela seguinte, estão representados os indicadores mais relevantes, para a avaliação do desempenho de uma empresa que actue na indústria hotelira, para cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Tabela 10: Indicadores de avaliação do desempenho

Indicadores:	Indicadores de Avaliação	Autores
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa crescimento do lucro • Rotação dos Activos • Controlo dos Custos • Vendas • Rotação do Capital Investido 	Kaplan e Norton (1996); Kuo e Chen (2008)
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do Cliente • Quota de Mercado • Qualidade do Serviço • Taxa de Crescimento de Clientes • Eficácia do Marketing • Tempo da prestação de Serviço 	Kaplan e Norton (1996); Kuo e Chen (2008) Kuo e Chen (2008)
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Interacção entre clientes e colaborador • Entrega de informação 	Kuo e Chen (2008)

	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de objectivos conseguidos • Realização de processos Standard • Decisões da Administração 	
Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade dos Colaboradores • Canal de Comunicação • Competitividade • Satisfação dos Colaboradores • Número de colaboradores em Formação • Profissionalismo dos Colaboradores • Imagem da empresa 	Kaplan e Norton (1996); Kuo e Chen (2008)

Fonte: Kuo e Chen (2008)

Com a análise da Tabela 10, verificamos que existem indicadores que convergem com os estudados anteriormente e que podem inserir-se facilmente no estudo da avaliação do desempenho através de rácios financeiros. Este tema irá ser abordado no próximo capítulo, concentrando-se apenas nas empresas que operarem em serviços hoteleiros, mais concretamente hotéis. Os indicadores acima representados, baseados nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, podem aumentar a abrangência e a objectividade da avaliação (Kuo e Chen, 2008).

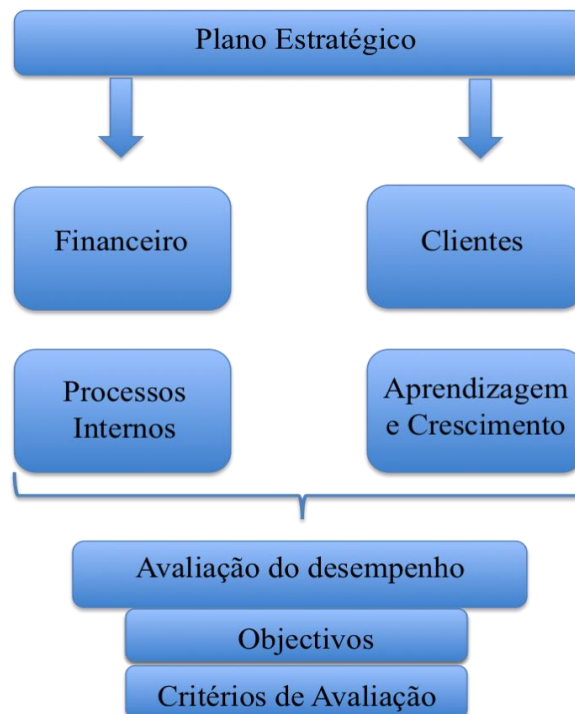
3. Avaliar o Desempenho de um Hotel Através de Rácios Financeiros

Neste capítulo, pretende-se propor um modelo para uma avaliação simples, mas que se espera ser eficaz, do desempenho de uma empresa a actuar na indústria hoteleira, nomeadamente um hotel. Este modelo ou simplesmente exemplo de uma avaliação de desempenho baseia-se predominantemente na análise de rácios com base nas suas demonstrações financeiras, mas não só. Para uma análise mais envolvente e precisa da empresa como um todo, iremos propor o estudo de rácios inseridos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, pelo que o utilizador deste modelo teria um feedback de quatro áreas distintas da empresa (são elas a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva do processo interno de negócio e a perspectiva de aprendizagem e crescimento).

De realçar, que para existir a possibilidade de um indivíduo querer avaliar um hotel, esse hotel avaliado terá que disponibilizar dados sobre as perspectivas cujos dados não estão presentes nas demonstrações financeiras. Este problema não se coloca se a empresa se quiser auto avaliar, visto que os dados internos são facilmente recolhidos.

O modelo proposto foi elaborado e concedido com base na revisão da literatura exposta no capítulo 2 do presente trabalho. A nossa proposta baseia-se em dois pilares fundamentais: a avaliação de desempenho e os rácios financeiros. Para uma avaliação concreta, simples e esclarecedora, o modelo foi dividido em duas partes. A primeira analisa os dados propostos, e expõe a realidade da empresa, tendo em conta as quatro áreas atrás referidas. O segundo bloco do modelo concentra-se na obtenção dos resultados finais, através da análise objectiva de determinados rácios escolhidos para o efeito. Na Figura 2, encontramos representada a primeira parte do modelo.

