

UNIVERSIDADE EUROPEIA
MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

**A eficácia do sistema de controlo de gestão e da
gestão da informação no processo de tomada de
decisão: O caso da empresa Solférias**

Dissertação elaborada como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre
em Gestão e Estratégia Empresarial

Filipa Alexandra Ramos Mateus

Orientador: Professor Doutor Luís Pedro Vilela Pimentel

DOCUMENTO FINAL

Lisboa

Junho, 2021

UNIVERSIDADE EUROPEIA
MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

**A eficácia do sistema de controlo de gestão e da
gestão da informação no processo de tomada de
decisão: O caso da empresa Solférias**

Filipa Alexandra Ramos Mateus

Nº 50035594

Orientador: Professor Doutor Luís Pedro Vilela Pimentel

Lisboa

Junho, 2021

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Luís Pimentel, por todos os conselhos durante este período de realização da dissertação. Pela exigência e pelo discurso desafiante, que me estimulava intelectualmente a sair da minha zona de conforto, contribuindo para melhorar o resultado final deste trabalho.

Aos colaboradores da Solférias, em particular aos entrevistados, por se mostrarem sempre disponíveis e desejarem ser parte integrante deste trabalho. Mesmo em tempo de pandemia, onde foram obrigados a reinventar-se, sempre me ajudaram e forneceram os conhecimentos necessários sobre a organização, respondendo de forma imediata.

Às minhas amigas e companheiras de mestrado, Joana Ramos e Joana Leão Costa, por ouvirem os meus desabafos e pelos conselhos dados. Este percurso com vocês foi muito mais fácil e motivador.

Ao meu namorado Rafael pela paciência que teve em ouvir os meus desânimos e por me apoiar, banalizando cada recaída dizendo “Tu consegues!”.

Aos meus pais por toda a dedicação e amor ao longo da vida. Foram os responsáveis pelo meu percurso e estou-lhes eternamente grata.

Resumo

A realização desta dissertação tem o objetivo de proporcionar, ao mundo académico e empresarial, *insights* relevantes sobre o processo de controlo de gestão. Pretende-se, ainda, dar contributos necessários para a área do Turismo ao nível das práticas de controlo de gestão, visto não haver muitos estudos sobre as implicações dos sistemas de controlo de gestão no setor.

Um adequado sistema de controlo de gestão auxilia a organização a ter sucesso, dispondo de um conjunto de instrumentos que motivem os gestores a alcançarem os objetivos estratégicos.

O desenvolvimento deste trabalho seguiu as questões de investigação formuladas:

1. Como é que o sistema de informação de gestão está implementado na empresa Solférias, de forma a suportar o processo de tomada de decisão? Complementarmente, como é que a informação é recolhida, tratada e divulgada aos gestores?
2. Como é que os sistemas de controlo de gestão se adaptam a novos acontecimentos na vida das organizações?

A presente investigação divide-se em três partes. Na primeira parte procedeu-se ao levantamento teórico, expondo os conceitos defendidos por vários autores sobre o tema Controlo de Gestão. A segunda parte destina-se ao trabalho empírico, onde a metodologia utilizada foi a qualitativa e o estudo de caso como método de pesquisa. O processo de recolha de dados foi realizado com base em entrevistas e análise documental. A discussão é a terceira parte relevante desta investigação, destinando-se à comparação dos resultados encontrados no estudo empírico com o levantamento teórico, para responder às questões de investigação.

O estudo de caso foi realizado a uma empresa do setor turístico português: Solférias. A partir da evolução da empresa, efetuou-se um levantamento dos principais marcos no processo de controlo de gestão e no sistema de informação de gestão - instrumentos, procedimentos internos e novas linhas estratégicas que integram a organização.

Em termos de resultados, comprovou-se que o sistema de informação de gestão é eficaz no apoio ao processo de tomada de decisão, tendo-se também constatado o envolvimento da estrutura organizacional. Os *findings* sugerem que a Solférias se preocupa em manter os colaboradores motivados, pois isso definirá o sucesso organizacional.

Além disso, foi possível apurar que à medida que a empresa evolui e define novas orientações estratégicas os sistemas de controlo de gestão e de informação de gestão adaptam-se em conformidade.

Considera-se que o presente estudo é relevante para área de Gestão de Empresas ao nível das práticas de controlo de gestão. Compreende-se que o sistema não é estático, devendo haver uma monitorização contínua dos instrumentos que compõem o controlo de gestão.

Palavras-Chave: Sistema de controlo de gestão, sistema de informação de gestão, tomada de decisão, orientações estratégicas, operadores turísticos, estudo de caso.

Abstract

The purpose of this dissertation is to provide the academic and business world relevant insights about the process of management control. It is also intended to provide the necessary contributions to the Tourism industry in terms of management control practices, since there are not many studies on the implications of the management control systems in this sector.

An adequate management control system helps the organization to succeed, providing a set of instruments that motivate managers to achieve strategic goals.

The development of this work followed the research questions formulated:

1. How is the management information system implemented in the Solférias company, in order to support the decision-making process? In addition, how is the information collected, processed and disclosed to the managers?
2. How do management control systems adapt to new events in organizational life?

This investigation is divided into three parts. In the first part, theoretical research was carried out, exposing the concepts defended by several authors on the topic of Management Control. The second part is the empirical work, where the methodology used was qualitative and a case study is displayed. The process of data collection was based on interviews and document analysis. The discussion is the third relevant part of this investigation, aiming at comparing the results found in the empirical study with the theoretical survey, in order to answer the investigation questions.

The case study was applied to a company in the Portuguese tourism sector: Solférias. Based on the company's evolution, a survey on the main milestones in the management control process and in the management information system - instruments, internal procedures and new strategic lines that make up the organization.

In terms of results, it was verified that the management information system is effective in supporting the decision-making process, and the involvement of the organizational structure was also confirmed. The findings demonstrated that Solférias is concerned with keeping their employees motivated, as this will define its organizational success.

In addition, the results suggest that as the company evolves and defines new strategic guidelines, the management control and management information systems adapt accordingly.

This study is considered relevant to the area of Business Management in terms of management control practices. It is understood that the system is not static, and there must be continuous monitoring of the instruments that build up the management control.

Keywords: Management control system, management information system, decision-making, strategic guidelines, tour operators, case study.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	5
2.1 Controlo de gestão	5
2.1.1 Cultura e comportamento organizacional	10
2.1.2 Controlo de gestão nas relações interorganizacionais	11
2.1.3 Relação entre as tecnologias de informação e o controlo de gestão	13
2.1.4 Sistemas de informação para controlo de gestão	16
2.2 Instrumentos do controlo de gestão	17
2.2.1 Instrumentos de pilotagem	17
2.2.1.1 Plano Operacional.....	19
2.2.1.2 Orçamento	19
2.2.1.3 Controlo Orçamental	20
2.2.1.4 Tableau de Bord.....	21
2.2.1.5 Balanced Scorecard	22
2.2.2 Instrumentos de Orientação do Comportamento.....	24
2.2.2.1 Centros de Responsabilidade.....	24
2.2.2.2 Critérios de Avaliação de Desempenho.....	26
2.2.3 Instrumentos de Diálogo	27
2.3 Setor Turístico	28
3. Descrição e caracterização do <i>field site</i>	29
3.1 Descrição da estrutura organizacional	32
4. Metodologia	39
4.1 Método de Investigação	39
4.2 Tipologias de EC	42

4.3	Técnicas de recolha de dados	42
4.3.1	Fase Exploratória.....	43
4.3.2	Questões de Investigação	44
4.3.3	Entrevistas	44
4.3.4	Análise Documental	45
4.3.5	Observações Diretas	46
5.	Estudo Empírico.....	47
5.1	Relação entre a informação disponível e tomada de decisão	62
5.2	Diálogo entre níveis hierárquicos	66
6.	Discussão dos Resultados	69
7.	Conclusão.....	77
7.1	Limitações da Investigação	80
7.2	Investigações Futuras	80
8.	Referências Bibliográficas	81
	Apêndices	89
	Anexos.....	93

Índice de Figuras

Figura 1. Relações do processo de gestão	9
Figura 2. Instrumentos de CG	18
Figura 3. Etapas para a elaboração do orçamento	20
Figura 4. Perspetivas do BSC com relações causa-efeito	23
Figura 5. Vantagens dos CR.....	25
Figura 6. Cadeia de distribuição turística.....	28
Figura 7. Evolução do Volume de Negócios, em milhões de euros (M€)	30
Figura 8. Total de passageiros 2010 a 2019	31
Figura 9. Top 4 dos produtos turísticos mais vendidos entre 2017-2019	32
Figura 10. Hierarquia da estrutura organizacional	32
Figura 11. Departamentos Solférias	34
Figura 12. Perspetiva Quantitativa versus Perspetiva Qualitativa	40
Figura 13. Abordagens das entrevistas.....	45
Figura 14. Instalações da organização	46
Figura 15. Evolução do sistema de CG e dos SIG	47
Figura 16. Layout SIGAV e lista de relatórios	48
Figura 17. Interligação entre as ferramentas SIGAV e Clickdoc.....	52
Figura 18. Mudança do Logotipo.....	54
Figura 19. Função de Marketing e seu impacto no SIG.....	57
Figura 20. Cargo de GPD e o seu impacto no SIG	61

Índice de Tabelas

Tabela 1. Definições de Controlo de Gestão	7
Tabela 2. Benefícios dos ERPs nas organizações	14
Tabela 3. Objetivos Departamentais	37
Tabela 4. Paradigmas da investigação.....	39
Tabela 5. Papel dos departamentos/cargos no processo de tomada de decisão	63
Tabela 6. Periodicidade de reuniões entre níveis hierárquicos	67
Tabela 7. Procedimentos identificados na Solférias similares aos identificados no TB e BSC	71

Lista de Abreviaturas

- **AV** – Agências de Viagens
- **BSC** – *Balanced Scorecard*
- **CEO** – *Chief Executive Officer*
- **CFO** – *Chief Financial Officer*
- **CG** – Controlo de Gestão
- **COO** – *Chief Operating Officer*
- **CR** – Centros de Responsabilidade
- **DO** – Diretor Operacional
- **DPC** – Diretor de Produto e Contratação
- **DPCQ** – Diretor de Produto, Contratação e Qualidade
- **EC** – Estudo de Caso
- **ERP** - *Enterprise Resource Planning*
- **GP** – Gestor de Produto
- **GPD** – Gestor de Projetos e Desenvolvimentos
- **M€** - Milhões de Euros
- **PMS** – *Performance measurement systems*
- **RH** – Recursos Humanos
- **SGQ** – Sistema de Gestão de Qualidade
- **SI** – Sistema de Incentivos
- **SIG** – Sistema de Informação de Gestão
- **SIGAV** – Sistema Integrado de Gestão de Agências de Viagens
- **TB** – *Tableau de Bord*
- **TI** – Tecnologias de Informação

1. Introdução

Dada a realidade empresarial, provocada pela forte competitividade, a gestão pretende através da coordenação das atividades/tarefas e motivação de todos os colaboradores, rentabilizar os recursos de forma eficiente e eficaz em prol do alcance dos objetivos definidos.

O Controlo de Gestão (CG) é uma função crucial para as organizações na medida em que alinha um conjunto de instrumentos para a atuação da empresa no futuro (Jordan *et al.*, 2015).

A necessidade crescente dos gestores em dispor de informação útil, fiável e atempada para a tomada de decisão estimula a implementação do CG. Um adequado sistema de CG deve fixar os objetivos, selecionar planos de ação e acompanhar periodicamente relatórios para o apoio à tomada de decisão, assegurando que o comportamento organizacional vai ao encontro da estratégia a atingir. O controlo e a avaliação de desempenho, tanto de indicadores financeiros como não financeiros, traduzem-se em elementos fundamentais para o êxito dos objetivos, estratégia e ações (Ferreira & Otley, 2009; Merchant & Van der Stede, 2017).

A *performance* é um indicador que requer acompanhamento pois se a organização, privada ou pública, registar bons padrões de desempenho isso refletir-se-á em melhores resultados para a empresa (Pimentel & Major, 2014).

De referir que novas mudanças exigem uma adequação da gestão ao novo ambiente organizacional, marcado por mudanças tecnológicas e organizacionais (Johnson & Kaplan, 1991).

Deve ter-se em consideração que os sistemas de informação de gestão (SIG) desempenham um papel importante no apoio ao CG. Um bom SIG deve ser rigoroso, conciso, oportuno, disponível e agregador de dados, para que sirva de suporte à tomada de decisão (Reis & Rodrigues, 2014).

Para estudar e investigar este tema, foi desenvolvido um estudo de caso. A organização em estudo está inserida no setor turístico português: Solférias. O Turismo é uma área de atividade volátil, fazendo com que a gestão tenha que se ir adaptando a tais mudanças. A escolha desta empresa deveu-se ao facto de ter um sistema de CG formalmente definido, permitindo, assim, analisar se o sistema se adapta às mudanças no setor.

Procurou-se compreender através de um estudo de caso como é o desempenho do sistema de CG e SIG, com base em procedimentos internos, instrumentos disponíveis e orientações estratégicas. Analisou-se, ainda, o papel dos gestores no processo de CG e se estes estão satisfeitos com a informação disponível para a tomada de decisão.

Após a fase exploratória, foram definidas as questões de investigação que orientaram o trabalho empírico:

1. Como é que o SIG está implementado na empresa Solférias, de forma a suportar o processo de tomada de decisão? Complementarmente, como é que a informação é recolhida, tratada e divulgada aos gestores?
2. Como é que os sistemas de CG se adaptam a novos acontecimentos na vida das organizações?

Este trabalho de investigação encontra-se estruturado em sete capítulos, iniciando-se pela introdução. De seguida, procedeu-se ao levantamento teórico sobre o tema, com base em artigos e livros relevantes.

No terceiro capítulo foi feita uma descrição da organização – evolução da estrutura atual do grupo e decomposição da estrutura organizacional. O quarto capítulo apresenta e justifica o processo metodológico deste trabalho: a técnica utilizada, o método de pesquisa e a sua tipologia, as fontes para a recolha de evidências e a definição das questões de investigação.

No quinto capítulo, foi feita a descrição dos procedimentos internos da organização, analisando todos os dados recolhidos durante o estudo empírico, relevantes para as práticas de CG. Posteriormente, os resultados analisados no estudo empírico são discutidos e comparados com o levantamento teórico, no capítulo seis.

Na última parte retiram-se as principais conclusões do estudo e principais contributos. São, ainda, identificadas as principais limitações na elaboração do trabalho e sugeridos desafios para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura

2.1 Controlo de gestão

O processo de mudança intrínseco na atual conjuntura empresarial, causado pela inovação contínua e expansão de mercados e concorrentes, leva a que a informação se afirme como um dos fatores para a tomada de decisão na gestão das organizações (Eroshkin *et al.*, 2017). Nesse sentido, a necessidade das empresas em assegurarem a qualidade do controlo de gestão exige, primeiramente, que a informação proporcionada aos gestores seja “oportuna, fiável e relevante” (Jordan *et al.*, 2015, p. 19).

O progresso, nas últimas duas décadas, das tecnologias de informação (TI), levou ao surgimento de instrumentos - internet, base de dados, intranet, entre outros - de apoio aos processos organizacionais, criando oportunidades para a gestão das empresas bem como das suas atividades em tempo real (Berry *et al.*, 2009).

Os avanços tecnológicos suportam sistemas de informação cada vez mais eficazes e sofisticados, com vista a um melhor desempenho da atividade e aproveitamento dos recursos. Tais desenvolvimentos tecnológicos promovem “(...) uma gestão cada vez mais distribuída e interativa” (Jordan *et al.*, 2015, p. 304), refletindo-se numa ferramenta de geração de vantagens competitivas.

Tendo em conta a realidade instalada, onde a tomada de decisão é cada vez mais complexa devido a toda a envolvente organizacional, a gestão apresenta-se como um processo de coordenação de recursos e orientação das atividades com vista a alcançar os objetivos pré-estabelecidos pela empresa (Merchant & Van der Stede, 2017).

Inerente à gestão nas organizações, o controlo surge como “*the back end*” (Merchant & Van der Stede, 2017, p. 9), onde os gestores o executam para prevenir ameaças e atingir uma boa *performance* (Merchant & Otley, 2007).

O controlo é um processo contínuo que pretende comparar os resultados atingidos com o perspetivado na definição dos objetivos e na realização do plano (Merchant & Otley, 2007; Reis & Rodrigues, 2014). Deve estar presente nas organizações e os instrumentos devem estar disponíveis para garantir que as intenções estratégicas são asseguradas (Anthony & Govindarajan, 2007).

Com o propósito de evitar problemas de controlo, as empresas podem implementar diferentes estratégias, como: a **automatização** para eliminar problemas provocados pela ação humana; a **centralização para a tomada de decisão**, onde os gestores assumem para si a responsabilidade das decisões mais críticas da sua autoridade; entre outras (Merchant & Van der Stede, 2017).

O CG pretende alinhar um conjunto de fatores que potenciem as empresas que o exercem. Acompanha as tarefas e atividades planeadas e analisa se estas estão a seguir os objetivos pré-definidos e a cumprir os resultados desejados (Reis & Rodrigues 2014).

