

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

RELATÓRIO DE ESTÁGIO NO THE  
INDEPENDENTE COLLECTIVE:  
OPERACIONALIZAÇÃO DE UM  
SISTEMA ERP PRIMAVERA -  
IMPLICAÇÕES NAS COMPRAS E NO  
DEPARTAMENTO FINANCEIRO

---

Paulo Almeida

LISBOA, JULHO DE 2019



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

OPERACIONALIZAÇÃO DE UM  
SISTEMA ERP PRIMAVERA -  
IMPLICAÇÕES NAS COMPRAS E NO  
DEPARTAMENTO FINANCEIRO

Paulo Almeida

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo e Gestão dos Negócios realizada sob a orientação científica de Maria Rosário Justino (doutorada em ciências económicas e empresariais).

Constituição do Juri:

Presidente - Professora Doutora Marina Antunes

Arguente - Professora Doutora Iryna Alves

Vogal - Professora Doutora Maria do Rosário Justino

LISBOA, JULHO DE 2019

## **Agradecimentos**

Quero agradecer aos meus pais por todo o apoio e incentivo dado quer na realização do estágio quer na elaboração do relatório.

Agradeço à entidade de acolhimento por toda a aposta e condições facultadas para a realização do estágio, particularmente à mestre Ana Rita que teve o papel de supervisora profissional.

Agradeço ao ISCAL e à Biblioteca Nacional Portuguesa todo o apoio dado em termos de infraestruturas e documentação para o estudo.

Agradeço aos meus amigos pelo encorajamento e apoio dado durante todo o meu percurso académico.

Agradeço também o acompanhamento por parte da doutora Susana Chorão do Serviço Pedagógico do 2º Ciclo e da orientadora do estudo a Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria Rosário Justino.

## Resumo

O relatório apresentado refere-se a um estágio realizado no âmbito do Mestrado em Controlo e Gestão de Negócios do ISCAL. O estágio inseriu-se no departamento financeiro e de compras da entidade acolhimento – grupo *The Independent Collective* - tendo decorrido entre setembro de 2017 e julho de 2019. Esta organização opera na área da hotelaria e turismo mais concretamente no sector de alojamento do tipo *hostel*.

Na primeira parte será desenvolvida a contextualização económica e relevância do tema proposto, assim como o objeto e objetivos do estudo. Numa segunda parte será apresentada uma revisão teórica que se centrará nas organizações hoteleiras e que abordará: O seu conceito; a sua ligação às Tecnologias da Informação e Comunicação; conceptualização dos Sistemas de Informação e o conseqüente surgimento dos sistemas *Enterprise Resource Planning*, em particular o *software* ERP Primavera. O relatório será ultimado com uma parte prática onde se apresentará a entidade de acolhimento, as atividades lá desenvolvidas, assim como os resultados e contribuições do estágio.

Os sistemas do tipo ERP têm-se vindo a afirmar como fundamentais para o sucesso de uma unidade de alojamento e restauração, visto que o uso de um sistema integrado tem trazido benefícios às organizações. Esta dissertação tem como objetivo compreender de que forma um sistema do tipo ERP cobre as necessidades do negócio e é implementado e posteriormente operacionalizado no *The Independent Collective*, nomeadamente nos módulos onde o estágio foi inserido, isto é, o departamento financeiro e de compras.

**Palavras-chave:** ERP; Estágio; Relatório; Sistemas

## **Abstract**

The report presented refers to an internship carried out within the framework of the Masters' degree in Control and Business Management of ISCAL. The internship was part of the financial and purchasing department, which took place between September 2017 and July 2019, and the host organization was the group The Independent Collective. This organization operates in the area of hotel and tourism more specifically in the sector of hostel-type accommodation.

In the first part it will be developed economic context and relevance of the theme proposed as well as the objet and study objectives. In a second part it will be presented a theoretical revision that will be centered in the hotel organizations as much its concept as its connection to the Technologies of the Information and Communication also approaching a presentation of the Systems of Information and that will take to the appearance of the systems Enterprise Resource Planning, in particular ERP Primavera. The report will be finalized with a practical part where the host entity will be presented, the activities carried out there as well as the results and contributions of the internship.

The ERP systems have been fundamental in the success of both the accommodation and catering sectors, since the use of an integrated system has brought them many benefits. The objective of this master's dissertation is to understand how an ERP system can cover the business' needs and how it is implemented on The Independente Colective group, specifically in the finance and purchases department.

**Keywords:** Activities; ERP; Internship; Report

# Índice

Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	v
Abstract.....	vi
Índice .....	vii
Índice de Quadros e Tabelas.....	ix
Índice de Figuras .....	ix
Lista de Abreviaturas.....	x
Capítulo 1. Enquadramento e Objetivos.....	1
1.1 Enquadramento do tema .....	1
1.2 Objeto de estudo .....	4
1.3 Objetivos do estudo .....	5
1.4 Contexto Económico Geral.....	6
1.4.1 Contexto do sector da hotelaria e turismo .....	6
1.4.2 Contexto dos sistemas de informação organizacionais .....	9
1.5 Contexto da Entidade de Acolhimento .....	9
1.5.1 Contexto do mercado de alojamento .....	9
1.5.2 Contexto dos sistemas de informação organizacionais .....	11
Capítulo 2. Revisão Teórica .....	12
2.1 Organizações Hoteleiras .....	12
2.1.1 Conceito de Organização Hoteleira.....	12
2.1.2 Princípios de Gestão de uma Empresa Hoteleira .....	14
2.2 A Hotelaria e a Crescente Importância das TIC e dos SI .....	16
2.2.1 A hotelaria e as TIC .....	16
2.2.2 Informatização de uma empresa.....	22
2.2.3 Áreas de informatização da organização hoteleira.....	25
2.2.4 Sistemas de Informação .....	27
2.3 Os Sistemas Enterprise Resource Planning (ERP) .....	31
2.3.1 Contexto Histórico e Conceito de ERP .....	31
2.3.2 Características de um sistema ERP .....	35
2.3.3 Integração dos sistemas ERP .....	38

2.3.4 Aposta e Implementação de um sistema ERP .....	39
2.3.5 Vantagens dos sistemas ERP .....	43
2.3.6 Desvantagens dos sistemas ERP .....	46
2.3.7 Causas de insucesso na implementação dos sistemas ERP.....	48
2.3.8 ERP Primavera .....	53
2.3.9 Implementação do ERP Primavera na Entidade de Acolhimento.....	60
Capítulo 3. Estágio .....	63
3.1 Objetivos do Estágio .....	64
3.2 Apresentação da Entidade de Acolhimento .....	64
3.3 Atividades e Responsabilidades assumidas durante o estágio.....	66
3.4 Operacionalização do ERP Primavera .....	70
Capítulo 4. Análise Crítica .....	75
4.1 Análise dos resultados do estágio .....	75
4.2 Contribuições do estágio para a organização.....	77
Conclusões.....	79
Referências Bibliográficas.....	81
Anexos.....	85
Anexo 1 - Plano de Estágio Proposto .....	85
Anexo 2 – Carta de Intenções da Entidade de Acolhimento .....	86
Anexo 3 – Proporção de empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizam ERP (%) por Escalão de pessoal ao serviço.....	87
Anexo 4 - Organização da documentação no The Independent Collective .....	88
Apêndices .....	89
Apêndice A – Módulo de Compras do ERP Primavera Professional 9.....	89
Apêndice B - Tipologia de Fatura no ERP Professional 9 .....	89
Apêndice C - Listagem de fornecedores do The Independent Collective.....	90
Apêndice D - Criação da Ficha de Fornecedor.....	90
Apêndice E - Inserção de artigos na fatura .....	90
Apêndice F – Configuração das unidades de compra do artigo .....	91
Apêndice G - Escolha do armazém no ERP Professional 9.....	91
Apêndice H - Seleção dos valores em dívida .....	91
Apêndice I - Alocação do pagamento à instituição financeira .....	92
Apêndice J - Escolha da tipologia e rubrica de movimento .....	92
Apêndice K – Criação da Ficha do ativo (informação geral) .....	93
Apêndice L – Criação da Ficha do ativo (informação fiscal) .....	93

Apêndice M – Criação da Ficha do ativo (alocação da conta SNC).....	94
Apêndice N - Criação da Ficha do ativo (plano de depreciação) .....	94
Apêndice O – Elaboração do documento de aquisição do ativo.....	95
Apêndice P – Alocação da tipologia ao artigo.....	95
Apêndice Q – Alocação da família do artigo.....	96
Apêndice R – Alocação da subfamília ao artigo.....	96

## Índice de Quadros e Tabelas

<b>Tabela 1.1</b> Fluxo de uma empresa .....	12
--	----

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.1-</b> Peso do Turismo nas Exportações (2014-2018) .....	6
<b>Figura 1.2</b> - Balança turística nos países da União Europeia em 2017 .....	7
<b>Figura 1.3</b> - Repartição das dormidas em AL em 2017 por país de residência.....	10
<b>Figura 1.4</b> - Oferta de Alojamentos tipo <i>Hostel</i> em Portugal em Março de 2019.....	11
<b>Figura 2.1</b> Ficha técnica do ceviche de um dos restaurantes da entidade de acolhimento. 20	
<b>Figura 2.2</b> - Transformação dos Dados em Informação .....	27
<b>Figura 2.3</b> Arquitetura Aplicacional de um Sistema ERP .....	34
<b>Figura 2.4</b> Oferta Primavera em 2017 .....	55
<b>Figura 2.5</b> Ecrã inicial do ERP Primavera Professional 9.....	59
<b>Figura 3.1</b> Logotipo da Entidade de Acolhimento .....	64

## Lista de Abreviaturas

AL – Alojamento Local

AM – Área Metropolitana

BI - *Business Intelligence*

CCG – Contabilidade e Controlo de Gestão

DRP - *Distribution Requirements Planning*

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

ESA - *Enterprise Services Architecture*

F&B – *Food & Beverage*

FO – *Front Office*

HOSCARS - *Hostel World Customer Annual Ratings*

IDC - *International Data Corporation*

INE - Instituto Nacional Estatística

ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

NCRF – Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro

PIB – Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresas

POS - *Point of Sale*

Primavera BSS – *Primavera Bussiness Software Solutions*

SEPA - Área Única de Pagamentos em Euros

SI – Sistemas de Informação

SIG – Sistema de Informação Organizacional

SOA - *Service Oriented Architecture*

TI – Tecnologias da Informação

TIC - Tecnologias da Informação e da Comunicação

UE – União Europeia

UNWTO - World Tourism Organization

WTCC - *World Travel & Tourism Council*

# Capítulo 1. Enquadramento e Objetivos

## 1.1 Enquadramento do tema

Passados os tempos de crise e já numa fase de pós-recuperação, quer pela saída da *Troika*, quer pela estabilidade governamental, que se tem sentido até então, apesar de a coligação espontânea de três partidos que compõem a Assembleia da República. O crescimento sem precedentes do turismo tem sido contínuo nas últimas décadas, e Portugal acompanha a tendência, como será observado mais à frente.

Em 2017 a chegada de turistas internacionais a um determinado destino, com o objetivo de aí pernoitar, atingiu o valor de 1,235 milhões. Havendo desta forma um aumento de 83 milhões face a 2016, registando assim a maior subida desde a crise económico-global de 2009 (World Tourism Organization, 2018).

Conforme a UNWTO (2018), o crescimento do turismo mundial foi impulsionado pela economia global em ascensão e, em particular, pelo crescente número de turistas provenientes da Índia, Rússia e Brasil, mercados estes que se encontram em desenvolvimento.

A globalização da economia gerou um aumento da competitividade, incrementada também pela constante inovação tecnológica e pelas novas necessidades e exigências dos mercados. Para fazer face a tudo isto as organizações têm de estar sempre a acompanhar as transformações e/ou adaptar-se a elas.

É esta capacidade de adaptação um dos desafios mais colocados às Pequenas e Médias Empresas (PME) tendo estas a iniciativa de gerir e/ou fomentar a mudança, tendo implicações na sua estrutura organizativa e naquilo que é a relação entre elas e os seus *stakeholders*. A evolução tecnológica e a internet impulsionaram ainda mais a mudança, alterando o modelo de negócio e a forma como os clientes acedem ao produto/serviço.

Varajão (2005, p.56) contextualiza a importância dos sistemas de informação «o aumento crescente do volume de dados e de informação é reflexo direto da cada vez maior complexidade das organizações e da sociedade em geral. Daqui radica a necessidade absoluta da existência de sistemas que assegurem a recolha, armazenamento, processamento, consulta e comunicação da informação necessária para o desenvolvimento desejado das suas atividades».

Apesar dos sistemas ERP não terem como foco a CCG (Contabilidade e Controlo de Gestão), as características em que se baseiam levaram a que fossem previsíveis alterações tanto na área financeira em geral como na área da CCG. Quando uma organização usa um *software* ERP deve tender a que mais facilmente seja possível controlar e gerir uma empresa, seja ela do tipo hoteleiro ou não.

Ribeiro & Oliveira (2008, p. 5) exemplificam ainda que «as fontes de dados necessárias para a CCG são muito diversificadas por comparação com a contabilidade financeira, englobando quer fontes de dados financeiros, quer não financeiros, e tanto provenientes da própria organização como do exterior». A combinação descrita das tecnologias referidas, anteriormente, proporciona uma perspetiva única sobre a diversificação de dados na área do controlo de gestão, de uma forma flexível e que no passado não era tecnologicamente possível.

Fica assim evidente que independentemente do sector ou mercado onde as organizações se posicionam a tecnologia e os sistemas de informação assumem cada vez mais um papel relevante. Provocam a mudança organizacional, modificando as relações com clientes e fornecedores, levando a mudanças nos processos de gestão e levando tendencialmente a aumentos na competitividade.

No que concerne às empresas hoteleiras, dada a sua repercussão no Produto Interno Bruto (PIB) dos países, como veremos mais adiante, e os efeitos que geram na economia das famílias por via do emprego, leva-as a ter uma grande dimensão socioeconómica. Essa será responsável pela visão de que a gestão é o fator decisivo para o sucesso.

Tendo presente a progressiva modernização da sociedade e a contínua evolução das (TIC) (Tecnologias da Informação e da Comunicação) torna-se imperativa a necessidade de usufruir de um ERP que seja adequado. Por exemplo, ao dispor de um sistema deste tipo é possível monitorizar uma unidade de alojamento em específico ou todas as unidades que fazem parte do grupo em questão.

Segundo Azevedo & Serdeira (2001) os sistemas de informação dos diferentes departamentos de uma unidade hoteleira/alajamento têm vindo a funcionar de forma isolada, como se de ilhas se tratassem. Este fenómeno gera uma comunicação ineficiente, perdendo precisão e qualidade, acabando assim, por ser transmitida já fora de tempo, dadas as barreiras que encontra no processo de comunicabilidade. Os mesmos autores acrescentam que, atualmente a tendência é integrar todo o processo de gestão num ERP. E por consequente a

utilização da *web* como fator de competitividade. Ao envergar por este caminho a organização tem a possibilidade de reduzir custos, facilitando a metodologia de racionalização dos procedimentos de negócio.

Particularmente neste setor, a *web* incrementou a mudança, alterando o modelo de negócio e a forma como os clientes se relacionam com os serviços turísticos. Deste modo, o próprio processo de tomada de decisão do cliente é diferente, pois, previamente ele compara a concorrência ou obtém *feedbacks* de outros clientes. Isto é possível através dos vários *sites* disponíveis para o efeito como é o caso da *Booking*, *Trivago* ou *Momundo*.

Os sistemas ERP são capazes de permitir a construção de relatórios e comparações de resultados obtidos no presente face aos atingidos no passado, verificando com rigor as tarefas realizadas por cada departamento e desta forma avaliar o seu desempenho. Este tipo de sistemas possibilitam ainda que seja possível a visualização do cumprimento dos objectivos que lhe foram propostos. O objetivo máximo de tudo isto é potenciar o grau de satisfação dos clientes.

Para isso, o departamento financeiro e de compras devem trabalhar em conjunto, onde cabe ao primeiro dispor de fluxos que servem para que o comprador possa negociar as datas de vencimento de modo a não comprometer o planeamento. É possível afirmar que o departamento de compras é o maior aliado do financeiro devendo tender para a implementação de controlos de *stocks* mais eficientes e medir a eficiência dos compradores, cruzando, desse modo, os seus pedidos com as vendas.

Fundamentalmente, os sistemas ERP focam-se na eficiência das operações e processos do negócio, ao integrarem a informação de múltiplos departamentos de uma empresa numa única base. É sustentado nesta lógica, e acrescentando ao facto de as PME terem poucos recursos, que o *software* ERP as ajuda na optimização dos recursos que dispõem.

Ainda assim, embora os sistemas ERP providenciem às empresas inúmeras vantagens, na implementação deste tipo de *software*, há que ter em conta alguns factores tais como: investimento necessário, as necessidades de formação e consultoria, assim como a própria customização dos processos. Além disso, os sistemas ERP apesar de “prometerem”, não cobrem todos os processos do negócio. Em alguns casos, quando uma organização implementa um sistema deste tipo, apuram que certos dos processos que controlam não são cobertos. Quando isto ocorre, são obrigadas a investir noutra tipo de aplicações que colmatem a cobertura do ERP.

## 1.2 Objeto de estudo

A escolha do The Independent Collective, como local de estágio, esteve relacionada com o facto de este grupo gerir uma nova tipologia de oferta, mais concretamente o alojamento do tipo *hostel*. Pela notória distinção da empresa, como uma PME Líder, e por ter como público-alvo, essencialmente, o jovem, também pesou na decisão assim como o interesse pessoal em trabalhar no sector do turismo. Por fim, o convite para vir a integrar um departamento, numa altura de implementação de um novo Sistema de Informação Organizacional (SIG), foi em larga escala motivador para a escolha.

O estágio realizado deu a oportunidade de ter uma visão geral de todos os processos desenvolvidos no Departamento Financeiro e de Compras, e incutirá a cerca da maior parte das tarefas realizadas em ambos os departamentos, o que tornará ainda mais enriquecedor o estudo.

Procurou-se com este estudo, através da revisão teórica sobre a temática, e pelo estágio que foi realizado, analisar numa primeira instância, a natureza dos sistemas ERP, desde a sua origem aos casos de insucesso na sua implementação. Posteriormente o foco singiu-se na operacionalização do próprio sistema na empresa acolhedora, sendo aplicado nas áreas abrangidas pelo Plano de Estágio, conforme o (Anexo 1). O SIG entrou em funcionamento numa altura de transição de uma contabilidade que era feita externamente para uma migração dessas funções para a própria organização, sendo então integrada num *software* do tipo ERP da marca *Primavera BSS*, sendo que, para o efeito são necessárias parametrizações e configurações de acordo com as necessidades da organização.

Em resposta à crescente necessidade de evolução e desenvolvimento das suas unidades de alojamento e restauração, e para melhor fazer face aos desafios atuais e de futuro, o The Independent Collective decidiu apostar na implementação de uma solução de gestão. Esta aposta facultou-lhe ferramentas que possibilitaram a melhoria dos seus processos, aumentando o controlo financeiro e por consequência, o serviço prestado a cada cliente.

### 1.3 Objetivos do estudo

O estágio<sup>1</sup> teve como principal função a obtenção de conhecimentos e experiência profissional no mercado, assim como a aprendizagem dos conceitos-chave sobre a gestão ao nível do alojamento e da restauração, de modo a poder potenciar estes novos conhecimentos e ter uma experiência profissional na área da gestão e controlo de um grupo de unidades de alojamento e restauração.

Por intermédio da realização das próprias tarefas assistiu-se a uma percepção dos benefícios do ERP para uma gestão mais eficiente e sustentável. Com o resultado deste estudo, a própria organização poderá analisar e delinear novas estratégias a implementar na área do ERP, assim como futuras mudanças que tencione levar a cabo no mesmo.

Por fim, os objetivos específicos do trabalho realizado foram: compreender a gestão, hierarquia e funcionamento de cada departamento; compreender e aprender o sistema ERP Primavera assim como as atividades desenvolvidas que nele são efetuadas, compreender a relevância de cada atividade na estratégia de trabalho; compreender em cada função a importância da comunicação e o trabalho em equipa.

Ao nível metodológico, com a observação ao longo do estágio e colaboração dos colegas do departamento entendeu-se que, algumas parametrizações do ERP e os procedimentos do mesmo necessitavam de uma nova configuração. Neste sentido, adotou-se como desafio de estágio, realizar as tarefas inerentes à função assim como ir configurando e parametrizando o *software* sempre que fosse oportuno. Principalmente ao nível da criação de fichas de fornecedores, introdução de artigos, alteração das características de cada artigo ou alocação desses mesmos artigos às famílias de produto corretas, incluindo criação de famílias, bem como a criação em sistema dos ativos da organização.

---

<sup>1</sup> O mestrado em Controlo e Gestão de Negócios do ISCAL (Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa) possibilita aos alunos que no segundo ano possam realizar um estágio, onde se poderá colocar em prática todos os conhecimentos que foram adquiridos no primeiro ano do mestrado. Neste sentido foram enviados currículos para várias organizações e após a entrevista com a entidade de acolhimento escolhida, foi recebida uma carta de intenção desse mesmo acolhimento, como é possível observar através do Anexo 2.

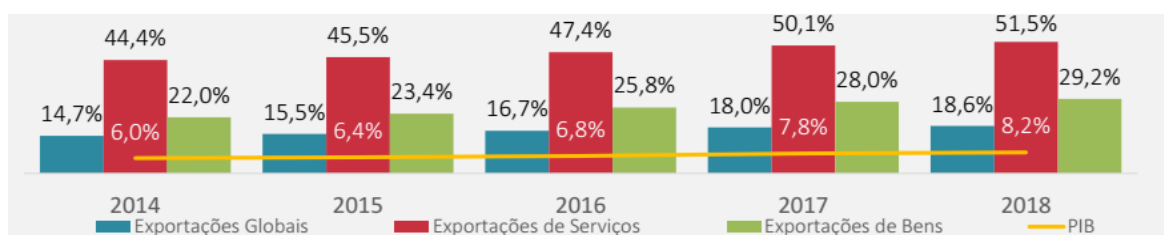
## 1.4 Contexto Económico Geral

Neste subcapítulo, será efectuado um contexto ao nível macroeconómico na perspetiva do sector da hotelaria e turismo, assim como nos sistemas de informação organizacionais.

### 1.4.1 Contexto do sector da hotelaria e turismo

Na segunda década deste milénio vem-se denotando o crescimento mundial do turismo, impulsionado pela recuperação da crise do *sub-prime* e também pelo aumento do poder de compra dos países asiáticos, principalmente da China. Portugal tem acompanhado essa tendência.

Segundo dados da *Travel Bi by Turismo de Portugal* (2018), o peso das receitas turísticas em percentagem do PIB é de 8,2%, tornando-se assim também a maior atividade económica exportadora do país, sendo responsável por 51,5% das exportações de serviços, como se pode observar na Figura 1.1. A mesma entidade afirma que os proveitos totais da hotelaria cresceram de forma mais relevante e também a um ritmo mais acelerado do que o dos hóspedes, o que significa que cada hóspede está a pagar mais pela sua estadia. Estes já são quase perto de 25 milhões, um aumento de 3,8%, face a 2017. Em termos de proveitos assistiu-se a um aumento de 7,5% face a 2017 para os 3,9 mil milhões de euros. Todos estes resultados mostram o crescimento da rentabilidade da atividade dos meios de alojamento turístico.



**Figura 1.1-** Peso do Turismo nas Exportações (2014-2018)

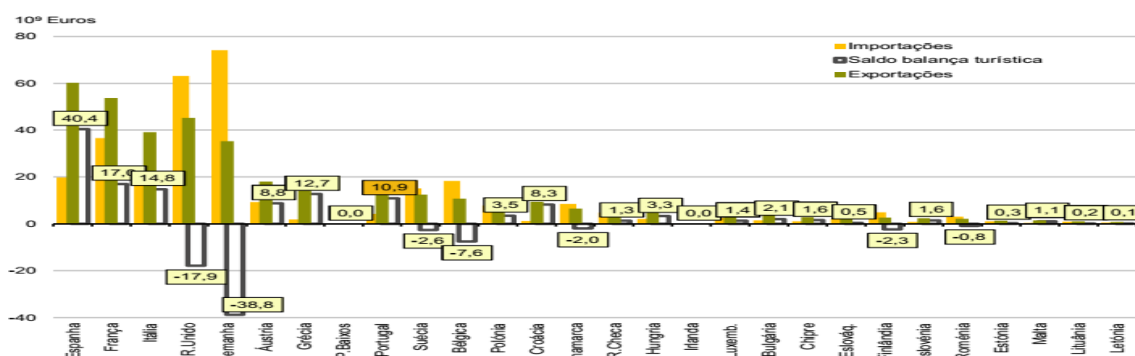
**Fonte:** *Travel Bi by Turismo de Portugal* (2018)

Uma vez que o país está a recuperar de uma crise financeira e que por consequência muitos sectores estão ainda em fase de recessão, este sector tem sido determinante no *superavit* da balança de serviços e na criação de forma direta ou indireta de postos de trabalho, tendo em conta que Portugal é cada vez menos um destino sazonal no panorama mundial.

Conforme Cabugueira (2005) as receitas que derivam do turismo são tão expressivas, ao ponto de justificarem a inclusão desta atividade nos programas de política económica de todos os países. De atividade considerada secundária por muitos, passou a receber uma atenção especial, consolidando-se como uma atividade económica importante.

Segundo uma notícia do Jornal de Negócios (2019), tendo por base dados do World Travel & Tourism Council (WTTC), pode avançar-se que o sector das viagens e do turismo gerou 8,8 biliões de dólares para a economia global no ano passado e empregava já 319 milhões de pessoas. Conforme os estudos periódicos do WTTC, é o oitavo ano consecutivo que o setor cresce a um ritmo superior face ao PIB mundial. No que toca a números, a riqueza gerada cresceu 3,9% pelo que a economia mundial cresceu 3,2%.

Para a AICEP (2017) Portugal é considerado um dos países mais competitivos, inovadores e sustentáveis do mundo no setor de bens e serviços para o turismo, tendo recebido, em 2016, pela primeira vez, mais turistas estrangeiros do que a total população portuguesa residente – 11,4 milhões.



**Figura 1.2 - Balança turística nos países da União Europeia em 2017**

**Fonte:** Estatísticas do Turismo 2017 in INE (2018)

Com base em dados provisórios do Eurostat sobre a balança turística dos países da União Europeia (UE) em 2017, o INE (Instituto Nacional Estatística) (2018) refere, através do seu relatório anual de estatísticas, que o turismo espelha um aumento de 23% no saldo da balança turística portuguesa, o que constituiu uma consolidação do quinto lugar, entre os países com maior saldo da balança turística da UE.

No mesmo relatório, o INE (2018) afirma basear-se no Eurostat no que toca ao saldo da Balança Turística de Portugal, que de acordo com essa mesma entidade, ascendeu a 10,9 mil milhões de euros no ano de 2017, como é possível observar através da Figura 1.2., tendo ultrapassado o valor da Áustria (8,8 mil milhões de euros) e aproximando-se dos valores da Grécia (12,7 mil milhões de euros) e Itália (14, mil milhões de euros) que se encontram, respetivamente, nas 4ª e 3ª posição de entre os países com maior saldo da balança turística da União Europeia. Espanha mantém a liderança (40,4 mil milhões de euros), seguida de França (17,0 mil milhões de euros). No sentido inverso, existem países com saldos negativos como é o caso da Alemanha (-38,8 mil milhões de euros) e do Reino Unido (-17,9 mil milhões de euros).

Posto tudo isto é possível concluir que o sector do turismo em Portugal está no bom caminho, sendo prova disso os constantes prémios ganhos pelo país, em 2018. Portugal foi galardoado pelos “World Travel Awards”, arrecadando 17 “óscares do turismo” o que também é histórico face aos sete que o país ganhou em 2017 e quatro em 2016. Portugal volta assim a ser o “Melhor Destino do Mundo” e é reeleito como “Melhor Destino Turístico da Europa” sendo também o segundo ano consecutivo que Lisboa é galardoada como “Melhor Destino para City Break”, a nível mundial. Atendendo que em junho foi eleita “Melhor Cidade Destino Europeu” trata-se da primeira vez que Lisboa recebe dois prémios mundiais no mesmo ano. Os prémios não acabaram por aqui com a Madeira a ser reeleita, na categoria de “Melhor Destino Insular”, à semelhança do que acontece com os Parques de Sintra — Monte da Lua, novamente considerados a “Melhor Empresa em Conservação”, e o Turismo de Portugal, que foi uma vez mais distinguido como “Melhor Organização de Turismo”.

O INE (2018) afirma que no que toca ao mercado do alojamento turístico (Hotelaria, Turismo Rural, Habitação e Alojamento Local), em julho de 2017 havia 5 840 estabelecimentos em funcionamento com uma capacidade de 402,8 mil camas (+5,8% face ao ano anterior). O relatório supracitado refere que a hotelaria atingiu uma representatividade de 82,1% nos hóspedes e de 84,6% nas dormidas, seguindo-se o Alojamento Local (AL) com 14,6% e 12,8%, respetivamente e o turismo no espaço rural e de habitação 3,3% e 2,6%, respetivamente.