Figura 2: Modelo de avaliação de desempenho, parte 1



Fonte: Do Autor

Esta primeira fase do modelo proposto, engloba em primeiro lugar o plano estratégico, que como vimos no início do trabalho, desempenha um papel preponderante para a empresa. Os gestores precisam de elaborar estratégias diferentes para cada área da empresa, mas essas estratégias têm que conter um denominador comum que será a visão e missão global do hotel. É preponderante recolher informação não só financeira, mas também não financeira, como sugerido (informação sobre os clientes, sobre os processos internos do negócio da empresa, informação sobre o percurso e a aprendizagem dos colaboradores do hotel e sobre o crescimento futuro esperado). Após recolhida este tipo de informação dispersa, tanto financeira como não financeira, é possível elaborar a avaliação de desempenho. Para uma avaliação mais eficaz é

necessário definir os objectivos da avaliação. Tal como foi apresentado na Tabela 2, os objectivos devem ser precisos e concretos, depois da definição dos objectivos pretendidos com a avaliação, o passo seguinte é descrever os critérios de avaliação do desempenho para obter o máximo proveito do trabalho anterior.

Para melhor compreensão da primeira parte do modelo proposto iremos expor o que cada ponto da Figura 2 representa:

1. Plano Estratégico: É necessário definir objectivos, propósitos e metas para o presente e para o futuro da empresa. As estratégias elaboradas são fundamentais para o sucesso de um hotel, é preciso que o plano estratégico esteja bem definido para cada uma das áreas da empresa. A equipa de gestão é a principal responsável pela execução e elaboração deste plano estratégico, que vai permitir a empresa entrar no rumo desejado, procurando sempre o sucesso e a maximização do lucro.

2. Perspectiva Financeira: Para o individuo que procura avaliar o desempenho de uma empresa, este é o tipo de informação mais facilmente fornecida. Através da demonstração de resultados e do balanço da empresa a avaliar, consegue-se preparar uma análise útil sobre o desempenho financeiro.

3. Perspectiva do Cliente: Com esta área de avaliação o grande objectivo é medir o tempo do serviço, tanto no restaurante como no check-in, a qualidade inerente ao hotel, tanto a nível físico como a nível dos profissionais, o desempenho do serviço prestado e os custos que acarretam esta gestão. Estas são as principais preocupações de um cliente

quando se apresenta perante uma empresa hoteleira. É fundamental medir a satisfação do cliente para uma avaliação precisa da empresa. Essa avaliação pode ser elaborada através de questionário ou formulários colocados nos quartos. Para o funcionamento correcto deste tipo de avaliação, a empresa deve estipular objectivos para a qualidade do serviço. Por exemplo, o tempo do check-in não pode ser superior a 5 minutos.

4. Perspectiva dos Processos Internos do Negócio: Esta área é importante para a avaliação do desempenho, no sentido em que define o âmbito onde a empresa se pretende notabilizar. O sucesso no desempenho com os clientes, está directamente ligado a esta perspectiva, visto que esse desempenho deriva dos processos, das decisões e das acções ocorridas internamente na empresa. Nesta área, os factores mais importantes a serem avaliados centram-se nas capacidades e na produtividade dos colaboradores. Se os índices de motivação forem elevados então existe maior probabilidade da empresa obter sucesso e de ser positivamente avaliada. A perspectiva do cliente e a perspectiva dos processos internos do negócio, representam e identificam os parâmetro que a empresa considera mais importantes para obter o sucesso competitivo desejado e necessário.

5. Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento: Esta área é susceptível de avaliação no sentido em que define o futuro da empresa. É fundamental ter a percepção da capacidade da empresa em inovar, melhorar e apreender as alterações de modo a aprender com elas com o objectivo primordial de progredir e prosperar. Estas capacidade estão intrinsecamente ligadas ao valor da empresa definido no plano estratégico. No entanto, os objectivos de sucesso estão em alterações constantes e a

competitividade global vai obrigar as empresas a um melhoramento contínuo dos seus serviços e desempenhos. A inovação desempenha um papel importante no crescimento de um hotel. Se a direcção encontrar um serviço inovador, vai ganhar vantagens competitivas e melhorar a sua posição de mercado. A forma de medição do desempenho da empresa nesta área, centra-se na satisfação dos colaboradores, no número de colaboradores em formação, na imagem da empresa, entre outros.

6. *Objectivos:* Como foi estudado no capítulo 2.1 do trabalho, é fundamental atribuir objectivos para a avaliação de desempenho. Este pormenor é importante, visto que vai dar sentido aos resultados da avaliação. A avaliação do desempenho ajuda a empresa a esclarecer os objectivos, as direcções e as expectativas, a aprender a cumprir objectivos mais eficazmente e a comunicar as prioridades da organização. É por isto determinante definir objectivos para uma avaliação coerente e produtiva e, sobretudo, para evitar que esta seja uma perda de tempo.