Nesse sentido, como podemos ver na tabela 1, apresentam-se algumas definições, defendidas pelos respetivos autores, de controlo de gestão ao longo dos anos. Apesar das diferentes interpretações, há conceitos que se destacam tais como: *managers/responsáveis*, cumprimento de objetivos e implementação da estratégia.

Tabela 1. Definições de Controlo de Gestão

Anthony (1965, p.17)	"The process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives"
Simons (1995)	"Simons (1995) proposed the levers of control (LOC) framework as a tool for the implementation and control of business strategies. (...) Four key concepts are attached to Simons' LOC: core values, risks to be avoided, critical performance variables, and strategic uncertainties." (Ferreira & Otley, 2009, p. 265)
Anthony e Govindarajan (2007, p. 6)	"Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization's strategies"
Jordan <i>et al.</i> (2015, p. 30)	"O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização"

Fonte: Elaboração Própria com base em Anthony (1965), Anthony e Govindarajan (2007), Jordan *et al.* (2015) e Simons (1995), citado por Ferreira & Otley (2009)

Para a investigação em curso a definição que melhor se adequa é a de Jordan *et al.* (2015), defendendo que os gestores são intervenientes importantes no processo CG para que seja assegurada a gestão eficiente e eficaz dos recursos envolvidos. Enquanto as definições de Anthony (1965), Simons (1995) e Anthony e Govindarajan (2007) realçam apenas uma das partes – controlo e gestores – Jordan *et al.* (2015) abrangem que no processo de CG é importante a dinâmica entre os gestores e os instrumentos. A utilização contínua dos instrumentos permite aos gestores enriquecerem e apoiarem as suas decisões, com vista a alcançar os objetivos estratégicos.

A estratégia é um pilar indispensável nas organizações, sendo determinante para alcançar os objetivos estabelecidos (Johnson *et al.*, 2008). Além dos objetivos definidos, a visão e a missão espelham o caminho que a organização procura seguir, sinalizando a importância aquando comunicadas (Ferreira & Otley, 2009). Estas apresentam-se como referências que orientam o processo de decisão, demonstrando o que necessita de ser alterado e/ou preservado nas estratégias e atividades, em ambientes de constante mudança (Collins & Porras, 1996).

Para obter vantagens competitivas, os gestores devem garantir que há uma adequada relação entre os sistemas de controlo e as questões da estratégia, com vista a um melhor desempenho (Otley, 1999; Bin-Nashwan *et al.*, 2017). Um bom desempenho é aquele que atinge os objetivos, ou seja, aquele que implementa uma estratégia oportuna e eficiente (Otley & Berry, 1980).

Os *performance measurement systems* (PMS) têm como finalidade a implementação da estratégia com sucesso. Uma das características dos PMS é a combinação entre os objetivos, a estratégia e a ação (Anthony & Govindaranjan, 2007; Chenhall, 2005).

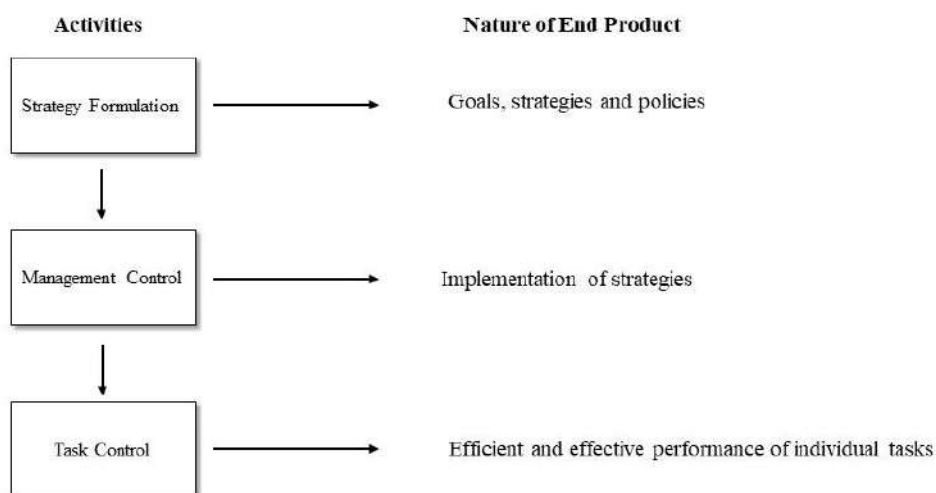
Nesse sentido, os PMS pretendem responder às necessidades dos *stakeholders* da organização, relacionando medidas estratégicas: resultados e medidas de orientação/direção; medidas financeiras e não financeiras; e medidas internas e externas. As medidas de desempenho, denominadas de *key performance measures*, são financeiras e não financeiras e envolvem diferentes níveis organizacionais para avaliar o êxito dos objetivos, estratégias e planos e, conseqüentemente, satisfazer as expectativas dos *stakeholders*. Estas medidas são muito importantes nas organizações e influenciam o comportamento individual dos colaboradores. A partir do que foi mencionado, os PMS necessitam de ser avaliadas não só numa ótica económica, mas também numa ótica comportamental e social (Ferreira & Otley, 2009; Otley, 1999).

Em conformidade, o CG coloca à disposição dos gestores instrumentos necessários para os conduzir aos objetivos pré-definidos (Siska, 2015). Devidamente articulados com esta lógica, os gestores devem ter à sua disponibilização “instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas para assegurar o futuro da empresa” (Jordan *et al.*, 2015, p. 28).

Para garantir a congruência dos objetivos e da estratégia a atingir, é necessário que os interesses dos colaboradores estejam alinhados com os da entidade empregadora (Anthony & Govindaranjan, 2007; Flamholtz, 1996; Merchant & Van der Stede, 2017). Um dos princípios é que “o controlo de gestão organiza a convergência de interesses entre cada divisão ou setor e a empresa no seu todo (alinhamento com a estratégia)” (Jordan *et al.*, 2015, p. 30).

A figura 1 representa as relações do processo de gestão desde a definição de objetivos e planeamento da estratégia até ao controlo das tarefas e diretrizes a seguir, avaliando o desempenho individual de cada colaborador. Apesar da cultura e do comportamento estarem intrínsecos em todas as etapas organizacionais, estes obtêm maior destaque entre o *Management Control* e o *Task Control* da figura 1, visto serem fases de execução da estratégia e acompanhamento de procedimentos.

Figura 1. Relações do processo de gestão



Fonte: Anthony e Govindaranjan (2007, p. 7)

Para além disso, o conceito de qualidade está cada vez mais presente nas organizações, como um processo de adaptação constante e de melhoria para as organizações. A visão das empresas sobre o tema tornou-se mais alargada quando os sistemas de gestão de qualidade (SGQ) passaram a ser vistos como sistemas de gestão de empresas, focados na estratégia e na gestão. O SGQ assenta num “conjunto de medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo” (Pires, 2004, p. 35).

Os SGQ tiveram um progresso gradual por influência da cultura organizacional na medida em que o seu desenvolvimento – da cultura – levou a uma melhoria contínua das técnicas e ferramentas, e, conseqüentemente, à satisfação do cliente. Este fenómeno denominou-se de Gestão da Qualidade Total ou *Total Quality Management* (Rad, 2006).

Um estudo realizado a uma empresa do setor público português comprova que com a implementação da ferramenta de gestão de qualidade houve melhores níveis de desempenho tanto dos indicadores não financeiros - satisfação do cliente, satisfação dos colaboradores, índices de qualidade – como dos financeiros (Pimentel & Major, 2014).

2.1.1 Cultura e comportamento organizacional

O propósito do CG é garantir que as ações tomadas pelos colaboradores para alcançar os seus objetivos pessoais sejam congruentes com os interesses da organização (Flamholtz, 1979). Por isso, um dos princípios é que “o controlo de gestão atua muito mais sobre os homens do que sobre os números (tem natureza fundamentalmente comportamental)” (Jordan *et al.*, 2015, p. 31).

Identificam-se fatores informais, tanto externos como internos, fundamentais para obter a congruência acima mencionada. Os fatores externos correspondem aos princípios éticos da sociedade, que devem estar espelhados dentro das organizações, como por exemplo a lealdade, empenho, entre outros. Quanto aos fatores internos insere-se a cultura organizacional e o estilo de gestão. As organizações constroem a sua própria cultura – valores, condutas, atitudes comuns -, sendo essa a identidade das mesmas e o que as distingue das outras. Os estudos existentes sobre a cultura organizacional ainda se encontram numa fase exploratória, mas que tem cada vez mais relevo no ambiente organizacional e, conseqüentemente, no CG. Por outro lado, o estilo de gestão praticado tem impacto ao nível do CG dado que, muitas das vezes, as atitudes dos colaboradores são o que estes apreendem ser a dos seus superiores (Anthony & Govindarajan, 2007; Chenhall, 2003; Merchant & Van der Stede, 2017).

Para além disso, o processo de controlo também é influenciado pelas regras, diretrizes e procedimentos que compõem o sistema de controlo formal (Anthony & Govindarajan, 2007).

Apesar das empresas ambicionarem praticar um bom sistema de CG é difícil manter a equidade entre o que a empresa pretende e o que os colaboradores percebem. Existem três causas comportamentais que geram problemas, frequentes, no CG (Merchant & Van der Stede, 2017):

- **Falta de Direção:** quando os colaboradores não compreendem as diretrizes da empresa, influenciando o desempenho das suas funções. O CG deve responsabilizar-se por informar como é que as contribuições dos colaboradores se direcionam para o cumprimento dos objetivos organizacionais;
- **Problemas de Motivação:** apesar dos colaboradores saberem o que é esperado deles, não estão motivados para o executar. Ocorre quando os interesses próprios dos colaboradores não são concordantes com os da organização;
- **Limitações Pessoais:** decorre quando os colaboradores têm dificuldades, podendo ser causadas por: falta de aptidão, formação, experiência e conhecimento técnico. (Merchant & Van der Stede, 2017)

Os sistemas de CG são precisos para motivar os colaboradores em direção aos objetivos organizacionais, para a coordenação de diversos esforços e para conhecer o feedback sobre os problemas (Flamholtz, 1979).

2.1.2 Controlo de gestão nas relações interorganizacionais

As relações interorganizacionais envolvem diversos formatos de cooperação entre empresas independentes. A cooperação interorganizacional pode produzir benefícios que não são realizáveis dentro da empresa, levando a que seja necessária uma adaptação das atividades e recursos (Lu *et al.*, 2017).

Nas últimas décadas esta estratégia assumiu-se como uma ferramenta importante para atingir o sucesso organizacional. As causas para este crescimento foram a globalização e a eficaz transformação tecnológica, onde a facilidade e eficácia dos clientes no acesso à informação aumentou (Kraus & Lind, 2007).

Por esse motivo, as relações interorganizacionais assumem-se como uma nova oportunidade de negócio, possibilitando às empresas partilhar os riscos associados ao desenvolvimento tecnológico e de produtos, potenciar as suas competências principais, ter acesso a competências complementares e acelerar a entrada no mercado (Kraus & Lind, 2007; Lu *et al.*, 2017).

Tal desenvolvimento exige que os gestores adotem novas linhas estratégicas, tendo consequências ao nível do controlo de gestão – de como e quem o conduz. Nas relações interorganizacionais o controlo de gestão não pode ressaltar unicamente as atividades e recursos de uma das partes, sendo necessário que os gestores o expandam para além dos limites da empresa (Otley, 1994).

Alguns autores (Håkansson & Lind, 2006; Kraus & Lind, 2007) identificam dois tipos de relações interorganizacionais:

- **Network:** as relações interorganizacionais não podem ser vistas isoladamente, pois são todas interdependentes;
- **Relações Diádicas:** assume a forma de colaboração vertical entre uma empresa e os seus clientes e fornecedores na cadeia de abastecimento; ou colaboração horizontal entre empresas com vista atingir o mesmo segmento de clientes.

O controlo de gestão apresenta-se como um mecanismo, utilizado no processo de controlo, para influenciar o comportamento dos colaboradores a desempenharem as suas funções de acordo com os objetivos interorganizacionais. Nas relações diádicas, distingue-se três tipos de controlo de gestão (Dekker, 2004):

- **Controlo de Resultados:** mensura, avalia os resultados – financeiros e não financeiros – e aplica um sistema de incentivos. O resultado a ser medido deve representar se os objetivos interorganizacionais estão a ser alcançados ou não;
- **Controlo Comportamental:** compreende os regulamentos e procedimentos que definem um comportamento aceitável, bem como o papel dos diversos atores interorganizacionais;

- **Controlo Social:** inclui valores, normas e cultura, importantes para a seleção do parceiro negocial. Realça-se a importância da confiança para manter tais relações (Dekker, 2004).

Considera-se essencial a combinação entre os três aspetos acima mencionados, a fim de coordenar tarefas interdependentes.

De notar que as empresas continuam a ter as suas operações e sistemas de controlo internos, independentemente de estarem envolvidas em relações interorganizacionais ou não (Lu *et al.*, 2017).

2.1.3 Relação entre as tecnologias de informação e o controlo de gestão

Nos últimos 10 anos, registou-se um considerável progresso no uso de TI, permitindo a integração global dos processos de negócios. Esta utilização tem os mais variados formatos: criar, armazenar, trocar e utilizar informação.

As organizações modernas, para aumentar a oportunidade de negócio e atender às necessidades dos clientes, optam por criar uma infraestrutura – hardware, software, transferência de dados em *network* – para que se desenvolvam programas credíveis e de suporte às TI (Moschella, 1997, citado por Dechow *et al.*, 2007).

As TI preocupam-se cada vez mais com a integração de informação, em sistemas como o *Enterprise Resource Planning* (ERP), constituindo-se numa mais-valia para o CG pois permite que se transmita e recorra à informação de outros setores da organização (Dechow *et al.*, 2007).

Os ERPs definem-se como “*packages* de software que visam integrar dados e processos organizacionais (...) apresentam uma constituição modular, em que cada módulo efetua um conjunto de processos e se relaciona com os restantes de uma forma integrada e em tempo real” (Ribeiro & Oliveira, 2009, p. 336). Este sistema suporta diversas áreas como: produção e logística, comercial e marketing, projetos, qualidade e manutenção, recursos humanos (RH) e finanças e contabilidade.

O ERP pretende ser uma plataforma para gestão de todo o negócio, e não só de certas partes do mesmo, desenvolvendo-se com base na integração, standardização e centralização de dados (Granlund & Mouritsen, 2003; Taghipour *et al.* 2020).

A integração pressupõe uma base de dados comum para otimizar a partilha de informação, não só dentro da organização, mas também interorganizações. Por se reconhecer a importância das “atividades desenvolvidas a montante, a jusante e de forma paralela por entidades externas – clientes, fornecedores, parceiros de processos em *outsourcing*” (Ribeiro & Oliveira, 2009, p. 337), tornou-se cada vez mais consensual integrar a gestão dos processos interorganizacionais, a fim de aumentar a eficiência e o controlo.

A implementação de sistemas de ERP nas organizações tem opiniões díspares junto da literatura – enquanto para alguns autores traz potenciais benefícios, para outros o impacto é baixo no que diz respeito à contabilidade e CG. A tabela 2 apresenta potenciais vantagens da utilização do ERP em algumas funções da empresa, incluindo a gestão (Shang & Seddon, 2002).

Deve ter-se em consideração que o custo de implementação é elevado. O sucesso do ERP dependerá do envolvimento de toda a organização bem como da monitorização contínua dos riscos associados (Taghipour *et al.* 2020).

Tabela 2. Benefícios dos ERPs nas organizações

Dimensions	Subdimensions
Operational	1.1 Cost reduction 1.2 Cycle time reduction 1.3 Productivity improvement 1.4 Quality improvement 1.5 Customer service improvement
Managerial	2.1 Better resource management 2.2 Improved decision making and planning 2.3 Performance improvement
Strategic	3.1 Support for business growth 3.2 Support for business alliance 3.3 Building business innovations 3.4 Building cost leadership 3.5 Generating product differentiation 3.6 Building external linkages
IT infrastructure	4.1 Building business flexibility for current and future changes 4.2 IT cost reduction 4.3 Increased IT infrastructure capability
Organizational	5.1 Changing work patterns 5.2 Facilitating organizational learning 5.3 Empowerment 5.4 Building common vision

Fonte: Shang e Seddon (2002, p. 277)

A implementação dos ERPs nas organizações evita a execução de tarefas rotineiras, permitindo aos gestores realizar atividades, com mais tempo e de forma mais minuciosa, que agregam valor ao CG e tomada de decisão. No entanto, um estudo a dez empresas revela a complexidade dos sistema de ERP. Apesar de compreenderem a importância na mudança da contabilidade e CG, não apresentam ferramentas de gestão perceptíveis ao utilizador, fazendo com que haja resistência face a esta adoção. Nesses casos, as empresas optam por sistemas operacionais autónomos como por exemplo na elaboração do orçamento anual. Neste sentido, os autores referidos consideram que o ERP tem um baixo impacto no que toca à contabilidade e CG (Granlund & Malmi, 2002).