## **1.4.2 Contexto dos sistemas de informação organizacionais**

No que toca às tecnologias e aos sistemas de informação a Primavera BSS (*Primavera Business Software Solutions*) e a IDC (*International Data Corporation*) realizaram um estudo que incidiu sobre ao tecido empresarial português. O estudo realizado data de 2017 e assentou numa amostra representativa de mais de 4500 empresas portuguesas<sup>2</sup> tendo chegado à conclusão que mais de 88% das empresas em Portugal já utiliza o ERP na gestão das suas operações, o significando assim um crescimento de 6,1 pontos percentuais face a 2014. No contexto sectorial constatou-se que são os sectores da Construção e os Serviços os que menos apostam nesta solução de gestão registando percentagens de adesão inferiores a 90%.

## **1.5 Contexto da Entidade de Acolhimento**

Neste subcapítulo, será efectuado um contexto ao nível microeconómico na perspectiva do mercado de alojamento, assim como nos sistemas de informação organizacionais.

### **1.5.1 Contexto do mercado de alojamento**

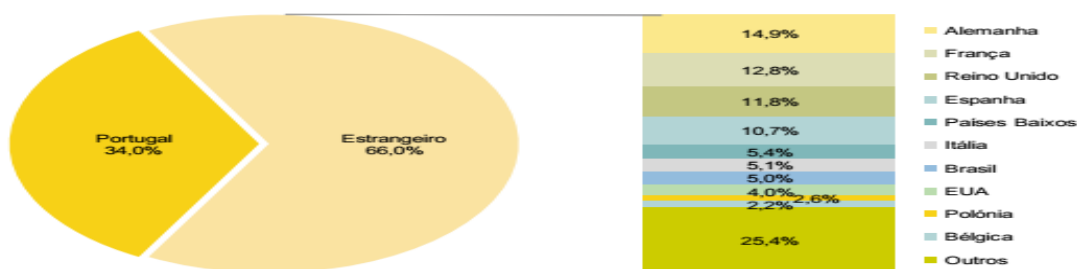
A entidade de acolhimento posiciona-se no AL, segundo dados do INE (2018), constata-se que a oferta deste mercado em funcionamento em Portugal traduziu-se em 2 663 estabelecimentos em julho de 2017, que disponibilizaram 66,6 mil camas.

No ano passado, conforme o INE (2018), o AL recebeu 3,4 milhões de hóspedes (+28,8% do que em 2017) e 8,0 milhões de dormidas, o que representa +26,7% por comparação com o ano anterior. A estada média foi 2,35 noites, o que representa uma diminuição (1,6%) e a taxa líquida de ocupação-cama situou-se em 37,2%, o que se traduz em mais 2,4 pontos percentuais em relação a 2017.

---

<sup>2</sup> A amostra é composta por um total de 4515 empresas, consultadas entre 23 de janeiro e 18 de abril de 2017 através de um processo de sondagem aleatória estratificada por dimensão da empresa e setor económico. A amostra reparte-se por setor de atividade, que, por sua vez, discrimina por dimensão em termos de número de colaboradores. Das 4515 organizações, 1072 dedicam-se à Distribuição e Retalho (D&R); 785 à Indústria; 513 à Construção; 463 dizem respeito a Gabinetes de Contabilidade; e 1682 prestam Serviços.

Em 2016, conforme o INE (2018), o AL recebeu 3,4 milhões de hóspedes (+28,8%) do que em 2017 e 8,0 milhões de dormidas, o que representa (+26,7%) por comparação com o ano anterior. A estada média foi 2,35 noites, o que representa uma diminuição (1,6%) e a taxa líquida de ocupação-cama situou-se em 37,2%, o que se traduz em mais 2,4 pontos percentuais em relação a 2017.



**Figura 1.3** - Repartição das dormidas em AL em 2017 por país de residência

**Fonte:** Estatísticas Turismo 2017 in INE (2018)

No passado ano, segundo o INE (2018), foi registado um aumento de 1,7 milhões de dormidas face a 2016, do qual 40,5% foi proveniente da AM (Área Metropolitana) Lisboa (678,7 mil dormidas adicionais), 18,9% do Centro (316,6 mil dormidas acrescidas) e 17,8% do Norte (acréscimo de 298,9 mil dormidas).

Conforme a Figura 1.3, o mercado interno contribuiu com 2,7 milhões de dormidas no alojamento local (+16,4% face a 2016), representando 34,0% do total das dormidas neste segmento de alojamento. Os mercados externos registaram 5,2 milhões de dormidas (+32,8%) e apresentaram uma quota de 66,0% do total das dormidas. No que toca a regiões as dormidas dos residentes concentraram-se, essencialmente, no Norte (25,4% do total de dormidas), AM Lisboa (24,2%) e Centro (23,2%).

No que diz respeito aos não residentes as escolhas como locais de destino recaíram na Área Metropolitana de Lisboa (41,7% do total de dormidas), Região Autónoma da Madeira (16,7%), Algarve (16,4%) e Norte (15,2%). O grupo dos 10 principais mercados emissores no AL (Alemanha, França, Reino Unido, Espanha, Países Baixos, Itália, Brasil, EUA, Polónia e Bélgica) representou 74,6% das dormidas de não residentes.

Dentro da tipologia do alojamento local, a entidade de acolhimento opera no segmento do alojamento turístico do tipo *hostel*. Apesar da apertada concorrência, há cinco anos

consecutivos que Portugal lidera a lista dos melhores alojamentos do tipo *hostel* do mundo, com seis alojamentos dentro desta tipologia entre os dez melhores classificados e um primeiro lugar sólido com o *Home Lisbon Hostel*. Os prémios são atribuídos anualmente nos HOSCARS (*Hostel World Customer Annual Ratings*), a maior plataforma de reserva de *hostel* do mundo, que distingue os alojamentos do tipo *hostel* com melhores avaliações por parte dos clientes, usando como base os comentários deixados no último ano pelos utilizadores da plataforma de reserva de hotéis Hostelworld, que avaliam 33 mil *hostel* em todo o mundo.

Constata-se a partir de um mapa no *website* da Hostelworld (2019) que os alojamentos do tipo *hostel* em Portugal localizam-se fundamentalmente nos grandes centros urbanos e nos principais locais de interesse histórico. Além disso é nas grandes cidades e na zona costeira que se localizam o maior número deste tipo de alojamentos, estando o interior do país ainda pouco explorado por esta oferta, conforme a Figura 1.4.



**Figura 1.4** - Oferta de Alojamentos tipo *Hostel* em Portugal em Março de 2019

**Fonte:** Hostelworld (2019)

### 1.5.2 Contexto dos sistemas de informação organizacionais

Tendo presente o crescimento exponencial deste tipo de oferta de alojamento e no que tem em conta os sistemas de informação organizacionais convém referir que sendo a entidade de acolhimento uma PME, dadas as suas características próprias, a capacidade de adaptação e de resposta rápida à mudança tende a ser mais célere e eficaz do que no universo de todas as empresas.

É possível afirmar que nesta tipologia de organização a aposta e consequente operacionalização de um sistema ERP é teoricamente mais fácil, dada a proximidade e informalidade em alguns casos entre os órgãos sociais e os restantes colaboradores. Neste

sentido, conforme dados do INE (2018) (Anexo 3), apesar do sector em que se encontra, o The Independent Collective é uma das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço em Portugal que utilizam o ERP, mais concretamente no intervalo de pessoal ao serviço (50-249) representando assim o universo de 70,2% de empresas que já adoptaram esta solução inovadora.

## Capítulo 2. Revisão Teórica

### 2.1 Organizações Hoteleiras

Este subcapítulo terá como objetivo dar a conhecer o conceito de organizações hoteleiras assim como as suas particularidades no que toca às suas características e aos seus princípios de gestão.

#### 2.1.1 Conceito de Organização Hoteleira

As organizações hoteleiras estão inseridas num sector que diariamente lida com várias tipologias de consumidores, sendo fulcral ter conhecimento das suas preferências, de modo a satisfazer da melhor forma as suas expectativas.

Todavia, para que isso aconteça, as organizações, devem saber gerir melhor a informação que dispõem, criando desde logo à partida uma vantagem competitiva face à concorrência, estando assim mais dotadas para fazer face às vicissitudes dos mercados nos tempos atuais. Neste sentido as «empresas hoteleiras são simultaneamente Indústria, Comércio e Serviços, constituindo portanto um pequeno mundo com exigências de organização bastante diversificadas» (Matoso, 1996, p.173). Na realidade segundo Costa (2015) uma empresa vive num fluxo entre recursos e resultados:

**Tabela 1.1** Fluxo de uma empresa

Recursos	Resultados
Financeiros Humanos Conhecimentos Matérias-primas Tecnológicos	<b>Bens:</b> Equipamentos e produtos alimentares  <b>Serviços:</b> Como exemplo a hotelaria a restauração ou agências de viagens

*Fonte Adaptado de Costa (2015)*

Conforme Eigler e Langeard, (1991) citado por Costa, (2015)<sup>3</sup> o funcionamento de uma empresa de serviços, neste caso particular, uma empresa hoteleira pode ser explicada tendo em conta os seguintes princípios:

- Num serviço hoteleiro que não existam clientes não existe um serviço, mas sim uma potencialidade de serviços;
- Os clientes fazem parte integrante do serviço sendo condicionados por ele e condicionando-o pelo que a qualidade do mesmo reflete, também, as características e o número dos clientes presentes no serviço;
- As qualidades humanas e técnicas do pessoal são parte integrante do serviço que é prestado;
- As características físicas de uma unidade hoteleira são apenas, uma parte do sistema que a mesma representa;
- O serviço prestado depende do sistema organizativo definido pelo gestor.

Qualquer empresa, seja ela do setor hoteleiro ou não, tem sempre em vista integrar-se com sucesso no mercado onde está inserida, tendo que ao mesmo tempo, garantir a satisfação dos seus clientes. Por esta razão é possível afirmar que estes são o motivo pelo qual todos os colaboradores da organização devem procurar a melhoria dos seus processos organizacionais e se adaptarem às flutuações do mercado.

Em função do serviço prestado ao cliente, Costa (2015) apresenta uma tipificação das empresas turísticas:

- a) Empresas de produção primária - Agrupam as empresas de alojamento, de restauração, viagem e as de transporte;
- b) Empresas de distribuição - Englobam as agências de viagem e as empresas de distribuição;
- c) Outras - Empresas de animação, órgãos de comunicação social especializados.

Segundo o autor supracitado, esta classificação apresenta-se na certeza da importância da participação das mais diversas organizações na construção da oferta turística, em geral, e da oferta hoteleira, em particular.

---

<sup>3</sup> Eigler., P., Langeard., E. (1991). *Servuction. A Gestão Marketing de Empresas de Serviços*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal

No caso das organizações hoteleiras é possível concluir que as mesmas devem tender a ser vistas como empresas de prestação de serviços, e deste modo, para que o seu fundamento seja respeitado é imperativo que haja clientes, caso contrário o serviço não existe, existindo somente a possibilidade ou potencialidade da sua mesma existência.

### **2.1.2 Princípios de Gestão de uma Empresa Hoteleira**

As empresas hoteleiras, de uma forma geral, tendem a operar num ambiente que tem alta competitividade, necessitando de informações precisas e fidedignas para poder tomar decisões em tempo útil.

Neste sentido e como acontece em qualquer organização, segundo (Ducker, 1979 citado por Costa, 2015)<sup>4</sup> a prática da gestão deve alicerçar-se no conhecimento e na responsabilidade que culminam no desempenho, desempenho esse que deve assentar nos seguintes princípios:

1. Planeamento – Com o qual não só se definem objetivos, táticas e estratégias, bem como se define a forma de levar esses mesmos objetivos ao conhecimento de todos;
2. Organização – Baseia-se nas decisões, atividades e relações necessárias à concretização dos objetivos das unidades hoteleiras, ou seja, a definição da forma de funcionar da mesma através da criação de uma estrutura organizacional que esteja ajustada às características da mesma;
3. Formação – Tem como objetivo fazer chegar a todos os colaboradores da organização as competências e o conhecimento necessário a um desempenho eficaz das funções que lhe são atribuídas, o que implica a formação contínua na perspetiva da realização pessoal e profissional desses trabalhadores;
4. Integração – Trata-se do esforço necessário para a existência de canais de informação interna, visando por um lado, políticas de promoção e remuneração e por outro a criação do espírito de equipa e a motivação;
5. Avaliação – Visa estabelecer indicadores individuais e globais que, levados ao conhecimento de toda a organização, dão a possibilidade de controlar a empresa e autoavaliar quem faz parte dela.

No entanto, a gestão hoteleira tem evoluído, graças ao dinamismo e à constante evolução do mercado, começando por ser uma gestão empírica em que a experiência dos gestores era a

---

<sup>4</sup> Drucker., P. F. (1979) Management: Tasks, Responsibilities, Practices, London: Pan Books Ltd, revised version.

base e, por esse mesmo motivo, a gestão era rígida e centralizada. Mais tarde evoluiu para o conceito de gestão racional que está assente em princípios de *marketing* e no funcionamento de equipas competentes que sejam capazes de comunicar dentro e fora do país, dotadas de competências próprias por forma a conseguir responder de forma rigorosa e materialmente relevante.

Conforme Costa (2015), o presente e futuro da gestão das empresas passa por uma gestão assente em objetivos, que é baseada na centralização da atividade das empresas no *core business*, ou seja, naquilo que constitui a razão de ser de acolher clientes. Nesta gestão as empresas não só se especializam elas mesmas em relação aos segmentos-alvo, como recorrem com cada vez mais frequência a especialistas externos.

A vantagem em aplicar este princípio de gestão numa organização de alojamento e restauração é a de que se pode definir para toda a unidade e respetivos departamentos, objetivos no que toca a qualidade do serviço a oferecer, assim como quanto ao volume de vendas a ser alcançado. A totalidade destes benefícios permite que exista uma corresponsabilização de todos os colaboradores, nomeadamente, daqueles que são chefes intermédios, na prossecução das metas.

Caso a empresa consiga obter uma vantagem competitiva sobre a concorrência, isso deve tender para que a mesma atinja uma forte posição competitiva no mercado e que deverá tender a que mais facilmente se cumpram objetivos.

Conforme Cunha (2001) os meios de alojamento têm registado uma evolução significativamente rápida em razão da democratização do turismo, da alteração das motivações que estão na base dos fluxos turísticos, da segmentação da procura e do aumento crescimento das viagens itinerantes.

A estratégia que a organização necessita de seguir deve contemplar objetivos que sejam alcançáveis no curto prazo. É possível afirmar que se uma estratégia for devidamente bem implementada e aplicada mais facilmente a organização terá sucesso. Ao envergar por este caminho a empresa pode gerar lucros com eficácia e eficiência, garantindo desta forma o retorno do capital investido.

Costa (2015) afirma que o caráter de sazonalidade da indústria de turismo é fundamental para que o gestor adote uma estratégia de crescimento, com base na região e tipologia onde a unidade hoteleira está inserida, valorizando o caráter sazonal, o comportamento do consumidor e as características específicas do mercado.

O autor referido anteriormente defende, que as empresas hoteleiras devem sempre tentar compreender as necessidades dos clientes, estudar as soluções mais ajustadas e aplicar as mesmas no sentido em que acharem ser mais adequado. Para isso é preciso que haja uma crescente especialização e formação constante dos colaboradores e que essa seja aliada a uma inovação que permitirá a adequação do serviço a oferecer, estando este profundamente ligado aos desejos e anseios dos clientes, cujas expectativas permanentemente evoluem.

É possível concluir que, no caso particular das organizações hoteleiras, os gestores devem ter por base um planeamento que tenha em conta não só as preferências dos consumidores que vão desde a tipologia de alojamento à escolha da refeição, mas também tem de lidar com o fator sazonalidade. A planificação deve tender a ser focada em estratégias tanto de crescimento nacional como de internacional, por forma a competir num mercado cada vez mais competitivo e global, motivado pelo avanço tecnológico e comunicacional que hoje vivenciamos.

## **2.2 A Hotelaria e a Crescente Importância das TIC e dos SI**

Este subcapítulo terá como propósito explicar a relação da hotelaria com as TIC, abordando a sua crescente preponderância e as suas consequências, tais como, a informatização e a aposta em Sistemas de Informação (SI). Será também exemplificada a conceptualização da informatização de uma empresa hoteleira.

### **2.2.1 A hotelaria e as TIC**

O crescimento exponencial das novas tecnologias e a sua importância não só como canal de comunicação, bem como de vendas, deve tender para que cada vez mais os gestores acompanhem o mercado em relação a estas. Quem gere deve também acompanhar o uso das TIC, pelos concorrentes e, por outro lado, interiormente refletir sobre a forma de como melhor as utilizar.

Nessa perspetiva, «as TIC abarcam todas as inovações tecnológicas bem como todos os aspetos de convergência da informação e da comunicação (...) a utilização de telecomunicações e da tecnologia informática potencia a comunicação e difusão da informação, através de redes de comunicação» (Lopes & Mendinhos, 2005, p.5).

As organizações têm vindo cada vez mais a gozar das valências das TIC, mas para que os seus processos estejam alinhados com os seus próprios objetivos (com vista a obtenção de resultados), é imperativo que as empresas optem por uma gestão integrada. Esta gestão deve

também estar sustentada por estas tecnologias, figurando as mesmas em todo o processo organizacional.

Todo o processo deve estar baseado numa arquitetura que esteja condizente com os objetivos da empresa. Segundo este prisma é então possível afirmar que se um gestor pretender ter a sua informação devidamente delineada e integrada e a deseje usar nos seus processos, é crucial que seja criada ou redefinida uma arquitetura dos seus sistemas e da sua informação.

Conforme Varajão (2005) arquitetar processos é não só descrever como designar as funções do negócio, determinando o encadeamento dos fluxos de informação e das suas atividades no panorama das funções e processos que existem numa empresa. É nesta ordem de ideias que a arquitetura é uma construção lógica altamente complexa, definindo e controlando *interfaces* entre todas as componentes envolvidas numa realidade, dando a possibilidade de identificar os seus relacionamentos e integração, permitindo deste modo que os gestores possam ter assim uma visão global da sua empresa.

É possível afirmar que as TIC no sector da hotelaria e o turismo têm vindo a assumir um papel decisivo, tentando exponenciar a eficiência organizacional, aproveitando o facto de os consumidores de serviços deste tipo, neste caso, os turistas, sentirem a necessidade de ter progressivamente mais e melhor informação. Esta é essencial para que possam escolher os destinos que mais desejam, o que fomenta a que hoje em dia, o *marketing* e as novas formas de comercialização sejam prioridades na estratégia das organizações. Basta ter em conta a crescente influência que a *internet* e as redes sociais têm tido na divulgação de destinos e unidades de alojamento e/ou espaços de restauração.

Para Rascão (2004) as TIC são definidas como o conjunto de conhecimentos, de meios materiais (infra-estruturas) e *know-hows* necessários à produção, comercialização e/ou utilização de bens e serviços que estejam relacionados com o armazenamento da informação bem como o processamento e a comunicação da mesma. É assim imperativo que uma organização dos tempos modernos invista de forma sustentada nas TIC e que esse mesmo investimento seja adequado à realidade onde está inserida, isto para que os recursos sejam devidamente alocados.

Cada vez mais a tecnologia é suporte para o negócio e deve ser encarada como um investimento necessário e que tenha grande impacto na organização. A forma como cada organização na área da hotelaria e turismo investe nas TIC, depende de gestor para gestor e

esse mesmo investimento deve ser sempre feito tendo em conta as necessidades da empresa e o retorno para a realidade da unidade de alojamento e/ou restauração.

A operacionalização destas mesmas tecnologias segundo Carvalho (2017) está presente em grande parte do quotidiano de qualquer organização, seja ela hoteleira ou não. Basta refletir sobre o facto de hoje, muitos dos pagamentos de qualquer organização sejam efectuados eletronicamente, abandonando os tão anteriormente usados cheques, e a comunicação dos colaboradores com todos os *stakeholders* é normalmente feita via correio eletrónico.

Tendo isto presente, assim como o seu crescimento sem horizonte de abrandamento, é importante que por um lado as TIC sejam capazes de acompanhar os cada vez mais exigentes turistas e por outro as organizações consigam implementar políticas que incorporem no serviço que oferecem. A utilização destas novas tecnologias, é visível pela otimização dos *websites* das unidades hoteleiras e a incorporação nos quadros das organizações de gestores de redes sociais.

Para Matoso (1996), a história do século XX será caracterizada por duas palavras que caracterizarão grande parte do que nele aconteceu, a informática e turismo, pois foi o desenvolvimento dos meios de comunicação do passado século que criou as condições necessárias ao nível da segurança, rapidez e realização das viagens.

O crescimento económico e os avanços tecnológicos introduzidos na sociedade pelas TIC, e especialmente através dos computadores, gerou por um lado o aumento do rendimento disponível de largos estratos da população e por outro levou à redução de horas de trabalho principalmente nos países mais desenvolvidos. É neste contexto que apareceu então a classe média com poder económico, tornando-se as férias um direito de praticamente todos os trabalhadores.

Matoso (1996) afirma que, o objetivo de instalar um sistema informático numa unidade hoteleira (ou em qualquer empresa) é incrementar a eficácia e eficiência do seu funcionamento. A eficácia é garantir os objetivos de funcionamento pretendidos, enquanto que a eficiência é conseguir que os objetivos sejam cumpridos com o mínimo de recursos. O autor acrescenta também que o sistema informático que a unidade hoteleira decidir implementar deve não só melhorar o funcionamento da mesma bem como otimizar os seus resultados.

Sob esta perspetiva é possível afirmar que as organizações hoteleiras, de modo a conseguirem extrair uma maior vantagem competitiva, dever-se-ão reposicionar e

reorganizar na sua cadeia de valor. Roldão & Ribeiro (2014, p.571) definem a cadeia de valor como uma «representação genérica da qual se pode compreender o contributo de cada atividade para o desempenho global de uma empresa no conjunto de atividades de gestão». Os incrementos na cadeia de valor deverão tender para capitalizar os investimentos na melhoria dos serviços fornecidos aos clientes e conseqüentemente aumentar o grau de satisfação dos mesmos.

Uma organização que assente a sua atividade no alojamento e restauração, independentemente da sua dimensão, compreenderá sectores que incluirão do ponto de vista das exigências funcionais, exigências que poucas empresas conseguirão reunir. Este fenómeno é elucidado por Matoso (1996) que chama atenção para as exigências que estão espelhadas em cada nível:

- Nível Comercial - A prestação do serviço dirige-se normalmente a um mercado globalizado do ponto de vista das origens e eventualmente muito diversificado em termos culturais, uma vez que o sector hoteleiro vende um produto (dormidas) que não pode armazenar. Como é de se calcular, não se vai guardar e oferecer nos dias seguintes as ocupações que não se conseguem vender num dado momento;
- Nível Produtivo - Onde as exigências são idênticas a qualquer processo de fabrico, tendo em conta todos os aspetos de racionalização de uma fábrica, acrescidas das características específicas que são impostas por se estar a trabalhar com produtos perecíveis e existirem normas de higiene e segurança a cumprir;
- Nível Organizativo - Onde a complexidade é resultante de envolver a gestão de múltiplos equipamentos (para o bar, restaurante, cozinha, etc.) e perfis de colaboradores bastante díspares;
- Nível Humano - É incomum existirem atividades empresariais onde as exigências de atendimento, etiqueta e normalização de procedimentos para com os clientes sejam tão meticulosas como é na hotelaria. Adicionalmente, os clientes e os colaboradores tendem a conviver persistentemente no mesmo espaço físico.

É possível afirmar, tendo presente todas as especificidades deste sector, que este tem de lidar diariamente, com o cumprimento de todo e qualquer tipo de normas. Por esta razão, cada vez mais é imperativo, para muitas organizações, ter um sistema informático que dê apoio à gestão.

Na hotelaria, as TIC são cada vez mais utilizadas em várias partes do serviço bastante visíveis até para o cliente, por exemplo, são cada vez mais utilizados os terminais POS (*Point of Sale*) em substituição das registadoras clássicas, pelas grandes vantagens e otimização de serviço que permitem.

Matoso (1996, p. 85) afirma que «os terminais *Point of Sale* também designados por POS, tem uma grande aplicação em Supermercados e Hotelaria sendo utilizados para registar as vendas, mandando os dados para um computador onde é feito o controlo das receitas e dos *stocks*».

Como exemplo, na unidade onde foi feito o estágio, o empregado do bar ao proceder à venda de um *gin*, introduz no terminal, o artigo, normalmente clicando no respetivo botão, o POS verifica o código e vai buscar à memória o preço do artigo.

O POS pode sempre também ser utilizado na parte de alojamento, servindo de cartão para dar acesso ao respetivo quarto. Neste caso o operador ao utilizar o número do quarto, o sistema dará a informação sobre os hóspedes, os quartos ocupados e os vagos. Uma das vantagens que este sistema dispõe é que em termos contabilísticos ao fazer o abatimento do *gin* referido anteriormente, essa mesma quantidade é abatida automaticamente no bar. Na mesma unidade, o POS é também usado no controlo da saída dos artigos compostos (produtos que tem mais que uma componente, como exemplo, refeições do restaurante) em que o terminal abate o *stock*, conforme a ficha técnica, feita no sistema ERP Primavera *Professional* (software a abordar posteriormente) a ficha técnica é na sua base os componentes dos artigo compostos conforme a Figura 2.1.

Armazém	Artigo	Descrição	Qtd.	PCU (EL)
02	003233	Corvinao	0,1250	
02	000296	Coentros-Molho	0,0180	
02	000102	Lima	0,0500	
02	000107	Malagueta	0,0050	
02	000365	Aipo	0,0110	
02	000491	Manga/Mango	0,0280	
02	002507	Alhos s/Pele (Descascados)	0,0030	
02	000408	Milho Doce	0,0300	
02	003255	Oleo Vegetal	5,0000	
02	001720	(p) temperos	1,0000	

Sugestão de preço por artigo composto: Somatório dos PCM dos Componente Totais: 48,866 1,582

**Figura 2.1** Ficha técnica do ceviche de um dos restaurantes da entidade de acolhimento

**Fonte:** ERP Primavera Professional 9

Com esta ficha o POS consegue fazer o abatimento automático dos componentes à medida que eles vão sendo lançados nos consumos que ao longo do tempo ocorrem nas mesas do restaurante. Esta funcionalidade permite que, por exemplo, facilmente se consiga ter informações quanto ao que foi consumido em certo dia ou qual foi o empregado que mais faturou.

Outra das vantagens em particular do *software* POS utilizado pela entidade de acolhimento (*WinREST*) é a possibilidade do sistema conseguir vender artigos a preços diferentes sendo bastante útil em casos como o da *Happy Hour* (Entre as 17:00 e as 19:30 a cerveja é vendida por metade do preço) e no menu do dia (A cada dia útil durante a hora de almoço, é proposto um menu, composto por prato do dia, bebida e café por um custo padrão de 12 euros). A organização em particular ainda extrai mais benefícios deste POS através da importação do mesmo para o seu *software* de gestão de processos de negócio, o ERP Primavera.

A aplicação dos meios informáticos nas empresas conforme Sousa (2009) é uma das cláusulas essenciais para que atualmente se tenha eficácia nessas mesmas organizações, sendo transversal a todos os sectores e manifestando influência direta na produtividade e na qualidade dos produtos ou serviços. Segundo o mesmo autor a sua aplicação na gestão empresarial pode-se manifestar através:

- A. Planeamento de projetos e objetivos;
- B. Análise financeira e contabilidade;
- C. Gestão de recursos humanos;
- D. Área administrativa e secretariado.

É possível afirmar que apesar dos custos que poderão representar as TIC e os seus novos desenvolvimentos esse mesmo custo deve tender a ser visto como um investimento necessário, tendo em conta que ao não se apostar nestas tecnologias o custo de oportunidade poderá vir a ser elevado.

Em suma a utilização das TIC, em particular no mercado da hotelaria e restauração como se verá mais adiante, é cada vez mais importante não só para a recolha e tratamento da informação, mas também como ferramenta de gestão sendo aplicada em várias áreas. Estas vão desde o *marketing*, reservas e vendas passando pela contabilidade e gestão dos quartos sendo também usada no *back office* e na alimentação e bebidas assim como na gestão energética e de segurança das unidades.

## 2.2.2 Informatização de uma empresa

A informatização de qualquer empresa, mais do que eliminar a repetição de tarefas, permite aumentar o grau de exatidão com que se faz determinada tarefa, aumentando por um lado a velocidade de processamento de dados e por outro a facilidade com que se processa essa quantidade de dados.