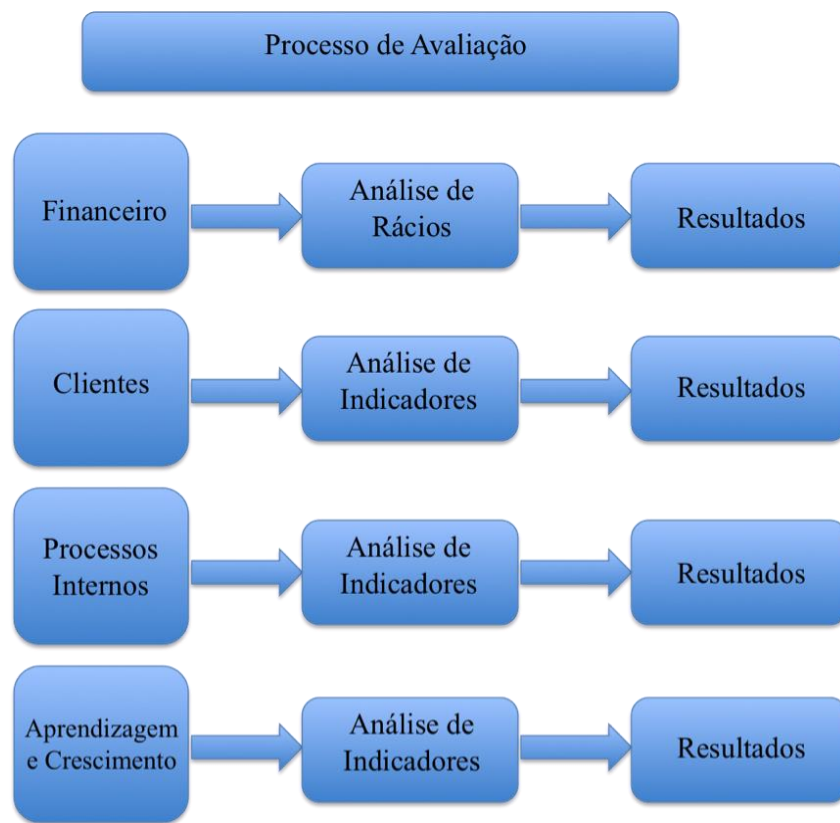
7. *Critério de Avaliação:* A definição de critérios de avaliação, por parte do indivíduo avaliador é fundamental para que esta seja bem atribuída e que se transforme numa mais valia. Como vimos anteriormente, estes critérios são um guião para uma avaliação cuidada e eficaz, sem o seguimento destes critérios a aferição correcta do desempenho de uma empresa torna-se mais falível. Entre os critérios explorados no ponto 2.2.3 do trabalho, destacaríamos a simplicidade, a objectividade, a coerência e a equidade.

Após, a definição dos pontos fundamentais, estarem esclarecidos e claros dentro da empresa, é possível fazer uma aferição satisfatória do desempenho global da mesma. Na

segunda parte do modelo proposto neste trabalho, é inserido o processo de avaliação que concentra a análise numérica para uma avaliação do desempenho sustentada em valores concretos. Nesta fase do modelo, são avaliados vários rácios e indicadores, inseridos em cada uma das áreas acima exploradas. Esta divisão é fundamental para que a avaliação não seja somente financeira, mas que também abranja todos os pontos da empresa para assim se conseguir uma avaliação do desempenho mais precisa, clara e objectiva.

A caracterização geral da segunda parte do modelo está exposta na Figura 3, que apresentamos de seguida.

Figura 3: Modelo de avaliação de desempenho, parte 2



Fonte: Do Autor

Para cada uma das quatro áreas foram propostos rácios e indicadores que proporcionem uma avaliação coerente do desempenho da empresa. De notar que os rácios financeiros estão em maior número que os indicadores das outras áreas, pelo facto da informação financeira ser de mais fácil acesso para o exterior da empresa. Após o cálculo e a análise dos indicadores, deve ser feita uma análise exaustiva e precisa dos resultados. É de realçar que os resultados devem ser comparados com os resultados da indústria hoteleira para uma avaliação concreta e real do desempenho do hotel.

Para a perspectiva financeira, iremos propor nove rácios, que no nosso entender conseguem abranger os cinco principais tipos de rácios financeiros, proporcionando assim uma avaliação eficaz. Para as outras três perspectivas a nossa proposta é composta por três indicadores em cada perspectiva. No total propomos 18 rácios e indicadores que quando analisados conseguirão aferir o desempenho de uma empresa, a actuar na indústria hoteleira, de forma positiva e esclarecedora.

Na Tabela 11, encontramos os rácios financeiros para a avaliação de desempenho de hotéis. Esta tabela inclui ainda, os resultados razoáveis para um bom desempenho conseguindo que a empresa obtenha sucesso sustentado.

Tabela 11: Rácios financeiros para a avaliação do desempenho de um hotel

Rácio	Fórmula	Resultado Razoável
Liquidez Geral	$= \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Passivo circulante (ou dívidas a CP)}}$	$\geq 1,2$
Rendibilidade do Capital Próprio	$= \frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Capital próprio}}$	É preferível ser comparado entre empresas do mesmo sector
Rendibilidade do Activo	$= \frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Activo}}$	É preferível ser comparado entre empresas do mesmo sector
Endividamento	$= \frac{\text{Capitais alheios}}{\text{Capitais totais}}$	$\leq 0,7$
Comidas e bebidas: Média de empregados por cliente	$= \frac{\text{Clientes servidos}}{\text{Número de empregados}}$	Depende da categoria do Hotel
Taxa Média por Quarto	$= \frac{\text{Receita dos quartos}}{\text{Número de quartos ocupados}}$	Depende da categoria do Hotel
Taxa de Ocupação	$= \frac{\text{Número de quartos ocupados}}{\text{Número de quartos disponíveis}}$	60%
Receita por Quarto Disponível	$= \frac{\text{Total de receitas dos quartos}}{\text{Total de quartos disponíveis}}$	Depende da categoria do Hotel
Prazo Médio de Recebimentos (dias)	$= \frac{\text{Saldo médio de clientes}}{\text{Vendas e Prestações de Serviços} \times (1+\text{IVA})} \times 365$	90 dias