Noutro estudo efetuado a duas empresas constatou-se também que as mudanças geradas pelos ERPs nos sistemas formais de CG tiveram impactos moderados. Por outro lado, ao efetuarem uma análise geral aos sistemas de controlo reconhecem que a mudança registada foi ao nível dos mecanismos de controlo até então dispersos – centralização numa base de dados comum. Reforçam ainda que os sistemas ERP não definem o que é integração e como pode ser desenvolvida, mas sim como o controlo pode ser concretizado com base em representações financeiras e não financeiras, diferenciando o que é contável do que é logístico (Dechow & Mouritsen, 2005).

Apesar de alguns autores salientarem os impactos subtis na contabilidade e CG, considera-se que os ERPs “reforçam as possibilidades de acesso direto a soluções e problemas de controlo sentidos em múltiplos tempos e espaços organizacionais” (Ribeiro & Oliveira, 2009, p. 356). De referir que o papel dos colaboradores oferece valor acrescentado para as organizações uma vez que apoiam na análise da informação – principalmente a de cariz financeiro.

O desenvolvimento das TI veio revolucionar os procedimentos de gestão, na medida em que o aumento da informação servirá de apoio à tomada de decisão e para “uma resolução mais rápida dos problemas, ainda que complexos” (Jordan *et al.*, 2015, p. 298). Além disso, o ERP na Era da transformação digital tornou-se a alavanca para novas oportunidades de negócio e, consequentemente, para o posicionamento das empresas no mercado global (Sokac & Picek, 2019).

2.1.4 Sistemas de informação para controlo de gestão

O aumento da concorrência exige às empresas eficácia na capacidade de resposta, com o objetivo de não serem ultrapassadas no mercado. Para isso, é necessário que a informação seja acessível, oportuna, suficiente e ajustada às necessidades do seu utilizador para assegurar o apoio à decisão (Reis & Rodrigues, 2014).

Os SIG tendem “a eliminar os controlos isolados por departamento, e a optar por um sistema de controlo de gestão que cruza os dados de todas as unidades que compõem a organização” (Reis & Rodrigues, 2014, p. 124).

A informação pode ser dividida em três tipos (Jordan *et al.*, 2015):

- **Informação corrente:** dados que o gestor pretende acompanhar regularmente;
- **Informação detalhada:** dados que oferecem uma ótica de negócio ou dos processos de negócio, de modo pormenorizado, que pode ser utilizado para tomar decisões;
- **Informação temporal crítica:** dados que devem ser divulgados de forma rápida e imediata, que terão implicações na gestão e organização ao nível de riscos e oportunidades (Jordan *et al.*, 2015).

Cada vez é mais importante disponibilizar relatórios, consoante o nível hierárquico e as tarefas executadas, para uma melhor compreensão sobre a conjuntura e evolução da *performance* da empresa. Para a tomada de decisão, é necessário que os gestores tenham ao seu dispor dois tipos de relatórios (Jordan *et al.*, 2015; Rodrigues & Simões, 2008):

- **Informação e relatórios operacionais**
- **Informação e relatórios de gestão** – informação global da organização sobre gastos, rendimentos e resultados. Permite aos gestores monitorizar, analisar o impacto das suas decisões e planear futuras estratégias (Rodrigues & Simões, 2008; Jordan *et al.*, 2015).

2.2 Instrumentos do controlo de gestão

O CG deve refletir a realidade global da organização, compreendendo quais as necessidades dos gestores no seu todo, bem como os parâmetros a alcançar. Para esse efeito, o recurso aos instrumentos de gestão torna-se imprescindível para auxiliar os gestores a definir objetivos, planear uma maneira de os atingir, monitorizar o cumprimento dos mesmos e, consequentemente, proceder à avaliação de desempenho dos gestores (Jordan *et al.*, 2015).

Os instrumentos de CG dividem-se em três tipos (Jordan *et al.*, 2015):

- **Instrumentos de Pilotagem;**
- **Instrumentos de Orientação do Comportamento;**
- **Instrumentos de Diálogo** (Jordan *et al.*, 2015).

2.2.1 Instrumentos de pilotagem

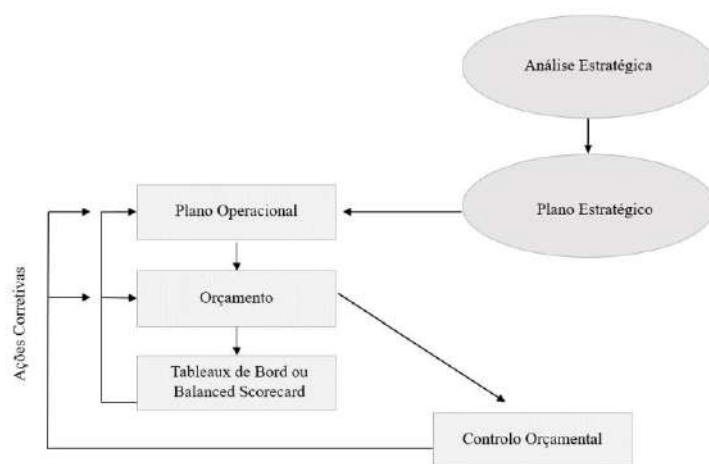
Nesta tipologia insere-se os instrumentos de natureza técnica, fundamentais para que os gestores orientem o processo de CG. Auxiliam na definição de objetivos, planeamento e acompanhamento de resultados (Jordan *et al.*, 2015).

Outro dos princípios do CG, referido por Jordan *et al.*, é que “os instrumentos são concebidos com vista à ação e não apenas à documentação ou burocracia” (Jordan *et al.*, 2015, p. 30). As ferramentas de pilotagem permitem analisar os dados em tempo real, apoiando os gestores nas ações que devem ser desenvolvidas e nas ações corretivas que devem ser reajustadas com base nos desvios. Todos os instrumentos de pilotagem devem estar disponíveis a todos os gestores para atingirem os resultados propostos.

A figura 2 espelha os instrumentos que integram esta tipologia, sendo eles: plano operacional, orçamentos e controlo orçamental, *tableau de bord* e *balanced scorecard*.

Verifica-se também na figura abaixo a presença de outros aspetos – análise estratégica e plano estratégico – identificados como “instrumentos de direção a montante do controlo de gestão” (Jordan *et al.*, 2015, p. 42). A análise estratégica apreende o diagnóstico do ambiente externo à organização – concorrentes, fornecedores, clientes, ameaça de entrada de novos produtos e produtos substitutos – bem como do ambiente interno – forças e fraquezas da empresa. Tal diagnóstico permite delinear o caminho que a empresa pretende seguir, definindo objetivos e estratégias que serão expostas no plano estratégico. Apesar destes dois elementos não se incluírem nos instrumentos de pilotagem, o processo de CG inicia-se nestes pontos.

Figura 2. Instrumentos de CG



Fonte: Jordan *et al.* (2015, p. 42)

As ferramentas de pilotagem estão divididas em dois grupos: previsionais e de acompanhamento de resultados. Os instrumentos previsionais incluem o plano operacional e o orçamento. Os instrumentos de acompanhamento são o controlo orçamental e *tableau de bord* ou *balanced scorecard* (Jordan *et al.*, 2015).

2.2.1.1 Plano Operacional

O Plano Operacional é a determinação operacional da estratégia, onde são discriminadas todas as atividades da empresa. Preocupa-se em explicitar as políticas de comercialização, de investimento e de gestão - de produção, financeira e RH (Jordan *et al.*, 2015).

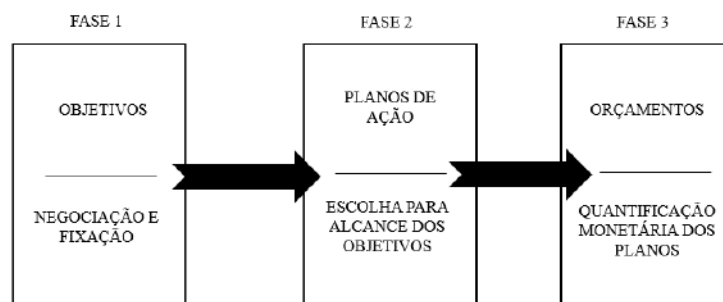
Alguns autores distinguem o plano operacional do plano estratégico em termos de prazos. Enquanto o plano operacional é de médio prazo, podendo prologar-se por 3 anos, o plano estratégico é de longo prazo, podendo alargar-se a 5 anos. O intuito do planeamento operacional é conseguir e organizar soluções concretizáveis para possibilitar o plano estratégico. Outra das diferenças, apresentada pelos autores, destes dois planos é quanto ao seu propósito: o plano estratégico foca-se em mudanças relevantes ou novas orientações da organização, para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável; o plano operacional pretende identificar os objetivos e meios necessários para operacionalizar as atividades da organização (Jordan *et al.*, 2015; Reis & Rodrigues, 2014).

2.2.1.2 Orçamento

A orçamentação é um instrumento de decisão e de ação que serve para o planeamento e controlo a curto prazo, normalmente 1 ano. São a tradução financeira dos objetivos e planos de ação. Se por um lado é essencial concretizar o que a empresa pretende atingir – objetivos –há que dispor de meios para o realizar – planos de ação (Hofmann *et al.*, 2012).

A figura 3 expõe as etapas para a elaboração do orçamento, como instrumento de gestão de suporte à implementação da estratégia. Muitas organizações incorrem no erro de inverter o processo de elaboração do orçamento excedendo os valores de períodos antecedentes, levando a que se torne “(...) num mero documento administrativo-burocrático, sem qualquer utilidade como instrumento de implementação da estratégia” (Jordan *et al.*, 2015, p. 92).

Figura 3. Etapas para a elaboração do orçamento



Fonte: Jordan *et al.* (2015, p. 92)

A elaboração de orçamentos tem quatro propósitos fundamentais: ajustar o plano estratégico, coordenar as atividades das diversas áreas organizacionais, delegar responsabilidades aos gestores e assumir um compromisso que sirva de suporte para avaliar o desempenho dos gestores (Anthony e Govindarajan, 2007; Hofmann *et al.*, 2012).

Nesta fase projeta-se a receita potencial e as despesas para o ano de forma a ter uma estimativa do lucro da organização. Cada centro de responsabilidade elabora o seu orçamento, mas quando a empresa é de pequena dimensão é feito como um todo. Os gestores são parte integrante deste processo, uma vez que são eles que preparam a proposta orçamental, que, posteriormente é avaliada e validada pela Direção Geral (Anthony & Govindarajan 2007).

2.2.1.3 Controlo Orçamental

O controlo orçamental é uma ferramenta imprescindível no processo de CG, uma vez que possibilita o acompanhamento dos objetivos e dos recursos delineados no plano e no orçamento (Reis & Rodrigues, 2014). A utilização deste instrumento produz vantagens para a gestão das empresas: incita o gestor a determinar objetivos realizáveis e a selecionar planos de ação exequíveis, levando a um diagnóstico mais detalhado do meio em que a empresa atua – oportunidades e ameaças – e quais os pontos fortes e fracos ao nível interno; incita o gestor a um acompanhamento da atividade, comparando regularmente o que aconteceu com as suas estimativas; e permite a execução de ações corretivas com base nos desvios identificados. (Jordan *et al.*, 2015).

De referir que outro dos princípios do CG é que o seu “horizonte é, fundamentalmente o futuro e não apenas o passado” (Jordan *et al.*, 2015, p. 30), sendo esse aspeto a considerar também no controlo orçamental – olhar para o passado como motivo para melhorar o futuro.

A comparação entre o realizado e os orçamentos permitirá que aos desvios identificados sejam aplicadas medidas corretivas. Não só é imprescindível corrigir os desvios atempadamente e eficazmente como também é necessário decompor as causas – origem dos desvios - e a revisão anual – o gestor tem de entender o impacto das alterações no resultado final. Estas análises permitem realizar ações corretivas mais direcionadas de forma a combaterem os desvios desfavoráveis que possam haver (Reis & Rodrigues, 2014).

No entanto, existem duas limitações do controlo orçamental: avaliação exclusivamente de resultados de cariz financeiro e é lento devido à dependência face aos dados gerados pela contabilidade analítica. Para garantir a eficácia e credibilidade, muitas empresas optam por outros instrumentos de acompanhamento de resultados (Jordan *et al.*, 2015).

2.2.1.4 Tableau de Bord

O *Tableau de Bord* (TB) é um instrumento de gestão, onde a sua principal função é gerar informações de acompanhamento e controlo para apoiar o gestor na ação e tomada de decisão.

O aumento da competitividade leva a que seja cada vez mais necessário o acesso permanente aos resultados. Por isso, o TB permitiu combater falhas existentes a este nível causadas pelo controlo orçamental. Enquanto o controlo orçamental disponibiliza os resultados apenas num prazo superior a 1 mês, o TB disponibiliza a informação num prazo de 5 a 7 dias se for mensal e 1 dia se for semanal, mantendo o sistema atualizado mensalmente. A eficácia do TB permite agir no curto prazo (Jordan *et al.*, 2015).

Outras das características desta ferramenta assentam: os dados são de natureza histórica e previsional, abrangem um conjunto de indicadores – financeiros e não financeiros - para analisar o impacto das decisões operacionais e contém um número limitado de dados (Jordan *et al.*, 2015; Quesado *et al.*, 2012).

O TB pretende controlar a realização dos objetivos de forma regular, apresentado três tipos de utilizações (Jordan *et al.*, 2015):

- **Instrumento de Comparação:** entre o que é previsto e realizado;
- **Promove o Diálogo:** entre os vários níveis hierárquicos. A conexão do TB nos diversos níveis da organização permite que as informações sejam complementares entre si;
- **Apoia na tomada de decisão:** possibilita o acesso eficaz à informação (Jordan *et al.*, 2015).

Apesar do TB proporcionar uma análise do desempenho pessoal e organizacional, através de indicadores financeiros e não financeiros, limita-se a uma avaliação parcial da organização – perspectiva operacional. Por essa razão, é necessário um instrumento que disponibilize ao CG uma visão global da estratégia da empresa – o *Balanced Scorecard* (Bourguignon *et al.*, 2004; Jordan *et al.*, 2015; Quesado *et al.*, 2012).

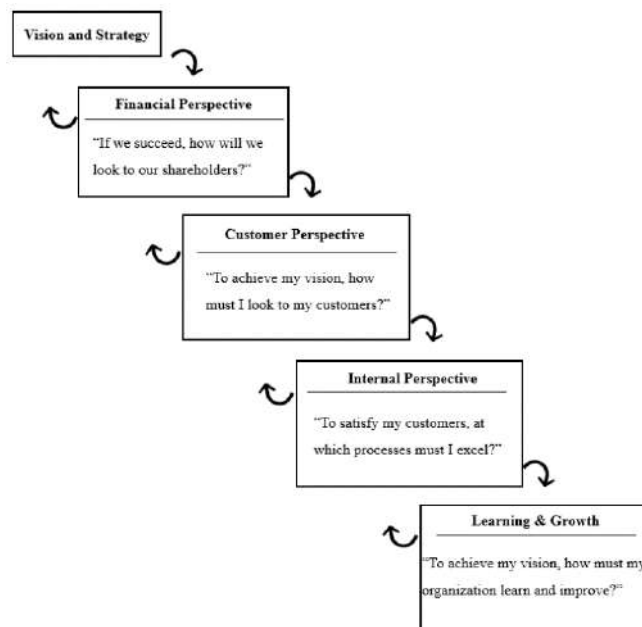
2.2.1.5 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, nos anos 90, com o objetivo de criar uma ferramenta de desempenho organizacional, capaz de combinar indicadores financeiros, que espelham as ações passadas, com indicadores não financeiros, os quais ditarão o sucesso do desempenho financeiro futuro (Kaplan & Norton, 1996).

Considera-se fundamental ligar a missão da empresa com a estratégia e, posteriormente, transpô-la para uma ótica operacional assente em objetivos e métricas. É nesses pressupostos que o BSC assenta: combinação entre o curto prazo – operacional – e o longo prazo – visão e estratégia -, para que os gestores consigam acompanhar a progresso do negócio (Green *et al.*, 2002).

O BSC propõe o acompanhamento do desempenho com base em quatro perspetivas de análise, apresentadas na figura 4 (Kaplan & Norton, 2001). As perspetivas encontram-se vinculadas entre si através de relações de causa e efeito, “(...) por forma a proporcionar um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, resultados desejados, e as determinantes desses resultados ou vetores de desempenho” (Jordan *et al.*, 2015, p. 283). Estas relações são expostas num mapa estratégico, definido como um mecanismo que relaciona os ativos intangíveis – capital humano, tecnológico e social - aos processos de criação de valor (Kaplan & Norton, 2004).

Figura 4. Perspetivas do BSC com relações causa-efeito



Fonte: Kaplan e Norton (2001, p.89)

Em termos práticos, o BSC registou, ao longo dos anos, relevância em várias áreas quer no setor público, bancário, saúde e bem-estar. No entanto, na área do turismo e hotelaria este conceito e sua implementação são ainda pouco explorados (Elbanna *et al.*, 2015).

Dada a importância crescente do BSC na gestão dos negócios bem como do aumento exponencial do turismo e hotelaria, seria vantajosa a relação entre a ferramenta BSC e o setor de atividade (Fátima & Elbanna, 2020). Alguns autores afirmam que o setor necessita de uma ferramenta de medição do desempenho, e o BSC, com a combinação das perspetivas financeiras e não financeiras, pode servir esse propósito (Phillips e Louvieris, 2005; Elbanna *et al.*, 2015; Kang *et al.*, 2015).