«Designa-se por informatização o processo de automatização recorrendo às tecnologias de informação» (Caldeira, 2008, p.18). Em qualquer negócio, as TIC, mais do que automatização de processos, são algo que provoca a mudança na organização. No entanto, é fundamental uma formação adequada na operacionalização dos SI, para que seja possível tirar partido das vantagens das TIC, apoiadas nesse SI.

Particularizando, no caso do sector em estudo, é possível afirmar que a fiabilidade das TIC/SI de uma organização hoteleira, deve tender para mitigar os erros cometidos, extraindo assim um maior grau de satisfação dos seus clientes, conseguindo um maior controlo sobre as operações, integrando os vários departamentos (trabalhar em rede). Ainda assim, independentemente do sector, Sousa (2009) reitera que a informatização de uma empresa pode trazer algumas condicionantes, tais como:

- Reacções de resistência passiva e activa à mudança, por parte de alguns colaboradores com dificuldade de adaptação às TIC (idade, formação, ...) ou até por fatores de natureza psicológica (medo de perder poder, auto-estima, posição na estrutura empresarial,...);
- Alterações estruturais na empresa, que passam pela alteração de métodos de trabalho profundamente enraizados, criação de novos postos de trabalho e alteração de conteúdos funcionais;
- Redução estrutural de postos de trabalho: a redução do número de colaboradores em funções passíveis de automatização e eliminação de funções muito específicas;
- Maior controlo da componente humana, traduzido, por exemplo, na perda de privacidade e em fugas de informação confidencial, se o acesso à informação não for muito bem controlado, assim como por sistemas automatizados de aferição da produtividade e do desempenho individual.

Para Rascão (2004) a informação usada para gerir o negócio é suportada por todas as operações deste. Uma das principais funções dos gestores é tomar decisões e para tal o gestor necessita de informação, através dela, reduz a incerteza ao gestor e como consequência

decrece o risco para a empresa. Os autores Linsley & Shrivies (2006) referem que a destrição entre o risco e a incerteza advém de que a mesma se trata de um risco que não é mensurável. Rascão (2004) acrescenta que a informação acresce valor ao decisor e à empresa, pois, reduz ambos.

É possível afirmar que a utilização de SI e das tecnologias associadas aos mesmos numa conjuntura de unidades hoteleiras deve tender para cada vez mais ser vista como uma ferramenta fulcral para que essas empresas se possam modernizar e, por consequência, se tornem mais competitivas. Contudo, para que essas mesmas unidades hoteleiras possam tirar o melhor partido da utilização das TIC/SI, tem de estar constantemente a atualizar-se, dada a evolução tecnológica.

Cunha (2007), reitera a que a integração de uma organização hoteleira dentro de um sistema de gestão único permite o controlo das operações internas dos departamentos de F&B (*Food & Beverage*), administração, contabilidade entre outros, e as operações externas como o sistema de reservas e o *marketing*. Por outro lado, Matoso (1996) refere que antes da integração, deve primeiramente ser planeada a informatização da empresa, que segundo este, é composta por quatro etapas:

1. Análise das Necessidades – Este deve ser o primeiro passo antes de escolher o sistema informático, com esta análise deve-se conseguir:
  - Identificar problemas que existam na organização;
  - Recolher elementos sobre a atividade a ter em conta na instalação do sistema;
  - Definir com precisão aquilo que se pretende atingir.
2. Definir prioridades – Após a análise das necessidades elas podem ser sempre escalonadas em prioridades, definindo assim um plano de implantação da informatização que cubra todas as necessidades;
3. Estabelecer uma lista de compras – Com uma real noção dos benefícios que o sistema poderá trazer para satisfazer as prioridades, deve ser feita uma lista organizada de requisitos essenciais a satisfazer pelo sistema informático que entrar em vigor. É com base nesta lista que futuramente se poderá fazer consultas a fornecedores ou comparar produtos;
4. Selecionar o sistema informático – Deve ser escolhido tendo por base a satisfação das necessidades da empresa, daí a importância dos passos atrás descritos, devendo ainda ser comparadas várias propostas.

Dado o clima de constante inovação tecnológica que atravessamos, cada vez existem mais tipologias e aplicações para a gestão de uma unidade de alojamento turístico e de restauração e a um custo cada vez mais baixo. Desta forma, para Matoso (1996), podem-se distinguir dois tipos de *packages de software*:

- A. *Packages Verticais* – Feitos especificamente para suportar funções exclusivas das unidades hoteleiras, software de *Front-Office* (FO), stocks, aprovisionamentos e gestão de pontos de venda de F&B);
- B. *Packages Horizontais* – São produtos não específicos da hotelaria, mas que podem apoiar alguns trabalhos dentro de uma empresa do ramo. Dentro deste grupo estão os pacotes do *Mircrosoft Office* (folha de cálculo, processamento de texto, etc.), e os sistemas de gestão integrada (ERP) que possibilitam os lançamentos contabilísticos, controlo de conta-correntes, controlo de custos, gestão de fornecedores, processamento de salários, e orçamentação.

Na entidade de acolhimento, opera-se *Newhotel* em termos de *package* de FO, para receção e *package* de *BackOffice* para a parte operacional da organização (reservas, marketing, etc.). O pacote foi desenvolvido pela empresa portuguesa, Infomarca, que é atualmente líder do mercado nacional, podendo ser instalado em qualquer sistema operativo que o suporte.

«Pelo facto de ser permanentemente atualizado e assistido em Portugal diretamente pelo seu fabricante – a Informarca Hotel Systems – o *package Newhotel* oferece a garantia da satisfação dos requisitos da hotelaria portuguesa e a segurança de um apoio técnico local» (Matoso, 1996, p.223).

Como principais características destacam-se:

- Simplicidade de utilização;
- Flexibilidade de adaptação a cada unidade;
- Gestão de hóspedes;
- Estatísticas, Previsões e Gráficos;
- Ligação ao POS.

Em termos de *package* de *BackOffice*, para a parte financeira e de administração o trabalho é desenvolvido em *software* ERP Primavera. A Primavera *Business Software Solutions*, S.A. é uma empresa portuguesa de *softwares* de gestão, que foi fundada em 1993 e tem como principal objetivo, segundo o seu site oficial, transpor barreiras e inovar.

É possível concluir que, a informatização e o consequente investimento em TIC/SI é avaliado tendo por base os objetivos que os gestores pretendam atingir ainda assim esse investimento só futuramente é virá a ser devidamente remunerado. Há portanto, um intervalo de tempo entre o momento em que a organização decide se informatizar e por consequência investe nas TIC/SI e a obtenção do resultado que se pretende.

### **2.2.3 Áreas de informatização da organização hoteleira**

Estando a organização hoteleira informatizada, os gestores têm a possibilidade de a qualquer momento, caso necessitem, aceder a dados que são transmitidos em tempo real tendo também a hipótese de ver que colaborador inseriu esses mesmos dados.

Tende-se a afirmar que os sistemas de informação venham a ganhar cada vez mais importância, seja qual for o sector em que se implemente. Permitindo uma operacionalização em “modo” multi tarefa que fará com que a organização mais facilmente se torne mais rentável quer na forma como presta o serviço, quer no tempo que aplica nas tarefas para prestar esse mesmo serviço. Como exemplo, é mais fácil registar os pedidos de vários clientes de um restaurante, através de um SI, do que manualmente pelo tradicional bloco de notas.

O SI que é instalado na organização tem como principal objetivo o melhoramento do funcionamento das unidades de alojamento e restauração com vista a otimização dos resultados. Tal como qualquer outra organização, uma empresa de alojamentos turísticos é constituída por vários departamentos ou áreas funcionais, levando a que o sistema informático a implementar deva abranger e influenciar de preferência todos eles. Apesar disso, é ainda tecnologicamente impossível que um só sistema consiga cobrir todos os processos do negócio em questão.

Segundo Matoso (1996) a informatização da unidade hoteleira tem os seus principais efeitos em departamentos, tais como, por exemplo:

1. Departamento de Alojamento – Trata-se do departamento mais visível da unidade e, como tal, um dos sectores onde a informatização se torna mais importante, contribuindo entre outros benefícios tais como:
  - Proporcionar mais rapidamente e melhor o atendimento aos clientes;
  - Tornar a gestão de reservas mais eficiente;
  - Facilitar as operações de *check-in* e *check-out* dos hóspedes;
  - Permitir o acesso em tempo real ao histórico dos clientes;

- Acelerar a faturação;
  - Reduzir erros de operação;
  - Recolher elementos sobre os perfis dos clientes, tendo em vista análises de mercado;
  - Elaborar automaticamente mapas de controlo;
  - Imprimir todo e qualquer tipo de listas (hóspedes, reservas, check-outs, etc.);
  - Produzir análises de venda e dados estatísticos;
  - Elaborar previsões de ocupação, de vendas ou até de refeições a produzir;
  - Lançar automaticamente os consumos nas contas dos hóspedes.
2. Departamento de F&B – Integra todos os serviços que se relacionam com os restaurantes, bares, cozinhas e gestão de *stocks* e aprovisionamentos de alimentação e bebidas. A informatização deste departamento traz vantagens ao nível de:
- Lançamento automático das vendas em P.O.S;
  - Abate automático dos produtos que são vendidos;
  - Controlo das próprias vendas;
  - Otimização dos *stocks* e aprovisionamentos;
  - Realização de inventários;
  - Elaboração de orçamentos;
  - Controlo de consumos e rácios.
3. Departamento Administrativo e Direção – Trata-se de um departamento que varia de unidade para unidade hoteleira, ainda assim, em geral, fazem parte deste todos os serviços de apoio administrativo e de direção-geral, designadamente, contabilidade, controlo de crédito, controlo financeiro, gestão de pessoal e processamento de salários.

Matoso (1996) acrescenta que dados os preços convidativos dos computadores, até mesmo as empresas hoteleiras de menor dimensão, optaram fortemente e praticamente na sua totalidade pela instalação de sistemas informatizados para suporte do seu funcionamento. Ao adquirir os *packages* de *software*, abordados anteriormente, os gestores terão como principais benefícios:

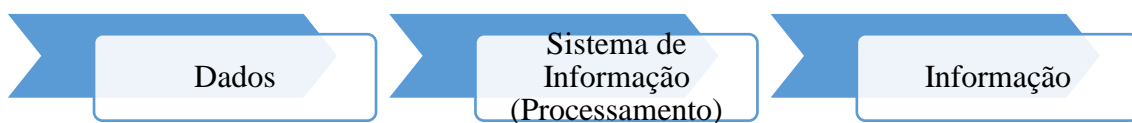
- Obtenção rápida de resultados contabilísticos;
- Melhoria no controlo de créditos e cobranças;
- Redução de pessoal;

- Elaboração de previsões financeiras;
- Tratamento de textos;
- Folhas de cálculo;
- Controlo de custos e proveitos;
- Controlo orçamental.

É, assim, possível concluir que ao dispor de uma unidade de alojamento e restauração que esteja totalmente informatizada, consegue-se extrair informações *just-in-time* e a partir de qualquer computador que esteja ligado à rede dando informações, tais como, dados sobre a atividade da unidade em questão, taxas de crescimento, ocupação, etc. No entanto qualquer informatização a implementar deve ser refletida e analisada, isto para que a mesma seja vista, como adequada às necessidades específicas da organização.

#### 2.2.4 Sistemas de Informação

O aumento crescente do volume de dados e da informação a eles associada tem-se tornado cada vez mais complexas as sociedades e, por consequência, as organizações que dela fazem parte. As empresas devem ter a capacidade para poder competir no mundo cada vez mais exigente, devendo para o efeito, apostar cada vez mais em sistemas de informação que tenham por base um conjunto de atividades, que sejam assentes em mecanismos de integração e que sejam capazes de reformular as operações. Na Figura 2.2 pode-se observar como os dados se transformam.



**Figura 2.2** - Transformação dos Dados em Informação

**Fonte:** Elaboração Própria

Segundo Varajão (2005) um SI deve suportar as necessidades de informação de todos os níveis de decisão de uma organização, sendo consequentemente necessário ter em consideração a existência de vários tipos e necessidades específicas de informação, cujas contribuições, em termos de valor para o negócio, são manifestamente diferentes. Um SI varia assim, de negócio para negócio, de mercado para mercado e de sector para sector.

O investimento nos SI pode ser visto como a aquisição de meios informáticos que permitam o registo, processamento e armazenamento de dados e informação, facultando a que mais tarde os gestores possam tomar decisões através da análise dos mesmos.

Conforme Varajão (2005) a grande questão que se coloca atualmente às empresas, em respeito às tecnologias de informação, não é a técnica mas sim uma questão de gestão pois é imperativo ter uma compreensão das diferentes dimensões da organização (tecnológica e de negócio) e conseqüentemente dos seus desafios e complexidades, de modo a ser possível a desejada utilização e usufruto das tecnologias como suporte do seu SI.

Ao integrar as TIC num SI, a organização hoteleira, tende a tornar-se mais competitiva por via de poder aceder a informações mais precisas e prestar um serviço mais personalizado aos clientes do seu serviço. Todos estes fatores ajudam em situações como reclamações de clientes, por exemplo, ou verificações de contas correntes de fornecedores.

Embora possa parecer impossível actualmente, nem todos os SI usam as TIC, muitos processam a informação das atividades usando a tecnologia manual. Neste contexto, Alturas (2013) clarifica os componentes de um sistema de informação quando este é informatizado:

- A. *Hardware* – Do qual fazem parte os componentes físicos do computador;
- B. *Software* – Parte do sistema computacional que permite fazer funcionar o hardware;
- C. Dados – São a razão de ser do SI, servindo assim de ligação entre o sistema computacional (máquina) e o utilizador (homem);
- D. Procedimentos – Comportamentos e ações dos utilizadores do sistema, perante o mesmo;
- E. Pessoas – Enquanto utilizadores do sistema fazem parte dele.

O sector da hotelaria tem evoluído muito graças às TIC, dado que as mesmas muito têm contribuído para a divulgação dos destinos, bem como dos alojamentos de determinada região turística. No fundo, tem havido uma crescente tendência para que esta indústria se socorra das funcionalidades desta tipologia de tecnologias pelo que as mesmas dão a oportunidade às organizações de poderem recolher a informação que consta nos seus SI.

As TIC dão aos decisores informações que vão desde uma recomendação deixada por um cliente na *Booking*, passando pelo registo de uma reserva de quarto em *Newhotel*, ao registo de dados contabilísticos sobre as compras de determinado dia em Primavera.

É possível afirmar que um SI é composto genericamente por um conjunto de aplicações que partilham dados entre si. Silva (2003) argumenta que essas aplicações podem ser fornecidas

como parte de um pacote de gestão integrado (também conhecido como ERP), que será abordado com mais detalhe no próximo subcapítulo.

Em virtude do que foi dito anteriormente Rascão (2004) clarifica os objetivos que os SI pretendem alcançar:

1. Recolher, seleccionar, tratar e analisar os dados capazes de serem transformados em informação, com vista ao apoio dos gestores na tomada de decisão;
2. Proporcionar regularmente a informação da área operacional requerida pelos gestores dessa mesma área por forma a assegurar o funcionamento da empresa no seu dia-a-dia;
3. Proporcionar com regularidade informação aos gestores intermédios, de modo a coordenarem as atividades da sua área de responsabilidade com vista a atingirem objetivos e tomarem decisões de os corrigir, caso se tenham encontrado desvios;
4. Proporcionar informação aos gestores intermédios e de topo, de modo a permitir-lhes a toma de decisões para o futuro da organização;
5. Acrescentar valor à organização, ou seja, o SI da organização irá relacionar-se com SI externos, e com os seus clientes e fornecedores, gerando assim benefícios e melhor informação.

Cunha (2003) esclarece que todas estas potencialidades dos SI, motivaram o interesse dos outros sectores de atividade associados ao turismo, uma vez que permitiam aumentar a produtividade, eficiência, uso e processamento da informação, dando a possibilidade de em contrapartida se diminuïrem custos. Actualmente os SI são usados tanto por cadeias hoteleiras como por operadores turísticos.

Um sistema de informação para Pereira (2005) proporciona a recolha e respetiva agregação de dados, a sua análise e apresentação por forma a tornar mais eficientes os processos administrativos e dispor de um processo de tomada de decisão que seja mais eficaz. No entanto, por muito que haja crescimento tecnológico os sistemas de informação continuam a ser vulneráveis, sendo deste modo, mais susceptíveis a ataques informáticos ou serem alvo de fraude.

Tende-se assim a afirmar que um sistema de informação pressupõe duas fases, a primeira em que há um processo de manipulação dos dados, e a segunda onde se percebe e se interpreta os mesmos, por parte de quem é o utilizador desse conjunto de dados que foi processado. No entanto a vantagem é de que, para que, os dados constem no SI é preciso

que eles sejam para lá importados, em alguns casos, a importação dos dados gera falhas, ou por incompatibilidade com o ERP, ou por não estarem completos.

Em resumo, e tendo presente às múltiplas definições de SI, autores como Lopes & Morais et al. (2009) consideram que um sistema de informação:

- Tem presente o trabalho da organização, do tipo informacional;
- Tem como objetivo ajudar a atingir, numa perspetiva mais alargada, os objetivos da organização, através da recolha, armazenamento, processamento e distribuição da informação;
- Lida com representações simbólicas da organização, neste caso, a informação.

Segundo Rascão (2004) um bom entendimento do uso dos SI e das TIC ajudará a iniciar projetos com expectativas mais realistas, desenvolver melhor o planeamento, trabalhar de forma mais eficiente e realizar de forma mais tranquila a estratégia para o negócio, uma vez que a tecnologia inerente aos SI permite processar de forma mais rápida a informação.

O mesmo autor acrescenta ainda os benefícios, em termos de informação, que um gestor pode contar, como situações de *stocks* em tempo real, evolução diária de vendas e indicadores de gestão. Deste modo é possível informar melhor os gestores sobre a tomada de decisão, com todos estes benefícios, a organização torna-se mais flexível na forma de competir.

É possível afirmar que as TIC permitem a utilização da informação recolhida nos SI, que em termos operacionais, vai desde os comentários dos clientes, à interação dos clientes com as redes sociais e as suas pontuações quanto à estadia na unidade. É exemplo disto *websites* como a *Booking* ou a *Expedia*, e em termos financeiros, com informações, como datas de vencimento de pagamentos, taxa de ocupação da unidade, entre outras, todas estas informações são vistas como fulcrais naquilo que é o processo de tomada de decisão.

Alturas (2013) identificou efeitos económicos na utilização de SI ao nível das atividades que são realizadas para a gestão de uma organização, sendo esses mesmos efeitos mais visíveis em algumas das principais políticas da organização:

a) Contabilidade

1. Menos custos com o pessoal;
2. Mais aproveitamento de descontos;

b) Compras

1. Menos custos com o pessoal;

2. Melhores preços de compra;
- c) *Stocks*
1. Menos custos com o pessoal;
  2. Menos custos com a posse de *stock*;
- d) Vendas
1. Menos custos com o pessoal;
  2. Prazo de entrega mais curto;
  3. Maior capacidade de entrega.

Em suma, «os atuais sistemas informáticos (...) estão aptos, a responder satisfatoriamente às necessidades de uma exploração hoteleira e não há razão para protelar qualquer decisão nesse sentido, baseada em dúvidas quanto à fiabilidade do sistema» (Marques, 2007, p.365).

É possível concluir que ao usar um SI, as organizações têm, para além dos efeitos económicos acima abordados, outros benefícios mais práticos, tais como a possibilidade do gestor/decisor poder conhecer os seus clientes em maior detalhe, assim como as suas necessidades e ainda alguns benefícios pessoais, tais como, a possibilidade do utilizador aceder, por via sem fios, ao seu correio eletrónico da organização, assim como às aplicações que a organização da qual fizer parte disponham. Foi o desenvolvimento exponencial das redes móveis que possibilitou este benefício sem que advenham daí custos demasiadamente relevantes para a organização. Contudo, para que o SI funcione da melhor forma é importante que tanto o *software* tal como a informação que lá é inserida, seja constantemente alvo de actualização.

## **2.3 Os Sistemas Enterprise Resource Planning (ERP)**

Este sub-capítulo tem como função a abordagem e contextualização dos sistemas ERP, passando pela sua evolução histórica, à sua conceptualização, bem como à sua integração e implementação e vantagens/desvantagens associadas, assim como casos de insucesso. Por fim é abordado o *software* ERP Primavera bem como a sua implementação na entidade de acolhimento.

### **2.3.1 Contexto Histórico e Conceito de ERP**

Anteriormente, as empresas desenvolviam os seus SI com vista a satisfazer as suas necessidades departamentais ou para servirem de apoio aos níveis e aos processos da organização. Com isto, é possível afirmar que não existia a realidade observada hoje em dia,

isto é, o trabalho efetuado em rede. Os SI que eram criados não partilhavam informações entre si, uma vez que cada departamento tinha o seu SI feito a sua medida para responder aos seus objetivos.

Conforme Caldeira (2008), com vista a integrar os SI, surgem nos anos 90 os sistemas ERP. Estes sistemas de informação que são usados nas empresas são também apelidados de sistemas de informação organizacionais. É possível afirmar que estes sistemas são normalmente baseados não só nas informações relativas à operação das empresas, bem como no levantamento de processos do negócio e abarcam aquilo que é a visão dos gestores, sendo assim ainda sustentados normalmente por um posicionamento e planeamento estratégico definido pelos decisores.

Davenport (1998) conceptualiza o ERP como um sistema que integra toda a informação que circula na organização e podendo ser categorizado como um vasto SI que utiliza a sua tecnologia na recolha, transmissão, recuperação, disponibilização, manipulação e armazenamento de informação em um ou mais processos de negócio. Neste sentido Amaral, Magalhães, Morais, Serrano & Zorrinho (2005) defendem que estes sistemas de gestão integrada devem de possibilitar aos responsáveis pela decisão, a informação necessária para a tomada de decisão, devendo ter métodos de representação da estrutura e dinâmica da organização, assim como um conjunto de meios para o tratamento de dados e informação.

Os sistemas ERP – Planeamento de Recursos da Empresa, têm como antecedentes os sistemas MRP (*Material Requirements Planning*) e DRP (*Distribution Requirements Planning*) desenvolvidos nos anos 60 e 70 do século passado tendo sido popularizados 20 anos mais tarde pela Gartner, conhecida consultora americana fundada em 1979.

Segundo Silva & Alves (2001) o processo evolutivo foi natural dada a maneira como as empresas foram gerindo os respetivos negócios. Nestes sistemas ERP foram sendo agregadas funções tais como programação da produção; cálculo de necessidades de capacidade, controlos de compras e vendas.

Os sistemas MRP deixaram de abordar apenas as necessidades de informação relacionadas com o cálculo das necessidades de materiais, para também incluir as necessidades de informação para a gestão sobre outros recursos de produção. Surge assim o MRP II (*Manufacturing Resources Planning*).

Autores como Major & Vieira (2017) afirmam que, os primeiros sistemas ERP integravam soluções em áreas como a industrial, comercial, financeira ou de recursos humanos, tendo

uma lógica de produto estandardizado. Foi já no final do século XX que, surgiram soluções verticais específicas por indústria, tendo em vista uma melhor adequação aos processos e requisitos próprios de cada sector. Paralelamente, os primeiros SI aplicados à hotelaria e ao turismo serviam apenas para registar as reservas dos hóspedes assim como as suas entradas e saídas, culminando no cálculo da ocupação da unidade hoteleira em questão.

Segundo Amaral et al. (2005) foi a partir dos anos 90 que os “*enterprise systems*” onde se incluem os ERP (*Enterprise Resource Planning*) começaram então a desempenhar um papel significativamente importante na automatização e integração do sistema de informação organizacional.

Pode dizer-se que estes sistemas integrados de gestão prometiam a integração de todos os departamentos e funções neles contidas de uma organização gerando um único sistema de informação que conseguisse responder a todas as necessidades específicas de cada departamento da empresa. Este tipo de sistemas de planeamento de recursos tentam que seja mitigada a repetição de tarefas e que se consiga uma minimização do tempo perdido nas trocas de informações interdepartamentais permitindo ainda que estas pudessem ser consultadas *just-in-time* e por qualquer departamento.

Foi já no virar do século mais propriamente, no ano 2000, que a revolução ERP se manifestou, gerando 20 mil milhões de dólares para os fornecedores destes sistemas e uma idêntica verba para as empresas de consultoria (Wilcocks & Sykes, 2000 citado por Nascimento, 2006)<sup>5</sup>.

Conforme Silva & Alves (2001), com o objetivo de ampliar a abrangência dos produtos vendidos, os fornecedores foram mais tarde desenvolvendo outros módulos do ERP como é o caso dos recursos humanos, vendas, finanças e *controlling*. Enquanto para Major & Vieira (2017) esta abrangência atingiu ainda uma nova dimensão quando passaram a incluir entidades exteriores à organização. Isto porque, as áreas com maior potencial de evolução estavam fora das apelidadas fronteiras organizacionais, tendo como base uma cadeia de valor que incluía fornecedores, clientes e membros dos canais de distribuição.

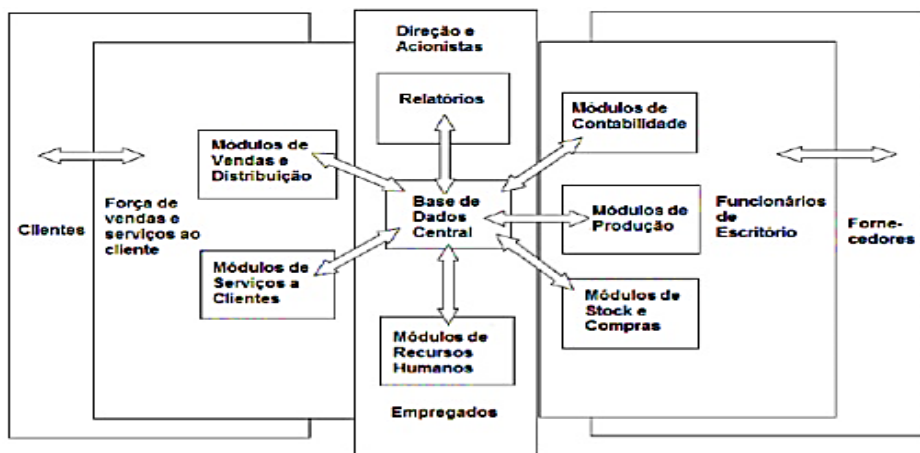
Dado que, estes sistemas conseguem oferecer informações de forma mais consistente, possibilitam que a tomada de decisão seja mais realista, pois os dados que são incorporados

---

<sup>5</sup> Wilcocks, L. P. e R. Sykes (2000). “The Role of the CIO and IT Function in ERP”. Communications of the ACM 43(4): April 2000: pp. 32-38.

no *software* são possíveis ser extraídos em tempo real. Como exemplo, uma empresa, ao ter um sistema, deste tipo, pode em qualquer altura tirar um balancete, um histórico de compras ou até uma lista de colaboradores. No entanto, para que estes benefícios possam ser preceptidos é necessário que os colaboradores estejam “alinhados” com a implementação ou seja, não resistam à mudança, percebendo assim os benefícios que o *software* lhes pode trazer.

Na ilustração abaixo apresentada (Figura 2.3), pode-se contemplar a estrutura típica da maior parte dos sistemas ERP existentes no mercado:



**Figura 2.3** Arquitetura Aplicacional de um Sistema ERP

Fonte: Davenport (1998)

O principal objetivo de um sistema de gestão integrada passa fundamentalmente por, resolver problemas de integração das aplicações existentes e do sistema de informação. Esta tipificação de sistema visa essencialmente, segundo Amaral et al. (2005), o disciplinar da organização através da definição e implementação de um conjunto de regras e procedimentos que permitem melhorar o desempenho de uma organização. Os mesmos autores acrescentam que estes sistemas são fundamentais por serem fáceis de se adaptar a processos e contextos distintos, através da possibilidade de configuração de um elevado número de parâmetros disponíveis no *software*. Contudo para que essa configuração seja feita da melhor forma é necessário que os utilizadores tenham formação condizente com o sistema em questão.

O ERP pretende aumentar a competitividade, fornecendo vantagem competitiva e satisfazendo as necessidades dos clientes, pois os módulos que dele fazem parte possibilitam, em tempo real, desenvolver e gerir o negócio de forma integrada. Porém, conforme Silva &

Alves (2001), é necessário o comprometimento e envolvimento da gestão de topo, sendo a comunicação interna durante e pós a implementação necessária para a mitigação de possíveis problemas que possam surgir. Os mesmos autores argumentam que o sistema de planeamento de recursos da empresa é a espinha dorsal da gestão da informação do negócio de uma organização, acrescentando ainda que, na sua essência, o sistema ERP propicia informação oportuna para a pessoa certa no momento exato. Como principais produtores destes sistemas ERP, temos organizações, tais como a BAAN, People-Soft, Oracle, SAP, PHC, Primavera e Microsoft.

Azevedo & Cerdeira (2001) referem que estes sistemas integrados de gestão permitem às empresas:

- Automatização e integração dos seus processos de negócio;
- Produção e acesso à informação em tempo real;
- Partilha de dados e práticas comuns através de toda a organização.