Fonte: Do Autor

Para uma avaliação com maior qualidade é necessário sempre fazer uma análise paralela aos valores da indústria hoteleira. Para as restantes áreas atribuímos os seguintes indicadores:

Tabela 12: Indicadores para a avaliação do desempenho de um hotel

Perspectiva	Indicadores
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do Cliente • Quota de Mercado • Qualidade do Serviço
Processos Internos de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Interação entre clientes e colaborador • Entrega de informação • Taxa de objectivos conseguidos
Aprendizagem e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade dos Colaboradores • Canal de Comunicação • Competitividade

Fonte: Do Autor

A análise dos resultados obtidos através destes indicadores deve ser contemplada tendo em conta a realidade do hotel em avaliação e a sua concorrência directa. Um factor importante no modelo proposto, é que a avaliação do desempenho é mais facilmente conseguida com sucesso se for uma auto-avaliação, isto porque os indicadores contidos na Tabela 12, são difíceis de obter se não se estiver acesso a dados e formulários internos da empresa a avaliar.

Com este modelo as empresas da indústria hoteleira, têm a avaliação do seu desempenho global mais facilitada e mais simplificada, visto que ficam reduzidas a 18 indicadores que lhes possibilitarão obter uma aferição simples, clara e objectiva.

4. Conclusão e Limitações

O objectivo primordial deste trabalho, seria o de encontrar um modelo que fosse fácil de utilizar e que permitisse a qualquer indivíduo avaliar o desempenho de uma empresa inserida na indústria hoteleira. Esse objectivo foi cumprido, mas não com os resultados inicialmente pretendidos. Como vimos anteriormente vários autores defendem que a análise do desempenho baseada somente em rácios financeiros não é viável e portanto não afere satisfatoriamente o desempenho real da empresa. Neste sentido, foram incluídos no modelo apresentado, indicadores que retratam a informação não financeira, que é tão importante como a financeira. Com a introdução destes indicadores a capacidade do modelo proposto aumenta para um nível satisfatório mas longe de ser exacto. No entanto, entendemos que aumenta consideravelmente a eficácia e a eficiência do modelo, atingindo os requisitos mínimos para uma boa avaliação de desempenho de um hotel.

Com a elaboração deste trabalho percebemos desde logo, que a avaliação do desempenho global de uma empresa, é algo complexo que exige cálculos elaborados e uma preparação prévia antes da avaliação. O objectivo do presente estudo, era tentar transformar essa complexidade em algo simples e objectivo para a utilização de qualquer indivíduo. Esta abordagem foi conseguida, somente na perspectiva financeira,

onde recolhemos uma série de rácios financeiro que ajudam a definir o estado actual e futuro de uma empresa. No entanto estes rácios têm limitações, como já foi referido.

Verificámos igualmente que a ferramenta mais utilizada para aferir o desempenho de uma empresa que actue na indústria hoteleira, é a *Data Envelopment Analysis* (DEA) que exige um conjunto de cálculos complexos, mas o factor primordial onde não coaduna com o nosso estudo é o facto de avaliar um conjunto de hotéis em simultâneo. A grande desvantagem é que a avaliação passa a ser influenciada pela comparação entre outros hotéis, que podem não pertencer à mesma categoria do hotel a avaliar. Devido a este facto, o nosso estudo centrou-se numa avaliação directa aos rácios financeiros e a indicadores fundamentais para a obtenção dos objectivos definidos no plano estratégico da empresa.

Para uma avaliação de desempenho mais precisa e eficaz, o avaliador precisa centrar-se, não apenas na informação financeira inerente às demonstrações financeiras, mas também, é de extrema importância a análise de indicadores não financeiros. Esta análise torna-se mais difícil para alguém externo à empresa analisada, visto que os muitos dos indicadores necessários estão relacionados directamente com os processos internos da empresa e se não existir nenhum veículo que extraia essa informação para o avaliador torna-se difícil obter acesso. No entanto, o balanço social das empresas pode facultar algum tipo de informação não financeira para a elaboração da avaliação.

Em conclusão, o modelo apresentado neste trabalho traduz a necessidade de haver um guião que permita a avaliação de desempenho de uma forma coerente, simples e

objectiva. Esta proposta carece de uma avaliação 100% eficaz mas julgamos que traduzirá a posição da empresa de forma satisfatória. Para a utilização deste modelo é necessário recorrer-se às demonstrações financeiras e ao balanço social da empresa a avaliar, com o intuito de obter o maior número de informação necessária para analisar os 18 indicadores sugeridos no capítulo 3.

O trabalho apresentada diversas limitações, no entanto destacamos o facto de os rácios financeiros terem que ser comparados com o padrão da indústria. É necessário especial cuidado aquando da interpretação das comparações visto que os valores apresentados nos rácios da indústria hoteleira são meras médias e não são normas ou ideais. Portanto, o valor dos rácios financeiros não dão uma informação isenta de defeitos, mas mesmo assim consegue guiar os gestores para uma análise coerente das informações financeiras da empresa a avaliar. Como já referimos anteriormente, a dificuldade do acesso À informação não financeira da empresa avaliada também contribui para uma limitação evidente do nosso modelo.