Dadas as novas práticas do turismo referentes à sustentabilidade, Fátima e Elbanna (2020) propõem a inclusão do conceito como métrica de desempenho e avaliação da sua contribuição para a estratégia global da empresa. Além disso, a recente implementação do BSC em algumas áreas da indústria do Turismo leva a que os investigadores denominem esta fase de *New Tourism Management*.

O Turismo Sustentável e o *New Tourism Management* estão a desenvolver-se em alinhamento com o BSC, assumindo-se como uma oportunidade para garantir a implementação eficaz da ferramenta BSC no setor de atividade.

2.2.2 Instrumentos de Orientação do Comportamento

Os instrumentos de orientação do comportamento visam convergir os interesses locais, dos gestores descentralizados, com os objetivos globais da organização. Também estes instrumentos requerem o comprometimento, entendimento e a adesão dos gestores descentralizados para um desempenho eficiente dos sistemas de CG (Jordan *et al.*, 2015).

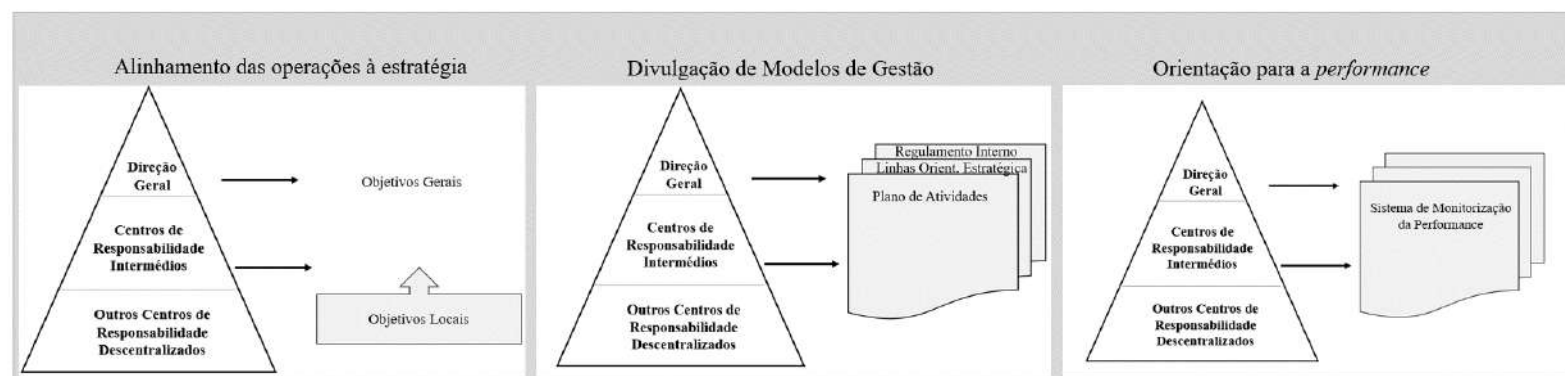
2.2.2.1 Centros de Responsabilidade

Os Centros de Responsabilidade (CR) são unidades da empresa que servem para que no alcance dos objetivos de cada uma, estas contribuam para a realização dos objetivos gerais da organização. Para isso, é necessário a presença de estruturas descentralizadas, responsabilização e delegação de autoridade e gestão por objetivos (Anthony & Govindarajan, 2007; Jordan *et al.*, 2015; Merchant & Van der Stede, 2017).

A descentralização apresenta-se como fator decisivo para o CG quando se pretende criar os CR, de forma a contribuir para o cumprimento dos objetivos. De salientar que a descentralização não se limita exclusivamente à delegação de autoridade, mas também ao precisar das atividades e funções. As empresas ao adotarem uma política descentralizadora das atividades proporcionam uma avaliação, com clareza, do desempenho dos gestores nas suas áreas (Jordan *et al.*, 2015; Rodrigues & Simões, 2009).

A figura 5 apresenta as vantagens resultantes de uma estrutura organizada dos CR para as práticas de gestão. Os CR com responsabilização e descentralização possibilitam o alinhamento estratégico; promovem a comunicação e partilha de informação da estratégia para a implementação de instrumentos de gestão e CG; e acompanham o desempenho financeiro e não financeiro (Rodrigues & Simões, 2009).

Figura 5. Vantagens dos CR



Fonte: Rodrigues e Simões (2009, pp.15-17)

Para criar CR nas organizações e, posteriormente, a gestão eficiente das atividades é necessário ter em conta três requisitos: dispor de um responsável; definir objetivos próprios para orientar as suas tarefas; e o responsável tem que ter poder de gestão sobre os meios para a concretização dos seus objetivos (Jordan *et al.*, 2015; Rodrigues & Simões, 2009).

O progresso gradual dos centros exige uma melhoria constante da sua eficiência e eficácia, a fim de “(...) atingir os objetivos (eficácia), minimizando os recursos utilizados (eficiência)” (Jordan *et al.*, 2015, p. 316). Deve-se ter em consideração estes aspetos pois o sucesso da empresa dependerá dos resultados obtidos nos CR (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2017).

2.2.2.2 Critérios de Avaliação de Desempenho

A avaliação dos gestores nas organizações assenta em critérios económico-financeiros, os quais traspõem o desempenho em termos de custos, proveitos e resultados. Esses elementos proporcionam uma análise sobre os meios que os gestores dispõem para alcançar os seus objetivos (Jordan *et al.*, 2015).

No processo de avaliação é necessário ter-se em consideração as seguintes componentes: **quantidade** – valor de contribuição para a empresa; **eficácia** - grau de realização dos objetivos; e **eficiência** - meios utilizados para o alcance do resultado (Jordan *et al.*, 2015; Reis & Rodrigues, 2014).

Realça-se também a importância dos indicadores de cariz não financeiro – qualidade, produtividade, quotas de mercado, entre outros - para o CG, de forma a combinar o desempenho dos gestores à estratégia das empresas (Reis & Rodrigues, 2014).

O sistema de incentivos (SI) está dependente da avaliação de desempenho, tornando-se esta relação facilitadora para alinhar os interesses dos colaboradores com os objetivos globais da organização (Merchant & Van der Stede, 2017).

A política de incentivos oferece vantagens ao CG, das quais se destacam (Merchant & Van der Stede, 2017):

- **Informacional:** orienta o comportamento pois sinalizam quais as áreas de desempenho mais relevantes para a empresa;
- **Motivacional:** os colaboradores precisam de incentivos para estimular o seu trabalho e realizar mais do que é pedido. Tanto podem ser recompensas monetárias como de reconhecimento, promoção, entre outros;
- **Atração e Retenção do Pessoal:** os incentivos podem traduzir-se num aumento salarial para a retenção ou para o recrutamento de colaboradores, oferecendo pacotes salariais superiores aos do mercado (Merchant & Van der Stede, 2017).

Os incentivos podem gerar consequências positivas ou negativas para os colaboradores (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2017). Enquanto uma recompensa positiva leva ao aumento da satisfação do colaborador, as penalizações produzem o efeito contrário.

As organizações que oferecem recompensas mais altas tendem a ter um melhor desempenho financeiro do que as que não proporcionam esses valores. A ter em consideração que o SI só traz benefícios para a organizações se for bem realizado. Caso contrário, poderá provocar desinteresse nos colaboradores bem como desviar a empresa dos seus objetivos (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2017).

Além disso, um SI efetivo requer: a envolvência da Gestão de Topo no sistema; o feedback das avaliações individuais para melhorar o desempenho; e a existência de incentivos monetários para aumentar a satisfação do colaborador (Anthony & Govindarajan, 2007).

2.2.3 Instrumentos de Diálogo

Os instrumentos de diálogo caracterizam-se pela sua simplicidade, criando oportunidades de comunicação que ocorrem ao longo do processo de CG, como por exemplo em negociações de objetivos, de medidas corretivas e de meios para o plano operacional e orçamento (Jordan *et al.*, 2015).

A organização deve incentivar o diálogo recíproco e contínuo entre todos os atores dos vários níveis hierárquicos. O uso dos instrumentos de diálogo permite à Direção Geral transmitir os objetivos e a estratégia a toda a organização. Esta divulgação tem que ser feita de forma clara e coerente para que os instrumentos de pilotagem sejam vistos como “(...) meios privilegiados para articular a atividade de cada setor com a política geral da entidade” e não como um mero processo burocrático (Jordan *et al.*, 2015, p. 52). No que diz respeito à Hierarquia Intermédia esta tem o papel de estimular os seus subordinados e avaliá-los. Quanto aos Responsáveis Operacionais, é importante que tenham um papel ativo no diálogo com os seus superiores pois permitirá que se sintam envolvidos e motivados no processo organizacional.

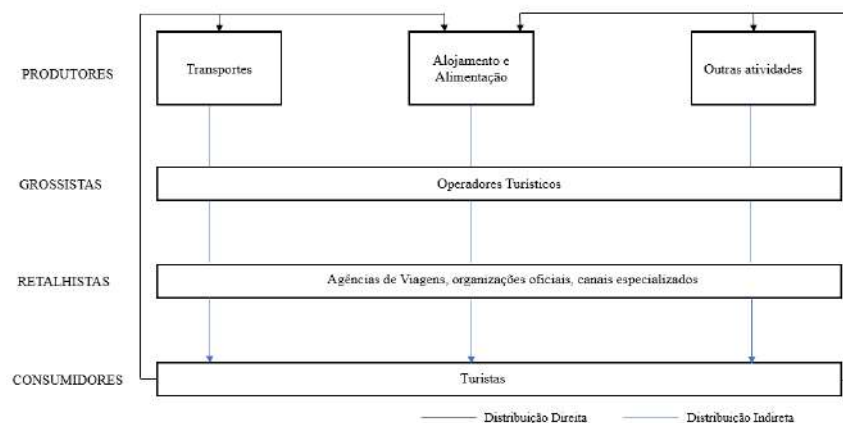
2.3 Setor Turístico

Ao longo da última década, o setor das viagens e turismo ganhou relevância a nível mundial, apoiando-se nos desenvolvimentos tecnológicos. Portugal também não foi exceção, apresentando-se o turismo como “(...) um instrumento privilegiado à globalização da sociedade e da economia portuguesa” (Mateus & Associados & Ernst & Young, 2019, p. 15).

Ao longo dos últimos anos, o setor do turismo no território português tem tido um papel fundamental no contexto económico e social, sendo “o modelo Cadeia de Valor de Turismo uma representação simplificada das relações complexas entre os diversos agentes associados (...), onde o turista é a figura central deste modelo, uma vez que para ele os serviços são dirigidos” (Neves *et al.*, 2010, p. 958).

Os operadores turísticos, como agentes do setor, assumem-se como “fabricantes de produtos de viagens, na medida em que através da combinação de vários serviços por si escolhidos constroem um produto novo (...)” (Cunha & Abrantes, 2013, p. 301). Os produtos turísticos desenvolvidos pelos operadores são vendidos a partir da sua rede própria de distribuição ou por meio das agências de viagens (AV). Para reforçar o que foi explicado anteriormente, a figura 6 mostra os operadores turísticos como um dos elementos da cadeia de distribuição do setor.

Figura 6. Cadeia de distribuição turística



Fonte: Cunha e Abrantes (2013, p. 297)

3. Descrição e caracterização do *field site*

A 2 de janeiro de 1995 fundou-se a Soliférias – Operadores Turísticos Lda., especializada e conhecida pela organização de circuitos turísticos europeus. Porém, a partir de 2008, a quebra das vendas deste produto levou a que os acionistas procedessem a uma mudança de projeto que se iniciou em 2010, com uma nova equipa operacional e de gestão. Houve uma modificação do contrato de sociedade, alterando a sua designação para Soliférias – Operadores Turísticos S.A. O nome comercial que a empresa adotou foi Solférias.

Na nova fase do projeto, a Solférias aumentou o seu leque de produtos turísticos de lazer, dotando-se de recursos – humanos, tecnológicos e financeiros – para se manter e assumir na indústria do turismo em Portugal. A visibilidade e relevância no mercado refletiu-se no progresso da estrutura atual do grupo, ilustrada no Anexo A.

O Anexo B, expressa quais as aspirações da Solférias – visão -, identifica quais os propósitos principais para atrair e manter os *stakeholders* – missão -, alinhando os valores e comportamentos que devem ser adotados pela empresa – valores.

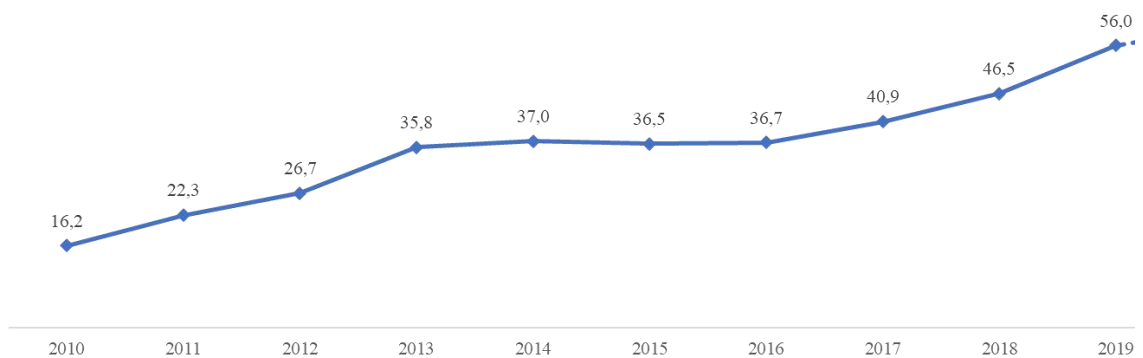
No que se refere à estrutura organizacional, o operador turístico português teve um forte crescimento em recursos humanos, contando em 2010 com 11 colaboradores e no início de 2020 com 55, com uma média etária de 35 anos. A contratação de colaboradores requereu alterações no organigrama da empresa, como se verifica no Anexo C. Assim, torna-se necessário reajustar e delegar novas funções com vista a encontrar uma gestão coerente e coesa, bem como a concordância de interesses de toda a estrutura organizacional.

A Soliférias – Operadores Turísticos S.A. tem registado um crescimento gradual nas vendas entre 2010 e 2019, como podemos verificar na figura 7. Ao analisar o relatório e contas da empresa verifica-se dois momentos de crescimento exponencial: 2010-2013 e de 2017-2019. Tal progresso pode dever-se às estratégias adotadas pela empresa durante aqueles períodos, descritas no capítulo seguinte, e pelo desenvolvimento e diversidade da programação.

Apesar do abrandamento sentido nas vendas entre 2014 e 2016 (figura 7), de um modo geral estas têm registado um valor positivo ao longo dos anos.

De realçar que a evolução do volume de negócios acompanhou o crescimento da estrutura organizacional.

Figura 7. Evolução do Volume de Negócios, em milhões de euros (M€)

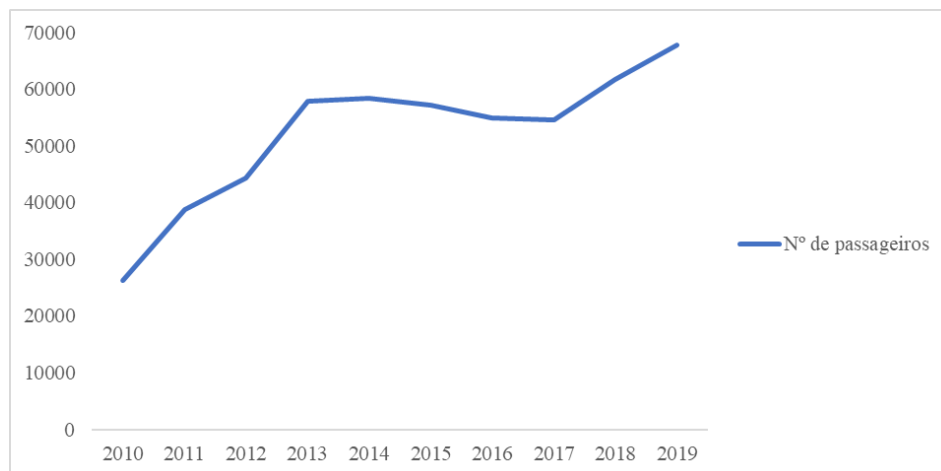


Fonte: Relatório e Contas 2010-2019

A Solférias, enquanto agente deste setor, pretende estimular o ato de viajar e o mesmo tem-se revelado uma política de sucesso na empresa, como se pode verificar na figura 8 pela evolução do nº de passageiros.

Apesar da quebra sentida entre 2014-2016, os últimos três anos têm sido de grande crescimento para a empresa, atingido em 2017 54.580 passageiros, em 2018 61.729 e em 2019 67.689 passageiros.