É possível assim concluir que os sistemas ERP foram pensados com o objetivo de automatizar e delinear aquilo que são as funções do negócio, usando dados e processos dos vários níveis da gestão organizacional de qualquer empresa, permitindo a quem os usa a execução de múltiplas tarefas em simultâneo. No entanto, estes sistemas devem ser bem implementados e integrados, dadas as migrações de dados necessárias, uma vez que os mesmos podem vir de vários sistemas descentralizados. Acrescendo a estes factos, para que a implementação seja efectuada correctamente é necessária a contratação de consultores externos especializados na área, o que gera ainda mais custos, aos quais se deve acrescentar ainda, por exemplo, o de licenciamento do *software* em si.

### **2.3.2 Características de um sistema ERP**

Tende-se a poder afirmar que os ERP surgiram como SI que possibilitam gerir os recursos de uma organização de forma integrada, automatizando as atividades dos seus departamentos, com o objetivo de proporcionar informação precisa aos seus utilizadores.

Autores como Silva & Alves (2001), Silva (2003) e Moura (2006) afirmaram que a existência de uma base de dados comum é um dos aspetos mais importantes nestes sistemas, uma vez que garante a comparação e consistência de dados, independentemente da sua origem, eliminando assim a repetição e redundância das operações, assim como a burocracia. Acrescentando ainda que apesar do *software* ser essencial nos sistemas ERP, não é possível

obter benefícios significativos sem que haja um projeto de reengenharia dos processos do negócio.

A arquitetura de um sistema único surge como alternativa à existência de múltiplos sistemas, paralelos e não comunicantes entre si ou como alternativa a uma arquitetura que se baseie em componentes e, nesse caso, os diferentes processos são tratados pelos diferentes sistemas, denotando já alguma integração. Segundo Moura (2006) espera-se que um sistema único melhore a qualidade, a transparência e rapidez da informação, eliminando ineficiências.

Autores como Silva & Alves (2001) e Carvalho (2017) apresentam várias características dos ERP, que são comuns face às soluções que vários fabricantes apresentam (SAP, Oracle, Primavera, Ban, etc.):

- A. Modular - Dispõe de uma concepção modular, ou seja, é constituído por um núcleo comum, que incorpora as funcionalidades que são consideradas indispensáveis, no que toca ao seu funcionamento e por módulos que correspondem aos diferentes processos e atividades das diversas áreas de negócio, nomeadamente, produção, inventário, armazenagem, vendas e cobranças, compras e pagamentos, recursos humanos, relacionamento com clientes e fornecedores, entre outras. A modularidade advém, pelo menos em termos teóricos, do comprador poder comprar, instalar e integrar apenas os módulos que pretende para sua organização;
- B. Arquitetonicamente independente - A sua arquitetura é independente de plataformas, sendo sustentada numa filosofia cliente/servidor com descentralização do processamento, existindo assim disponibilidade de informação em tempo-real, sendo possível integrar *online* e em outros sistemas/aplicações;
- C. Parametrizável – Este tipo de sistemas permitem que se possa efetuar uma parametrização de cada módulo, tendo em linha de conta as necessidades e características da organização. Como exemplos de parâmetros (do sistema): o formato da data, o idioma, a moeda-base do sistema, códigos de divisa, de país entre outros;
- D. Integrado – A integração da informação gerada por todas as áreas é agregada num único repositório de dados, disponível por todas as áreas da organização. A sua arquitetura tem subjacente uma base de dados que serve de repositório, sendo assim partilhável;
- E. Partilhável – Existe uma disponibilidade da informação em tempo real, por exemplo, se a morada do fornecedor for atualizada na ficha do fornecedor, todos os utilizadores passarão ter essa informação disponível, simultaneamente. Esta valência garante consistência no que toca à informação no próprio sistema.

Tendo presente estas características, Carvalho (2017) argumenta que o sistema é flexível porque permite alterar e adequar o mesmo às mutações da envolvente e que o argumento comercial apontado para a flexibilidade do sistema deve-se ao facto do cliente apenas ter de adquirir o licenciamento de *software* para os módulos que a sua organização efetivamente necessita. No entanto autores como Silva & Alves (2001) reiteram que entre outros pontos que se abordarão mais à frente, algumas das vantagens sistemas de informação organizacionais, centram-se na dependência do fornecedor do sistema ERP, assim como o facto dos módulos se tornarem dependentes uns dos outros obrigando à constante actualização.

Autores como Rascão (2004), Serrano et al. (2004) e Moura (2006) afirmam que, para além da vertente tecnológica, estes sistemas de planeamento de recursos das empresas incorporam aquilo que são as “melhores práticas” organizacionais, potenciando assim, uma melhoria nos processos que estão abrangidos pelo ERP. Estes oferecerem um grande número de alternativas de funcionamento, que devem ser parametrizadas de acordo com as necessidades do cliente.

Segundo Azevedo & Serdeira (2001) as funções principais e a cobertura funcional de um sistema ERP de uma unidade hoteleira podem ser resumidas:

1. *Front-Office* – Funções de gestão de reservas, atendimento, caixa, serviço de quartos e vigilância;
2. *Sales & Catering* – Funções de reserva de artigos e gestão das instalações, tipo de salas e quartos e de uma forma geral a gestão comercial da unidade de alojamento;
3. *Food & Beverage* – Funções ao nível da gestão operacional da unidade de alojamento onde se inclui a alimentação, bebidas e o seu equipamento, podendo ainda controlar a integração das compras dos clientes nos locais de restauração e lazer da organização;
4. Gestão da manutenção – Para a gestão de ordens de reparação, custeio de pessoal e materiais, bem como toda a orçamentação das instalações e a sua rede energética;
5. Comunicações – Gestão da integração das comunicações externas e internas, o que inclui telefones, sistema de televisão via *box*, abarcando também a gestão da informação nomeadamente a recolha de reservas e pedidos de informação via internet;
6. Recursos Humanos e Património – Agregando a gestão de turnos e horários, assim como a gestão dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa

7. *BackOffice* – Funções contabilísticas e financeiras comuns assim como a elaboração da orçamentação global da organização e a elaboração de estatísticas.

É possível concluir que estes sistemas apesar de prometerem cobrir todo o processo do negócio na verdade não o fazem, sendo muitas das vezes necessário recorrer a outras aplicações, adquirindo-as para que juntas com o ERP, consigam a cobertura de todo o processo e podendo então auxiliar os gestores da melhor forma evitando que os departamentos trabalhem de forma isolada entre si. Como se verá mais adiante, a escolha errada de um fornecedor ou outros problemas tais como, a escolha dos módulos a implementar pode vir a acarretar investimentos elevados.

### **2.3.3 Integração dos sistemas ERP**

A integração tradicional dos sistemas do tipo ERP, segundo Major & Viera (2017), consiste numa construção modular baseada numa arquitetura de sistema único, satisfazendo todas as necessidades do SI da organização e surgindo ao utilizador como uma interface única. O mesmo autor acrescenta ainda que, o grau de dificuldade em integrar os sistemas diverge substancialmente, dependendo dos processos que estão envolvidos e dos fabricantes em causa (à partida elementos como a faturação darão menos problemas).

É possível afirmar que, o principal mecanismo de integração destes sistemas de gestão integrada consiste numa base de dados única e comum aos diversos módulos que a organização disponha.

Mira (2003) refere que, esta integração baseada nos processos permite aos SI comunicarem com os outros SI ao nível do negócio. Para exemplificar, suponha-se que para enviar uma encomenda do ERP para o sistema de gestão do armazém, seria apenas necessário criar um novo processo do negócio que estaria alicerçado por aplicações desses SI. Já no sector do alojamento turístico e da restauração, a integração dos sistemas de informação faculta os registos dos consumos de F&B de qualquer hóspede e, ao mesmo tempo, esses mesmos consumos são automaticamente alocados à conta corrente do hóspede.

Contudo, segundo Major & Vieira (2017), existe também uma estratégia alternativa de integração que se baseia numa arquitetura por componentes, também apelidada de BOB – *Best of Breed*, onde se seleciona as aplicações mais adequadas para as diversas necessidades da organização, independentemente de quem quer que seja o fabricante dessas mesmas soluções. Os mesmos autores acrescentam ainda que, se podem utilizar as folhas de cálculo,

apesar das suas limitações em termos de integração, segurança e funcionalidades, estas têm ainda uma forte presença na área do controlo de gestão.

A importância de integração destes sistemas, conforme Amaral et al. (2005), advém do problema de fragmentação da informação em organizações de grande dimensão, que por sua vez, recolhem, produzem e guardam quantidades significativas de dados. É nesta ordem de ideias que, por sua vez, Serrano et al. (2004) afirma que se os sistemas da organização estão fragmentados então o negócio também está fragmentado.

Quando uma empresa aposta em sistemas deste tipo, mais do que querer satisfazer os seus clientes, a empresa pretende ver simplificados e integrados os seus processos organizacionais, de modo a permitir que possa ser feita uma gestão mais correcta dos seus recursos e ativos.

Como é cientificamente sabido, numa organização, mais importantes que os custos diretos são os indiretos. Como exemplo, se o sistema que dá suporte à contabilidade não comunicar adequadamente com o sistema de tesouraria, podem surgir daí problemas com fornecedores.

É possível afirmar que se uma empresa dispõe de um sistema de controlo de gestão, então deve ter um orçamento de exploração assim como um plano de atividades anual. Atualmente a mais conhecida ferramenta para a orçamentação é o *Excel*, o ERP irá servir como apurador dos desvios desse mesmo orçamento e como integrador de dados desse orçamento.

Seja qual for a estratégia usada na integração, Caldeira (2008) enumera os módulos mais frequentes dos sistemas ERP:

- |                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| A. Contabilidade e finanças; | F. Controlo de gestão;        |
| B. Gestão de armazém;        | G. Distribuição/logística;    |
| C. Gestão da produção;       | H. Gestão da qualidade;       |
| D. Compras;                  | I. Gestão de recursos humanos |
| E. Vendas;                   | J. Manutenção                 |

É possível, assim, concluir que os dados utilizados por um módulo são armazenados na base de dados, central, para serem manipulados por outros módulos, sendo que todos os sistemas ERP são configuráveis, independentemente dos módulos. No entanto, a dependência dos módulos pode levar a erros uma vez que informação errada num módulo afectará directamente outro módulo.

Já para Davenport (1998) estes módulos podem ainda ser separados em funções internas (*backoffice*), tais como os recursos humanos, a gestão da produção e a contabilidade e finanças; e funções externas (*front-office*), caso das vendas e serviços.

A integração destes sistemas ERP deve tender a ser importante pois estes *softwares*, ao contrário de outros criados especificamente para determinado departamento, foram concebidos tendo por base o princípio de que uma organização deve ser vista como uma só em vez de ser vista ao seu nível departamental.

Amaral et al. (2005) refere que, a dificuldade de estender os sistemas ERP a alguns módulos que fazem parte daquilo que é o *core business* das organizações (atividades críticas) contribuiu para a procura de soluções que se interligassem com mais flexibilidade e dinamismo, baseadas nos conceitos de *Service Oriented Architecture* (SOA) ou *Enterprise Services Architecture* (ESA), que permitem facilitar a comunicação entre aplicações que sejam independentes. este tipo de tecnologia está disponível mas a difusão da mesma ainda é uma incógnita.

O autor referido anteriormente reitera que, um dos problemas com o desenvolvimento e integração de SI nas empresas é a frequente inexistência de um trabalho de planeamento estratégico desses mesmos sistemas que permita alinhar o desenvolvimento do *software* com os objetivos empresariais.

#### **2.3.4 Aposta e Implementação de um sistema ERP**

Os SIG têm cada vez mais se preocupado com questões, tais como, a recolha, tratamento e disseminação da informação por forma a dar apoio aos decisores de gestão e sendo sustentados por computadores e programas informáticos avançados. Em virtude desta realidade é possível afirmar que a tendência é para que atualmente e no futuro se desenvolvam, implementem e se parametrizem aplicações, cada vez mais integradas de gestão, tais como os sistemas ERP que pretendem, como já foi dito anteriormente, agrupar e integrar toda a informação da organização num único repositório.

Silva & Alves (2001) reiteram que este tipo de sistemas foram configurados com vista à utilização do maior número de empresas de diversos segmentos de atividade. Este facto explica o uso do *software* ERP primavera em empresas tão distintas como a entidade de acolhimento ou VW Autoeuropa, por exemplo.

A implementação de um sistema ERP para Serrano et al. (2004) constitui verdadeiramente um programa de mudança no que toca ao funcionamento da organização, contudo muitas empresas não compreendem esta circunstância, o que origina um subaproveitamento visível das potencialidades deste sistema.

É possível afirmar que a implementação de um sistema integrado de gestão deve tender a envolver alterações assinaláveis na gestão da empresa que o implemente, assim como profundas alterações tecnológicas. No fundo, mais do que uma alteração da forma como se trabalha, deve existir uma alteração em vários processos.

A implementação do ERP, a configuração dos processos do negócio, assim como outros processos, é um compromisso entre os requisitos da organização e as funcionalidades que o sistema tem para oferecer, segundo Silva & Alves (2001), na maior parte dos projetos de implementação os processos do negócio não estão de acordo com o ERP, necessitando de uma redefinição com vista a esse fim. Conforme Serrano et al. (2004), este processo é chamado de customização, ou seja, trata-se de um compromisso entre os requisitos da organização e as funcionalidades disponíveis no sistema, tratando-se assim do processo de adaptação do sistema às necessidades específicas dos seus clientes.

Em virtude do que foi dito, é possível concluir que, a arquitetura dos processos organizacionais, assim como a estrutura de dados, devem ter como base uma infraestrutura física que seja adequada, tanto ao nível da comunicação como ao nível de segurança e à capacidade que essa infraestrutura tenha para armazenar quantidades consideráveis de informação.

Para Silva & Alves (2001), a primeira medida a tomar na configuração dos processos é seleccionar os módulos que devem ser instalados. O mesmo autor acrescenta que para cada módulo são feitos ajustes nas tabelas de configuração para que o sistema fique adequado, da melhor forma que for possível, aos novos processos incrementados no negócio.

A introdução numa organização de um sistema de informação tende a evitar a repetição de tarefas, no entanto a própria implementação nem sempre corre como esperado. Em alguns casos os projectos apresentam falhas logo na implementação, enquanto, em outras empresas as falhas ocorrem já após a implementação, mais concretamente na operacionalização do próprio sistema.

Os objetivos da organização devem orientar o desenvolvimento dos SI. Ainda assim, não se deve esquecer que esses mesmos objetivos são condicionados por um conjunto de objetivos

peçoais, por vezes divergentes dos restantes elementos que constituem a empresa (Serrano et al. 2004).

Todavia Silva & Alves (2001) reiteram que, quando a solução não atende aos requisitos específicos da organização, as empresas devem utilizar outros sistemas complementares ou abandonar os requisitos específicos e adotar processos mais genéricos.

Para Serrano et al. (2004) a adaptação do ERP aos requisitos do negócio, ou utilizando uma abordagem diferente, a adaptação dos processos de negócio ao ERP, requer o envolvimento não só dos técnicos de informática, mas também dos gestores da organização em questão.

Por esse mesmo motivo, Silva & Alves (2001) argumentam que a decisão de implementação só deve ser tomada após uma análise cuidada no que toca aos processos da organização e as funcionalidades do sistema. A implementação de um sistema de informação organizacional deste tipo deve ser sempre planeada, sendo imperativo que sejam refletidos os prós e contras, devendo ser feito um estudo em que deve ser tida em conta a complexidade da implementação em confronto com a relação custo/benefício de se investir numa solução deste tipo no médio e longo prazo.

Autores como Serrano et al. (2004) e Caldeira (2008) apontam que, a implementação em larga escala de um ERP é um projeto estruturante e complexo, implicando transformações na organização, sendo igualmente útil para os seus responsáveis repensarem os processos organizacionais. Este facto é motivado pelo carácter transversal e das mudanças organizacionais que a sua adoção normalmente implica. Enquanto autores como Silva e Alves (2001) afirmam que, por sua vez é necessário que antes de implementar um ERP as organizações tenham em conta, a partir do início da implementação, os impactos que a redefinição dos processos e a introdução do sistema terão na cultura e estratégia da organização. Neste sentido, os mesmos autores, enumeram alguns pontos que na implementação do ERP, contribuem para que em certas situações o projeto tenha sucesso:

- Totalidade de empenho da alta direção da organização – Uma vez que sem o acompanhamento e comprometimento ao nível dos recursos (dinheiro, tempo, equipamentos, instalações, formação etc.) da administração, o projeto de implementação terá dificilmente sucesso, dada a dificuldade nas tomadas de decisão, o que terá como consequência um atraso considerável do arranque. Para implementar um sistema ERP é preciso que a gestão de topo se envolva na adoção de Sistemas de Informação/Tecnologias da Informação (SI/TI), de modo a evitar a resistência à

mudança. Esta esta mesma resistência é ainda mais notada para Serrano et al. (2004) nas PME, onde a formação dos trabalhadores é por norma mais fraca. Nestas organizações o empresário é normalmente administrador da empresa, o que faz com que o seu papel seja preponderante na tomada de decisão, (...) o seu empenhamento ou não no processo de adoção de SI/TI deve ser seguido pelos colaboradores;

- Comunicação entre equipas de projeto e utilizadores – O envolvimento dos futuros utilizadores deve ser notório pois só estes conhecem a prática do negócio. Amaral et al. (2005) acrescenta ainda que, a definição da equipa de projeto e especialmente a gestão da mesma é um fator fundamentalmente importante para o sucesso de um projeto informático. No entanto, ressalva que, as competências da gestão desse projeto estão intimamente ligadas ao contexto interno da própria organização, ou seja, ao nível das competências em SI/TI e das perspetivas e atitudes face aos gestores do topo da empresa. Estes são fatores decisivos no que toca ao sucesso dos projetos de adoção de SI/TI;
- Gestão de expectativas - É possível que, o sistema ERP não tenha performance superior ao sistema que tenha estado em vigor. Tudo depende do grau de evolução dos processos do negócio. As vantagens do ERP assentam, como veremos mais à frente, na interligação de processo, redução de tempo de ciclos e na reorganização de métodos, não apenas na funcionalidade. Serrano et al. (2004) afirmam que as organizações que reverem os seus processos de negócio e já estejam suportadas em ERP possuem à partida vantagens competitivas, contudo não esquecendo o processo de inovação e melhoria, que deve ser contínuo;
- Evitar alterações ao *standard* do sistema ERP – O software deve ser utilizado tal como foi concebido, só em certos casos críticos deverá sofrer alterações que serão pacíficas quanto a implicações com outros módulos ou que comprometam a evolução do próprio produto. As organizações devem adaptar o sistema aos seus processos por via de funcionalidades próprias para isso e adaptar-se às novas funcionalidades sem alterar o código fonte de programação. Ainda assim, autores como Serrano et al. (2000) e Amaral et al. (2005) reiteram que quando as opções do sistema não são adequadas aos processos da organização existem dois caminhos, ou se reescreve partes do código ERP (o que poderá ser perigoso causando situações de dependência), ou se continua a usar o sistema existente para atividades específicas da organização e constrói-se interfaces com o ERP que será utilizado nas restantes áreas funcionais.

- Um bom sistema ERP não altera automaticamente dados errados - O sistema processa informação que recebe. Ainda não existe nenhum processo “mágico” que permita corrigir o âmbito da mesma sendo assim tão preciso quanto as informações que lhe forem fornecidas.

É possível, assim, concluir que a implementação de um sistema ERP pode trazer benefícios mas os riscos associados podem ser igualmente substanciais. Como já foi dito anteriormente há que ter uma boa gestão de expectativas, isto para que os gestores não se entusiasmem desmesuradamente com os benefícios esquecendo os riscos que estão associados além disso, há que ter presente que a implementação do ERP envolve alterações significativas na gestão do negócio, bem como profundas alterações tecnológicas.

### **2.3.5 Vantagens dos sistemas ERP**

Davenport (1998) apresenta argumentos importantes que, auxiliam os gestores na decisão com racionalidade sobre investimentos em sistemas ERP. Segundo o autor, os *packages* de *software* prometem a integração de toda a informação que circula na organização (financeira, contabilística, clientes, etc.). Além disso, o ERP é a promessa de uma solução para o problema que muitos gestores se tinham vindo a debater até aos finais dos anos 90, com elevados custos associados, de disporem de SI que não eram compatíveis entre si nem com os processos organizacionais. Serrano et al. (2000) acrescenta que esses mesmos *softwares* não trabalhavam de forma integrada resolvendo apenas questões pontuais dentro dos departamentos.

É possível afirmar que a arquitetura deste tipo de sistemas dispõe de instrumentos que permitem o alinhamento dos objetivos definidos pela organização com os sistemas de informação.

O sucesso destes sistemas pode ser explicado por Caldeira (2008) que apresenta alguns fatores que levaram ao sucesso dos sistemas ERP:

1. Os sistemas que existiam, anteriormente, não estavam preparados para alterações do novo milénio, daí que adquirir novos sistemas foi, por vezes, mais económico do que corrigir as aplicações existentes que assentavam numa má documentação e linguagem de programação já ultrapassada;
2. O ERP representa uma oportunidade de integrar todas as aplicações operacionais e de suporte existentes de forma a melhorar a eficiência dos processos organizacionais;

3. Sentiu-se a necessidade de desenhar novas arquiteturas de informação assim como processos que facilitassem a adoção de soluções *e-commerce* (comércio eletrônico);
4. Vantagens para empresas multinacionais, que ao adotarem um sistema que esteja bem integrado e padronizado terão maior facilidade em o replicar em outros países e mercados em que essas mesmas organizações operem.

Vários autores tais como Amaral et al. (2005); Caldeira (2008); e Major & Vieira (2017) defendem que, a vantagem de uma organização dispor de um sistema ERP é a de que quando são introduzidos novos dados no sistema, a informação é automaticamente atualizada.

A principal vantagem dos ERP, segundo Carvalho (2017, p. 400) é:

[é] o facto de integrar num único sistema, informação de diversas áreas funcionais, tradicionalmente dispersa por vários sistemas independentes (contabilidade, faturação, recursos humanos, produção, entre outros), conseguindo realizar um conjunto de atividades em simultâneo, e facilitando a obtenção de economias de escala ao eliminar tarefas redundantes, diminuir erros, contribuir para redução de *lead times*, partilhar informação comum e consistente, com maior velocidade de processamento, reduzindo custos e melhorando a produtividade.

No entanto, esta integração num único sistema, ou seja, a sua aplicabilidade quase universal pode representar uma ameaça. Autores como Serrano et al. (2004), Amaral et al. (2005) e Caldeira (2008) afirmam que no passado as organizações desenvolviam sistemas informáticos, decidindo primeiro como queriam realizar a sua atividade comercial ou industrial e, conseqüentemente, os seus processos de negócio sendo só depois escolhido o *software* que iria suportar os seus processos proprietários. Os mesmos autores acrescentam que, eram muitas vezes reescritas significativas quantidades de códigos para assegurar um ajuste perfeito. Com o ERP, no entanto, a sequência tende a ser inversa são os processos do negócio que se ajustam ao sistema. Como já foi referido anteriormente o sistema ERP é uma solução genérica e sua arquitetura reflete as “melhores práticas” todavia essas poderão ser as melhores para uns e poderão não ser as melhores para outros.

Segundo Serrano et al. (2004), as principais vantagens que são normalmente esperadas dos SIG estão associadas a melhorias de produtividade, redução de custos e maior eficiência no que concerne aos desempenhos do negócio alegando que, em muitos casos, o sistema levará a organização a ser mais eficiente enquanto noutros os pressupostos do sistema irão contra os interesses da empresa.

Uma das vantagens do sistema ERP conforme Carvalho (2017) é a também já referenciada arquitetura independente de plataformas, baseada na filosofia cliente/servidor, processando-se de forma descentralizada e disponibilizando a informação em tempo real.

Outra das vantagens, reiterada por Silva & Alves (2001), é o facto de o ERP ser um sistema integrado, e poder, deste modo, garantir a fidelidade dos dados, assim como, a sua consistência e comparação, dada a utilização de um critério único em todas as atividades da organização. Esta vantagem de integração de vários módulos, conforme Caldeira (2008) é uma vantagem para as organizações que antes se deparavam com sistemas que funcionavam de forma individual.

Tende-se a afirmar que se o ERP é sistema integrado, as decisões são tomadas em conjunto pelos diversos departamentos, sendo assim fundamental que haja comunicação entre todos os utilizadores e que as medidas, assim como decisões, que existam para tomar sejam desta forma comunicadas às diferentes equipas.

Amaral et al. (2005) alerta que, questões como a definição de objetivos e mecanismos de avaliação e a compreensão das expectativas dos *stakeholders* do sistema informático é fundamental para compreender o nível de sucesso da implementação do ERP.

Silva & Alves (2001) reiteram que, a vantagem de uma organização implementar um sistema de gestão integrada de dados é devida ao pressuposto do sistema ser desenvolvido tendo como foco a resposta a novas necessidades não previstas. As operações podem assim mudar sem entrarem em rota de colisão com as atividades em curso. Os mesmos autores, tendo por base o princípio de que as empresas estão constantemente à procura de novos nichos de mercado e que, por conseguinte, um negócio não envolverá necessariamente, o mesmo produto, afirmam que os sistemas ERP estão preparados para as eventuais novas necessidades de processos, bastando para isso, orientar o sistema para o novo objetivo, recorrendo ao sistema de configuração.

É possível afirmar que, os ERP pretendem otimizar os processos organizacionais, para tal esses mesmos processos são automatizados, tentando eliminar ou reduzir a intervenção dos humanos, tendendo a evitar, como já foi exposto anteriormente, a repetição de tarefas. Tudo isto só é obtido graças à possibilidade de se integrar desde os utilizadores aos dados e aos processos organizacionais que fazem parte do dia-a-dia de qualquer empresa.

### 2.3.6 Desvantagens dos sistemas ERP

Conforme Carvalho (2017) as principais críticas aos sistemas ERP focam-se na incapacidade das funcionalidades *standard* de determinado SIG contemplarem as necessidades específicas das organizações. Este pressuposto obriga a períodos de parametrização do sistema, com maiores ou menores adaptações, de testes e controlo, durante a implementação e após a mesma. Normalmente estes processos são prolongados e bastante onerosos, ou então as organizações apostam em desenvolver aplicações para integração com sistemas de outros fabricantes, o que acarretará ainda mais custos.

A morosidade da implementação de um *software* de gestão deste tipo está intimamente ligada com o nível de complexidade associado a esta mas normalmente é elevada dados os fatores referidos anteriormente.

Autores como (Stadtler e Kilger, 2008 citados por Carvalho 2017)<sup>6</sup> alegam que, a principal limitação dos sistemas ERP deve-se a um delineamento errático das tarefas de planeamento que são executadas de forma sequencial, normalmente, impedindo revisões por parte dos níveis dececionais que são hierarquicamente superiores. Os mesmos autores afirmam que, por outro lado os *lead-times* são impostos no sistema como *inputs* fixos, em vez de decorrerem do próprio processo de planeamento, gerando assim tempos de ciclo longos e incumprimento dos prazos estabelecidos.

Uma das desvantagens dos sistemas de planeamento de recursos de uma empresa pode decorrer também do investimento que é necessário para a sua implementação. Autores como, Silva & Alves (2001) constataram, a partir de um estudo realizado nos EUA no final do século passado, que as organizações que implementaram os sistemas ERP gastaram o quádruplo no processo de instalação/configuração do *software* do que na compra da respetiva licença de utilização do mesmo, despendendo pelo menos do dobro do tempo que estava previsto inicialmente.

Outra desvantagem que os sistemas de gestão integrada denotam deve-se ao foco dos próprios sistemas. Nesse sentido Moura (2006, p. 258) argumenta que

[n]os sistemas ERP's são sistemas tradicionais que tendem a focar-se nos aspetos operacionais não possuindo muita capacidade analítica para ajudar em decisões de

---

<sup>6</sup> Stadtler, H. & Kilger, C. (2008). *Supply Management and Advanced Planning – Concepts, Models, Software and Case Studies*, (4<sup>ed.</sup>). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag

planeamento e estratégicas. Por exemplo, os sistemas ERP's podem disponibilizar informação sobre valores históricos da procura, os níveis de *stock* e os tempos de fornecimento, mas são menos eficientes a determinar os stocks necessários para se atingir um determinado nível de serviço.

Segundo Silva (2003), são cada vez mais evidentes as desvantagens dos ERP. Uma grande empresa pode levar entre três a cinco anos para implementar um *software* de gestão deste tipo, não só porque é exigido um investimento avultado que não gera benefícios imediatos, mas também porque a organização terá de se adaptar ao sistema (que já incorpora processos de negócio) ou então alterar sensivelmente todo o sistema de planeamento de recursos da empresa.