Outra limitação importante no estudo efectuado, é o facto de não ter existido oportunidade para testar o modelo proposto num trabalho empírico e prático da teoria exposta no trabalho. Esta limitação é particularmente importante visto que um estudo empírico sobre o modelo proposto, iria dissipar bastantes duvidas quanto à sua viabilidade, objectividade e clareza de interpretação dos valores obtidos através da análise dos rácios financeiros e dos indicadores não financeiros. Fica em aberto uma possibilidade para trabalhos futuros de se desenvolver uma análise prática à avaliação do desempenho de empresas inseridas na indústria hoteleira, com o modelo proposto

neste trabalho. Por fim, é de realçar uma limitação que já foi diversas vezes referida, mas que desempenha um papel importante no modelo de avaliação apresentado, que é o facto de ser bastante difícil, para um individuo externo à empresa, obter a informação relevante e necessária para a análise correcta nos indicadores propostos na áreas de clientes, na área de processos internos do negócio e na área da aprendizagem e crescimento.

5. Breve Descrição do Estágio Curricular

O estágio curricular que frequentei para finalizar o mestrado em Ciências Empresariais ocorreu de 1 de Outubro a 23 de Dezembro, no Hotel Tiara Park Atlantic Lisboa no seu departamento financeiro. A orientadora do estágio, na empresa, foi a directora financeira adjunta da empresa, Dra. Elvira Correia de Souza. A história do hotel é explicada nos parágrafos seguintes, para um melhor enquadramento e conhecimento da empresa.

O Tiara Park Atlantic Lisboa é um hotel que se destina, principalmente, a homens de negócios. O seu edifício já existe há 26 anos, no entanto, a marca Tiara é muito recente, aparecendo no mercado, apenas, desde 6 de Março de 2008 através de investidores sauditas.

Inicialmente na localização actual do hotel, existia uma bomba de gasolina da Galp, cuja Petrogal era proprietária. No intuito de expandir o seu negócio a Petrogal decidiu construir, no lugar da gasolina, um hotel de luxo que satisfizesse as necessidades das

peessoas que viajam em negócios que visitavam Lisboa. Assim sendo, em 1982 constituiu-se uma nova empresa: a Hotelgal – Sociedade de hotéis de Portugal, S.A. No entanto, não tardou, em perceberem que a sua especialidade não era o negócio hoteleiro e depressa passaram a gestão do hotel à companhia internacional Le Meridien que explorou os primeiros quinze anos do hotel.

Após estes anos, visto que o trabalho mais difícil já estava feito (colocar o hotel em funcionamento e angariar os primeiros clientes), a Hotelgal decidiu passar a assumir a gestão total do hotel (assumindo os seus investimentos, os seus objectivos e a rendibilizar de forma diferente o hotel), rompendo o contrato com a companhia internacional Le Meridien. Contudo, como lhes interessava o nome Le Meridien e a central de reservas internacionais que a Le Meridien disponha, fizeram um contrato de franchising pagando uma taxa royalty no final de cada ano.

Em 2001, surgiram problemas financeiros à companhia internacional Le Meridien, que que entrou numa situação instável. Esta situação originou a compra da companhia internacional Le Meridien pela Starwood, uma empresa que detém várias marcas de hotel no seu portfolio, tais como a Sheraton, a St. Regis, a W Hotels, entre outras. No seguimento da compra a Le Meridien deixou de ter interesse para a Hotelgal, visto que a companhia internacional Le Meridien passou a ser só mais uma marca da Starwood e que, para agravar a situação, os clientes que procuraram esta empresa eram primeiramente distribuídos pelos hotéis Sheraton e só depois pelos hotéis Le Meridien.

Na sequência desta compra, a Hotelgal começou a estruturar, do ponto de vista, estratégico e operacional, uma companhia internacional de Hotéis onde o *know-how* e a filosofia do serviço fosse único da empresa. No seguimento desta reestruturação a Hotelgal lança-se no mercado como uma companhia internacional com o nome de Global Hotels. Esta companhia criou a sua primeira grande marca em Março deste ano, a Tiara Hotéis & Resorts que funciona a 100% com o *know-how* e o capital humano portugueses. O Tirara Park Atlantic Lisboa, está aberto todos os dias do ano, tem uma superfície total do seu edifício de 31000m², tem 19 andares acima do solo e 3 no subsolo, alberga 331 quartos e suites, 14 salas de reuniões e de banquetes, um restaurante e um bar.

A estrutura do Tiara Park Atlantic Lisboa está dividida em sete grandes departamentos: direcção geral, direcção de alojamentos, direcção financeira, direcção de recursos humanos, direcção técnica, direcção comercial e direcção de restauração.