Figura 8. Total de passageiros 2010 a 2019



Fonte: Elaboração Própria a partir de dados fornecidos pela Solférias

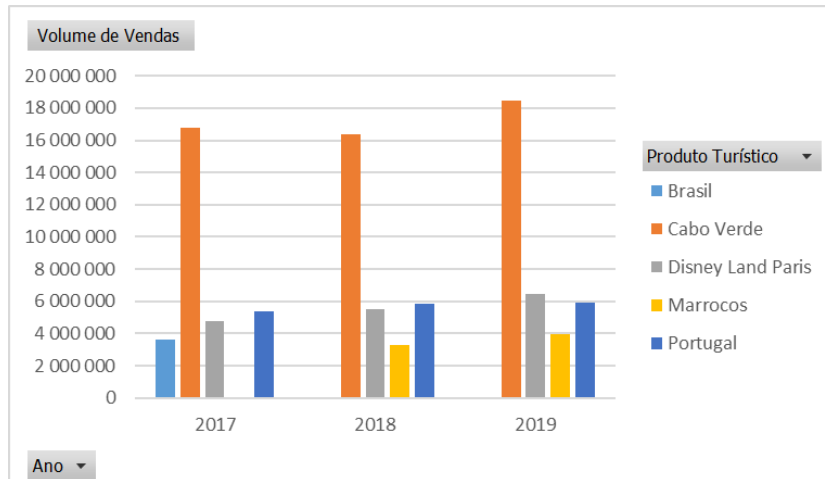
O operador turístico em estudo disponibiliza uma diversidade de produtos, e numa análise feita ao relatório de vendas de 2017 a 2019, retira-se o top 4 dos destinos mais vendidos, ilustrado na figura 9.

Ao longo desses anos, Cabo Verde impera como o produto de preferência dos clientes, atingido aproximadamente em 2017 17M€, em 2018 16M€ e em 2019 18M€. Portugal – Continental e Ilhas – e DisneyLand Paris também são destinos de eleição nos últimos anos.

Porém, o Brasil que em 2017 representava quase 4M€ em vendas é ultrapassado por Marrocos tanto em 2018 com aproximadamente 3M€ de vendas como em 2019 com 4M€ de vendas. A quebra da faturação do Brasil justificou-se pela intensificação da doença Zika, obrigando a empresa a alterar as suas decisões estratégicas por falta de procura do destino. O *Chief Executive Officer* (CEO) – afirma que:

“A grande quebra de vendas fez com que deixássemos de realizar os habituais *charters* de final de ano. Por outro lado, enquanto Marrocos tem tido uma procura crescente do mercado nacional devido à proximidade e preços, no Brasil sente-se o oposto” (CEO, fevereiro 2021).

Figura 9. Top 4 dos produtos turísticos mais vendidos entre 2017-2019



Fonte: Elaboração Própria com base no relatório de vendas de 2017, 2018 e 2019

3.1 Descrição da estrutura organizacional

O organigrama em vigor mostra a posição hierárquica que os colaboradores ocupam na organização, desde a gestão de topo aos operacionais (ver última figura Anexo C)

A figura 10 representa, de modo simplificado e segmentado, a divisão de toda a estrutura organizacional. Os operacionais disponibilizam informação aos seus superiores para assegurar que as decisões tomadas, pela gestão de topo, se baseiam na evolução corrente do negócio. A gestão de topo monitorizará o cumprimento dos objetivos da empresa e analisará a realização das suas ações.

Figura 10. Hierarquia da estrutura organizacional



Fonte: Elaboração Própria com base na entrevista ao CEO

A política descentralizadora foi o caminho da empresa para atingir o objetivo primordial – o sucesso. A descentralização foi necessária para responder de forma eficiente e dinâmica à procura crescente, mantendo, assim, uma qualidade na resposta (CEO, 2020).

Nas entrevistas efetuadas à comissão executiva foi consensual a importância da coordenação entre posições hierárquicas, existindo sempre uma discussão construtiva entre as três partes do topo da figura 10 com o propósito de obterem uma concordância na metodologia para atingir os objetivos globais. Como tal, todas as decisões que vão impactar a prosperidade da Solférias são discutidas, refletidas e analisadas em conformidade.

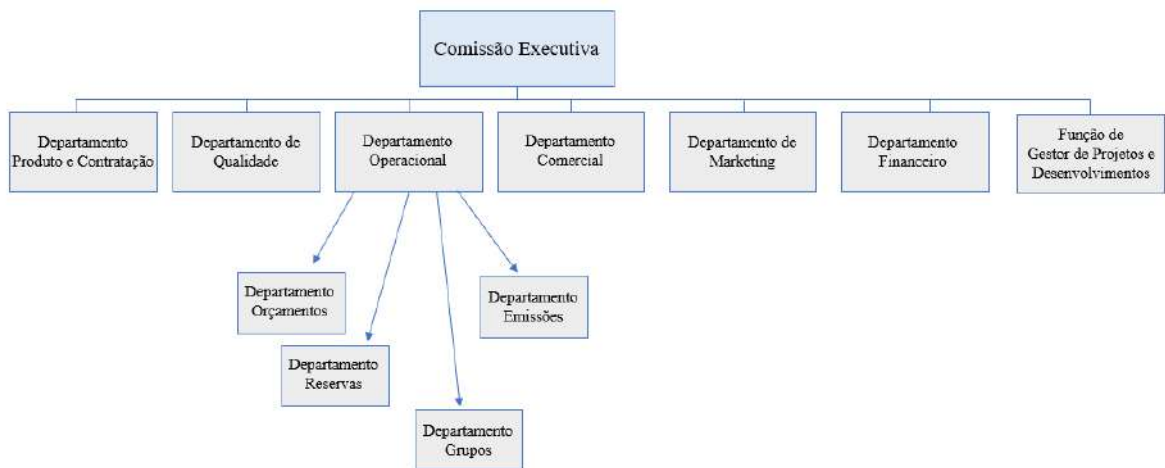
A comissão executiva representa a administração, o órgão máximo da Solférias, composto pelo *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Operating Officer* (COO) e *Chief Financial Officer* (CFO). Os administradores executivos são responsáveis por definir os objetivos globais, alinhando-os com a estratégia a implementar para atingir resultados favoráveis.

Quanto à gestão intermédia esta é constituída por diretores e gestores de destino. Coordenam os processos operativos e fazem o planeamento e gestão das suas equipas.

Cada diretor é responsável por departamento, onde orienta e delega tarefas a quem supervisiona. Para além disso, apresentam propostas à comissão executiva, por exemplo, da orçamentação para o ano seguinte a respeito do volume de vendas, quais as operações que pretendem efetuar nos destinos que operam e os valores a cumprir em cada um deles. Este tipo de decisões macro, que envolvam o risco da empresa, impõem uma validação pela comissão executiva.

A figura 11 apresenta a totalidade de departamentos da Solférias, sendo o departamento operacional o que tem maior número de efetivos. Neste trabalho de investigação realizou-se entrevistas aos diretores dos departamentos da empresa, exceto ao diretor comercial, enquanto utilizadores de informação para o apoio da tomada de decisão.

Figura 11. Departamentos Solférias



Fonte: Elaboração Própria a partir da organigrama da empresa

Departamento de Produto e Contratação: procedem à negociação com os fornecedores (companhias aéreas, hotéis, recetivos, transferes) e, posteriormente, à contratação dos seus serviços a fim de serem programados para venda aos clientes, através das AV. Responsáveis pelo lançamento da programação, promoções e toda a informação inerente à brochura. Realizam viagens de inspeção aos destinos não só para saber se é viável iniciar as vendas no mercado português, mas também as efetuam regularmente para compreender se os mesmos continuam a deter as condições necessárias para a satisfação dos clientes. Efetuam gestão de *stop sales*, isto é, quando o hotel fecha as vendas, durante um período, o departamento de produto e contratação tem de bloqueá-las no sistema, fechando-as automaticamente no site da empresa, evitando que as agências de viagens façam sobreposição de reservas.

A existência de uma variada gama de produtos turísticos exigiu que o departamento dispusesse de dois diretores. Cada um deles gere a sua própria equipa e os destinos que comercializam, havendo, assim, uma melhor distribuição do trabalho.

O trabalho neste departamento está muito vinculado com o departamento operacional e comercial. Dado ser um mercado volátil, os feedbacks dados pelos clientes, que obtêm do subdepartamento dos orçamentos e reservas bem como do comercial são muito importantes para conseguirem desenvolver um produto ou alterá-lo para que este continue a ser competitivo no mercado (Diretor Produto e Contratação, 2020)

Departamento de Qualidade: é um departamento de apoio ao cliente, em que a função é a gestão das reclamações recebidas pelos clientes através das AV. Efetua-se a análise do processo de reclamação, compreendendo a partir do fornecedor em questão o que ocorreu com o serviço prestado. Este departamento estabelece a ligação a montante e a jusante, ou seja, entre cliente e fornecedor.

Departamento Operacional: está dividido em subdepartamentos de reservas, orçamentos, grupos e emissões.

As reservas dão seguimento aos pedidos efetuados pelas AV, por email, telefone ou no site. Ao receber essas solicitações, consultam a disponibilidade dos diversos fornecedores, caso haja enviam as confirmações da mesma. O serviço de *call center* é efetuado por este subdepartamento.

O subdepartamento de orçamentos responde a pedidos para viagens à medida, solicitada pelas AV, para clientes individuais. O mesmo realiza o subdepartamento seguinte, mas para segmentos de mercado diferentes – grupos.

As emissões emitem toda a documentação necessária para a realização da viagem.

Departamento Comercial: mantém o contacto direto com as AV. Os comerciais realizam visitas de acompanhamento, regularmente, às AV para promoverem a programação, compreenderem as dificuldades das mesmas, esclarecerem dúvidas sobre os destinos que comercializam do produto Solférias. O aconselhamento da programação às AV é concretizado por este departamento.

Por esse motivo, e como mencionado anteriormente, não foram realizadas entrevistas a este departamento porque ao fazerem as visitas às AV não beneficiam da utilização dos sistemas de gestão da empresa.

A empresa é composta ainda por mais dois departamentos - Financeiro e Marketing – e por uma função de destaque – Gestor de Projetos e Desenvolvimentos (GPD).

Quanto ao departamento Financeiro apenas será analisado numa perspetiva da interligação e evolução das ferramentas contabilísticas com as de controlo das operações, bem como o papel desta área do ponto de vista comportamental. Por outro lado, tanto o departamento de Marketing como a função de GPD serão analisadas enquanto novas apostas estratégicas da Solférias a partir de 2016 e 2017.

De salientar que a empresa em estudo não dispõe de um departamento interno de RH, tendo, por isso, este serviço em *outsourcing*. A sua função é meramente destinada à atividade administrativa como processamento de salários, gestão de férias, entre outros. Tudo o que envolve atividade não administrativa como gestão da avaliação de desempenho, formação, seleção de colaboradores e não renovação de contrato é tratado pela área financeira. O CFO afirma que:

“a dimensão da empresa não justifica ter um colaborador 100% dedicado à função RH. (...) É uma razão tomada do ponto de vista da eficiência económica da empresa” (CFO, dezembro 2020).

Os objetivos globais da organização são calculados com base no histórico da empresa, na conjuntura económica e sanitária do país de origem e destino e aumento/redução dos destinos a programar, tendo como pressuposto um orçamento equilibrado - vendas têm de suportar os custos. Os objetivos de vendas são comunicados a toda a equipa por forma a estimulá-la para os atingir (CEO, 2020).

Na tabela 3 apresentam-se os objetivos específicos de cada unidade da empresa, muitos deles não mensuráveis por departamento, mas pelo global da Solférias. O Diretor de Produto e Contratação (DPC) refere:

“Estas funções e objetivos principais (existem mais tarefas técnicas e rotinas diárias), a maioria não mensuráveis, pretendem contribuir para o objetivo principal da empresa: ter produto competitivo para atingir os objetivos de faturação” (DPC, abril 2021).

Tabela 3. Objetivos Departamentais

Departamento Produto e Contratação	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Negociar com fornecedores a contratação de produto de qualidade, que fomente a procura, a um preço competitivo; ❖ Disponibilizar para venda toda a contratação negociada (implicando o seu carregamento no sistema para a fornecer internamente para efeitos de orçamentação, reserva e venda online B2B); ❖ Negociar com os fornecedores formas de divulgação e promoção do produto (campanhas, <i>webinars</i>, publicidade e ações formativas); ❖ Elaboração e composição de produto e conteúdos para publicação em brochuras; ❖ Acompanhamento constante da evolução das vendas.
Departamento Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acompanhamento das reclamações, regularmente; ❖ Propõe melhorias de serviço aos fornecedores.
Departamento Operacional	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Atendimento profissional dos destinos programados; ❖ Resposta a pedidos “à medida” num prazo máximo de 48h.
Departamento Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Assegurar uma relação de confiança com os clientes – A.V; ❖ Promover o produto Solférias.
Departamento Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <u>Objetivos mensuráveis:</u> Prazo Médio de Pagamento e Recebimento que contribuem para o <i>working</i> capital de organização, produtividade vs <i>full time equivalent</i> (grau de envolvimento de um colaborador nas atividades da empresa); ❖ <u>Objetivos comportamentais:</u> orientação para o cliente; conhecimento do negócio; organização de circuitos, normas e procedimentos.
Departamento de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promover a marca Solférias através da: <ul style="list-style-type: none"> - Realização de Eventos: às agências de viagens; - Gestão das Redes Sociais: aos consumidores finais.
Gestor de Projetos e Desenvolvimentos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Otimizar o consumo de recursos internos; ❖ Promover o potencial de venda online; ❖ Diminuir o tempo necessário para a conclusão de uma venda online.

Fonte: Elaboração Própria baseada em todas as entrevistas realizadas

4. Metodologia

4.1 Método de Investigação

A investigação “consiste num processo sistemático, flexível e objetivo da indagação e que contribui para explicar e compreender os fenómenos sociais” (Coutinho, 2011, p. 7). Para a elaboração de uma investigação científica há que compreender o seu propósito, com base em duas perguntas: “Qual é o meu problema” e “Que devo fazer?” (Coutinho, 2011).

O processo metodológico pressupõe a combinação entre três elementos: **alegações do conhecimento ou paradigmas** – valores, regras e teorias partilhadas de uma dada comunidade científica que fundamentam a investigação -, **estratégias** – orientação específica do processo de pesquisa - e **métodos** – instrumentos, de recolha e análise de dados, para alcançar os objetivos do estudo (Creswell, 2007; Coutinho, 2011; Yin, 2018). Nesse sentido, é necessário “(...) avaliar as alegações de conhecimento trazidas para o estudo, considerar a estratégia de investigação que será usada e identificar métodos específicos” (Creswell, 2007, p. 23).

A tabela 4 apresenta os três paradigmas na investigação: paradigma positivista ou quantitativo, paradigma interpretativo ou qualitativo e paradigma socio crítico ou orientado à mudança.

Tabela 4. Paradigmas da investigação

	Positivista/ Empírico-analítico/ Quantitativo	Interpretativo/Fenomenológico/ Qualitativo	Crítico/ Orientado à mudança
Finalidade Investigação	Descrever, analisar, explicar, prever, controlar fenómenos, verificar teorias, construir teorias, procurar leis	Compreender, interpretar, descobrir significados, hipóteses de trabalho	Libertar, emancipar, melhorar, transformar, criticar, identificar mudanças
Relação Sujeito/Objeto	Interdependentes, distanciados, neutralidade, investigador externo	Dependência, inter-relacionadas, implicação do investigador	Inter-relação por compromisso; investigador é mais um dos participantes
Papel da teoria	Construção e verificação de teorias	As construções teóricas emergem da situação	As construções teóricas emergem de forma cooperativa
Condições para a recolha de dados	Controladas	Livres	Em cogestão

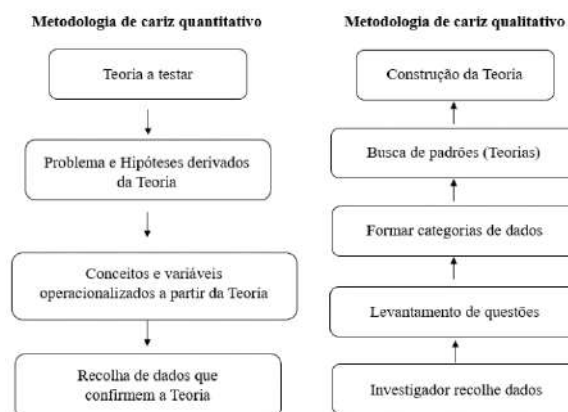
Fonte: Coutinho (2011, p. 21)

Considerando os paradigmas presentes tabela 4, o trabalho de investigação em curso assenta sobre o paradigma interpretativo/qualitativo, onde o investigado tem um papel ativo no que está a ser estudado por via das suas experiências subjetivas. Neste trabalho, as múltiplas visões dos participantes sustentam a investigação, cabendo ao investigador interpretar e compreender os seus significados (Creswell, 2007; Coutinho, 2011). Num contexto social, a interpretação do investigador resulta “da sua própria formação (...) e das suas próprias experiências pessoais, culturais e históricas” (Creswell, 2007, p. 27).

O resultado da investigação depende da interação entre investigador e investigado. Por isso, é necessário fazer questões abertas possibilitando ao investigador uma interpretação mais robusta e ampla da visão do investigado (Creswell, 2007; Coutinho, 2011).