Por conseguinte, Carvalho (2017) argumenta que, independentemente da dimensão da organização, estes sistemas de gestão integrada são encarados como grandes investimentos, cujos benefícios, como foi exposto anteriormente, não são imediatos, implicando custos ao nível de:

- *Hardware*;
- *Software*;
- Comunicações;
- Implementação e manutenção do sistema;
- Formação dos utilizadores;
- Aprendizagem e adaptação da empresa;
- Alterações de processos;
- Necessidade de adaptação da própria cultura da empresa.

O mesmo autor acrescenta que, o planeamento da produção e de distribuição são tratados de modo separado, e a focalização do sistema ERP é a empresa como unidade de negócio, o que é largamente diminuto em contextos de cadeias de abastecimento inter-organizacionais. É possível afirmar que esta desvantagem não é denotada em contextos de empresas que não tenham no seu *core business* atividades como a produção e a distribuição, como é o caso do setor da hotelaria e, por consequência, o mercado do alojamento e da restauração.

Por fim, Silva & Alves (2001) concluem que, optar por um sistema ERP menos apropriado, “aproveitando” o facto de ter um custo mais reduzido, pode resultar em incompatibilidades de arquiteturas com as infraestruturas já existentes ou até mesmo, dispor de funcionalidades que não se adequam à estratégia da organização. Todavia existem processos específicos que

devem ser mantidos, desde que se verifique serem materialmente relevantes. Os autores acrescentam que nestas situações é imperativo configurar algumas funções, propondo aplicações específicas, desenvolvidas no respetivo ambiente, mas para as mesmas é imperativo formar equipas de desenvolvimento com a formação necessária.

Perante todas estas adjuvantes é possível concluir que, estes sistemas integrados de gestão de processos de negócio são demorados a implementar, implicam formação aos colaboradores, podendo gerar burocratização na empresa, caso sejam arrecadados dados em excesso e para os introduzir no *software* por outra via há que refletir os custos da mudança e da escolha de fornecedor e módulos a implementar. Os erros cometidos nestes pormenores podem trazer custos muito elevados à organização implementadora.

### **2.3.7 Causas de insucesso na implementação dos sistemas ERP**

Tendo por base que, os sistemas ERP se apresentam como soluções integradas que automatizam os processos do negócio, permitindo monitorizar a qualquer momento e ter toda a informação gerada, como já foi dito, numa base única, não é de estranhar que a tentativa de implementar uma solução deste tipo tenha chamado à atenção de muitas organizações, principalmente nos países onde o crescimento e a inovação mais se faz sentir.

Um dos casos de sucesso é o da Elf Atochem, sendo referenciado por (Davenport, 1998 citado por Serrano et al., 2004)<sup>7</sup>. Tratava-se de uma empresa norte-americana, subsidiária da francesa Elf Aquitaine, onde o ERP foi utilizado como uma alavanca para que a mesma se tornasse líder na indústria química. Este sucesso foi conseguido pois foram focalizados esforços em quatro processos-chave: gestão de materiais, planeamento da produção, gestão de encomendas e relatórios financeiros. Foram assim adquiridos os módulos que estavam apenas relacionados com as atividades referidas anteriormente e, em paralelo, foram introduzidas profundas alterações no que concerne à estrutura organizacional, com vista a um maior alinhamento entre o negócio e as necessidades dos clientes. Daí se ressalva que o mais importante foi poder conseguir extrair informação em tempo real, para que se pudesse implementar um planeamento da produção em função das vendas da organização naquele período.

---

<sup>7</sup> Davenport. T. (1998). *Putting the Enterprise System* (1ªed), Havard Bussiness Review, 76(4), p.121-131

Com todas estas facilidades e possibilidades o ERP parece ser uma solução perfeita, contudo, o sucesso deste tipo de solução começou até a ser questionado pelo próprio Davenport (1998), que alegou que os sistemas são “bons de mais para ser verdade”. Serrano et al. (2004) reitera ainda que no final do século passado, a implementação dos sistemas ERP ficou marcada pelo insucesso, como será possível constatar mais adiante.

Amaral et al. (2005) ressalva que, nos sistemas ERP os fornecedores podem vir a procurar implementar soluções que já foram implementadas em outras organizações, implicando assim menor esforço de adaptação do código, mas com alterações significativas nos processos organizacionais de forma a poderem instalar os módulos pré-definidos. Estes autores acrescentam ainda que é fundamental, nestes casos, um equilíbrio entre as alterações dos processos organizacionais, que implicam por consequência um maior incentivo à mudança e as alterações a efetuar no código da aplicação informática. No caso de as alterações serem profundas, estas podem gerar um nível de dependência elevado do cliente relativamente ao fornecedor e maior dificuldade na migração para as versões mais atualizadas do *software*.

O (Standish Group, 2001 citado por Amaral et al., 2005)<sup>8</sup> referiu que 72% dos projetos informáticos que foram realizados, no final do século passado, nos EUA, falharan em pelo menos um dos seguintes pontos:

- Cumprimento das especificações;
- Cumprimento dos prazos de conclusão;
- Ultrapassagem do orçamento estipulado para o projeto.

O estudo refere que, 23% dos projetos de implementação nem sequer foram concluídos, tendo apenas 28% sido implementados com sucesso. Na maioria destes (projetos com sucesso), os responsáveis definiram a montante da implementação, um orçamento para o projeto de implementação significativamente superior ao que se pensava ser razoável para o mesmo.

Conforme Silva & Alves (2001), as empresas consultoras e parceiros de implementação destes sistemas ERP, afastam normalmente as dificuldades acima mencionadas, disponibilizando equipas profissionais com alto nível de conhecimento da gestão

---

<sup>8</sup> Standish Group. (2001). The chaos report. *The Standish Group International*, [www.standishgroup.com](http://www.standishgroup.com)

empresarial que se por um lado reduzem os tempos de implementação, por outro tornam o processo dispendioso pois normalmente praticam preços elevados.

No entanto, há casos em que a implementação do sistema ERP levou algumas organizações a situações de falência, como exemplifica Amaral et al. (2005), com o caso da FoxMeyers Drugs. Esta empresa norte-americana de fármacos, que em meados do século passado detinha um volume de vendas e prestação de serviços de 5 mil milhões de euros / ano, faliu após a tentativa de implementação de um sistema ERP da marca SAP, o que levou a ações em tribunal contra a própria SAP e contra a empresa de consultoria que implementou o sistema.

A tomada de conhecimento de casos deste tipo não é fácil, não porque os investigadores não tenham interesse mas sim porque as organizações, clientes de soluções de gestão deste tipo, certamente não vêem interesse em alegar que se podem ter enganado na escolha do sistema ERP, ou de que quem foi escolhido para o implementar não era a entidade mais adequada. Além de tudo o que foi mencionado, pode não ter havido uma gestão contundente do projeto informático que certa organização esteja a operacionalizar. Não obstante esse facto, a organização que implementa o sistema de informação tentará omitir os casos de insucesso existentes no decorrer da sua atividade.

Serrano et al. (2004) exemplifica ainda o caso da Mobil Europeia, onde foram gastos centenas de milhares de dólares num sistema, para que depois a organização tenha-se visto obrigada a abandoná-lo na sequência de uma fusão, fusão essa que originou a ExxonMobil que conhecemos nos dias de hoje. Os mesmos autores explanam ainda as situações ocorridas na Dell, conhecida empresa norte-americana de *hardware*, que concluiu que o ERP era incompatível com o seu novo modelo de gestão descentralizada.

Por fim a Dow Chemical, que despendeu sete anos e meio bilião de dólares para implementar um ERP sustentado numa filosofia *mainframe*. Esta filosofia fazia parte da tipologia dos primeiros sistemas ERP, que eram instalados em grandes computadores centrais. Mais tarde, a organização decidiu recomeçar o projeto de implementação, tendo em vista a nova filosofia dos sistemas ERP, a arquitetura, cliente/servidor, que substitui os grandes computadores centrais (*mainframes*) por computadores ligados a um servidor, pressupondo um sistema em rede. Os *mainframes* são também apelidados de computadores de médio porte são normalmente utilizados pelas organizações que necessitam de elevadas capacidades de processamento e de um ambiente multiutilizador. Para Sousa (2009) as características destes

computadores são baseadas numa memória principal que pode chegar á inúmeros *gigabytes* e são capazes de suportar uma capacidade de armazenamento de várias centenas de *gigabytes*, controlando múltiplos suportes de informação de elevada capacidade, permitindo ainda a ligação a centenas ou até mesmo milhares de utilizadores. O autor acima citado adianta ainda que, perante os mais recentes desenvolvimentos assistidos na tecnologia, este tipo de equipamentos adequam-se a uma larga gama de necessidades, possuindo valências que vão desde a integração global de um *software* de gestão organizacional, passando por soluções Internet, ao suporte de grandes volumes de transações de comércio eletrónico.

Silva & Alves (2001, p. 43) argumentam que, «uma das maiores causas de insucesso na implementação [...] são as expectativas da empresa geradas em torno das capacidades do sistema. O ERP não é um sistema que comporte funcionalidades mágicas que sejam capazes de mudar a empresa de um momento para o outro». Os mesmos autores referem que, na maior parte dos casos, as organizações têm em conta o compromisso financeiro da implementação de um sistema de gestão integrada, todavia, continuamente, erram naquilo que é o dimensionamento dos recursos que são necessários. O tempo e a formação são princípios fulcrais quando se tem em vista uma implementação que seja de facto bem-feita, não esquecendo que os sistemas ERP são complexos.

Podem ainda, ser dados exemplos ao nível nacional, como é o caso da Jerónimo Martins, que no seu bem-sucedido negócio da Biedronka, área de negócio que representava, em 2015, 80% do EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), teve problemas no processo de controlo de *stocks* que deixou de estar em funcionamento, originando por consequência, avultados prejuízos. Existe ainda o caso da Delta Cafés, que migrou o seu SI para o SAP, sem uma adequada limpeza e otimização da sua base dados levando a que durante cerca de dois anos não se pudesse faturar.

Para os autores, Silva & Alves (2001), em certos casos a complexidade da implementação de um SIG é subestimada. O compromisso com datas de arranque e de tempo de projeto programadas à justa, origina a que por vezes existam problemas adicionais que podem ou não afetar o projeto. Os mesmos autores sugerem que seja delineado um projeto com calendário de folgas, com vista a que seja possível colmatar os percalços que poderão ocorrer.

«As organizações falham em conciliar as imposições tecnológicas do ERP com as suas próprias necessidades de negócio. O ERP, pela sua génese, impõe a sua própria lógica à estratégia e à cultura da organização» (Serrano et al., 2000, p.11). Os autores supracitados reiteram ainda que, este sistema, quer queiramos quer não, obriga, por um lado, a empresa a integrá-lo totalmente mesmo quando não é do seu interesse que haja um certo grau de desmembramento das suas unidades de negócio e por outro lado, obriga a organização a utilizar processos *standard*, mesmo nos casos em que processos customizados poderiam ser fontes de vantagem competitiva.

No entanto, como já foi dito anteriormente, atualmente é questionável se os sistemas ERP são uma fonte vantagem competitiva. É possível afirmar que, por muito mais que se tenham verificado desenvolvimentos, tanto ao nível das TIC como ao nível dos SI e que ambos tenham vindo a desempenhar um papel fulcral nas organizações, é cada vez mais complexo obter vantagem competitiva recorrendo às TIC/SI. Em razão destas estarem a evoluir de forma constante e ao alcance da generalidade dos gestores, sendo assim difícil a diferenciação por essa via.

A Internet, por exemplo, poderá alterar as regras de competição nas indústrias, mas geralmente diminui a rentabilidade geral das empresas (Porter, 2001 citado por Amaral et al., 2005)<sup>9</sup>.

Se houver precipitação na instalação de um sistema ERP, sem primeiro ter existido uma compreensão clara das suas implicações no negócio, a instalação do SI passará de um sonho a um pesadelo. Neste sentido, a lógica do sistema pode entrar em conflito com a lógica do negócio e/ou a sua implementação falhar, tendo com isso gastos avultados e causando uma considerável quantidade de divisões, ou por outro lado, o sistema revelará importantes fontes de vantagens competitivas.

Serrano et al. (2004) e Caldeira (2008) salientam que, por maiores que sejam os desafios tecnológicos que levam à implementação do *software*. Uma vez que estes sistemas são soluções complexas e a sua instalação requer investimentos avultados em fatores como o tempo, dinheiro e conhecimentos especializados, grande parte dos casos de insucesso não se devem à inadequação da tecnologia, mas sim a falhas de natureza organizacional e políticas, tais como diferentes perspetivas sobre quais os benefícios e como implementar o ERP, assim

---

<sup>9</sup> Porter, M. (2001). *Strategy and the Internet*, *Harvard Business Review* (March), 63-78.

como problemas associados às relações interpessoais. Os mesmos autores alertam ainda, para o facto de que, a falta de liderança na aposta e desenvolvimento de um SI leva a que hajam enormes riscos para um projeto informático, isto porque, esse mesmo projeto poderá afetar as relações de poder que existam dentro da organização, levando a que alguns colaboradores sejam beneficiados com a utilização do sistema e outros vejam a sua influência reduzida na organização.

Como exemplo, a implementação de um sistema que deu apoio à gestão das compras, da organização de alojamento e restauração onde foi feito o estágio, não deveria ter a oposição do responsável das compras. Caso isso ocorresse, era possível afirmar que o mesmo podia ter a tendência de sentir a sua influência na organização ameaçada, até porque o novo sistema veio proporcionar à administração informações pormenorizadas, no que toca, por exemplo, ao custo das compras, custo esse que até esse momento era apenas controlado por si.

Dado o facto de nos sistemas ERP ser tendencialmente necessário despender grandes recursos, com vista a adquiri-los e posteriormente implementá-los, Silva & Alves (2001) alegam que, faz todo o sentido que seja aplicada uma parcela desses recursos na análise dos vários sistemas que estão disponíveis no mercado, o que muitas organizações não fazem no momento da compra. Deste modo, esta aquisição pode por um lado acontecer sem uma análise cuidada dos requisitos necessários e críticos, e por outro sem que haja um conhecimento preciso sobre as funcionalidades do próprio sistema. Os mesmos autores referem que, decisões deste tipo podem levar a que não só o ERP escolhido não seja adequado às necessidades da organização, mas também a que seja sentida uma falta de envolvimento e compromisso dos responsáveis pelas áreas a serem instaladas no momento da implementação.

É possível concluir, as organizações que conseguem ter mais sucesso na implementação de um sistema integrado de gestão são aquelas em que os gestores, desde o início, o pensaram, tendo em conta a estratégia da empresa onde estavam inseridos.

### **2.3.8 ERP Primavera**

Poder-se-ia falar em inúmeros tipos de sistemas do tipo ERP, que vão desde o famoso SAP, passando pelo Sage, PHC, Oracle, entre tantos outros, mas como exemplo será apresentado o *software* ERP Primavera, motivado pelo facto de ter sido esse o software implementado na entidade de acolhimento, como já foi dito anteriormente. Este SIG foi desenvolvido pela Primavera BSS, empresa portuguesa criada em 1993 e sediada em Braga, que se afirma como

a primeira a desenvolver soluções de gestão para o Windows. Dispõe de subsidiárias em vários continentes como África e Europa e está presente no Médio Oriente com uma subsidiária nos Emirados Árabes Unidos. Particularmente em Portugal, com sedes em Lisboa e Braga, e em Espanha com sede em Madrid. Em África estão presentes em Angola com sede em Luanda, em Cabo Verde com sede na Cidade da Praia e em Moçambique com sede em Maputo. No que diz respeito ao Médio Oriente, a sede é no Dubai. No seu todo a empresa conta hoje em dia com aproximadamente 150 colaboradores. Além da presença direta nestes mercados, integra ainda uma vasta rede internacional de parceiros de negócio especializados na instalação e suporte às soluções Primavera, que alicerçam uma relação de proximidade com cada cliente, no caso particular da empresa acolhedora, a implementação desta solução ERP ficou a cargo da Inovflow.

A Primavera BSS é uma empresa especializada no desenvolvimento de soluções de gestão e plataformas para integração de processos empresariais. Desde 2001, que faz parte do ranking Europe's 500, que classifica as 500 empresas europeias com maior potencial de crescimento. Segundo o seu site oficial, conta com mais de 40 mil clientes espalhados por 20 países extraíndo daí um volume de negócios de 23.4 milhões de euros, valor que corresponde a um aumento de 14% em relação ao valor atingido em 2016. Estes valores ajudam a explicar o facto de esta empresa ser líder do mercado nacional.

A oferta da empresa em termos de modelo de acesso ao *software* pode ser resumida, segundo, o Relatório e Contas PBSS (2017), em:

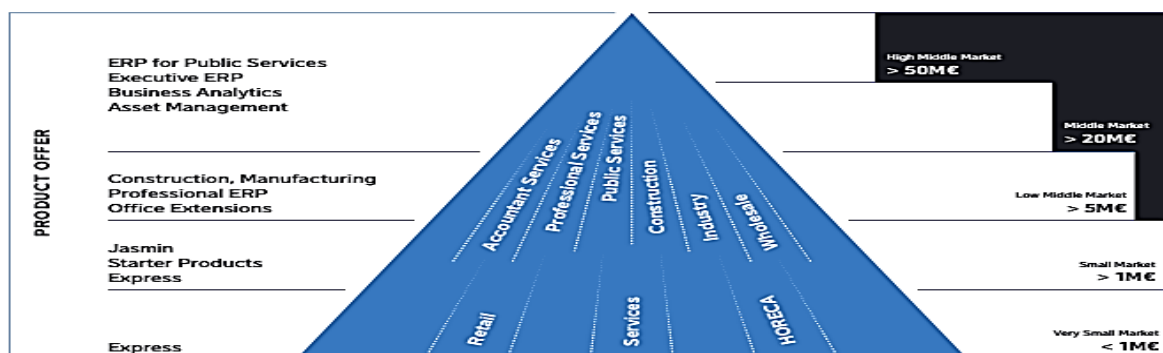
- A. *On-premises* - caracteriza-se pela instalação do *software* na infraestrutura tecnológica do próprio cliente, mediante licenciamento tradicional;
- B. Subscrição - obtenção de uma licença temporária (geralmente anual ou semestral) de utilização da solução;
- C. *Cloud* - acesso *online* a um serviço global que compreende a infraestrutura, alojamento, *software* e respetivas atualizações, mediante o pagamento de uma mensalidade.

A entidade de acolhimento, acabou por optar pelo serviço *on-premises*. Este tipo de modelo de acesso pressupõe que o sistema venha a ter funcionalidades específicas, pois são desenvolvidas de acordo com as necessidades da empresa, sendo o serviço executado por um servidor próprio ou centro interno de dados. Desta forma, instalaram o ERP na

organização, instalando um servidor interno, para que os computadores possam estar interligados entre si e, assim, trabalhem em rede.

Ao nível de *software* propriamente dito, a Primavera BBS apresenta-nos várias tipologias, que podem ser constatadas na Figura 2.4. Os *softwares* propostos aos seus potenciais clientes é diversificada com base no volume de negócios da organização que os pretenda implementar.

No caso particular da entidade de acolhimento, e por se tratar de uma PME, como veremos futuramente a escolha recaiu sob o *Professional ERP*, que é definido pela própria Primavera no seu site oficial como «o motor das PME que exigem o sucesso como resultado final. Uma tecnologia inovadora que integra os ambientes *Cloud* e *On-premises* simplifica o acesso à informação. As operações são mais rápidas. Os dados mais rigorosos e as equipas mais produtivas» (“Primaverabss”, 2018).



**Figura 2.4** Oferta Primavera em 2017

**Fonte** Relatório e Contas PBSS

A solução Primavera *Professional ERP* conta com uma base funcional abrangente, englobando um conjunto de módulos que estão totalmente integrados e que cobrem as principais áreas operacionais das empresas, facultando desta forma uma visão global do negócio. A solução promete também dar a segurança da experiência da própria Primavera ao serviço das PME.

É possível afirmar que regra geral, e segundo *Professional 9* (2014), o Primavera ERP *Professional* inclui as seguintes áreas:

1. Marketing, Vendas e *Customer Care* – O ERP tem como objetivo potenciar o negócio em todo o ciclo comercial: do marketing à pré-venda. Comunicar o valor dos produtos, e vendê-los, tornou-se complexo, deste modo é imperativo que se tenha sucesso nas estratégias comerciais que dependem:
  - Conquista e fidelização de clientes;
  - Acompanhamento, em tempo real, da atividade da equipa comercial;
  - Tomada de decisões sustentada por dados reais (dos clientes e da força de vendas).

O ERP Primavera *Professional* facilita a implementação de estratégias comerciais que sejam rentáveis, através de uma área inteiramente dedicada à atividade comercial: operações de marketing e pré-venda, processos comerciais e de fidelização, e ainda serviço pós-venda. Todos estes módulos estão totalmente integrados com as restantes áreas do ERP

2. Administração e Finanças – O *software* tem como objetivo fortalecer os resultados das empresas, dando a garantia de um tratamento, ágil, exato e integrado dos processos contabilísticos, financeiros, legais e fiscais. A área financeira é o motor de qualquer empresa. A viabilidade, o sucesso, a solidez e o crescimento só são possíveis se estiverem sustentadas numa gestão equilibrada dos recursos. Através deste sistema, toda a informação materialmente relevante em termos contabilísticos é integrada num centro financeiro. Deste modo, é mais fácil controlar a tesouraria e obter informação de gestão valiosa que ajude os gestores a decidir de forma fundamentada. O ERP Primavera *Professional*, na sua área de administração e finanças, garante:
  - Apoio à decisão;
  - Automatização de operações críticas;
  - Cumprimento das obrigações legais e fiscais;
  - Ferramentas robustas de cálculo financeiro;
  - Gestão integrada do negócio;
  - Informação consolidada;
  - Planeamento de necessidades de Tesouraria;
  - Rapidez e facilidade de introdução de documentos.

3. Instrumentos de Gestão – Esta área do sistema tem como objetivo o reconhecimento facilitado da rentabilidade dos projetos, obras e atividades das organizações. É notório que, controlar detalhadamente cada Projeto/Obra de uma empresa pode ser um grande desafio, especialmente por “culpa” do ritmo acelerado dos negócios. Através do módulo de gestão de Projetos/Obras da solução Primavera *Professional* o controlo e gestão financeira dos projetos, obras e atividades em curso ficam facilitados. Com este módulo, é possível organizar facilmente a informação de cada projeto (cliente, condições, anexos), e estimar os diversos tipos de custos associados (mão-de-obra, equipamentos, materiais, despesas), acompanhando a sua evolução. Os estados são definidos consoante a lógica de funcionamento da empresa em questão e à medida que o projeto vai evoluindo, a solução pode atualizar o estado automaticamente. O ERP Primavera dá ainda apoio à faturação dos projetos, possibilitando que tenha por base os consumos efetuados ou por *tranches*. As operações comerciais registadas nas filiais são sincronizadas na estrutura central. Deste modo, é mais fácil ter o controlo global da empresa.
4. Recursos Humanos – Esta área tem como principal objetivo o fim das preocupações com questões fiscais e legais. Para tal, o sistema é adaptado de forma contínua ao Código Laboral de Angola, Cabo Verde, Moçambique e Portugal. O ERP Primavera *Professional* trata, de forma simples, célere e eficaz os processos de Recursos Humanos, em suma:
  - Elimina erros - os processos automáticos são mais eficientes;
  - Elimina preocupações - cumpre automaticamente todas as obrigações e alterações legais, fiscais e legais;
  - Ganha tempo - os colaboradores (que tratam da gestão do capital humano) ficam com mais tempo para tarefas rentáveis.
5. Gestão de Materiais – Esta área do ERP Primavera *Professional* tem como principal função gerir os aprovisionamentos na altura certa, na qualidade adequada, com a qualidade desejada e ao menor custo possível. A gestão dos aprovisionamentos é um fator crítico para o negócio. A filosofia deve ser adquirir exatamente o que se precisa e gerir com eficiência as existências. Esta gestão é facilitada pois o *software* dá a informação necessária para manter o nível de *stocks* adequado, otimizar a receção dos materiais, gerir localizações dos armazéns e garantir a correta valorização das existências.

6. Gestão de Ativos – O objetivo essencial desta área é potenciar o rápido retorno do investimento com ferramentas simples, intuitivas e rigorosas. É notória a complexidade de gerir o património de uma organização, além de que obedece a normas contabilísticas nacionais e estrangeiras bastante exigentes. O sistema simplifica a gestão dos ativos das empresas, tanto ao nível legal e fiscal, como contabilístico.

Paralelamente a todos estes módulos, o *ERP Primavera Professional* apresenta duas soluções, que a entidade de acolhimento adotou e que devem tender a ser usadas no futuro pela maior parte das empresas, quando implementam um sistema de gestão:

- A. *Fiscal Reporting* – É manifestamente sabido que, o cumprimento das obrigações fiscais pode ser complexo, motivado pelas alterações que são frequentes e por consequência, exigem um acompanhamento contínuo. O módulo de *Fiscal Reporting* é onde são disponibilizados todos os relatórios legais, fiscais ou de outra natureza que devem ser entregues pelas empresas às entidades oficiais. Através disso, simplifica ao máximo a geração e entrega de declarações fiscais. Esta aplicação agrega todas as declarações e modelos previstos e vigentes na lei, acedendo aos modelos sempre atualizados, permitindo inclusive a simulação de cenários fiscais que ajudam os gestores a delinear a fiscalidade que é mais adequada à sua empresa. O módulo, apesar de funcionar de forma independente, está totalmente integrado com o ERP e com os *Web-Services* disponibilizados pela AT (Autoridade Tributária e Aduaneira) o que permite que as empresas possam entregar *online* os documentos gerados pela aplicação, sem necessidade de aceder ao *website* da AT e processar a entrega.

A entidade de acolhimento alocou o departamento fiscal a uma colaboradora *outsourcing* cabendo à mesma a operacionalização por completo desta aplicação, de modo a cumprir as obrigações legais e fiscais. Na maior parte dos casos é usada a tecnologia *Drill-Down*, para que possa de forma rápida e intuitiva consultar movimentos que deram origem a um determinado valor da declaração. Esta tecnologia é uma mais-valia preciosa, uma vez que, através de um simples botão é possível, a partir do valor que foi calculado, consultar os movimentos no ERP que lhe deram origem, eliminando assim qualquer possível dúvida existente no seu cálculo e alterando esses movimentos caso seja necessário.

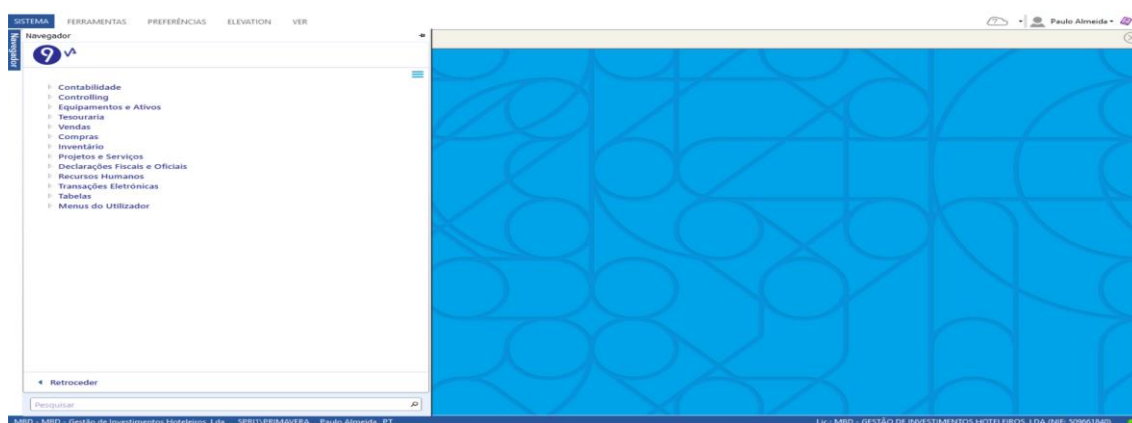
- B. *Primavera Office Extensions* – Tendo por base o *site* oficial “Primaverabs” (2018) esta solução dá aos gestores e restantes utilizadores do ERP a liberdade de poderem

trabalhar diretamente no *Excel* toda a informação sobre Vendas, Recursos Humanos e área Financeira. Através do desenvolvimento desta ferramenta de cálculo, já não é necessário demorar algum tempo a elaborar relatórios, sendo muito simples obter análises, em tempo real. A acrescer a estas facilidades dispõe também de fórmulas matemáticas que ajudam os decisores na criação de forma facilitada de indicadores, consoante as necessidades da empresa onde estão inseridos.

Esta aplicação permite que os gestores possam consolidar o processo de *reporting*. Sendo simples e rápido, e permitindo que se faça as próprias análises, esta parceria entre o *Microsoft Office 365* e o *Primavera Professional ERP* permite aos utilizadores da mesma:

- Comparar rapidamente resultados;
- Consolidar o processo de *reporting* por intermédio de dados sempre atualizados;
- Criar prontamente outras análises mais específicas, consoante as suas necessidades;
- Obter inúmeros mapas fáceis de usar;
- Rentabilizar ao máximo o investimento efetuado no ERP extraíndo dele todos os seus âmbitos.