As funções da direcção financeira, concentram-se na gestão financeira corrente de modo a assegurar permanentemente e da forma mais racional os recursos monetários indispensáveis à vida da empresa. O seu principal objectivo é assegurar o processamento da informação contabilística necessária à gestão da empresa de forma a permitir a avaliação sistemática, o controlo da situação e ainda a apresentação de operações financeiras dentro dos princípios contabilísticos e dos prazos estabelecidos por lei. O sua directora representa os serviços financeiros junto de outros serviços da empresa ou de terceiros, colaborando na definição dos objectivos gerais.

As minhas funções neste departamento foram diversas, visto que o estágio envolvia uma estratégia transversal ao departamento. Existem sete áreas por onde pude desenvolver os meus conhecimentos: Recepção de mercadorias, Economato, Receitas, Caixa Geral, Controlo de Custo, Fornecedores e Crédito.

Na recepção de mercadorias estive encarregue da: Verificação dos documento de encomenda (nota de encomenda ou lista de mercado); Facturação; Envio das mercadorias para o Economato, Armazém Geral ou outros serviços; Listagens das notas de recepção para o contabilista de fornecedores; Listagens diárias das mercadorias recebidas e enviar cópias aos respectivos departamentos; Inventários de fim de mês; Conformidade das mercadorias; Facturas para o controlo de F&B .

No economato, cuja sua definição é armazém de mercadorias, foi necessário elaborar: Notas de recepção; Menções obrigatórias inscritas nos rótulos (Denominação, instruções, data de validade); Integridade da embalagem (Violação, ruptura, amolgadelas); Controlo níveis de stock; Inventários mensais; Requisições; Notas de Encomenda; Contacto com fornecedores.

Com o controlador de receitas aprendi: Movimento recepção Hotel / facturação conta corrente e cartões crédito; Ordens de Serviço de Banquetes e grupos; Contratos com preços; Comissões agências de viagens – política e definição; Verificação do bom funcionamento dos serviços internos; Rebate – apresentação e análise da situação junto aos Departamentos; Gestão das reclamações dos clientes; Controlo do tratamento do rebate.

Com o caixa geral foi possível fazer: Elaboração Lista de cheques diariamente; Depósito dos cheques e emissão de talões depósito; Controlo dos depósitos banco através dos sites internet Banking BNP,BES; Avisos de crédito; Registo de todas as operações de pagamentos recepcionados Hotel via correio, recepção; Cruzamento e reconciliação clientes /Caixa /receitas.

No controlo de custo foi necessário elaborar: Cruzamento dos pagamentos com reconciliação bancária; Cartões de crédito – verificação, conferência e pagamento nas contas correntes; Gestão de reclamações Unicre e American Express; Movimento de correspondência à clientes; Utilização do sistema informático Epicor.

Com a responsável pela relação com os fornecedores conheci: Distribuição do correio no departamento e o seu registo; Normas de contabilização de clientes; Apresentação das fichas de clientes e requisitos de preenchimento; Identificação de contas conjuntas Lisboa e Porto; Identificação de contas conjuntas de clientes e Fornecedores; Encontros de contas e reconciliação de contas.

Finalmente, com a gestora de crédito assimilei os seguintes conceitos: Controlo de créditos concedidos; Comissões das agências de viagens; Envio de facturas e extractos a clientes; Controlo de créditos com mais de sessenta dias; Controlo de depósitos antecipados; Gestão de Reclamações; Cobrança de débitos dos Clientes; Encontro de contas; Contabilização de comissões; Contabilização de Cheques ou outros valores recebidos.

Com este estágio foi-me possível perceber como é gerido, de forma geral, uma instituição hoteleira. No departamento financeiro, notei que a análise dos rácios financeiros é necessária para que se acompanhe o desempenho geral da empresa e a evolução da mesma num período temporal previamente definido. Através do acompanhamento diário das tarefas da Directora Financeira Adjunta do Hotel, verifiquei que o seguimento mensal da evolução do valor dos rácios financeiros é bastante relevante e de importância elevada para a gestão de topo do hotel. Desta experiência destaco ainda o facto de ter sido importante para a minha aprendizagem, a minha inclusão num ambiente profissional, onde experienciei e verifiquei relações interpessoais entre colaboradores do mesmo nível hierárquico e superiores. Esta experiência possibilitou-me perceber, numa lógica geral, o mundo empresarial e as suas características específicas.

6. Referências Bibliográficas

- Anderson, R.I., Fok, R., Scott, J. (2001) Hotel Industry Efficiency: An Advanced Linear Programming Examination, *American Business Review*, pp 40-48.
- Anderson, R.I., Fish, M., Xia, Y., Michello, F. (1999) Measuring efficiency in the hotel industry: *A stochastic frontier approach*, *Hospitality Management* 18, pp 45-57.
- Baker, M., Riley, M., (1994) New perspectives on productivity in hotels: Some advances and new directions. *International Journal of Hospitality Management* 13(4), pp 297—311.
- Banker, R.D., Charnes, A., Cooper, W.W. (1984), Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis, *Management Science*

Vol. 30 No. 9, September, pp 1078-1092.

Banker, R.D., Conrad, R.F., Strauss, R.P. (1986), A Comparative Application of Data Envelopment Analysis and Translog Methods: An Illustrative Study of Hospital Production, *Management Science* Vol. 32 No. 1, January, pp 30-44.