Outro dos elementos que compõe o processo metodológico é a escolha da estratégia, que deriva dos paradigmas de investigação anteriormente abordados. A estratégia específica o caminho que o investigador pretende seguir, podendo ser de três tipos: quantitativa, qualitativa e mista. A metodologia quantitativa pretende com base em factos observáveis avaliar as variáveis em estudo, comprovando teorias e hipóteses – carácter experimental; a metodologia qualitativa pretende compreender o fenómeno em estudo promovendo a construção da teoria – carácter exploratório; a metodologia mista é uma combinação das estratégias qualitativa e quantitativa (Bell *et al.*, 2019). Observa-se, a partir da figura 12, que os procedimentos das metodologias - quantitativa e qualitativa - diferem e constroem-se de forma inversa.

Figura 12. Perspetiva Quantitativa *versus* Perspetiva Qualitativa



Fonte: Coutinho (2011, p. 26)

A técnica qualitativa, associada ao paradigma interpretativo, é a utilizada no presente trabalho de investigação. Pretende-se compreender o fenómeno que está a ser estudado, considerando a realidade global dos sujeitos da investigação. A interação entre o investigador e os sujeitos permite que seja feita uma interpretação e descrição rigorosa do fenómeno. Na investigação qualitativa é tão importante a validade e fiabilidade dos dados - registos, transcrições de entrevistas, documentos oficiais, entre outros – como a interpretação feita pelo investigador ao analisar o fenómeno.

A identificação do método também é uma etapa importante no processo de investigação, destacando-se os seguintes: experimental, documental, histórico, inquérito e estudo de caso. Para a escolha do método deve-se ter em conta três condições: como a questão de investigação é colocada, o controlo que o investigador tem sobre acontecimentos a investigar e o grau de foco em acontecimentos contemporâneos em oposição aos acontecimentos históricos (Yin, 2018).

O utilizado neste trabalho é o estudo de caso (EC) pois o objetivo é compreender como os sistemas de CG e SIG estão implementados numa empresa em concreto – a Solférias – e como estes se adaptam ao evoluir da organização.

As condições para a utilização do método EC são as seguintes: responder a questões de “como” e “porquê”, o investigador não exerce qualquer controlo sobre os acontecimentos a investigar e foca-se na investigação de um fenómeno atual no seu próprio contexto. O trabalho em curso segue as três condições anteriormente identificadas (Yin *et al.*, 1983, citado por Yin, 2018).

Um EC qualitativo pode classificar-se quanto ao número de casos de estudo – único ou múltiplos - e quanto às unidades de análise – holística (análise da realidade global) ou embutido (múltiplas subunidades de análise). O presente trabalho de investigação é EC único, onde se pretende compreender o fenómeno em estudo no seu todo - holístico (Yin, 2018).

4.2 Tipologias de EC

Nos últimos anos verifica-se um interesse gradual no uso de EC como método de pesquisa para as práticas de contabilidade e gestão, justificado pela existência de lacunas entre a teoria e a prática. O EC é um método que se preocupa com a explicação de um fenómeno e não com a sua previsão (Scapens, 1990).

Nesse sentido, o EC oferece a oportunidade de compreender as práticas de contabilidade e gestão – técnicas, procedimentos, sistemas, entre outros -, que são usadas no contexto organizacional. Podem ser caracterizados em diferentes tipologias (Scapens, 1990):

- **EC Descritivos:** descrição de sistemas, técnicas e procedimentos usados;
- **EC Ilustrativos:** ilustrar novas práticas desenvolvidas por empresas específicas;
- **EC Experimentais:** destina-se a desenvolver novos procedimentos para a área, analisar possíveis dificuldades de implementação e avaliar potenciais benefícios;
- **EC Exploratórios:** investigações preliminares que fornecem ideias e hipóteses gerais das práticas de contabilidade existentes;
- **EC Explanatório:** perspectiva explicativa/interpretativa. Recorre-se à teoria para explicar um caso específico (Scapens, 1990).

Considerando os diferentes tipos de EC anteriormente indicados, o trabalho em curso seguiu dois tipos de abordagens: descritiva e explanatória.

4.3 Técnicas de recolha de dados

Para garantir a validade e fiabilidade do EC é necessário ter em conta quatro princípios fundamentais. O **1º princípio** é o uso de múltiplas fontes de evidência denominado de triangulação. A utilização de várias fontes de dados – triangulação - permite verificar se os dados recolhidos correspondem ao que os investigados disseram – evidências. O **2º princípio** é a criação de uma base de dados que compila documentos, apontamentos e outros tipos de registos.

O 3º e 4º princípios visa manter uma cadeia de evidências e proceder ao contacto com os participantes via eletrónica. Os últimos dois princípios permitem que o investigador estimule o contacto com os participantes a fim de analisar do objeto de estudo e retirar conclusões com base nas evidências (Yin, 2018). A presente investigação recorre ao princípios anteriormente mencionados para confirmar a veracidade dos dados.

No EC podem ser utilizadas diversas técnicas de recolha de dados como: documentação, arquivos, entrevistas, observação direta, observações do participante e evidências físicas. Para um EC eficiente é necessário complementar várias fontes de dados (Yin, 2018).

O processo de recolha de dados do presente trabalho dividiu-se em duas fases. A primeira foi uma fase exploratória onde o principal objetivo foi conhecer a organização em estudo através de três entrevistas iniciais. A segunda fase consistiu na realização de entrevistas, recolha de documentos, observações diretas e do próprio participante.

De referir que toda a organização se encontra em regime teletrabalho devido à atual pandemia, o que impossibilitou a visita às instalações e o contacto presencial com os participantes. Nesse sentido, não foi possível analisar as evidências físicas da empresa, as entrevistas efetuaram-se via zoom e o levantamento de documentos foi via email.

4.3.1 Fase Exploratória

Numa primeira fase, entrei em contacto com a empresa para obter consentimento para realizar o trabalho de investigação, ao qual aprovaram e autorizaram a divulgação do nome - Soliférias – Operadores Turísticos S.A. De seguida foi agendada uma reunião, via zoom, com os membros da comissão executiva – CEO, COO e CFO – para explicar os objetivos do estudo.

Ainda numa fase exploratória foram efetuadas, individualmente, entrevistas aos três membros da comissão executiva para compreender os procedimentos da empresa ao nível das ferramentas de gestão e CG e dos SIG disponíveis para os gestores. Estas entrevistas resultaram numa conversa aberta, onde se mostraram recetivos ao tema em estudo e em ajudar no que fosse necessário.

Os membros da comissão executiva enfatizaram dois pontos importantes: volatilidade do setor turístico e o aumento concorrencial. Salientaram que, devido à envolvente externa, a preocupação em disponibilizar informação cada vez mais atempada aos gestores é contínua e o desenvolvimento de estratégias mais competitivas e inovadoras é fundamental, refletindo-se na adaptação do sistema de CG.

Nesta fase o objetivo era conhecer melhor a organização e, por isso, as questões de investigação só foram definidas depois destas entrevistas.

4.3.2 Questões de Investigação

1. Como é que o SIG está implementado na empresa Solférias, de forma a suportar o processo de tomada de decisão? Complementarmente, como é que a informação é recolhida, tratada e divulgada aos gestores?
2. Como é que os sistemas de CG se adaptam a novos acontecimentos na vida das organizações?

4.3.3 Entrevistas

As entrevistas representam uma das fontes mais importante para o EC, podendo direcionar o entrevistado para os tópicos pretendidos, dando a oportunidade de se exprimir, através de atitudes, perceções e visões pessoais. Apesar dos relatos subjetivos dos entrevistados apresentarem evidências importantes para a investigação, estes só se tornam relevantes quando corroborados com informações de outras fontes (Yin, 2018).

Para a recolha de evidências foram entrevistados 9 colaboradores da Solférias – membros da comissão executiva, diretores de cada departamento, gestores e responsável de marketing. O Apêndice A mostra o organigrama dos entrevistados e a função que estes ocupam na estrutura organizacional.

Mediante autorização do entrevistado, deve-se proceder à gravação de áudio pois contribui para analisar com maior precisão e rigor o fenómeno do que elaborar os próprios apontamentos (Yin, 2018). Para uma análise posterior, foi solicitado a cada um a gravação dessas entrevistas, pedido que foi aceite prontamente.

As entrevistas tiveram uma duração total de 7h55 min., o que em média corresponde a 39min. O Apêndice B apresenta as funções dos entrevistados, a data, duração e o método de registo.

Cada entrevista iniciou-se com um enquadramento dos objetivos do estudo. A partir das entrevistas na fase exploratória compreendeu-se que os colaboradores têm diferentes papéis no processo de CG. Por isso, houve a necessidade em segmentar as questões pelo papel que os participantes exercem sob as ferramentas de gestão (ver Apêndice C), traduzindo-se em quatro abordagens distintas, apresentadas na figura 13. De referir que estas entrevistas foram estruturadas com base nas questões de investigação definidas depois da etapa exploratória.

Para além das entrevistas efetuadas, foram feitos contactos pontuais periódicos para clarificação de questões.

Figura 13. Abordagens das entrevistas

Função		Abordagens das entrevistas
Comissão executiva	→	Controlo dos procedimentos organizacionais
Gestor de Projetos e Desenvolvimentos	→	Produtor das ferramentas para geração de informação
Diretores Departamentais e Gestor de Produto	→	Utilizadores de informação
Responsável de Marketing	→	Impacto da nova linha estratégica no processo de CG e SIG

Fonte: Elaboração própria

4.3.4 Análise Documental

A informação documental é uma fonte de dados útil uma vez que pode fornecer detalhes importantes para o EC, corroborar e aumentar as evidências de outras fontes. A documentação não deve ser analisada de forma isolada, mais sim com recurso a outras fontes de evidência. Os documentos recolhidos podem ser internos ou externos (Yin, 2018).

Para o presente EC, os documentos, apresentados no Apêndice D, foram solicitados gradualmente à medida que os temas iam sendo abordados nas entrevistas. Os mesmos foram enviados via email.

4.3.5 Observações Diretas

As observações diretas representam outra fonte para recolha de evidências. As observações ajudam o investigador a obter informação mais precisa e objetiva sobre a realidade dos participantes, analisando a sua envolvente, as suas atitudes e comportamentos (Yin, 2018).

Considerando não ser possível visitar as instalações e de compreender o ambiente organizacional, foi solicitado ao CEO assistir a uma das reuniões, via zoom, ao qual obtive uma resposta positiva.

Na reunião, realizada no dia 2 de dezembro de 2020, estavam presentes os membros da comissão executiva e os diretores dos departamentos que compõe a empresa e dividiu-se em duas partes: reestruturação da equipa em período de *lay-off* e reformulação da programação dos *charters* devido à falta de procura.

O investigador teve a oportunidade de observar toda a reunião e retirou as seguintes conclusões: todos os participantes tinham um papel ativo na reunião e existe a preocupação em reajustar as estratégias da Solférias e, conseqüentemente, os procedimentos internos.

Apesar de não ter sido possível a visita às instalações, a COO da Solférias enviou algumas fotos da empresa entre elas a figura 14. Esta é uma frases exposta na parede por forma a motivar os colaboradores no desempenho do seu trabalho.

Figura 14. Instalações da organização



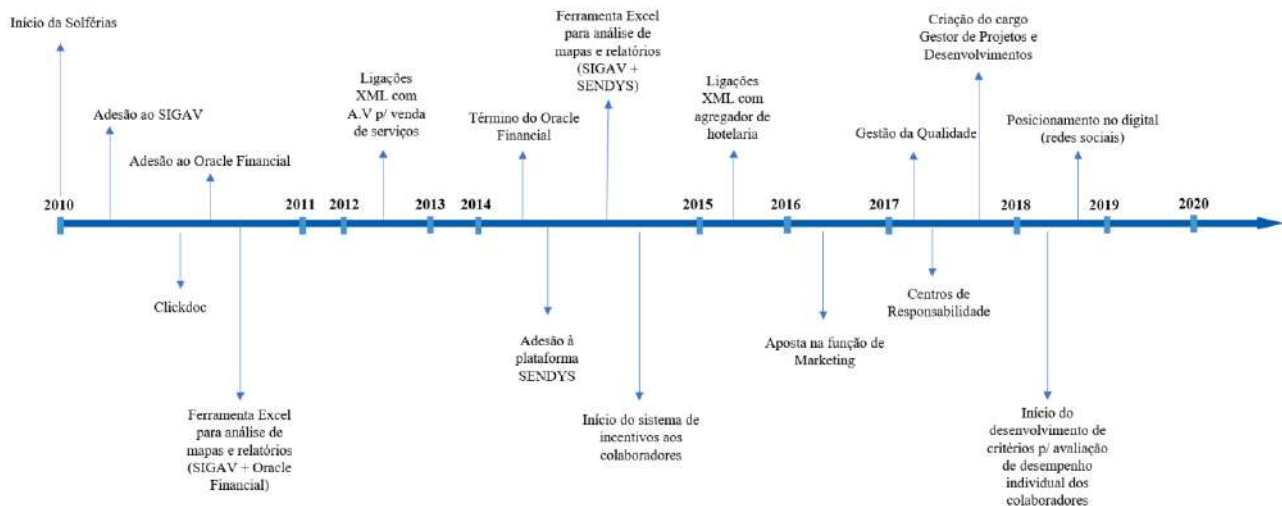
Fonte: Fornecido pela COO da Solférias

5. Estudo Empírico

A globalização do mercado das viagens e turismo leva a que as organizações tenham de procurar procedimentos e ferramentas eficazes e eficientes para o apoio à gestão e, conseqüente, tomada de decisão.

Efetuiu-se uma *timeline* com os marcos mais importantes que consolidaram as ferramentas para os SIG e CG da organização, representada na figura 15.

Figura 15. Evolução do sistema de CG e dos SIG



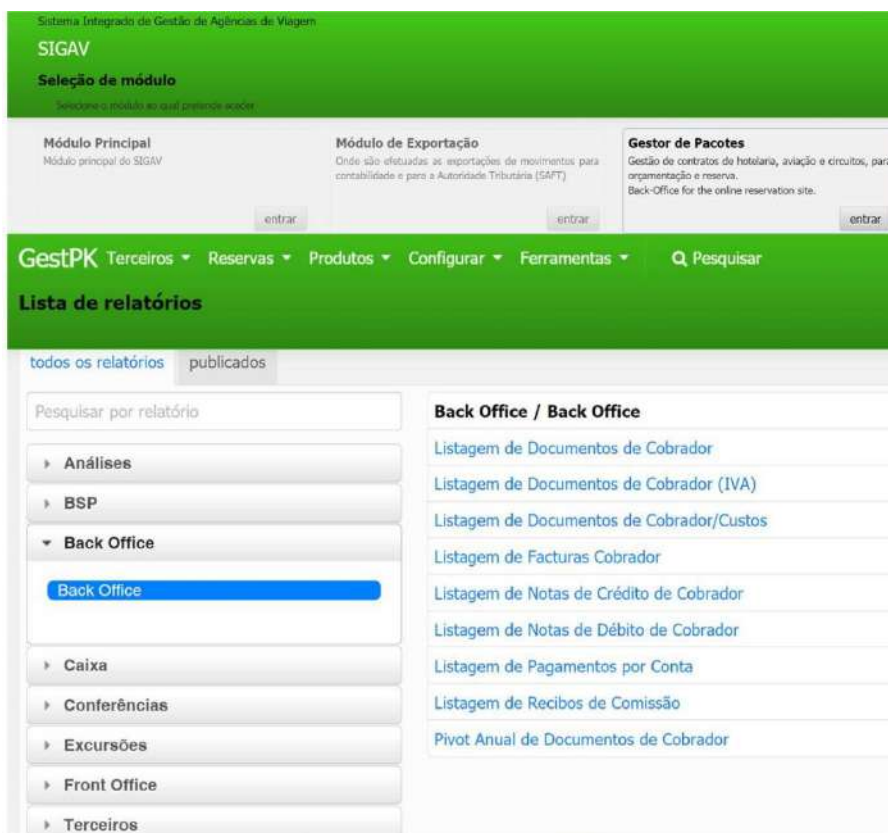
Fonte: Elaboração Própria com base nas entrevistas

Em 2010 uma nova equipa de gestão procedeu à reestruturação da atual Solférias. Para o desenvolvimento do projeto era primordial dispor de um sistema de gestão interno, especializado no setor para a operação turística. Assim, nesse ano aderiram ao Sistema Integrado de Gestão de Agências de Viagens (SIGAV) e continuam a trabalhar com ele atualmente.

As empresas do setor do turismo têm uma diversidade de sistemas com os quais podem trabalhar e gerir todos os seus processos diários. A Solférias, desde 2010, aderiu ao SIGAV porque a maioria dos colaboradores já tinha formação e *know-how* considerável para que esse sistema fosse implementado. Por outro lado, na entrevista realizada ao CEO, o mesmo afirma que a equipa tinha dado contributos, ao longo dos anos, para o desenvolvimento do SIGAV, uma vez que este “começa como um programa de gestão na área do turismo, para agências de viagens, mas não tinha um *know-how* de como trabalhava um operador turístico” (CEO, 2021).

O sistema está estruturado por módulos, repartindo as funções em componentes distintas, a fim de minimizar a complexidade da sua utilização. Os módulos existentes são: gestão de terceiros, criação de processos de reservas, relatório e a pesquisa global. O *layout* deste sistema é apresentado na figura 16, bem como a lista de relatórios analisados, visto ser uma parte importante do mesmo. O SIGAV é a ferramenta que gere todos os processos e volume de negócios da empresa.