Na Figura 2.5 como é possível ver em seguida, apresenta-se a imagem inicial do *ERP Primavera Professional* após o login.



**Figura 2.5** Ecrã inicial do ERP Primavera Professional 9

**Fonte** ERP Primavera Professional 9

### 2.3.9 Implementação do ERP Primavera na Entidade de Acolhimento

A entidade de acolhimento, pelo crescimento que tinha vindo a sentir no passado recente e pela conseqüente expansão do seu negócio, sentiu a necessidade de implementar um sistema ERP. Esta decisão partiu da administração da empresa que tinha como objetivos: deixar de realizar a contabilidade da empresa em regime *outsourcing*; aceder a informações e ferramentas de gestão de forma mais rápida e eficiente; e ter um *software* que integrasse grande parte das atividades do negócio que devia tender a tornar-se cada vez mais complexo.

A funcionar com base num modelo de negócio que se divide por poucas áreas, entre elas o alojamento e a restauração, mas no entanto disperso geograficamente, a organização centraliza grande parte da sua atividade administrativa fora sede da organização, que é localizada em Moura, estando a central de compras localizada nos escritórios de Lisboa. Esta complexidade logística trazia à organização grandes dificuldades de acesso, em tempo útil, à informação de negócio, que como se sabe é indispensável à tomada de decisão, não só pelo facto de atuar numa área de negócio com necessidades muito específicas, como também por ser uma empresa que tem por princípio base fazer a gestão dos seus investimentos.

Impulsionada pelo crescimento do sector da hotelaria e restauração em Portugal e aproveitando a proliferação do AL, conjuntamente com o constante crescimento da organização e por consequência com aumento do volume de informação e tratamento de dados, a empresa carecia de um sistema de gestão global e que possibilitasse agregar, integrar e tratar como um todo a informação oriunda das diversas áreas funcionais e departamentos. O sistema de informação organizacional a adotar deveria ser dotado de rigorosos mecanismos de controlo que facilitassem o processo de gestão diária da sua atividade, obtendo conjuntamente um maior controlo operacional, logístico, contabilístico e dos seus recursos humanos. A organização procurava assim uma solução de gestão no mercado que permitisse um controlo eficiente das encomendas e de *stocks*, a partilha de informação entre os departamentos, um maior controlo dos processos que já existiam e a implementação de novos que fossem capazes de acrescentar valor à empresa.

Após serem identificadas as principais necessidades ao nível do ERP, a organização avaliou várias opções existentes no mercado, tendo optado pelo software criado pela Primavera. A origem e liderança do mesmo em território português foram um fator decisivo para a escolha do fornecedor do sistema ERP, a implementar na organização. Esta proximidade foi vista como uma garantia de suporte e acompanhamento mais rápido e direto. O facto deste sistema de gestão integrada estar dotado de grande capacidade de parametrização e de mecanismos

que garantissem a resposta célere às questões fiscais e legais vigentes em Portugal, foi igualmente determinante, bem como a facilidade de acesso a novas versões do sistema. Durante o período de estágio, o ERP foi constantemente atualizado sem que as atualizações afetassem de forma relevante e prejudicial o dia-dia da organização (sejam elas motivadas pela introdução de novas funcionalidades, ou por alterações legais e fiscais). Por fim, características como a elevada flexibilidade e fiabilidade da informação, bem como como a grande capacidade de integração com diversos SI e a elevada abrangência no tratamento de processos relacionados com gestão dos recursos humanos, foram decisivos para a escolha do sistema de planeamento de recursos.

A implementação do ERP Primavera *Professional* ficou a cargo da Inovflow, que se apresenta no seu *site* oficial como «uma tecnológica portuguesa focada na disponibilização de soluções que otimizam, automatizam e melhoram processos de negócio. Soluções que respondem às necessidades de hoje e que estão aptas a evoluir ao ritmo das mudanças no mercado e nas empresas». Depois de um período de análise e levantamento das necessidades concretas da empresa, nomeadamente no que respeita à necessidade de integração das diferentes valências da organização, os consultores da *Inovflow* fizeram a implementação do *software*, um produto que fora desenhado na sua versão *Professional* para conseguir responder às necessidades de gestão das PME e dotado de mecanismos que promovem um considerável nível de automatização.

No sentido de dar resposta a todas as necessidades de gestão do grupo, foram implementados os módulos das áreas, Equipamentos e Ativos; Contratos e Oportunidades; Área financeira; Logística e Recursos Humanos. Estes módulos estavam totalmente interligados entre si. No sentido de adaptar a solução às reais necessidades da entidade de acolhimento, foram igualmente efetuados vários desenvolvimentos à medida, para responder, a requisitos, nomeadamente em termos de *reporting* e à integração com o *software Newhotel*, tendo sido desenvolvido um integrador específico para a importação das vendas. A implementação deste sistema permitiu que toda a atividade administrativa e de recursos humanos da empresa se centrasse num só sistema.

Sendo a organização um grupo especializado no alojamento e na restauração, era fundamental que o sistema de gestão fosse compatível com os outros sistemas que não cobriam as suas áreas e que também garantisse aos gestores um acesso fácil e rápido aos vários indicadores de negócio. Nesse sentido, foi mais tarde implementado o *Primavera Office Extensions*, que se caracteriza como já foi explanado anteriormente, por ser uma

solução que disponibiliza através do *Microsoft Office* um conjunto alargado de análises comparativas por áreas, produtos, departamentos e unidades de negócio, possibilitando aos decisores uma visão globalizada e totalmente integrada da empresa.

É possível afirmar que a empresa, após a instalação do ERP, começou gradualmente a sentir ganhos ao nível da gestão da tesouraria de *stocks* e, conseqüentemente, da gestão da informação e um maior controlo da sua gestão operacional diária. A *controller* financeira afirmou que «a disponibilidade da informação e a possibilidade de consulta rápida e de forma fiável dessa mesma informação levou a que se sentissem melhorias ao nível do aumento do controlo das dívidas a fornecedores e um melhor acompanhamento das compras feitas a esses mesmos fornecedores».

O *The Independent Collective* sentiu também benefícios ao nível da facilidade da criação de mapas e de exportação para outros formatos o que permitiu aos colaboradores mais experientes a possibilidade de trabalharem a informação, de acordo com as suas necessidades, criando análises à sua medida, assim como a integração direta na contabilidade dos movimentos de compras, tesouraria, recursos humanos e vendas (depois de importadas). Segundo a *controller* financeira «O ERP permitiu que fosse mais fácil efetuar a verificação dos movimentos contabilísticos e deu a possibilidade de exportação de todo e qualquer tipo de listas facilitando para o cálculo de rácios tão importantes na gestão, de uma empresa que gere alojamentos do tipo *hostel* com restaurantes incluídos, como o *food cost* e o custo das mercadorias vendidas e consumidas». A integração presente no ERP deve tender a que, cada vez mais sejam preceptíveis resultados ao nível da redução da carga de trabalho e ao nível do erro dos utilizadores do *software*.

A utilização deste ERP permitiu, além disso, como já foi dito, a centralização de todo o processo de gestão, deixando de ser necessário contratualizar externamente alguns serviços, como a contabilidade geral da empresa e o processamento de salários. Foram igualmente sentidos benefícios ao nível da logística, com a automatização de tarefas que promovem um controlo efetivo dos *stocks* dos restaurantes.

É possível afirmar que, com a implementação do *Professional ERP*, o *The Independent Collective* obteve ganhos ao nível da maior rapidez e controlo dos vários processos inerentes aos seus negócios assim como a possibilidade de mais fácil acesso a informação detalhada de gestão em tempo real. A operacionalização do próprio sistema levou a que a organização adotasse, nas suas principais áreas de gestão, novos métodos de trabalho que levaram por

sua vez à modernização dos seus processos administrativos, resultando assim num maior controlo interno global motivado pela interligação entre os departamentos.

No entanto, apesar de a implementação não ter excedido o prazo que estava planeado, ocorreram alguns problemas já após a instalação do *software* na empresa. Estes problemas foram motivados pelo facto do sistema ter sido implementado, e só após isso os futuros utilizadores começaram a ter a formação que era necessária, tendo gerado mais tarde, falhas ao nível da configuração e parameterização do sistema.

Por fim, mas não menos importante, na área dos recursos humanos, as vantagens foram categóricas, tendo-se assistido a uma melhoria substancial no que respeita à gestão contratual dos colaboradores da organização, assim como um maior controlo das suas faltas e horas extra, as últimas são muito comuns nesta indústria. Neste sentido, a *controller* financeira afirmou, «tendo em conta que empresa conta com colaboradores dispersos por mais que uma unidade e a rotatividade presenciada no setor especialmente em funções de *front-office* (receção/reservas) e restauração (bar, cozinha, mesa) todo o processo de registo de entrada e saída conjuntamente com a vinculação de colaboradores e consequente processamento salarial é hoje em dia mais simples».

Em suma, é possível concluir, e ainda para mais com o decorrer do estágio, que o ERP, no caso particular da entidade de acolhimento, levou a uma melhoria substancial em toda a organização interna da empresa, uniformizando o controlo e gestão do património, assim como normalizou e consolidou a informação contabilística da empresa, dando a possibilidade aos gestores/investidores de obterem, em tempo útil e de forma objetiva, resultados confiáveis no que diz respeito à contabilidade (analítica, patrimonial, orçamental), originando a que seja possível produzir de forma automática a maioria dos mapas legalmente exigíveis e tão cruciais para o acompanhamento da gestão. Além de todos estes fatores a implementação do *software* provocou ainda a satisfação nos colaboradores, pela facilidade de utilização e integração com outras plataformas.

### **Capítulo 3. Estágio**

Este capítulo tem como objetivo fazer uma abordagem ao estágio na entidade de acolhimento, descrevendo os seus objetivos, apresentando a empresa acolhedora assim como as atividades e principais responsabilidades assumidas. Será também abordada a operacionalização dos módulos que foram explorados durante o período de estágio.

### 3.1 Objetivos do Estágio

A entidade de acolhimento, mediante a apresentação de um plano de estágio, presente no Anexo 2, concebeu alguns principais objetivos a atingir durante o estágio:

- Fortalecer os conhecimentos na área da contabilidade que estejam diretamente relacionados com a inserção de faturas, bem como verificação de contas correntes necessárias ao bom funcionamento do departamento de compras;
- Estimular o desenvolvimento de operações de tesouraria operacional no decorrer normal da atividade hoteleira, principalmente no que respeita à sua gestão do dia-a-dia;
- Sensibilizar o estagiário para a sintonia de trabalho que é precisa entre o departamento operacional e o financeiro, no que respeita às encomendas, receção e armazenagem de mercadorias e de como esta boa prática se encontra relacionada com uma boa gestão de *stocks*, bem como apuramento de rácios saudáveis para o contínuo desenrolar da atividade na área de restauração;
- Despertar a sensibilidade do estagiário para as vantagens na ótica de gestão, reporting e de decisão no curto prazo que a integração integral de um ERP permite do ponto de vista operacional e financeiro.

### 3.2 Apresentação da Entidade de Acolhimento



**Figura 3.1** Logotipo da Entidade de Acolhimento

**Fonte:** Facebook Oficial da Organização

A MBD – Gestão de Investimentos Hoteleiros da qual faz parte o grupo *The Independent Collective* foi fundada em 2011 e tem como objetivo “ser o maior e mais relevante grupo de hospitalidade *out-of-the box* (criativa) em Portugal.”.

O grupo atualmente dispõe de quatro unidades de alojamento turístico: o *The Independent Hostel & Suítes* que se apresenta como um *hostel* estilo *art-déco* e incorpora dois restaurantes; o *The Decadente* e o *The Insólito*, estando localizado no centro histórico de Lisboa, os dois restaurantes e bares dispõem de terraço (c/possibilidade de cobertura) e 33 quartos, cujas tipologias vão desde grandes dormitórios de 12 camas a suítes de luxo, capazes de alojar uma pequena família; a outra unidade que fica no Porto e trata-se de uma parceria com o grupo Sogrape, que originou *The of House of Sandeman Hostel & Suítes*, o primeiro *branded hostel* do mundo, que estará localizado nas famosas caves de vinho do Porto *Sandeman*. O *hostel* conta com cerca de 12 suítes e 43 camas de *hostel* em quatro camaratas, com uma capacidade total para 67 hóspedes. Os beliches são peças originais, tendo sido criadas exclusivamente para este espaço e inspiram-se nas pipas de vinho do Porto, juntando a isso o *The George Restaurant & Terrace*, uma homenagem a George Sandeman, o fundador da marca em 1790.

Mais recentemente o grupo abriu o *The Indy House*. Localizado na Mouraria, este novo *Hostel & Suítes* oferece aos seus clientes 40 quartos, com um novo conceito que conta com apartamentos T1 e T2 e quartos duplos. Cada cinco, quartos terá acesso ainda a uma cozinha. Até 2020 estão previstos novos projetos de “hospitalidade criativa” que contarão com aberturas na zona ribeirinha do capital e em Évora.

O *The Independent Collective* é uma organização que aposta numa simbiose de experiência e colaboradores jovens. A cultura do grupo assenta em relações de proximidade e tem como principais políticas a ética e compromisso nas relações comerciais e a sua reputação perante os *stakeholders*. Atualmente, a empresa que detém o grupo conta com uma faturação perto dos quatro milhões de euros/ano e espera que, nos próximos dois anos, a mesma seja duplicada estando ainda avaliada pela revista Exame (2018) como uma PME Líder na área do turismo, sendo composta por cerca de 95 colaboradores.

No que diz respeito aos SI, a empresa utiliza, como já foi dito, o *Newhotel* em termos de gestão de reservas e receção. Este programa funciona informaticamente e de forma integrada com todos outros programas do *hostel*. Simultaneamente, existe o *WinRest*, que é utilizado nos restaurantes para o lançamento de consumos dos clientes, possibilitando posteriormente a extração de informações na área do *F&B*. Relativamente ao programa contabilístico, é usado o já apresentado, ERP Primavera, que possibilita a integração das vendas do *Newhotel*, tendo sido desenvolvido, como já foi mencionado anteriormente, um integrador específico, para o efeito. Assim, ao dispor de um *software* totalmente integrado, este, fornecerá

informações relativas não só às receitas, como também acerca de toda a informação, no que toca aos custos operacionais e não operacionais.

O departamento financeiro e de compras, onde foram desenvolvidas as atividades do estágio, é contíguo ao departamento de recursos humanos e é chefiado pela *controller* financeira da organização, que possui a responsabilidade de não só realizar a contabilidade e controlo da empresa, bem como elaborar ferramentas para dar suporte à gestão, quer isto dizer que a contabilidade é feita pelos colaboradores, assim como os mapas financeiros necessários, ficando apenas a parte fiscal alocada a uma colaboradora *outsourcing*.

Tendo em conta que o departamento de compras era parte integrante do departamento financeiro, no início do estágio o mesmo era também responsável por fazer as compras do *Hostel* e respetivos restaurantes, significa isto, que a maior parte das necessidades de aquisição de produtos por parte dos departamentos do grupo ficava a cargo do departamento de compras/financeiro. Dada a experiência e conhecimento do mercado por parte do responsável de compras, a organização conseguiu ter uma boa relação com os fornecedores para encontrar, na maior parte dos casos, o melhor produto com base na relação preço/qualidade. Já no decorrer deste ano houve um processo de mudança organizacional que alocou as compras ao departamento de F&B.

No departamento onde foram assumidas as funções do estágio, existiam, à data de início, cinco colaboradores que trabalham em tarefas diferentes, embora relacionáveis. Assim a empresa dispunha no departamento:

- 2x Assistente Financeiro /Compras
- Responsável de Compras
- Técnica de Recursos Humanos
- *Controller* Financeira

### **3.3 Atividades e Responsabilidades assumidas durante o estágio**

O estágio no The Independent Collective decorreu de 2 de outubro de 2017 a 9 de julho de 2018. No primeiro dia do estágio, foi apresentado um *dossier* (manual do colaborador “independente”, código de ética) do *hostel*, de modo a proporcionar a familiarização dos procedimentos que caracterizam o serviço desta unidade de hospitalidade criativa e qual era o espírito “independente”, assim como os valores fundamentais a reter. Este primeiro impacto teve a finalidade de fazer entender como a empresa funcionava no seu todo.

Na organização, foi desempenhada a função de assistente financeiro e de compras. As atividades foram efetuadas através do ERP Primavera, sendo esse o *software* utilizado em grande parte dos processos organizacionais da empresa auxiliando assim na contabilidade e gestão da mesma. O sistema em questão atravessa todo o departamento, com exceção das necessidades de compras que são realizadas em *Google Docs*.

Paralelamente, houve sempre um cuidado transmitido pela *controller* financeira com vista a parametrizar o sistema nomeadamente com a criação dos artigos, criação das famílias de produtos, assim como o alerta de erros ou possibilidades futuras de erro. Deste modo, é possível afirmar que parameterizar um ERP é adaptá-lo à organização, no fundo, tratam-se das configurações que são possíveis ao nível das opções de funcionamento do SIG.

As várias atividades efetuadas, assim, como os seus procedimentos podem descrever-se de forma detalhada da seguinte forma:

A. **Inventário** - Mensalmente é feito o inventário de todos os armazéns, para verificar se o *stock* físico é compatível com o stock em sistema. O inventário e respetivo registo em sistema passou a ser feito em cooperação com os chefes de bar e cozinha, tendo a supervisão do diretor de F&B. Caso existisse alguma divergência de quantidades, eram ajustados os valores e procurava-se detetar o erro. A realização do inventário no final do mês é sempre necessária para impedir leituras no sistema informático que não correspondam à realidade encontrada nos armazéns. O acompanhamento do inventário adveio da necessidade de ajustar a metodologia utilizada na organização física das mercadorias em *stock* à forma como os produtos estavam organizados por famílias no ERP Primavera.

B. **Lançamento de faturas** - Todas as mercadorias devem trazer fatura. Em primeiro lugar, deve-se verificar o número de identificação fiscal e seguidamente as quantidades e preço praticado, caso não esteja em conformidade, é necessário requerer uma nota de crédito ao fornecedor questionando as mercadorias em falta ou preços erradamente praticados. Por vezes acontece chegarem alguns produtos em que a fatura não é recebida, pelo que deve haver um controlo atento do que é pedido e a que fornecedor.

São lançados vários tipos de faturas, mas principalmente, as que davam entrada das mercadorias e matérias-primas no departamento de compras, sendo encomendadas pelo responsável do mesmo, através de uma requisição de encomenda.

Após a verificação de toda a mercadoria que foi rececionada, é dada entrada da mesma, seguindo a fatura para o departamento financeiro e de compras, onde é introduzida no ERP. Existem também as faturas de serviços, onde a sua conferência consiste em analisar para que unidade foi gerado esse custo, de modo a alocar corretamente, para que no futuro se evitem erros ou desvios naquilo que eram os orçamentos e gastos esperados. Por fim, existem também faturas de investimentos que se manifestam pela compra de materiais ou requisição de serviços para a construção ou reabilitação das unidades da empresa ou faturas respeitantes aos ativos fixos tangíveis e intangíveis, sendo imperativo o seu registo e posterior contabilização e depreciação.

A maioria das faturas tem prazos de pagamento que podem variar entre trinta, sessenta ou noventa dias, mas também há faturas pagas a pronto pagamento, sendo essas controladas pelo ficheiro feito pelos assistentes de FO do *hostel*, que reuniam os documentos que são deixados pelos cozinheiros, que pontualmente realizam compras. Posteriormente, os responsáveis do FO constroem um mapa em *Excel* para registo e posterior contabilização. Após a organização das mesmas é feito o seu lançamento em ERP num diário à parte sendo arquivado no seu *dossier*.

- C. **Reconciliação de contas correntes dos fornecedores** – A conta-corrente é onde nos é indicado o saldo creditado a um fornecedor, indicando os valores pagos e por pagar. As reconciliações assentam em conferir se o que está lançado em determinado fornecedor é o mesmo que o fornecedor tem lançado na sua conta corrente respetiva e se os saldos conferem. O desempenho desta tarefa colmata erros que podem durar meses ou anos, tendo reflexos na tesouraria e até em termos fiscais.
- D. **Processamento de pagamentos** – As ordens de pagamento são elaboradas, por norma, ao fim do mês, sendo orientadas pela *controller* financeira. A execução destas tem como procedimentos essenciais a junção de todas as faturas e notas de crédito do fornecedor, relativas ao prazo que está em falta ou perto do fim. Se forem faturas em que o pagamento já ocorreu é necessário recolher a confirmação da *controller* financeira e juntar o contrato, como por exemplo, faturas relativas a seguros. Em termos práticos, para cada fornecedor é transferido o valor pago por transferência bancária, de modo a saldar as faturas em dívida, com vista a limpar as faturas que já tinham sido pagas. Este procedimento dá à organização uma confiança junto dos fornecedores e uma maior folga para poder aumentar os volumes de encomendas a

esses mesmos fornecedores, caso assim seja necessário. Como exemplo, todos aqueles fornecedores que fornecessem os bens alimentícios à organização.

- E. **Arquivo** – O arquivo está organizado mensalmente e é aplicado a todas as faturas lançadas, sendo a sua organização feita por tipologia de fatura. O arquivo contém também notas de crédito e pagamentos efetuados via contas bancárias. Em termos de custos e receitas, a empresa dispõem de três tipos de *dossiers*, os respetivos às vendas, os respetivos à aquisição de bens e serviços e os respetivos à tesouraria. Podem ainda ser distinguidos dois tipos de arquivos: Os arquivos gaveta, onde se encontram as faturas por lançar e os arquivos definitivos onde se encontram as faturas lançadas e validadas conforme as NCRF (Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro). Em resumo, o arquivo da organização é arrumado consoante a tabela constante no Anexo 4.

Dada a implementação do ERP, foi constatado que para mais fácil controlo, é imperativo começar a ter suporte físico dos pagamentos realizados pela empresa, assim no momento de pagamento aos fornecedores, a nota de pagamento é impressa com vista, em primeiro lugar, a evitar qualquer erro de duplicação de pagamentos e por outro a ter um registo dos pagamentos mensais que partiam das várias instituições financeiras, das quais a empresa era cliente. Com este arquivo pretende-se que a reconciliação bancária e de contas correntes fosse mais precisa, dada a sua integração no ERP.

- F. **Gestão do correio** – Diariamente, são recebidos recibos e faturas que têm a necessidade de ser registados pela empresa. Após a sua receção, as faturas são arrumadas, consoante a sua tipologia (arquivo “gaveta”) para posteriormente serem emitidas em Primavera. Por outro lado, os recibos dos pagamentos são arquivados nos respetivos *dossiers*. São também recebidos os certificados ligados aos alojamentos e de higiene e segurança, que são arquivados consoante a sua natureza.
- G. **Ativos** – Para os ativos adquiridos até ao ano presente, foi efetuada uma listagem em *Excel*, que funcionava como integrador, com o objectivo de mais tarde se importar essa mesma listagem para o ERP. De seguida, com os ativos adquiridos presentemente e no futuro, é verificado se a fatura já se encontra processada em sistema, sendo de seguida criada a ficha do ativo que irá acoplar informações, como o custo de aquisição, a vida útil e a taxa de depreciação que lhe está associada. Ao mesmo tempo é dado um código identificativo do ativo. Como procedimento definiu-se que a ficha do ativo deve ser criada logo após o lançamento da fatura.

- H. **Transportes de Pessoal** – Uma vez que se trata de uma empresa de investimentos e que dispõe de unidades dispersas entre si, foi importante que todos os meses fossem registadas e alocadas por centro de custo, as despesas que o grupo tinha com as viagens dos seus colaboradores. São aqui tidas em conta as faturas da *Ryannair*, normalmente para as deslocações à *Sandeman*, e as faturas de táxi e *UBER* para deslocações dos colaboradores dentro das próprias cidades das unidades de alojamento e/ou restauração.
- I. **Parametrizações do Software** – Em paralelo a todas as atividades existiu sempre um cuidado na análise do ERP e na sua interpretação, de modo a detetar erros que podiam surgir da alocação a contas contabilísticas erradas, erros ao nível da família de produtos, erros ao nível das unidades de compra ou centro de custo. Isto porque foi notado pela *controller* financeira que a implementação do *software* estava a conduzir a erros, nomeadamente ao dar rácios com valores desmesurados, ou a não conseguir responder a questões importantes que os decisores necessitavam para a decisão.

O propósito desta tarefa foi também de verificar se a parametrização constante no sistema estava correta, ou necessitava de ser reconfigurada, com vista a que o ERP conduzisse a ferramentas de gestão mais rigorosas e resultados contabilísticos mais precisos. Assim, houve a oportunidade de criar ou renomear artigos e famílias de modo a que fosse possível responder a questões, tais como: Quantas garrafas de vinho foram compradas? Quanta fruta é comprada para o bar? Qual o montante gasto em carne no restaurante X? Quanto custou a comida do pessoal? Muitas destas questões não estavam a ser respondidas até então ou davam dados erráticos. No início do passado ano, após o fecho de contas, foram detetados erros ao nível dos artigos, que muitas das vezes estavam alocados a áreas do negócio que não lhes pertenciam e erros ao nível das famílias, pois não cobriam todo o negócio, aglomerando produtos que eram usados para fins distintos ou falta de valores em rúbricas importantes.

### **3.4 Operacionalização do ERP Primavera**

No decorrer das atividades realizadas no estágio, foram operacionalizados vários módulos. Primeiramente, será demonstrado o módulo de compras, onde as faturas vão sendo lançadas. O ecrã inicial do módulo pode ser observado no Apêndice A.

O procedimento do lançamento das compras efetuadas pela organização no ERP, começa, em primeiro lugar, por ter-se de ter em conta qual a tipologia de fatura a processar no sistema conforme o Apêndice B, em segundo lugar, deve-se ter em atenção, se o fornecedor consta em sistema ou se é preciso criar uma nova ficha de fornecedor. Caso o fornecedor não integre a lista de fornecedores do ERP, conforme o Apêndice C, é necessário criar uma nova ficha de fornecedor, sendo fundamental preencher o máximo possível dos campos que se podem observar no Apêndice D. De notar que deve ser preenchida toda a informação conhecida e essencial ao efetuar a criação da ficha de modo a que se evite a duplicação do fornecedor e que fiquem registados a maioria dos seus dados, para contacto caso necessário. Em seguida, após a seleção do fornecedor é então inserida a fatura, cujo *layout* pode ser constatado no Apêndice E, na qual devem ser tidos em conta quatro princípios:

1. O número da fatura a ser inserido no ERP deve ser *ipsis verbis*, sempre que possível, ao da fatura do fornecedor, caso isso não seja possível devem ser suprimidas duas letras ou mais e ser inserida a restante numeração;
2. Nos campos, “data do documento” e “data de introdução”, regra geral, devem sempre corresponder à data da fatura. Caso a fatura a registar seja de um mês anterior ao corrente, a data do documento deve ser mantida, alterando a data de introdução para o mês corrente;
3. Os artigos inseridos devem corresponder o máximo possível aos que incorporam o sistema, tendo em conta fundamentalmente, a sua taxa de IVA (Imposto de Valor Acrescentado), e as suas unidades de compra conforme o Apêndice F. Estas unidades eram possíveis de ser configuradas. O cuidado neste procedimento, é motivado pelas diferenças de preços e unidades de um mesmo artigo comprado, isto é o custo não é *standard*, como exemplo, quando se insere 5 litros de azeite ou 2,5 litros desse mesmo azeite, o custo não é igual quer para a contabilidade quer para os aprovisionamentos.
4. Ter em atenção qual o destino da compra. Não deve ser inserida qualquer fatura sem uma garantia de qual é o destino dos bens ou serviços nela constantes. Quando não há certeza quanto à alocação do custo, a informação é requerida junto do responsável de compras, e após isso é então selecionado o “armazém” para o qual a fatura deve ser alocada, conforme o Apêndice G, os armazéns representam, desta forma, as várias unidades tanto de alojamento como de restauração e bar que a organização dispõe.

Após tudo isso o sistema, por defeito, irá sempre processar a fatura com valores c/iva sendo necessário sempre uma conferência entre o documento físico e o gerado informaticamente.

Seguidamente a serem processadas todas as faturas, de um dado fornecedor, é necessário que esse mesmo fornecedor seja pago, este facto leva-nos à apresentação do módulo de Tesouraria, que está totalmente integrada com a Logística e com os módulos da área Financeira do ERP. Este módulo disponibiliza todas as ferramentas necessárias para o controlo de pagamentos, recebimentos, gestão da própria tesouraria, contendo também a listagem de documentos emitidos aos fornecedores.

Neste prisma, o estágio visou essencialmente a emissão de notas de pagamento a fornecedores, em que o procedimento é composto por três passos:

- Verificação do montante em dívida para com o fornecedor, analisando se o mesmo corresponde ao montante a pagamento em sistema, conforme o Apêndice H;
- É dada confirmação, abrindo-se uma janela onde deve ser indicado o banco a emitir o pagamento assim como a data deste, conforme o Apêndice I;
- Após a alocação do pagamento à instituição financeira é necessário que seja indicado o tipo de movimento a realizar, como é possível observar no Apêndice J, assim como a rúbrica contabilística a que se refere (Clientes, Fornecedores, Estado e outros entes públicos).