Banker, R.D., Thrall, R.M. (1992) Estimation of Returns to Scale using Data Envelopment Analysis, *European Journal of Operational Research* 62, pp 74-84.

Banker, R.D., Potter, G., Schroeder, R.G. (1993) Reporting Manufacturing Performance Measures to Workers: An Empirical Study, *Journal of Management Accounting Research*, Fall, pp 33-55.

Barros, C. P. (2005) measuring efficiency in the hotel sector, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, No. 2, pp. 456–477.

Barrows, C.W., Powers, T. (2009) *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, 9th edition, John Wiley and Sons, Inc.

Bhimani, A., Langfield-Smith, K. (2007) Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation, *Management Accounting Research*, pp 3-31.

Brealey, R.A., Myers, S.C., Marcus, A.J. (2001) *Fundamentals of Corporate Finance* 3rd Edition, McGraw-Hill.

Brealey, R.A., Myers, S.C. (2003) *Principles of Corporate Finance*, 7th Edition, McGraw-Hill.

Brigham, E.F., Houston, J.F., (2003) *Fundamentals of Financial Management*.

Chapman, C.S. (2005) *Management, Accounting, and Performance Measurement*, Oxford University Press.

Charnes, A., Cooper, W.W., Rhodes E. (1978) Measuring efficiency of decision making units, *European Journal of Operational Research* 2, pp 429-444.

Chen, T-H., (2009) Performance measurement of an enterprise and business units with an application to a Taiwanese hotel chain, *Journal of Hospitality Management* 28, pp 415-422.

Chen, M-H. (2007) Hotel stock performance and monetary conditions, *Hospitality*

Management 26, pp 588-602.

Chiang, W-E., Tsai, M-H., Wang, L. S-M. (2004) A DEA Evaluation of Taipei Hotels, *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, No. 3, pp. 712–715.

Chiang, C-Y., Lin, B. (2008) *An Integration of Balanced Scorecards and Data Envelopment Analysis for Firm's Benchmarking Management* pp. 1–36.

Choi, J-G. (2003) Developing an economic indicator system (a forecasting technique) for the hotel industry, *Hospitality Management* 22, pp. 147–159.

Chung, T., Law, R. (2003) Developing a performance indicator for hotel websites, *Hospitality Management* 22, pp 119–125.

Coltman, M.M. (1978) *Hospitality Management Accounting*. CBI Publishing Co., Inc, Boston.

Cooper, W.W., Shanling, L., Seiford, L.M., Tone, K., Thrall, R.M.; Zhu, J. (2001), Sensitivity and Stability Analysis in DEA: Some Recent Developments, *Journal of Productivity Analysis*, 15, pp 217–246.

DeFranco, A.L., Lattin, T.W. (2007) *Hospitality Financial Management*, John Wiley and Sons, Inc.

Enz, C.A. (2005) *Hospitality Strategic Management Concepts and Cases*, 2nd Edition, John Wiley and Sons, Inc.

Fay, C.T., Rhoads, R.C., Rosenblatt, R.L. (1971) *Managerial Accounting for Hospitality Service Industries*. William C. Brown Publishers, Dubuque, Iowa.

Feng, C-M., Wang, R-T. (2000) Performance evaluation for airlines including the consideration of financial ratios, *Journal of Air Transport Management* 6, pp 133 - 142.

Friedlob, G.T., Schleifer, L.L., Plewa Jr., F.J. (2002) *Essentials of Corporate Performance Measurement*, John Wiley and Sons, Inc.

Gallizo, J.L., Salvador, M. (2003) Understanding the behavior of financial ratios: the adjustment process, *Journal of Economics and Business* 55 pp 267–283.

Gibson, C.H. (2000) *Financial Reporting and Analysis* 8Th Edition.

Glawischnig, M., Sommersguter-Reichmann, M. (2009) Assessing the performance of

alternative investments using non-parametric efficiency measurement approaches: Is it convincing?, *Journal of Banking & Finance* 34, pp 295–303

Gupta, A.K., Govindarajan, V. (1984) Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation; *Academy of Management Journal* 1984, Vol. 27, No. 1, pp 25-41.

Hales, J.A. (2005) *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*, Elsevier Inc.

Halkos, G.E., Salamouris, D.S. (2004) Efficiency measurement of the Greek commercial banks with the use of financial ratios: a data envelopment analysis approach, *Management Accounting Research* 15, pp 201–224.

Harrys, P. (1995) *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry*, Reed Educational and Professional Publishing.

Helfert, E.A. (2001) *Financial Analysis – Tools Techniques a Guide for Managers*, McGraw-Hill.

Horvath, A. (2005) Non-Quantitive measures in company evaluation, *European Integration Studies, Miskolc, Volume 4. Number 1. pp. 61-72.*

Hwang, S-N., (2003) Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan, *Tourism Management* 24, pp 357-369.

Jagels, M.G., Coltman, M.M. (2004) *Hospitality Management Accounting*, 8th Edition, John Wiley and Sons, Inc.

Jang, S-C., Tang, C-H., Chen, M-H. (2008), Financing behaviors of hotel companies, *International Journal of Hospitality Management* 27 (2008) 478–487.