Figura 16. Layout SIGAV e lista de relatórios



The screenshot displays the SIGAV system interface. At the top, there is a green header with the text 'Sistema Integrado de Gestão de Agências de Viagem' and 'SIGAV'. Below this, a 'Seleção de módulo' section offers three options: 'Módulo Principal', 'Módulo de Exportação', and 'Gestor de Pacotes', each with an 'entrar' button. A navigation bar below contains 'GestPK', 'Terceiros', 'Reservas', 'Produtos', 'Configurar', 'Ferramentas', and a search icon labeled 'Pesquisar'. The main content area is titled 'Lista de relatórios' and includes a search box 'Pesquisar por relatório' and a list of report categories: 'Análises', 'BSP', 'Back Office' (highlighted in blue), 'Caixa', 'Conferências', 'Excursões', 'Front Office', and 'Terceiros'. A sidebar on the right, titled 'Back Office / Back Office', lists various report types such as 'Listagem de Documentos de Cobrador', 'Listagem de Documentos de Cobrador (IVA)', 'Listagem de Documentos de Cobrador/Custos', 'Listagem de Facturas Cobrador', 'Listagem de Notas de Crédito de Cobrador', 'Listagem de Notas de Débito de Cobrador', 'Listagem de Pagamentos por Conta', 'Listagem de Recibos de Comissão', and 'Pivot Anual de Documentos de Cobrador'.

Fonte: Fornecido pela empresa

Outro aspeto a realçar, é a importância dada pela empresa em interligar as ferramentas de contabilidade e de controlo das operações. O CFO afirma que:

“qualquer operação que se passe em termos de *front-office* tem um reflexo dentro da contabilidade, e depois (...) tem um reflexo no controlo de gestão” (CFO, novembro 2020).

A Solférias não faz a separação destas ferramentas porque considera que todas elas fazem parte do que são os objetivos finais do utilizador da informação.

O CFO (2020) refere ainda que a contabilidade só tem relevância se constituir um instrumento de gestão nas organizações, e não um instrumento unicamente fiscal. O *Oracle Financial* foi a ferramenta contabilística escolhida, até 2014, que fazia a ligação contabilística ao SIGAV. A combinação entre estas ferramentas permitia a análise, em Excel, de mapas e relatórios como por exemplo de vendas, rentabilidade, custos gerais, entre outros.

No entanto, a utilização do *Oracle Financial* causava algumas desvantagens. Por um lado, esta utilização não trazia custos-benefícios, sendo um investimento muito oneroso para a organização. Por outro lado, a empresa perdia a flexibilidade e tempo porque cada vez que precisam de alterar um mapa ou parametrizar o sistema tinham de pedir à *software house* – *Oracle Financial*.

Nesse sentido, optaram por substituir esta ferramenta por um programa mais versátil e simples – o escolhido foi a Sendys. A Sendys é uma “plataforma contabilística, de gestão de RH e de toda a gestão e gestão de terceiros” (CFO, 2020), que pertence à consultora tecnológica Sendys. Na Solférias, esta plataforma funciona como *middle office* (CFO, 2020) entre o *front office* e o controlo de gestão (CFO, 2020). Este sistema recebe toda a informação, quer seja do sistema operacional – SIGAV, da área de RH, controlo de dívidas de terceiros, entre outras.

Contrariamente ao *Oracle Financial*, o uso da Sendys é vantajoso porque a empresa tem muito mais facilidade em “(...) desenvolver informação muito alinhada com a gestão, que às vezes não é informação *standard*” (CFO, 2020). Outro dos benefícios, é que, na maioria das vezes, não precisam de depender da *software house* para alterar o que precisarem.

De referir, que os pressupostos com esta alteração de sistemas mantiveram-se: interligação das ferramentas e controlo integral das operações. A correlação entre as ferramentas continua a possibilitar a análise das rúbricas de dados analíticos em Excel.

O Anexo D demonstra a integração de todos os sistemas no ERP da contabilidade a partir do qual se gera o relatório de gestão. O ERP, neste caso a plataforma Sendys, é um sistema de informação que interliga todos os subsistemas de dados e processos da organização. Relativamente a este tema, o CFO revela que:

“o impacto é claramente positivo, pela disponibilidade de informação, rapidez e fiabilidade dos dados” (CFO, março 2021).

A Solférias considera que a mais-valia deste sistema de informação é servir os utilizadores com dados fiáveis e atempados para a tomada de decisão. Assim, com a integração de todos os dados e processos da organização num sistema único permite que todos eles estejam centralizados para serem analisados, interpretados, geridos e, conseqüentemente, para tomar decisões. O CFO afirma que:

“Informação implica capacidade de decisão, quanto melhor e mais rápida maior é essa capacidade” (CFO, março 2021).

O sistema ERP tem subsistemas satélites como é o caso do SIGAV. Para além do sistema operacional SIGAV proceder à gestão interna de processos, faz também ligações com terceiros - clientes e fornecedores. Os clientes – AV - ao acederem ao site da Solférias podem aceder ao sistema de reservas SIGAV, através de uma *password*, de forma a obterem as melhores tarifas com disponibilidade em tempo real uma vez que o sistema também está conectado com as plataformas dos fornecedores – companhias aéreas, hotéis, entre outros. Tais automatismos levam a uma maior eficiência, melhoria de produtividade e diminui a alocação de recursos e o risco da operação.

De enfatizar que na fase de arranque do sistema ERP – o Sendys - houve um considerável esforço e envolvimento dos colaboradores associado a todas as implementações. Na fase inicial, a adaptação foi complexa devido à modificação de processos e rotinas e, posteriormente, pelo esforço a fazer em parametrizações, validações e testes. O CFO salienta que:

“o efeito de uma implementação leva meses a ter resultados visíveis e práticos e esta é a fase em que o utilizador começa a reconhecer as mais-valias da implementação” (CFO, março 2021).

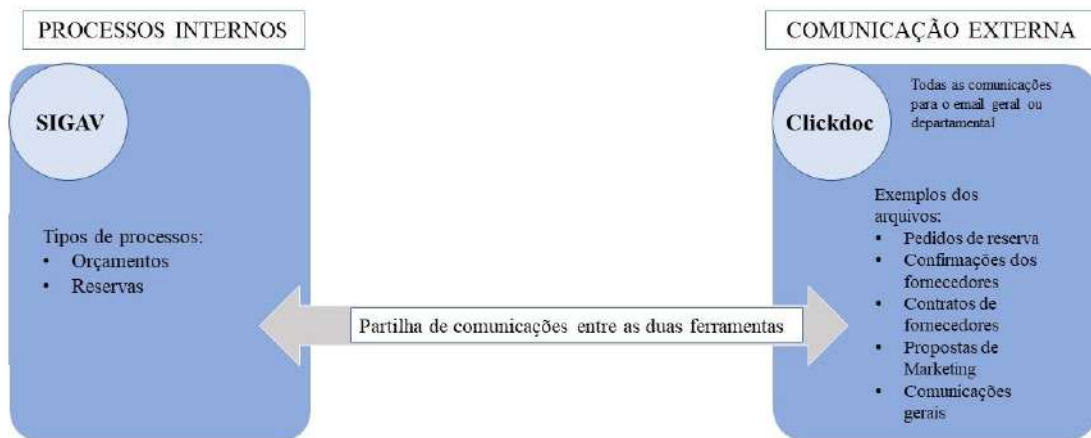
Apesar da resistência à mudança inicial, os colaboradores assumem esta utilização como vantajosa, dado que este sistema retira a execução de tarefas rotineiras e permite libertar recursos para análise.

Outro dos instrumentos que opera na Solférias é o Clickdoc, uma ferramenta de gestão documental. Desde 2010, todas as comunicações passam por esta ferramenta, tanto de fornecedores como de clientes. O uso deste sistema de gestão documental “leva a organização a outro patamar quanto ao acesso à informação e à tomada rápida e consciente de decisões” (Clickdoc, 2020).

Melhora a produtividade e eficiência da empresa, não só pela documentação externa ficar arquivada e protegida no digital, mas também por facilitar na distribuição de tarefas em equipa e individuais. Outra das vantagens deste sistema é que os colaboradores, mesmo em regime de teletrabalho, conseguem conectar-se ao Clickdoc e aceder à informação e documentação necessária, de forma a manterem-se envolvidos nos processos da organização.

Como mencionado anteriormente, a Solférias destaca-se pela interligação e coordenação de ferramentas, e o Clickdoc não é exceção. O sistema de gestão documental – Clickdoc – integra-se com o sistema operacional SIGAV, como mostra a figura 17. No SIGAV consegue-se visualizar todas as comunicações arquivadas no Clickdoc, referente a um processo específico.

Figura 17. Interligação entre as ferramentas SIGAV e Clickdoc



Fonte: Elaboração Própria

Esta ligação de sistemas evita que os colaboradores trabalhem individualmente, gerindo, assim, emails e processos em equipa. Os emails que entram no Clickdoc podem ser geridos através do departamento ou partilhados ao nível da organização.

Como explícito anteriormente, o surgimento do SIGAV foi como ferramenta de gestão de processos para as agências de viagens, e, posteriormente, ajustado para operadores turísticos, como é o caso da Solférias.

Numa entrevista GPD da empresa, este salientou que, nos últimos 5 anos, “o foco tem estado na otimização das vendas, otimização do carregamento de preços (...)” (2020) e introduziram ligações via XML gradualmente. As ligações XML são integrações automáticas do sistema de reservas online entre empresas. Neste caso, a Solférias introduziu esta ligação, em 2012, com os seus clientes – AV – para venda dos seus serviços. Em 2015, inicia essa integração com as plataformas de empresas hoteleiras, suas fornecedoras, e com a seguradora (seguros de viagens). Este mecanismo, inserido no SIGAV, permite que haja uma otimização de recursos da empresa, uma vez que não é necessário a intervenção humana para o carregamento de produtos.

Desta forma, o GPD aponta que o objetivo é:

“otimizar processos do lado da Solférias e aumentar o potencial de venda do lado do cliente” (novembro 2020).

Para além disso, um dos aspetos que é importante destacar é a questão da política de incentivos e sanções. A empresa em estudo implementou em 2014 o SI com base nos objetivos globais da organização, delegado pela gestão de topo – comissão executiva. O SI na Solférias é “um sistema de premiação, por cumprimento de objetivos e por cumprimento de determinadas métricas que existem nos colaboradores, neste caso em termos de métricas globais da própria organização” (CFO, 2020). O CEO igualmente reforça que:

“Em outubro, definimos um orçamento para o ano seguinte e, quando atingimos os objetivos no final do ano, a equipa é premiada financeiramente. Cada um recebe o seu prémio pelos objetivos atingidos, pelo trabalho feito em equipa e não o individual” (CEO, outubro 2020).

Para além do cumprimento dos objetivos coletivos, política que ainda vigora atualmente, em 2018 a comissão executiva e a direção sentiram a necessidade de desenvolver critérios para avaliar o desempenho individual dos colaboradores. O objetivo a curto prazo é colocar a avaliação de desempenho a operar na sua plenitude, ou seja, uma avaliação de desempenho a 360°, onde se faz a autoavaliação, avaliação do colega e/ou ao superior hierárquico e vice-versa (CFO, 2020; COO, 2020). Ao adotar esta metodologia o propósito é existir um período de discussão sobre essa avaliação. Nesta matéria o CFO declara:

“que a avaliação só está concluída quando lhe explico a avaliação e o porquê de a ter avaliado assim e não de outra maneira. Esta ideia de existir uma interação entre o avaliado e o avaliador, de discutirem os pontos de avaliação é muito importante” (CFO, novembro 2020).

A COO (2020) e o CFO (2020) reforçam ainda que a avaliação é um momento motivacional e construtivo para os colaboradores, que não se resume apenas à questão financeira, aquela que à partida é a que se traduz no imediato como a mais viável. Junto da comissão executiva é unânime que após a adoção do SI a empresa registou melhor desempenho financeiro.

Esta avaliação ainda está a dar os primeiros passos, encontrando-se numa fase de harmonização de critérios. Na fase de arranque desta política de avaliação individual surgiram alguns desajustes nos critérios do ponto de vista técnico. Por isso, foi crucial reajustar as questões técnicas à área de cada colaborador. As comportamentais são *standard* para os vários níveis da organização. Para além disso, o intuito da empresa será realizar a mesma semestralmente.

No futuro a avaliação de desempenho individual permitirá que haja recompensas e sanções e é assim que os colaboradores se vão diferenciar daquilo que são os objetivos globais a atingir. O CFO menciona:

“se eu conseguir uma média superior tenho mais um benefício. Se eu tive uma média inferior, uma avaliação inferior àquilo que é a média, tenho menos um benefício, tenho uma penalização do ponto de vista financeiro” (CFO, novembro 2020).

Porém, enquanto não estiver a funcionar na íntegra, não há uma penalização, focando-se, neste momento, nas partes positivas – recompensas, ou não existem.

Este procedimento é feito numa plataforma de avaliação de desempenho, do sistema Sendys. A Sendys está parametrizada à medida da Solférias e, por esse motivo, a comissão executiva é que decide o que colocar lá.

Relativamente à área de Marketing, esta só começa a ter relevância estratégica a partir de 2016, quando sentiram a necessidade em aumentar a notoriedade da marca junto do mercado. Nesse sentido, procedeu-se à alteração do logotipo da empresa, representado na figura 18, e reestruturação do site.

Figura 18. Mudança do Logotipo





Fonte: Página web

A partir desse período, criaram um departamento interno de Marketing para melhor coordenação com a empresa externa Pumpkin Treasure (*outsourcing*), a qual era responsável por toda a imagem e linha de comunicação da empresa desde 2012. Todos os anos é definida uma linha de comunicação e criada uma imagem para todos os materiais promocionais e de divulgação, onde a Pumpkin Treasure define toda a parte gráfica, determinando a forma como a empresa comunicará no próximo ano. A título de exemplo, no Anexo E são algumas linhas de comunicação de 2019 desenvolvidas pela Pumpkin Treasure para a Solférias.

Depois da linha de comunicação estar concluída são encaminhados para o departamento de Marketing da empresa todos os layouts de peças de comunicação a utilizar, desde assinaturas de e-mail, layout de promoções que serve de base à elaboração de difusões de produto, *banners* publicitários, entre outros.

Além disso, o departamento é responsável por delinear planos de promoção para propor aos fornecedores, efetuar a gestão do site ao nível da imagem e posicionamento dos produtos e coordenar os eventos da empresa. Dedicam-se também ao tratamento de *newsletters*, realizadas diariamente ou semanalmente de acordo com o nível de importância em comunicar o produto.

Assim sendo, dedicam-se aos dois tipos de comunicação:

-  *Below the Line*: comunicar através de meios próprios para os clientes – A.V. Essa vertente é tratada pelo departamento interno;
-  *Above the Line*: utilizar meios de comunicação externos – rádio e televisão - para comunicar com o público final.

A era digital provocou um grande impacto no setor, levando o mercado das viagens a ter um aumento da concorrência. Para assumir o posicionamento no mercado, em 2018 a Solférias aderiu às redes sociais como instrumento de agregação de valor aos serviços que comercializa. A responsável pelo Marketing da Solférias afirma que:

“as redes sociais começaram a tomar uma proporção enorme, (...) e é uma forma simples e barata de chegar a muita gente e conseguirmos alguns seguidores” (responsável marketing, janeiro 2021).

Este departamento tem a seu cargo a gestão das redes sociais, onde desenvolve ações periodicamente para continuar a estimular o interesse de quem os segue e angariar mais seguidores. Este meio de comunicação proporciona uma maior visibilidade e facilidade de negociação com parceiros de negócio como regiões de turismo de outros países.

No que concerne aos sistemas de CG, na área do marketing são utilizadas diferentes ferramentas. Anualmente é definido e efetuado um *budget* de marketing por ações, em Excel, as quais derivam da estratégia aos mercados turísticos a apostar. Esse valor integrará a rubrica de publicidade e marketing no *forecast* global da empresa.

Todas as ações levadas a cabo pela empresa são devidamente registadas no SIGAV, de forma a ser possível uma monitorização e calendarização das mesmas ao longo dos anos. Além disso, este registo torna possível mensurar todas as ações efetuadas anualmente, respetivos custos e proveitos.

O *Google Statistics* é utilizado pelo departamento para controlar eficientemente a atuação no online e delinear estratégias coerentes para a empresa. Usam também a plataforma EGOI para a criação e envio de difusões para as suas bases de dados.

Em termos efetivos cabe ao departamento de produto e aos gestores de produto delinear quais as apostas anuais da empresa, para que, após esta definição, o marketing possa definir quais as áreas de intervenção para promover e divulgar os produtos, de forma a satisfazer as necessidades e objetivos planeados.

Para além da função de marketing ser parte integrante e de complementaridade do departamento de produto, esta também tem uma relação com o departamento financeiro da empresa, pois todas as ações a serem delineadas tem de respeitar o orçamento anual definido. A responsável de marketing sublinha ainda que:

“O departamento tem de estar constantemente atento e alerta seguindo uma monitorização das ações a desenvolver de forma a verificar que serviços terceiros contratados - spots radio, ATM, publicidade em jornais e revistas - são cumpridos” (responsável marketing, janeiro 2021).