Segundo o Primavera Professional 9 (2014), os movimentos da tesouraria são tratados com o máximo rigor e sem erros, uma vez que existe uma comunicação automática dos documentos bancários e da reconciliação com extratos eletrónicos ou *online*. Este módulo permite gerir os vários tipos de contas e operações de uma organização e consultar a posição bancária da empresa, cumprindo ainda todos os requisitos SEPA (Área Única de Pagamentos em Euros), emitindo as ordens de pagamento e de cobrança conforme a ISO 20022<sup>10</sup> e ainda leitura e processamento do retorno dos bancos correspondente às operações efetuadas. Este módulo é o que mais era controlado, pois é nele que está agregado todo o dinheiro que é gerado pela empresa, assim como todo o dinheiro que por ela é gasto.

---

<sup>10</sup> Esta norma é apenas necessária para os clientes-empresa. Trata-se de uma norma *standard* internacional de linguagem técnica que define regras para codificação de ficheiros utilizados nas comunicações dos dados para transferências e débitos diretos entre os prestadores de serviços de pagamentos e as empresas. Este formato adotou elementos base comuns a todos os países SEPA. Os programas de gestão que cada empresa utiliza no seu dia-a-dia terão de ser adaptados para gerar ficheiros com o formato XML, segundo a norma ISO 20022.

Posteriormente às faturas e pagamentos, o estágio incidiu na aprendizagem e operacionalização de uma terceira área, tão importante nas empresas: os ativos, neste caso particular os ativos tangíveis e intangíveis. Para o efeito o sistema apresenta-nos um módulo que, segundo o Primavera Professional 9 (2014), trata de todo o tipo de ativos transversalmente ao longo da vida útil. Contudo, para que isso fosse possível foi necessário como já foi dito, importar os ativos que já faziam parte da organização para isso, o *software*, dispõe, dentro do módulo, de uma área de utilitários e integrando nessa um campo de importador de dados, que permite a introdução tanto de fichas como processamentos e para ajudar essa importação o ERP dispõe de um ficheiro de *Excel* que, ao ser preenchido, permite a importação. Para tal, há que ter especial atenção:

- A. O separador contas de investimento deve ser totalmente preenchido e corresponde ao separador contas de investimento da ficha do ativo no ERP;
- B. No ficheiro de processamento devem-se preencher os valores acumulados de cada bem tendo em atenção se vai ser usado o plano fiscal ou contabilístico.

Após a preparação do ficheiro o ERP vai fazer o “*match*” entre as colunas do *Excel* e do próprio *software*. A partir do momento que esteja tudo devidamente processado, a ficha do ativo fica criada.

Para os novos ativos, foi necessário que previamente fosse lançada a sua fatura. Posteriormente, dentro do módulo, existe um submodelo denominado “ficha” onde devem ser preenchidas o máximo de informações que a empresa dispõe sobre determinado ativo:

1. Primeiramente, como é possível observar, no Apêndice K, o primeiro campo a ser preenchido devem ser as informações gerais, onde irão ser preenchidas as datas respeitantes ao artigo (utilização, aquisição e inventário). Em geral, a data de aquisição corresponde sempre às outras datas respetivas, devendo sempre ser mencionado o número de elementos que compõem o ativo;
2. De seguida é preenchida a informação fiscal, ou seja, é definido no sistema qual a legislação que se deve de associar ao ativo em causa, partindo do DR 25/2009<sup>11</sup>, sendo por conseguinte também definida a classificação do ativo, também constante do decreto. O *software* irá associar uma taxa de depreciação ao ativo respectivo, como é possível constatar no Apêndice L;

---

<sup>11</sup> Diário da República, 1.ª série — N.º 178 — 14 de Setembro de 2009

3. Após isso, no separador “contas de investimento”, o ativo em questão é alocado à respectiva conta contabilística segundo as NCRF, conforme o Apêndice M;
4. No separador “plano de depreciação”, conforme o Apêndice N, é atribuído um valor ao ativo que corresponde ao valor do bem deduzido do seu IVA;
5. É finalmente criado o documento de aquisição, como se pode observar no Apêndice O, onde conforme o código gerado pela ficha é possível registar a aquisição do ativo de forma automática. Nesta fase deve-se conferir se as colunas da base de incidência, taxa de depreciação e custo de aquisição estão conforme a ficha criada previamente.

Por fim, simultaneamente à operacionalização destes módulos, houve um caminho de configuração, ou parametrização do ERP que no fundo é a preparação do sistema para implementar os processos da organização, ou seja, de entre todas as opções oferecidas pelo *software*, deve-se, no momento da configuração, escolher e definir os campos, os parâmetros e os modos de executar funcionalidades, de forma a colocar no sistema as regras do negócio. Esta operacionalização é importante, uma vez que os SIG são pensados para atender a diversos tipos de empresas e, por essa razão, dispõem de inúmeros parâmetros que devem ser selecionados de acordo com o negócio em questão.

No caso do *The Independent Collective* as parametrizações servem para adaptar, o sistema ao que foi pretendido pelos decisores, numa primeira fase na distinção entre artigos de compra e artigos de venda, em virtude de vários artigos de compra gerarem um artigo de venda e mais tarde na distinção entre as compras que são alocadas aos hóspedes e as que são alocadas ao *staff*.

Foi também importante distinguir os artigos entre si. Essa divisão foi feita consoante a tipologia do artigo, por exemplo, caso seja inserida uma fatura de compras respeitante à Makro, esses artigos devem ser do tipo mercadoria, por outro lado em faturas de eletricidade os artigos usados foram conotados como serviço e no caso das compras de utensílios para a cozinha ou restaurante foi dado o nome de “palamenta”, a tipificação dos artigos pode ser observada no Apêndice P.

Todos os artigos estão integrados numa família, por exemplo, na mesma fatura da Makro ainda que tudo sejam mercadorias, a mesma divide-se em várias famílias, entre elas: Comida, licores e bebidas c/álcool, bebidas s/álcool, vinhos, comida, cerveja, entre outros. Dada a especificidade exigida aos artigos foi necessário verificar praticamente todos eles, por forma a integrá-los ou alocá-los à família correta conforme o Apêndice Q.

Dada a exigência para a construção de rácios tão importantes no mercado de alojamento e restauração, tais como o *food-cost* ou custo dos pequenos-almoços ou da comida de *staff*, entre outras análises e mapas mais específicos, a subfamília é vista como um campo de particular interesse é nela que se constata efetivamente o que foi comprado, no caso do exemplo dado da fatura da makro. Tendo isto presente, é possível afirmar que, apesar de todos os artigos serem mercadorias e poderem pertencer a mesma família (Comida) há ainda uma divisão da mesma em categorias tais como, mercearia, marisco, congelados, padaria, entre outros. Estas divisões conforme o Apêndice R, tem a sua especial importância para elaborar um conjunto de mapas e análises, como a retirada de um extrato por artigo, por centro de custo ou por entidade num determinado período, análise dos artigos sem movimentos, mapas de *stocks* por artigos, por armazém, ou análises agrupadas por famílias de artigos.

É possível concluir que, algumas parametrizações foram feitas logo de início, enquanto que outras foram sendo ajustadas consoante as necessidades da organização.

## **Capítulo 4. Análise Crítica**

Neste capítulo é realizada uma abordagem crítica e reflexiva das atividades desempenhadas no The Independent Collective e módulos de ERP operacionalizados, salientando a sua relevância e adequação, assim como as contribuições do estágio para a organização.

### **4.1 Análise dos resultados do estágio**

Uma das grandes dificuldades assistidas no período inicial deste estágio foi a falta de autoconfiança para desenvolver as tarefas que eram estipuladas no relatório, com receio de não ser entendida a sua execução. A ausência de experiência na área da gestão hoteleira e por consequência, no mercado do alojamento e restauração, provocou um receio pelo desconhecimento manifesto das particularidades da mesma, ainda assim, foi sentida uma motivação na aprendizagem e posterior resolução dos problemas que foram surgindo.

Com o desenrolar do estágio e a assunção de responsabilidades, foram adquiridas competências que sustentaram a evolução como profissional e como pessoa. É possível afirmar que foram adquiridas competências humanas, aprendendo a organizar, pensar e agir de acordo com diferentes situações num ambiente novo. Também foram desenvolvidas competências no que respeita ao relacionamento interpessoal, bem como, procedimentos

para um *report* mais eficaz, desenvolvendo competências com resultados num trabalho mais eficiente e produtivo. Foram adquiridos também domínios ao nível dos sistemas de informação organizacionais, aprendendo a trabalhar com um dos mais conhecidos ERP utilizados em Portugal e que certamente poderá ser útil num futuro próximo.

No final do estágio foi possível concluir que, é fundamental a existência de uma relação positiva e de estreita cooperação entre o departamento financeiro e o departamento de F&B, onde passaram a ser alocadas as compras, por forma a evitar erros de lançamentos entre as duas áreas. Quem receciona as encomendas deve ter uma especial atenção em tentar sempre analisar a nota de encomendas, a quantidade comprada, as datas de vencimento e a fatura propriamente dita. Em muitos casos os fornecedores que fazem a entrega estão com pressa, e podem, muitas vezes deixar o material erradamente faturado e receber a assinatura.

Deve existir muita atenção no lançamento das faturas no sistema, porque quando ocorre um erro, acaba por dar o dobro do trabalho, pois é necessário que sejam analisados todos os lançamentos para o encontrar, e a reconciliação é feita apenas ao fim do mês, o que torna o processo mais complexo, dados os prazos legais para o apuramento do IVA. A classificação da tipologia e destino da fatura é fundamental, sendo necessária atenção redobrada, tendo particular cuidado com o lançamento das mesmas. Em termos de tesouraria operacional, a reconciliação da conta corrente dos fornecedores deve ser feita com rigor para não ocorrerem erros posteriores, como por exemplo, de duplicação de pagamentos das faturas ou dívidas pagas parcialmente por faturas em falta.

É possível concluir que, os procedimentos do departamento financeiro/compras da entidade de acolhimento, foram em grande parte cumpridos, começando pela necessidade de encomenda que é maioritariamente requerida por cozinheiros e chefes de bar assim como *housekeeping*, posteriormente na entrega dessa mesma encomenda, deve-se verificar não só os materiais físicos, mas também a nota de encomenda que deu origem à fatura. No entanto, este processamento tinha algumas falhas, uma vez que nem sempre as mercadorias eram conferidas pelos mesmos colaboradores, não sendo assim vistas com frequência com o mesmo rigor e atenção.

No final do estágio houve oportunidade de verificar que os processos de compra/financeiros estão maioritariamente bem implementados e integrados no sistema. No entanto, relativamente aos dados das necessidades de compra, não estão ainda criadas todas as condições para a sua implementação. Constatou-se ainda que, existiu uma grande dificuldade

em importar os artigos de venda, uma vez que o *software* não estava idealizado para prestação de serviços, como é o caso do alojamento/restauração. Para importar os artigos de venda para o ERP, a organização, necessitou de importar primeiro os dados do *Winrest* para um ficheiro de *Excel*, concebendo assim novas fichas técnicas compatíveis com o Primavera adaptando para isso as unidades de conversão.

Para o futuro, uma vez que as ordens de compras passaram para o departamento de F&B, é imperativo que seja alguém admitido na organização, com a função de controlar os custos dos bens e serviços adquiridos, de modo a assegurar que essas compras estão a ser rentabilizadas, brevemente deve ser assistida uma total integração das mesmas no ERP Primavera, de modo a acelerar o ritmo de trabalho.

#### **4.2 Contribuições do estágio para a organização**

Foi no módulo de compras onde mais trabalho foi sendo desenvolvido, numa primeira linha, porque a que organização tinha implementado o ERP recentemente, daí ser importante logo parametrizar os fornecedores, a configuração completa e correta do “mapa” de fornecedores da empresa deve tender a que no futuro se evite a duplicação desses mesmos fornecedores, pagamentos errados e por consequência elementos contabilísticos mais precisos. Dentro desta área houve também uma maior agilização, no que respeita à obtenção de documentos em falta, mais concretamente faturas e notas de crédito de fornecedores, emitidas em nome da empresa, tendo existido uma maior rapidez no seu encontro, contabilização e posterior pagamento. No passado haviam documentos dispersos por várias áreas da empresa, o que dificultava a tarefa e poderia gerar perda de rendimento.

Outra das contribuições, já na área financeira, foi o pôr em dia, do procedimento das viagens por *UBER*, estas eram pagas por débito direto e a empresa tinha que consultar, *online* as faturas viagem a viagem. À primeira poder-se-ia pensar que seria igual levar a custo, o total gasto, num dado mês, no entanto é mais preciso e rigoroso para a gestão que esse custo seja repartido. No caso da organização estudada, a divisão é feita em dois tipos de deslocações as operacionais e as de investimento consoante a categoria dos colaboradores que se deslocam.

Na área do investimento, foram dados contributos, nomeadamente ao nível dos ativos tangíveis e intangíveis, como já foi referido anteriormente, foram assim criadas as fichas dos ativos adquiridos pela organização, contribuindo assim para o seu registo informático e codificação física, esta informatização dos ativos, deu a organização não só uma maior noção

dos montantes investidos assim como das depreciações a ter em conta e ainda as tarefas de reunião de documentação para processamento de faturas e posteriores ordens de pagamento relativas à construção e posterior abertura da unidade *The House of Sandeman*.

Em termos operacionais as contribuições assentaram em parametrizar o *software* ERP *Primavera Professional 9* da melhor forma possível, com vista a que se pudessem chegar a cálculos mais precisos de alguns rácios pedidos pela gestão como o *food-cost* ou o custo dos pequenos-almoços. Foi verificado que, os valores destes mesmos rácios estavam inflacionados até ao início deste ano, em primeiro lugar porque não eram separados os custos de compras de fruta para o bar e fruta para restaurante, em segundo lugar não estavam definidos artigos de pequeno-almoço e por fim a comida comprada para *staff* não era separada da comida para os hóspedes, inflacionando assim os custos de compra além de unidades de compra mal parametrizadas o que levava também a um inventário extraído do ERP errado. Nesse sentido foi assegurada uma maior organização das categorias famílias e subfamílias dos artigos, aproximando-as do que era pretendido para a tomada de decisão. Em certos meses foi incumbido exclusivamente o lançamento de todas as faturas de mercadoria o que exigiu grande atenção, compromisso e responsabilidade. Quando tal acontecia, eram alturas de muito trabalho em que os fornecedores acabavam por ficar esquecidos na “gaveta”. Nesse contexto foram deixados contributos também ao nível do arquivo pressupondo uma lógica o mais próxima possível do ERP utilizado.

É possível afirmar que, a postura no estágio pautou-se sempre pelo empenho e compromisso aproveitando a oportunidade proporcionada pela empresa, tendo sido ainda recebido um *feedback* positivo, transmitido no fim do estágio. Sendo gratificante a possibilidade de poderem ser mudadas práticas já existentes, possibilitando assim a aceitação de novas ideias para o negócio assim como para a configuração/utilização do ERP.

É possível concluir que, o tempo e esforço necessário para o assumir de responsabilidades, deu preparação para um melhor desempenho num futuro em termos profissionais, tendo a organização recebido novas ideias e conhecimentos trazidos do mestrado, assim como um melhor funcionamento do ERP.

## Conclusões

Dada a globalização da economia, avanços tecnológicos e até mesmo a crescente consciencialização ambiental é possível afirmar que as organizações têm sido forçadas a desenvolver continuamente mecanismos que as diferenciem dos concorrentes e que as leve a obter vantagens competitivas.

Em resumo na gestão de alojamentos turísticos e restauração como em qualquer gestão é importante que os gestores optem por ideias e princípios que promovam a inovação e a consequente mudança organizacional seja ela na forma como é feito o trabalho ou por quem é efetuado o trabalho.

Para Amaral et al. (2005) as TIC desempenham atualmente uma função extraordinariamente importante na generalidade das organizações sociais contribuindo, para que, numa perspetiva mais tecnológica, os sistemas informáticos se sobreponham à essência dos SI que é fundamentalmente organizacional e social.

É assim possível afirmar que uma organização para que possa atingir os seus objetivos, depende fortemente do tratamento que dá à informação que nele circula. Em última instância, essa informação será aquela a ser usada no processo de tomada de decisão por parte dos gestores. Por essa razão, fatores do SI, tais como, recolha, processo/armazenamento e saída de dados, devem ser tidos em conta, uma vez que o objetivo é criar valor e obter vantagens competitivas face à concorrência. Apesar de todo este trabalho poder ser feito manualmente, o uso das TIC neste processo é vantajoso para a organização desde que devidamente bem aplicadas.

Para Serrano et al. (2000) os gestores debateram-se durante anos, com grandes custos e frustração, com sistemas de informação incompatíveis entre si e com processos operacionais inconsistentes. O ERP prometeu resolver esta questão não sendo assim surpreendente que as organizações tenham recorrido massivamente às empresas que fornecem sistemas ERP.

Sendo o negócio da entidade de acolhimento, o alojamento *hostel*, um conceito recente de prestação de serviços era importante compreender a envolvimento do projeto de implementação do sistema. Pretendeu-se estudar o ERP em alojamentos turísticos do tipo *hostel*, através da análise das necessidades e as respetivas aplicações e operações específicas utilizadas. Nesse sentido, é possível salientar que este tipo de alojamento tem um número considerável de necessidades operacionais, tais como, o controlo de hóspedes e das suas áreas comuns, a gestão de recursos alimentares e de bar, manutenção, animação, a gestão de

reservas de várias fontes, e a definição de tarifas para grupos e eventos, neste sentido, apesar de ter sido implementado com sucesso e dentro do prazo, sem custos adicionais, o ERP não cobre todos os processos da organização em estudo. Ainda assim, conclui-se que o ERP ajudou, a unidade de alojamento e restauração, na uniformização dos processos da organização, tornando-os mais eficazes e reduzindo erros sistemáticos. Assegurando, ainda, uma informação mais estruturada e útil, partilhando e coordenando a informação de toda a organização, ao mesmo tempo que proporciona relatórios e previsões baseadas nesses dados, em tempo real.

O estágio no *The Independent Collective*, proporcionou a aquisição de múltiplas competências, quer a nível prático, quer teórico. A nível prático destaca-se a aprendizagem de um dos mais conhecidos SIG em Portugal, cada vez mais utilizados em qualquer empresa, as áreas que compõem esse ERP assentavam naquilo que qualquer gestor tende a necessitar para princípios como a gestão e controlo de uma empresa. Pelo facto do acompanhamento das tarefas e da realidade do negócio ser diário permitiu uma melhor integração na própria empresa. Foram sentidas aplicações dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado verificando a sua importância. No controlo de gestão é necessário que as atividades sejam repartidas consoante as secções, numa empresa que tem pela sua gestão várias unidades de alojamento turístico e restauração. Deste modo, é necessário que os custos sejam alocados às unidades certas evitando assim desvios não esperados na orçamentação, assim como rácios de gestão com valores desmesurados.

Embora a teoria seja fundamental pela forma como dá a conhecer os assuntos e aprofunda o conhecimento sobre os mesmos, a prática deve complementar, até para uma melhor perceção da primeira. No entanto com o decorrer do estágio foi entendido que podem existir situações que a teoria não prevê sendo necessário por vezes improvisar para que o problema seja efetivamente resolvido. A experiência foi mais abrangente por as funções terem sido assumidas numa PME o que daí adveio uma proximidade com grande parte dos colaboradores, facilitando a comunicação e resolução de problemas. O trabalho em equipa foi fundamental para que o sucesso individual e colectivo fosse atingido.

É possível concluir que antes de implementar um sistema ERP, as organizações devem primeiramente, ter em atenção, aos benefícios e às condicionantes que os *softwares* deste tipo podem vir a trazer. Não esquecendo, que é necessário o comprometimento de todos os envolvidos, para que, a implementação e consequente operacionalização tenha sucesso. Por fim, o ERP implementado poderá no futuro, ser reconfigurado, caso se ache ser necessário.

## Referências Bibliográficas

- AICEP (2017). Uma estratégia para o futuro. Portugal Global, Volume (103), 4-5.
- Alturas, B. (2013). *Introdução aos sistemas de informação organizacionais* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Amaral, L., Magalhães, R., Morais, C., C., Serrano, A., & Zorrinho, C. (2005). *Sistemas de Informação Organizacionais*. (1ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Azevedo, C., & Serdeira, P. (2001). Os ERP's (enterprise resource plannig) como soluções integradas para a indústria da hotelaria e turismo. *Sistemas de Informação, volume (14)*, páginas 7-13. Acedido em 2-09-2018. Disponível em:  
[http://www.academia.edu/3624028/Serdeira\\_Azevedo\\_P.\\_e\\_Azevedo\\_C.\\_2001\\_Os\\_ERP\\_Enterprise\\_Resource\\_Planning\\_como\\_solu%C3%A7%C3%B5es\\_integradas\\_para\\_a\\_ind%C3%BAstria\\_da\\_Hotelaria\\_e\\_Turismo\\_Revista\\_Portuguesa\\_de\\_Sistemas\\_de\\_Informa%C3%A7%C3%A3o\\_no\\_14\\_p%C3%A1g.\\_7-13](http://www.academia.edu/3624028/Serdeira_Azevedo_P._e_Azevedo_C._2001_Os_ERP_Enterprise_Resource_Planning_como_solu%C3%A7%C3%B5es_integradas_para_a_ind%C3%BAstria_da_Hotelaria_e_Turismo_Revista_Portuguesa_de_Sistemas_de_Informa%C3%A7%C3%A3o_no_14_p%C3%A1g._7-13)
- BPI (2017) Portugal - o turismo reforça o seu peso económico. *E.E.F. Mercados Financeiros* 09 (2017), 31-36. Acedido em 20-03-2018. Disponível em:  
[https://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR\\_WCS01\\_UCM01056904](https://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR_WCS01_UCM01056904)
- Cabugueira, A. (2005). *A importância económica do turismo*. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 2 (2), 97-104.
- Caldeira, M. M. (2008). *Sistemas de informação para a gestão* (1ªed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, J. C., Guedes, A. P., Arantes, A. J., Martins, A. L., Póvoa, A. P., Luís, C. A., Dias, E. B., Dias, J. C., Menezes, J. C., Ferreira, L. M., Carvalho, M. S., Oliveira, R. C., Azevedo, S. G. & Ramos, T. (2017). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*, (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Costa, R. (2015). *Introdução à gestão hoteleira*, (4ªed.). Lisboa: Lidel-Edições Técnicas.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Editorial Verbo: Lisboa
- Cunha, L. (2003). *Perspetivas e Tendências do Turismo*. (1ªed.). Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Cunha, L. (2007). *Introdução ao Turismo*, (2ª ed.). Lisboa: Editorial Verbo.

- Davenport, T., H. (1998). *Putting the Enterprise into the Enterprise System*. Harvard: Business Review.
- Exame (2018). As PME que Lideram. *Exame*, Volume 6 (410), 62-63.
- Facebook. (2018) Facebook Oficial do The Independent Collective. Acedido em 1-10-2018. Disponível em: <https://www.facebook.com/theindependentcollective/>
- Hostelworld (2019) Hostels em Portugal. Acedido a 5-03-2019. Disponível em: <https://www.portuguese.hostelworld.com/Albergues/Portugal>
- INE. (2018). Estatísticas do Turismo 2017. Estatísticas Oficiais volume (2018), 25-34 isbn:978-989-25-0447-6
- Inovflow (2018). Sobre Nós, a Inovflow. Acedido a 3-08-2018. Disponível em: <https://www.inovflow.pt/site/sobre-nos/>
- Linsley, P. M.; Shrives, P., J. (2006). *Risk reporting: A study of risk disclosures in the annual reports of UK companies*. The British Accounting Review. Volume 38 (4), 387- 404.
- Lopes C. F., Morais M. P., & Carvalho J. A. (2009). *Desenvolvimento de sistemas de informação* (2ªed). Lisboa: FCA - Editora de Informática.
- Lopes, L., & Mendinhos, M. (2005). *Introdução às TIC: tecnologias de informação e comunicação*. Lisboa: Fundação para a Divulgação das Tecnologias de Informação.
- Major, M. J., & Vieira, R. (2017). *Contabilidade e Controlo de Gestão*, (2ªed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Marques, A. J. (2007). *Introdução à Hotelaria*, (5ªed). Lisboa: Livraria Civilização Editora.
- Matoso, J. M. G. (1996). *A Informática na Hotelaria e Turismo*, (1ªed.). Lisboa: Plátano Edições Técnicas.
- Moura, B. (2006). *Logística: Conceitos e Tendências*, (1ªed.). Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.
- Nascimento, J. C. (2006). *Gestão de Sistemas de Informação e os seus profissionais*. (1ªed.). Lisboa: FCA – Editora de Informática.
- Jornal de Negócios (2019). Setor do turismo e viagens gerou 7,7 biliões de euros em 2018. Acedido em: 30-03-2019. Disponível em:

<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/setor-do-turismo-e-viagens-gerou-77-biloes-de-euros-em-2018>

Pereira, J.M. (2005). *Sistemas de Informação numa abordagem sistémica* (1ªed.). Lisboa: Universidade Católica Editora

Primavera BSS (2014). *Professional 9*. Acedido em 21-09-2018. Disponível em [https://pt.primaverabss.com/fotos/editor2/prospeto\\_professionalv9\\_pt\\_13\\_10\\_2104.pdf](https://pt.primaverabss.com/fotos/editor2/prospeto_professionalv9_pt_13_10_2104.pdf)

Primavera BSS (2017). *Relatório Anual Consolidado Primavera BSS*. Acedido em 22-10-2018. Disponível em:

[https://pt.primaverabss.com/fotos/editor2/Prospetos%20e%20Folhetos/relatorio\\_e\\_contas\\_pbss\\_2017.pdf](https://pt.primaverabss.com/fotos/editor2/Prospetos%20e%20Folhetos/relatorio_e_contas_pbss_2017.pdf)

Primavera BSS (2018). Liberte o seu negócio das amarras que o impedem de crescer. Acedido em 15-11-2018. Disponível em: [https://pt.primaverabss.com/pt/software/software-de\\_gestao/professional/professional/](https://pt.primaverabss.com/pt/software/software-de_gestao/professional/professional/)

Rascão, J. (2004). *Sistemas de Informação para as Organizações: a informação chave para a tomada de decisão*. (4ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Ribeiro, J., Oliveira, J. (2008). *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.

Roldão, V., Ribeiro, J. (2014). *Gestão das Operações: Uma abordagem Integrada*. (2ªed.). Lisboa: Monitor – Projetos e Edições Lda.

Serrano, A., Silva, F., Pousa, J. M., Pereira J. D., Castro, M. H (2000). *Gestão da Informação: Sistemas ERP, Gestão de Sistemas de Informação*, Évora: Universidade de Évora.

Serrano, A., Caldeira, M., e Guerreiro, A. (2004). *Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação*. Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda.

Silva, F. & Alves, J. A. (2001). *ERP e CRM: da empresa à e-empresa – soluções de informações reais para empresas globais*. (1ªed.). Vila Nova de Famalicão: Edições de Centro Atlântico.

Silva, M. M. (2003). *Integração de Sistemas de Informação*. (4ªed.). Lisboa: FCA-Editora de Informática.

Sousa, R. (2009). *Tecnologias da Informação: o que são? Para que servem?* (6ªed.). Lisboa: FCA-Editora de Informática.

*Travel Bi by* Turismo de Portugal (2018) Turismo em Portugal 2018. Acedido a 26-12-2018. Disponível em:

<https://travelbi.turismodeportugal.pt/ptpt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/turismo-em-portugal-2018.pdf>

UNWTO (2018). *UNWTO: Tourism Highlights 2018*. Acedido em 2-10-2018. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>

Varajão, J. (2005). *A arquitetura da gestão de sistemas de informação*. (3ªed.). Lisboa: FCA-Editora de Informática.

# Anexos

## Anexo 1 - Plano de Estágio Proposto



### PLANO ESTÁGIO DE NATUREZA PROFISSIONAL

**Identificação do aluno:** Paulo Jorge Robalo de Almeida  
**Instituição de Ensino:** Instituto Superior de Contabilidade Administração de Lisboa  
**Cartão de cidadão nº:** 14380522-3ZX1  
**Nº de Identificação Fiscal:** 265952000  
**Local realização do estágio:** Rua São Pedro de Alcântara nº 81, 1250-138 Lisboa  
**Data início:** 03/10/2017  
**Data fim:** 04/04/2018  
**Área de Formação:** Financeira/Compras  
**Função:** Assistente financeiro

#### **Planeamento:**

##### Principais objetivos a atingir:

Fortalecer os conhecimentos na área da contabilidade que estejam diretamente relacionados com a inserção de faturas, bem como verificação de contas correntes necessárias ao bom funcionamento do departamento de compras;  
Estimular o desenvolvimento de operações de tesouraria operacional no decorrer normal da atividade hoteleira, principalmente no que respeita à sua gestão do dia-a-dia;  
Sensibilizar o aluno para a sintonia de trabalho que é precisa entre o departamento operacional e o financeiro, no que respeita às encomendas, receção e armazenagem de mercadorias e de como esta boa prática se encontra relacionada com uma boa gestão de *stocks*, bem como apuramento de rácios saudáveis para o contínuo desenrolar da atividade na área de restauração;  
Despertar a sensibilidade do aluno para as vantagens na ótica de gestão, *reporting* e de decisão no curto prazo que a integração integral de um ERP permite do ponto de vista operacional e financeiro.