Johns, N., Howcroft, B., Drake, L. (1997), The Use of Data Envelopment Analysis to Monitor Hotel Productivity, *progress in tourism and hospitality research*, vol. 3, pp 119–127.

Kalogeras, N., Baourakis, G., Zapounidis, C., van Dijk, G. (2005), Evaluating the financial performance of agri-food firms: a multicriteria decision-aid approach, *Journal of Food Engineering* 70, pp 365–371.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive

- Performance, *HARVARD BUSINESS REVIEW January-February*, , pp 71-79.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1993) Putting the Balanced Scorecard to Work, *HARVARD BUSINESS REVIEW September-October*, pp 134-147.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *HARVARD BUSINESS REVIEW January-February*, pp 1-13.
- Kim, H-B., Kim, W-G. (2005) The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants, *Tourism Management* 26, pp 549–560.
- Kirkpatrick, C.D., Dahlquist, J.R. (2007) *Technical Analysis: The Complete Resource for Financial Market Technicians*, Financial Times Press.
- Kuo Y-F., Chen, P-C. (2008) Constructing performance appraisal indicators for mobility of the service industries using Fuzzy Delphi Method, *Expert Systems with Applications* 35, pp 1930–1939.
- Larkin, E.M. (2009) *How to Run a Great Hotel, How To Content*.
- Lau, C.M., Sholihin, M. (2005) Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?, *The British Accounting Review* 37, pp 389–413.
- Lee, M.J., Jang, S-C. (2007) Market diversification and financial performance and stability: A study of hotel companies, *Hospitality Management* 26 pp 362–375.
- Lee, S., Kim, W.G. (2009) EVA, refined EVA, MVA, or traditional performance measures for the hospitality industry?, *International Journal of Hospitality Management* 28 pp 439–445.
- Lewellen, J. (2004) Predicting returns with financial ratios, *Journal of Financial Economics* 74 pp 209–235.
- Liu, Y-D. (2008) Profitability Measurement of UK Theme Parks: An Aggregate Approach, *international journal of tourism research* 10, pp 283–288
- Maslov, S. (2001) Measures of globalization based on cross-correlations of world financial indices, *Physica A* 301 pp 397–406.
- Min, H., Min, H., Joo, S.J., Kim, J. (2009) Evaluating the financial performances of Korean luxury hotels using data envelopment analysis, *The Service Industries Journal*

Vol. 29, No. 6, pp 835 – 845.

Mooradian, R.M., Yang, S.X. (2001) Dividend Policy and Firm Performance: Hotel REITs vs. Non-REIT Hotel Companies, *Journal of Real Estate Portfolio Management*, Vol. 7, No. 1, pp 70-87.

Neely, A. (2002) *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge University Press.

Neves, J.C. (2006) *Análise Financeira Técnicas Fundamentais*, Texto Editores.

Neves, J.C., Jordan, H., Rodrigues, J.A. (2008) *O Con EDITORA*.

Niemann, M., Schmidt, J.H., Neukirchen, M. (2008), Improving performance of corporate rating prediction models by reducing financial ratio heterogeneity, *Journal of Banking & Finance* 32 pp 434–446.

Parkan, C. (1996) Measuring the Performance of Hotel Operations, *Socio-Econ. Plann. Sci. Vol. 30, No. 4*, pp. 257-292.

Phillips, P.A. (1996) Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study, *Int. J. Hospitality Management* Vol. 15 No. 4, pp. 347 362

Phillips, P.A. (1999) Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework, *Hospitality Management* 18, pp 171-182.

Ponikvar, N., Tajnikar, M., Pusnik, K., (2009) PERFORMANCE RATIOS FOR MANAGERIAL DECISION-MAKING IN A GROWING FIRM, *Journal of Business Economics and Management* 10(2) pp 109–120.

Rutherford, D.G., O’Fallon, M.J. (2007) *Hotel Management and Operations*, 4th Edition, John Wiley and Sons, Inc.

Scanlon, N.L. (2007) An analysis and assessment of environmental operating practices in hotel and resort properties, *Hospitality Management* 26 pp 711–723.

Sun, S. (2004) Performance Measurement in Hotel Service Provision: The Case of *International Tourist Hotels in Taiwan*, pp 1-34.

Teixeira, S. (2005) *Ges*

Thomas P. G. (2006) Performance Measurement, Reporting, Obstacles and Accountability: Recent Trends and Future Directions, *The Australian National University E Press*.

Van der Geer, E., van Tuijl, H.F.J.M., Rutte, C.G., (2009) Performance management in healthcare: Performance indicator development, task uncertainty, and types of performance indicators, *Social Science & Medicine* 69 pp 1523–1530.

Wassenaar, D.J., Stafford, E.R. (1991) The lodging index: an economic indicator for the hotel/motel industry. *Journal of Travel Research* 30 (1), pp 18–21.

Wijesinghe, B.S. (1993) Breakeven occupancy for a hotel operation. *Management Accounting* 7 (12), pp 32–33.

Wiklund, J., Baker, T., Shepherd, D. (2008) The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness, *Journal of Business Venturing* pp 1–15.

Zhu, J. (2000) Multi-factor performance measure model with an application to Fortune 500 companies, *European Journal of Operational Research* 123 pp 105-124.