##### Principais atividades a desenvolver:

Inserção de faturas no módulo de compras;  
Verificação de contas correntes de fornecedores;  
Lançamentos contabilísticos;  
Emissão de notas de pagamento para dar suporte à tesouraria;  
Auxílio em algumas parametrizações para a implementação do ERP PRIMAVERA;  
Inserção de fichas de ativos no módulo de ativos.

## Anexo 2 – Carta de Intenções da Entidade de Acolhimento



MBD - Gestão de Investimentos Hoteleiros Lda.

Rua São Pedro de Alcântara nº 81

1250-238 Lisboa

Serve esta declaração para informar o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa que a MBD pretende acolher o vosso aluno Paulo Jorge Robalo Almeida como estagiário de natureza profissional no âmbito do curso do 2º ciclo - Controlo de Gestão e dos Negócios.

Para tal enviamos esta declaração de modo a que o vosso aluno dê início a funções no mercado de trabalho que não implicam a mudança de área profissional.

Lisboa, 13 de setembro de 2017

**mbd.**  
GESTÃO DE INVESTIMENTOS  
HOTELEIROS, LDA.  
NIF: 509 661 840  
Rua Conselheiro Augusto de Castro, Loja 33  
7860-127 Moura  
A Gerência

Melhores Cumprimentos,

**Ana Rita Marques**  
**MBD – Gestão de Investimentos Hoteleiros Lda**

### Anexo 3 – Proporção de empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizam ERP (%) por Escalão de pessoal ao serviço

Período de referência dos dados	Escalão de pessoal ao serviço	Proporção de empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizam software de aplicação (Enterprise resource planning - ERP) (%) por Escalão de pessoal ao serviço; Anual
		Localização geográfica
		Portugal
		%
2017	Total	39,9
	10 - 49 pessoas	33,5
	50 - 249 pessoas	70,2
	250 e mais pessoas	90,3
2016	Total	x
	10 - 49 pessoas	x
	50 - 249 pessoas	x
	250 e mais pessoas	x
2015	Total	43,8
	10 - 49 pessoas	37,4
	50 - 249 pessoas	74,7
	250 e mais pessoas	91,8
2014	Total	39,7
	10 - 49 pessoas	34,3
	50 - 249 pessoas	66,4
	250 e mais pessoas	91,4

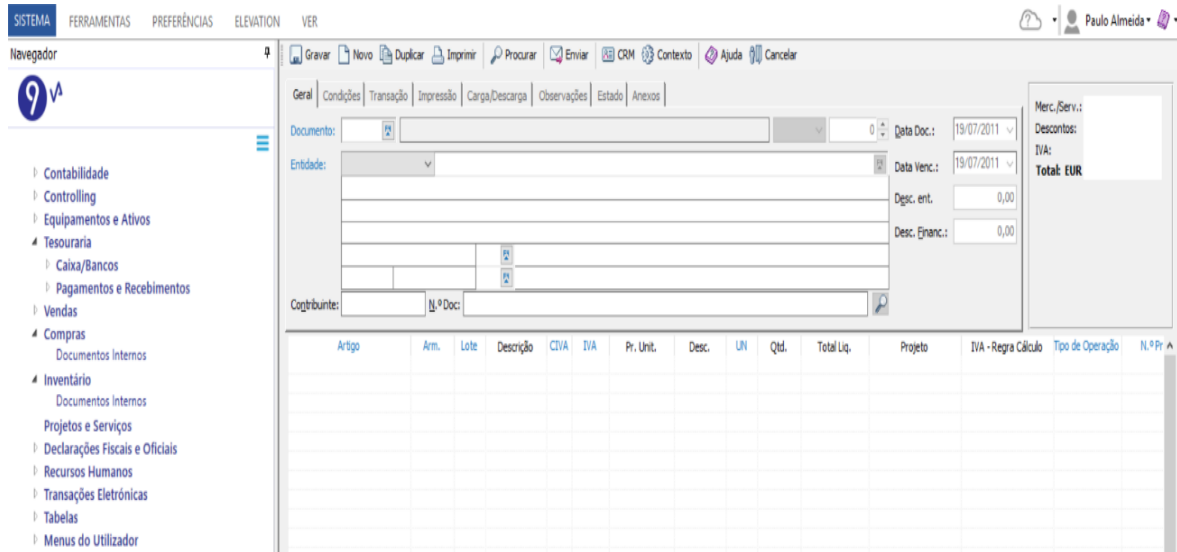
Proporção de empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizam software de aplicação (Enterprise resource planning - ERP) (%) por Escalão de pessoal ao serviço; Anual - INE, Inquérito à utilização de TIC nas empresas

#### Anexo 4 - Organização da documentação no The Independente Collective

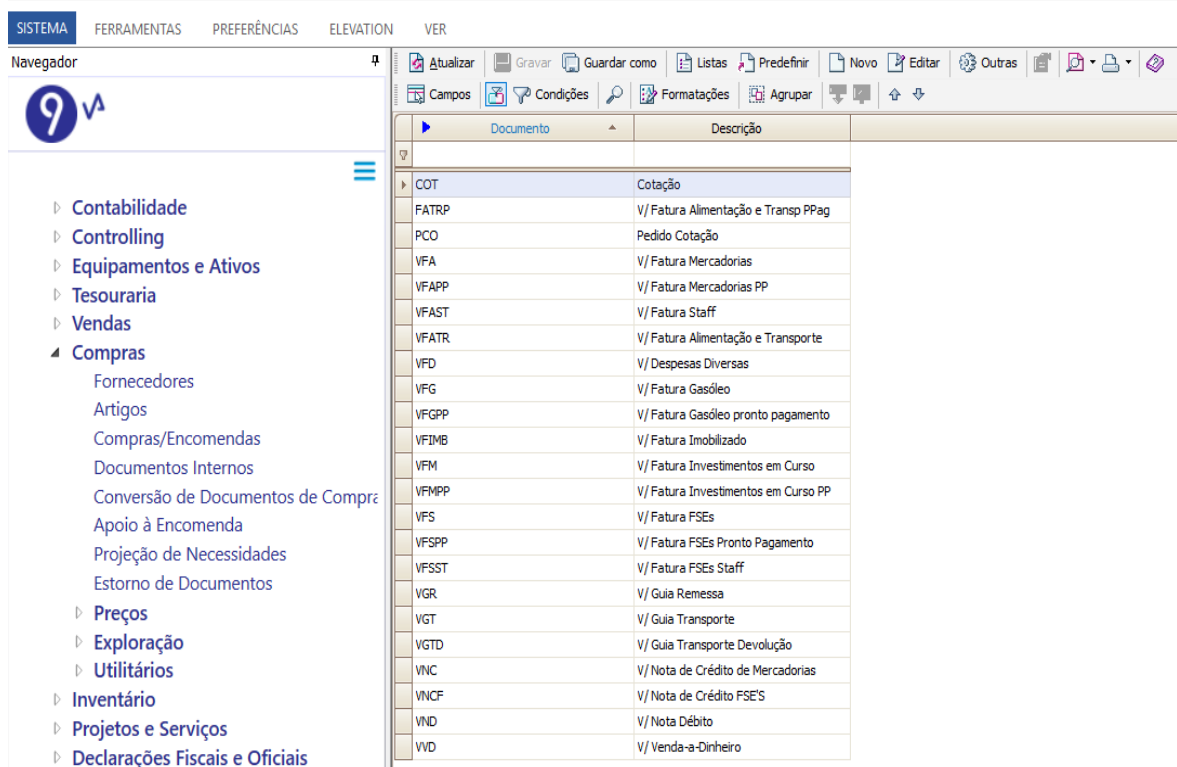
Tipologia	Diário
<b>Compras de mercadorias a pronto pagamento:</b> Daqui fazem parte todas as faturas que não têm requisição de encomenda, sendo as suas compras normalmente pagas por caixa.	<b>21</b>
<b>Compras de mercadorias a crédito:</b> Abarca todas as faturas com as quais a empresa dispõe de conta corrente.	<b>41</b>
<b>Compras de serviços:</b> Onde são registadas todas as faturas relevantes às prestações de serviços de fornecedores à empresa.	<b>42</b>
<b>Compras de ativos:</b> Onde são registadas todas as aquisições de ativos sejam eles tangíveis ou intangíveis.	<b>43</b>
<b>Investimentos em curso:</b> Onde são registadas todas as faturas relativamente a ativos que se encontrem em curso, no caso particular desta empresa, respeitam na maior parte as faturas relevantes aos investimentos que a empresa tem vindo a realizar.	<b>44</b>
<b>Notas de crédito de mercadorias:</b> Abarca todas as notas de crédito que são relevantes à alimentação e bebida.	<b>45</b>
<b>Notas de crédito de serviços:</b> Onde entram todas as notas de crédito que não se incluem no anterior regime.	<b>46</b>
<b>Despesas de Staff:</b> onde são registadas e arquivadas todas as faturas que respeitam a despesas dos colaboradores.	<b>47</b>
<b>Operações Diversas:</b> Onde são contemplados todos os outros registos e documentos que não se incluem em nenhum dos diários anteriores (erros em lançamentos anteriores, diferenças de cambio, acréscimos e diferimentos, etc.).	<b>90</b>

# Apêndices

## Apêndice A – Módulo de Compras do ERP Primavera Professional 9



## Apêndice B - Tipologia de Fatura no ERP Professional 9



## Apêndice C - Listagem de fornecedores do The Independent Collective

Fornecedor	Nome	Nome Fiscal	Telefone	N.º Contribuinte
01001	AAlmadoSofáUnipessoal,lda	AAlmadoSofáUnipessoal,lda		510980260
01002	ACozinhaVerde	ACozinhaVerde		254256163
01003	A.B.S. CentraldePolimentos	A.B.S. CentraldePolimentos		
01004	A.S. Toldos,Lda	A.S. Toldos,Lda		
01005	Grupos GM Amenities Exclusivos	A62-AmenitiesExclusivosSA	225574387	507457927
01006	AbreuPinto,S.A.	AbreuPinto,S.A.		502581662
01007	Abriquerros	Abriquerros		503066869
01008	AbsoluteDivine	AbsoluteDivine		
01009	Apucena Veloso/Peixaria Veloso	Peixaria Veloso	213 145 31	233083464
01010	AHP	AHP - Associação da Hotelaria de P...	213 512 363	501267000
01011	AHRESP	AHRESP		502767514
01012	Albi	Albi		502218069
01013	AlcityChado	AlcityChado		
01014	Alidi	Alidi		
01015	AlegriaCenter Apartments	AlegriaCenter Apartments		
01016	AlfamaTiver Terrace	AlfamaTiver Terrace		
01017	AlfamaTerrace	AlfamaTerrace		
01018	Alfatejo	Alfatejo		503567990
01019	ALJAP-MIPins,Lda	ALJAP-MIPins,Lda		513129855
01020	AL3JustLisbon	AL3JustLisbon		
01021	AlibiPrime	AlibiPrime		
01022	Amazon.co.uk	Amazon.co.uk		
01023	Ambrose	Ambrose		
01024	AméricaMóvel	AméricaMóvel		
01025	AntigaErvaria	AntigaErvaria		
01026	AntónioAlmeidaMartins	AntónioAlmeidaMartins		
01027	AntónioPereira,Lda	AntónioPereira,Lda		
01028	AntónioPinheiro,Lda"Crossotalho269"	AntónioPinheiro,Lda"Crossotalho269"		500500800
01029	ApartamentosAvenidaCharme	ApartamentosAvenidaCharme		
01030	ApartmenChiado/Bica	ApartmenChiado/Bica		
01031	ApartmentsGraça	ApartmentsGraça		
01032	Aquimadeira	Aquimadeira		511023235
01033	ARL	ARL		501165738
01034	AssociaçãoNaveCestedoMR	AssociaçãoNaveCestedoMR		513792236
01035	Associação Turismo de Lisboa	Associação Turismo de Lisboa	210 312 700	501880160
01036	AurisApartments	AurisApartments		

## Apêndice D - Criação da Ficha de Fornecedor

**Fornecedor**

Gravar Novo Anular Listas Imprimir CRM Contexto Ajuda Cancelar

Fornecedor: [EN]

Retenções Anexos Contabilidade Autofaturação Campos do Utilizador

Moradas Bancos Dados Fiscais Dados Comerciais Outros Dados Crédito Observações

Morada: [ ]

Localidade: [ ]

Código Postal: [ ]

Telefone: [ ] Fax: [ ]

Endereço Web: [ ]

Distrito: [ ]

Tipo Terceiro: [ ]

Outras Moradas

Código	Morada
[ ]	[ ]

## Apêndice E - Inserção de artigos na fatura

PRIMAVERA PROFESSIONAL v9.15 - [Editor de Compras]

SISTEMA FERRAMENTAS PREFERÊNCIAS ELEVATION VER

Gravar Novo Anular Duplicar Anular e Duplicar Imprimir Procurar Enviar CRM Contexto Ajuda Cancelar

Documento: VFA 2018 4843 Data Doc.: 29/10/2018

Entidade: Fornecedor 14001 Mequímica - Exportação e Importação, S.A. Rua da Estação, 20/22, Apartado 97

Vale do Carregado 14 Santarém 2600-726 Castanheira do Ribatejo Portugal

Contribuinte: 500801100 CA18/14922

Artigo	Arm.	Lote	Descrição	CIVA	IVA	Pr. Unit.	Desc.	UN	Qtd.	Total Liq.	Projeto	Cód. Barras	IVA - Regra Cálculo	Tipo de Operação
000235	01		Sorvete Lima	23	23,00	30,550	0,00	SL	1,0000	30,55			Normal	
004112	01		Gelado Cardamomo	23	23,00	31,620	0,00	SL	1,0000	31,62			Normal	
004112	01		Gelado Cardamomo	23	23,00	31,620	0,00	SL	1,0000	31,62			Normal	
004112	01		Gelado Cardamomo	23	23,00	31,620	0,00	SL	1,0000	31,62			Normal	

Merc./Serv.: 125,41  
Descontos: 0,00  
IVA: 28,84  
Outros: 0,00  
Total Doc.: 154,25  
Acerto: 0,00  
Despesas: 0,00  
Total: EUR 154,25

## Apêndice F – Configuração das unidades de compra do artigo

Artigo: 003834  
 Descrição: Whisky Teeling Small Batch

Unidades de Movimentação

Base: ML Mililitro  
 Compra: 70CL 70cl Entrada: 70CL 70cl  
 Venda: ML Mililitro Saída: ML Mililitro

Un. Origem	Un. Destino	Fator	Fórmula
70CL	ML	700,000000	

## Apêndice G - Escolha do armazém no ERP Profissional 9

Campos do Utilizador - CabecCompras

Armazém: 01

Armazém	Descrição
01	Armazém 81
02	Armazém 83
03	Armazém Mercado
04	Armazém Cobre
05	A Sede
06	Socprime
07	Comida Staff
08	INDY
09	Sandeman
10	Uva do Monte
11	Évora

## Apêndice H - Seleção dos valores em dívida

PRIMAVERA PROFESSIONAL v8.15 - [Contas Correntes]

SISTEMA FERRAMENTAS PREFERÊNCIAS ELEVATION VER

Paulo Almeida

Gerar Dados Liquidação Distribuição Automática Restrições

Tipo de Entidade: Fornecedor  
 Fornecedor: Fornecedores 01005  
 Data Doc. até: 29/10/2018  
 Documento: NP Nota de Pagamento 51

Valor: 232,21  
 Descontos: 0,00  
 Retenções: 0,00  
 V. Excesso: 0,00  
 Total: 232,21

CF.	Data Doc.	Data Venc.	Moeda	Documento	N.º Doc.	Total	Pendente	A Pagar	Armazém	Desc.	Modo Pag.	Cd. Pag.	Entidade Comer.	Data Intri.	Nome da Entidade
						12,04	0,00	12,04		0,00					
	04/10/2018	03/11/2018	EUR	VFS 2018/1196	8879	12,04	0,00	12,04	02	0,00	RETRF	2		04/10/2018	Grpoupe GM Ameneti...
						100,81	0,00	100,81		0,00					
	03/10/2018	02/11/2018	EUR	VFS 2018/1195	8765	100,81	0,00	100,81	08	0,00	RETRF	2		03/10/2018	Grpoupe GM Ameneti...
						119,36	0,00	119,36		0,00					
	04/10/2018	03/11/2018	EUR	VFS 2018/691	8854	119,36	0,00	119,36	92	0,00	RETRF	2		04/10/2018	Grpoupe GM Ameneti...

## Apêndice I - Alocação do pagamento à instituição financeira

Documento a emitir

Tipo: NP Nota de Pagamento S1 2018 1912

Data Doc.: 29/10/2018 Data Int.: 29/10/2018

Entidade	Nome	Total	Morada Alt.
01005	Groupe GM Ameneties Exclusivos	232,21	

Mostrar a janela de ligação a bancos  
 Mostrar só se existirem erros na ligação a bancos

Inf. Adicional: Retenções | Tesouraria | IVA Ded./Liq.

Liquidações por Entidade  
 Agrupa Liquidações

Entidade: Fornecedor

Informação adicional

Conta: CGD1 CGD 1

Observações

Confirmar Imprimir Cancelar Ajuda

## Apêndice J - Escolha da tipologia e rubrica de movimento

Documento a emitir

Tipo: NP Nota de Pagamento S1 2018 1912

Data Doc.: 29/10/2018 Data Int.: 29/10/2018

Entidade	Nome	Total	Morada Alt.
01005	Groupe GM Ameneties Exclusivos	232,21	

Mostrar a janela de ligação a bancos  
 Mostrar só se existirem erros na ligação a bancos

Inf. Adicional: Retenções | Tesouraria | IVA Ded./Liq.

Utilizar configuração definida no documento  
Os movimentos para bancos são calculados em função da configuração do documento de liquidação.

Obedecer aos parâmetros abaixo indicados

Movimento: SEPA Balcão:

Rubrica: FORNECEDORES Descrição:

Data Mov.: 29-10-2018 Doc. liquidação:

Data Valor: 29-10-2018 Serie Chq.:

Confirmar Imprimir Cancelar Ajuda

## Apêndice K – Criação da Ficha do ativo (informação geral)

The screenshot shows the 'Ficha' window with the following data:

- Ficha:** 9103
- Ficha Origem:** (empty)
- Estado:** (empty)
- Nome do Ativo:** Roupas de cama THS
- Planos:** Plano Financeiro, Outros, Anexos
- Informação Geral:** Data Aquisição: 26-03-2018; Data Utilização: 26-03-2018; Data Inventário: 01-03-2018; N.º Elementos: 534
- Informação Fiscal:** N.º Série: (empty); N.º Inventário: 9103; Código Barras: 9103

## Apêndice L – Criação da Ficha do ativo (informação fiscal)

The screenshot shows the 'Ficha' window with the following fiscal information:

- Ficha:** 9103
- Ficha Origem:** (empty)
- Estado:** (empty)
- Nome do Ativo:** Roupas de cama THS
- Planos:** Plano Financeiro, Outros, Anexos
- Informação Fiscal:**
  - Diploma:** DR 25/2009; Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de Setembro
  - Classificação:** 1660; Colchoaria e cobertores; Valor: 20,00
  - Classe:** (empty)
  - Ficha associada:** (empty)
  - Norma:** (empty)
  - Enquadramento:** (empty)
  - Vida Manual:** 0
  - Taxa Manual:** 0,00

## Apêndice M – Criação da Ficha do ativo (alocação da conta SNC)

Ficha: 9103 Roupas de cama THS

Ficha Origem:

Estado:

Plano Financeiro | Outros | Anexos

Informação Geral | Informação Fiscal | **Contas de Investimento** | Planos de Depreciação | Caracterização | Financiamento

Investimento: AFT.EQBAS Equipamento básico

Exercício	Fecho	Conta	Descrição
2018	<input type="checkbox"/>	43311	Equip. básico - mercado nacional

## Apêndice N - Criação da Ficha do ativo (plano de depreciação)

Ficha: 9103 Roupas de cama THS

Ficha Origem:

Estado:

Plano Financeiro | Outros | Anexos

Informação Geral | Informação Fiscal | Contas de Investimento | **Planos de Depreciação** | Caracterização | Financiamento

Alteração: 001 Custo de Aquisição

Plano	Descrição	Moeda	Valor Aquisição	Valor Contabilístico
001	Plano Fiscal de Depreciação	EUR	2 706,97	2 706,97

Entidade: Fornecedor 08008 Hotelar

Aquisição: 2018 220 Doc. Externo: 688

## Apêndice O – Elaboração do documento de aquisição do ativo

Documento / Aquisição

Gravar Novo Anular Imprimir Ajuda Cancelar

Documento Contabilidade

Alteração: 001 Custo de Aquisição 2010 220 Data Doc.: 26-03-2018

Fornecedor: Fornecedor 08008 Hotelar Data Intr.: 26-03-2018

Descrição: W Fatura Investimentos em Curso Doc. Externo: 688 Origem: L&T

Plano: 001 Plano Fiscal de Depreciação Moeda: EUR

Ficha	Descrição	Base Incidência	IVA	Taxa	% Ded.	IVA Dedutível	IVA n/ Dedutível	Custo Aquisição
9103	Roupas de cama THS	2 706,97	23	23,00	100,00	622,60	0,00	2 706,97
<b>Totais</b>		<b>2 706,97</b>				<b>622,60</b>	<b>0,00</b>	<b>2 706,97</b>

## Apêndice P – Alocação da tipologia ao artigo

Tipos de Artigos

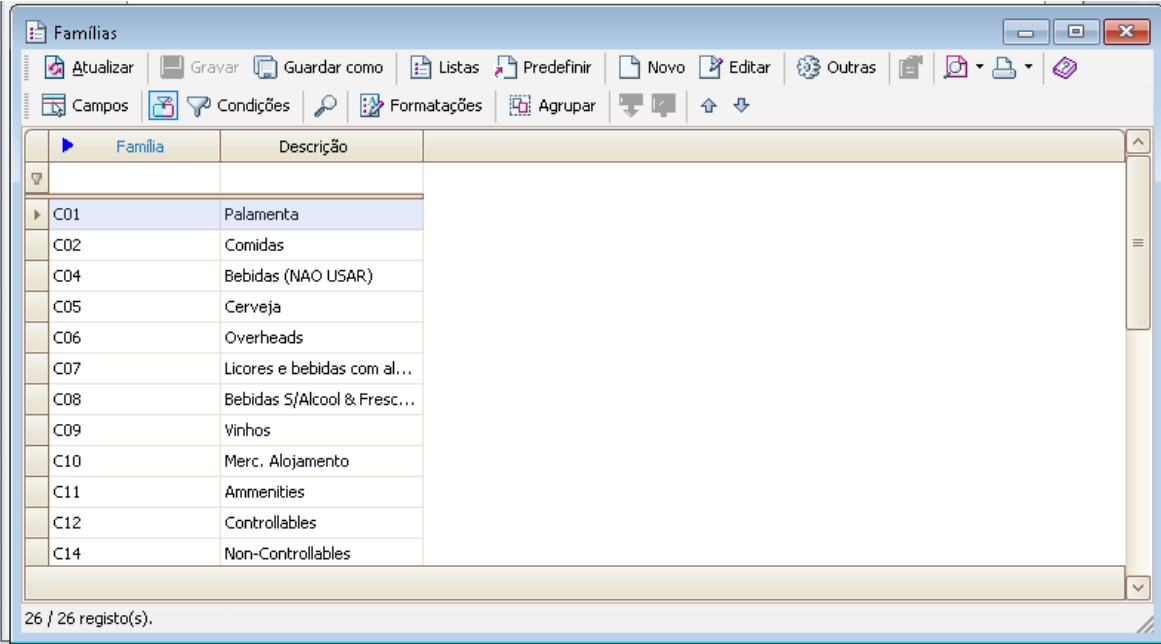
Atualizar Gravar Guardar como Listas Predefinir Novo Editar Outras

Campos Condições Formatações Agrupar

Id	Tipo de artigo	Descrição	Tipo de Linha	Reservado ao Sistema?
0		Serviço A	20	<input type="checkbox"/>
1		Serviço B	21	<input type="checkbox"/>
10		Outro	17	<input type="checkbox"/>
11		Imobilizado	91	<input type="checkbox"/>
12		Mão de Obra	23	<input type="checkbox"/>
13		Produto Intermédio	11	<input type="checkbox"/>
14		Desperdício	11	<input type="checkbox"/>
15		Despesa	24	<input type="checkbox"/>
2		Serviço C	22	<input type="checkbox"/>
3		Mercadoria	10	<input checked="" type="checkbox"/>
4		Produto Acabado	11	<input type="checkbox"/>
5		Sub-Produto	12	<input type="checkbox"/>
51		Out. Pr.In. Vl.Acrec	51	<input type="checkbox"/>
6		Matéria Prima	13	<input type="checkbox"/>
7		Mat. Subsidiários	14	<input type="checkbox"/>
8		Materiais Diversos	15	<input type="checkbox"/>
9		Embal. de Consumo	16	<input type="checkbox"/>

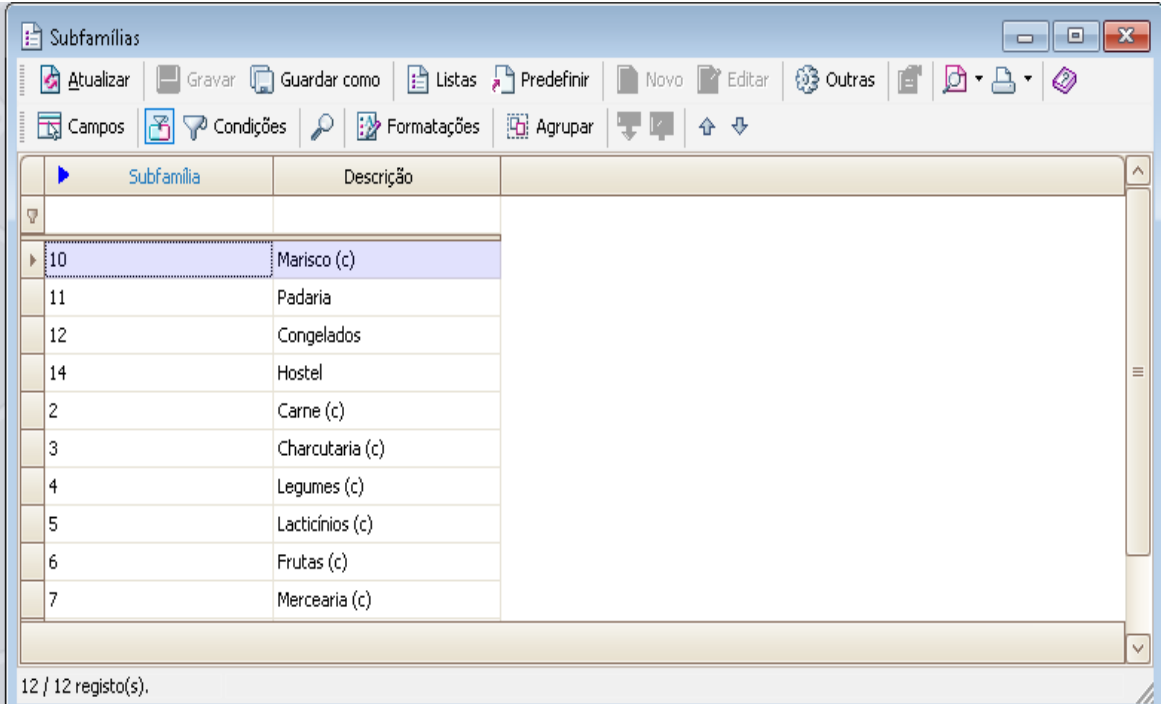
17 / 17 registo(s).

## Apêndice Q – Alocação da família do artigo



Família	Descrição
C01	Palamenta
C02	Comidas
C04	Bebidas (NAO USAR)
C05	Cerveja
C06	Overheads
C07	Licores e bebidas com al...
C08	Bebidas S/Alcool & Fresc...
C09	Vinhos
C10	Merc. Alojamento
C11	Ammenities
C12	Controllables
C14	Non-Controllables

## Apêndice R – Alocação da subfamília ao artigo



Subfamília	Descrição
10	Marisco (c)
11	Padaria
12	Congelados
14	Hostel
2	Carne (c)
3	Charcutaria (c)
4	Legumes (c)
5	Lactínicos (c)
6	Frutas (c)
7	Mercearia (c)