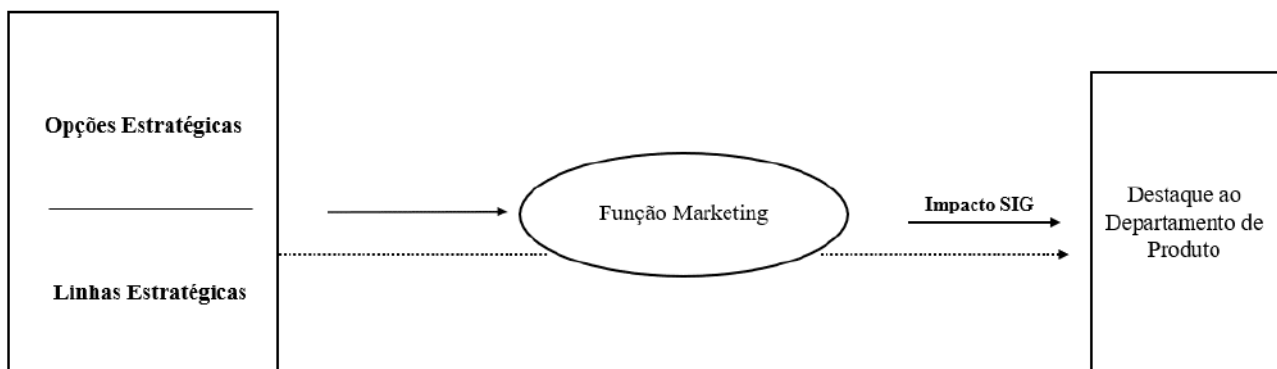
Para um balanço no final de cada campanha é analisado o relatório de *Key Performance Indicator* que indicará como foi o desempenho dos serviços contratados ao nível de exposição da marca Solférias. É uma ferramenta de gestão que permite informar sobre os resultados atingidos ao nível de spots, tempo e audiências.

A análise de determinadas métricas das campanhas possibilitará ao departamento de marketing compreender se os meios escolhidos agregam valor ao negócio e se serão passíveis de nova utilização futura em outras campanhas. As métricas utilizadas são: o Retorno do Investimento (ROI) que mede impacto direto nas vendas; e a Geração de Leads que mensura o impacto no tráfego para site ou redes sociais.

Uma das adversidades é não se conseguir contabilizar e mensurar os resultados diretos das ações de Marketing que se desenvolvem, realça a responsável deste departamento (2021).

Com a sua implementação, a empresa tornou-se mais dinâmica, criativa e inovadora na comunicação com o exterior. Além disso, a aposta na função de marketing influenciou os sistemas de CG na medida em que o departamento de produto começou a ter que disponibilizar informação de apoio ao marketing para tomada de decisão. Como se pode ver na figura 19, a aposta numa nova linha estratégica – o Marketing – levou a que o departamento de produto sobressaísse.

Figura 19. Função de Marketing e seu impacto no SIG



Fonte: Elaboração Própria

Num ambiente de forte competitividade quer os destinos turísticos quer as empresas têm que adequar as suas estratégias às exigências permanentes do consumidor. Por isso, em 2017, para garantir o crescimento e desenvolvimento eficiente da empresa, criou-se o Departamento de Qualidade.

Este departamento tem três propósitos: criação de padrões para a uniformização de processos de toda a empresa; gestão das reclamações, conduzindo a uma melhoria contínua dos processos e produtos para a satisfação do cliente; e monitorização da política de qualidade para os fornecedores.

O Diretor de Produto, Contratação e Qualidade (DPCQ) refere:

“Seguimos um padrão de qualidade em todos os produtos, por forma a garantir a homogeneidade do produto/informação ao cliente. Para que isso aconteça, certificamo-nos periodicamente se os fornecedores continuam a prestar um serviço de qualidade. (DPCQ, dezembro 2020).

O controlo dos processos organizacionais através da gestão dos colaboradores, fornecedores, da informação e dos resultados obtidos permite a melhoria contínua dos produtos e serviços da Solférias. É necessário assegurar a gestão da qualidade tanto dos fatores internos como externos, estimulando o envolvimento de todos os agentes no processo (CEO, 2021).

O aumento exponencial da procura exigiu, em 2017, uma reestruturação da empresa por departamentos funcionais, como podemos ver na última figura do Anexo C - organigrama atual. A organização da empresa numa estrutura descentralizada permitiu obter melhores níveis de desempenho na execução das atividades e tarefas da Solférias. Nesse sentido, considera-se que os departamentos representam CR pois cada um deles tem um diretor responsável, objetivos próprios e os diretores têm poder de decisão sobre os meios necessários para a concretização dos objetivos. O responsável por cada departamento também procede à avaliação de desempenho da sua equipa (CEO, 2020; CFO, 2020).

O crescimento da empresa fez-se sentir em 2012 com um impacto significativo nos destinos e faturação. Ao longo dos anos, o aumento do produto a comercializar exigiu alterações nos procedimentos da Solférias, passando o formato de vendas por telefone e email também para o digital - site.

No entanto, constatou-se que este método não era exequível, visto haver uma grande quantidade de produto, mas também grandes necessidades no desenvolvimento do site e do programa de gestão. Até então, os diretores apresentavam propostas à comissão executiva em como o trabalho podia ser melhorado. Se validadas eram reportadas à empresa em *outsourcing* de informática.

A lacuna residia na falta de coordenação para o desenvolvimento, uma vez que os diretores priorizavam o seu trabalho e não tinham o conhecimento claro das necessidades de toda a organização.

Assim, em 2017 criou-se o cargo de Gestor de Projetos e Desenvolvimentos:

“o que se tentou fazer com a minha entrada nesta função foi ter uma pessoa que agregasse tudo, que definisse prioridades e ajustasse à realidade da empresa, ao que era essencial, e desenvolver a partir daí” (GPD, novembro 2020).

O colaborador promovido a este cargo tem um grande entendimento de quais são as necessidades e exigências departamentais, dado que já passou por muitos deles. Tal situação, constitui uma vantagem para a organização, na medida em que há uma maior sensibilidade do GPD do que é possível atender e priorizar.

Desta forma, ao analisar as necessidades de cada departamento da empresa, individualmente, é possível combiná-las e torná-las em desenvolvimentos benéficos para o sistema de gestão – SIGAV – e de *front-end* – site, a fim de potenciar as vendas e otimizar os recursos. Os departamentos, de forma independente, sugerem o que deve ser melhorado e/ou desenvolvido e, posteriormente, em reuniões de direção são definidas as estratégias.

A validação destas propostas é feita pela comissão executiva e refletem de que forma é que tais alterações irão impactar o resto da empresa. Após discutidas e aprovadas, são encaminhadas para a empresa de informação para desenvolvimento e programação. Sumarizando, o GPD aponta que com a sua entrada pretende-se:

“(…) compatibilizar a visão do operacional com a do informático. Reduziu-se a margem de erro e tenta reduzir-se para o mínimo possível” (GPD, novembro 2020).

De realçar que a aposta neste cargo teve impacto direto no SIG dado que houve um melhoramento e automatização de processos (figura 20). A título de exemplo, em 2012/2013 o processo de reserva na Solférias obrigava a:

1. Receber telefonema ou e-mail da agência;
2. Verificar o calendário de disponibilidade (calendário diário), para verificação de vendas abertas ou fechadas;
3. Verificar voos;
4. Orçamentar + Voos + Seguros + Transferes;
5. Enviar orçamento ou comunicar via telefone;
6. Fazer a reserva – caso a reserva só chegasse no dia seguinte o calendário de disponibilidade alterava e tinha de repetir o processo 1 ao 5 novamente (GPD, 2020).

Enquanto em 2012 havia muitos operacionais alocados a 100% na mesma tarefa, com os desenvolvimentos efetuados, estimulados por este cargo, houve uma grande alteração. O GPD assegura que:

“Neste momento, com todos os processos de desenvolvimento, não temos ninguém 100% dedicado a um destino específico, subimos a faturação e reduzimos o tempo de resposta de 2/3h no início de 2012, para 2/3 *clicks* online” (GPD, novembro 2020).

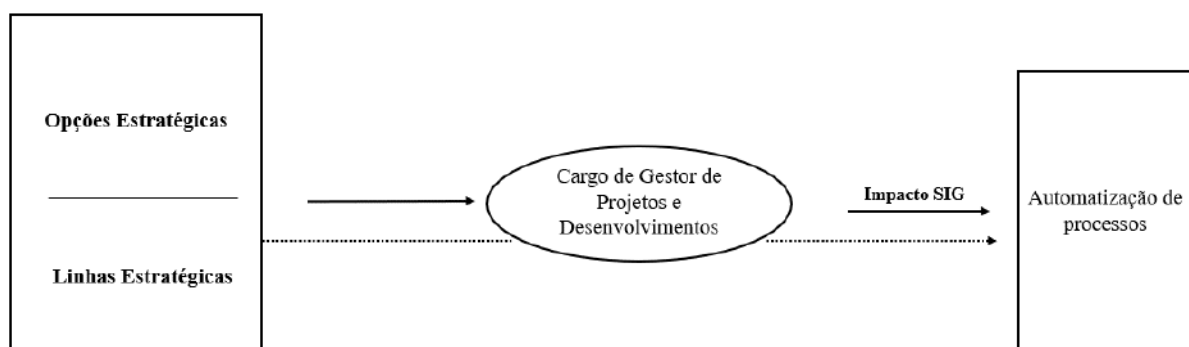
A automatização interna permite que com o mesmo número de colaboradores, alargue o leque de possibilidades de crescimento do número de destinos. O GPD aponta que:

“Com uma maior automatização de processos, aumentámos a eficiência de cada colaborador, consequentemente reduzimos os custos e aumentamos a produtividade e margens de lucro” (GPD, abril 2021).

A eficiência exprime-se quer pela redução dos tempos necessários para a conclusão dos processos, quer pelo aumento do número de funcionalidades, tanto no sistema de gestão como na venda online – mais intuitivos e flexíveis.

Tal automatização, permite que a informação seja gerada com muito mais rapidez para o apoio à tomada de decisão, incrementando o potencial de venda online.

Figura 20. Cargo de GPD e o seu impacto no SIG




Fonte: Elaboração Própria

Deve-se ter em conta que no ano em que apostaram na função de Marketing em 2016 para 2017 a faturação registou uma taxa de crescimento de 11% face ao ano anterior. Tal situação também se verificou aquando foi criado o cargo de GPD em que a empresa torna a atingir uma taxa de crescimento superior ao ano anterior (14%). Esta decisão estratégica da gestão influenciou positivamente as vendas, consolidando-se no ano seguinte (2019) com uma taxa de crescimento de 20%.


Verifica-se que com a evolução do negócio houve uma adaptação dos sistemas de CG, implicando a aposta em novas linhas estratégicas bem como no desenvolvimento e adequação dos SIG de forma a apoiar os gestores no processo de tomada de decisão.

5.1 Relação entre a informação disponível e tomada de decisão

Na Solférias a informação disponível pode ter dois formatos:

 **Informação Externa:** envolve tudo o que são as tendências atuais do mercado e que se deve ter em conta para a programação dos destinos;

“A informação disponível é partir das tendências de mercado diárias, que compilamos para uma análise específica. Reunimos os diretores e gestores de produto para discutir a informação que temos de forma que possamos tomar uma decisão” (CEO, novembro 2020).

 **Informação de Vendas:** a partir de relatórios - diários, semanais e mensais -, exportados do SIGAV, realiza-se um acompanhamento da evolução das vendas.

Mensalmente, ao dia 8, a Solférias tem toda a informação disponível referente ao mês anterior, espelhando o valor real das vendas, o orçamentado e, conseqüentemente, possíveis desvios. A ferramenta de controlo orçamental, utilizada pela Solférias, para calcular os desvios, entre o realizado e os orçamentado, denomina-se de *Rolling Forecast*.

Esta informação está representada em mapas estratégicos, exemplificado na tabela do Anexo F. O CFO afirma que:

“Estes mapas dão-nos o reflexo do que foi decidido relativamente ao mês anterior, e qual a consequência dessa decisão no efeito global. Por isso é que o tempo entre o fecho do mês contabilístico e a produção de informação de gestão é muito importante para termos uma visão global” (CFO, novembro 2020).

Quanto às empresas do grupo Solférias, estas têm autonomia de gestão e tomada de decisão. Cada uma tem regulamentos, objetivos, orçamentos de vendas e sistema de incentivos próprios. No entanto, as políticas macro são transversais a todo o grupo e posteriormente adaptadas à realidade de cada empresa. Melhorias tecnológicas, aposta no marketing digital, ferramentas de gestão e SIG são executadas numa lógica de grupo (CEO, 2020; CFO, 2020).

Nas empresas do grupo há um representante da Solférias – o CFO - para proceder ao controlo dos resultados das empresas do grupo. Existe uma relação de cooperação entre as empresas ao nível de direcionamento de vendas (CEO, 2020; CFO, 2020).

A tabela 5 expõe o papel dos departamentos e cargos na empresa, como intervenientes do processo de CG e tomada de decisão.

Tabela 5. Papel dos departamentos/cargos no processo de tomada de decisão

Departamentos/ Cargos	Relevância no processo de tomada de decisão
CEO COO CFO	Responsáveis pelo planeamento, estratégia e controlo de resultados
Gestor de Projetos e Desenvolvimento (GPD)	Produtor informação
Operacional Qualidade Produto e Contratação	Utilizadores de informação
Marketing	Nova linha estratégica
Financeiro	Orientação comportamental

Fonte: Elaboração Própria

Como órgão máximo da organização, a comissão executiva é responsável por planear as estratégias de acordo com os objetivos definidos, assegurando a coerência entre o longo prazo e o curto prazo. Procedem, regularmente, ao controlo sob os resultados atingidos para compreenderem qual o impacto dos mesmos na empresa.

Cabe ao GPD criar os mecanismos necessários para a produção eficaz e eficiente da informação, para que o utilizador tenha a seu dispor as ferramentas necessárias para ser mais produtivo e, consecutivamente, tomar decisões.

A partir das entrevistas efetuadas, os utilizadores afirmam que a informação disponível é útil e pertinente para a tomada de decisão. Referem ainda que as ferramentas de gestão da empresa acompanham as mudanças constantes do setor do turismo. O Gestor de Produto (GP), o Diretor Operacional (DO) e o DPCQ referem que:

“Na área do turismo estamos muito dependentes da informação externa que recebemos para a tomada de decisão. A informação é pertinente e possibilita que tomemos decisões muito mais coesas” (GP, dezembro 2020).

“O turismo como atividade dinâmica exige que a informação também seja. Cabe a cada gestor geri-la da melhor maneira para a tomada de decisão. A informação pode não ser aplicado no imediato, há muita coisa que é usada posteriormente” (DO, dezembro 2020).

“A tecnologia está sempre em atualização. Consequentemente, ao reavaliarmos regularmente a tecnologia, saberemos se a mesma é adequada para um desempenho eficiente das ferramentas de gestão da Solférias” (DPCQ, dezembro 2020).

O CEO e a COO salientam que um dos grandes entraves dos gestores é o facto dos destinos nem sempre terem informação estatística que apoie à tomada de decisão. O CEO afirma que:


“Queremos sempre mais informação. Apesar de vivermos numa era tecnológica, continuamos a ir a feiras de turismo porque o contacto pessoal dá-nos informação que não está em nenhum sítio. (...) A informação não é só tecnológica, muitas vezes é pessoal” (CEO, novembro 2020).

A Solférias fornece apoio contínuo na gestão e formação dos colaboradores. O CFO (2020) afirma que a aposta na formação é uma mais-valia tanto para a organização como para os colaboradores uma vez que a aprendizagem de novos conhecimentos aumenta a probabilidade de os funcionários atingirem melhores níveis de desempenho, refletindo-se nos resultados da empresa.


O departamento financeiro responsabiliza-se pela gestão de formação dos colaboradores. O CFO salienta:


“Duas vezes por ano é feito um levantamento das necessidades de formação, onde cada diretor avalia o que as suas equipas precisam ao nível de competências” (CFO, dezembro 2020).

Na Solférias existem vários tipos de formação:

 **Formação Técnica** – proposta pelos fornecedores. Desenvolvimento de habilidades e competências específicas orientadas para a função que cada colaborador desempenha;

“Cada colaborador faz uma gestão autónoma das formações que pretende realizar. A Solférias apenas regista o nº de horas de formação” (CFO, dezembro 2020).

 **Formação Transversal** – abrange toda a organização, não dependendo nem do nível hierárquico, nem da função que cada colaborador desempenha. Por exemplo: formação em línguas estrangeiras, atendimento telefónico, entre outros;

 **Formação Motivacional** – atividades que estimulem o trabalho em equipa. Há também formações exclusivamente para diretores da empresa sobre capacitação dos diretos para instrumentos de gestão, gestão de equipas e avaliação de desempenho. (CFO, dezembro 2020)

Na Solférias é delegado ao CFO a gestão da formação e avaliação de desempenho dos colaboradores. O CFO procura, com base nessas funções, criar as condições necessárias para que a análise comportamental tenha peso significativo na organização.

Compete às chefias de cada departamento fornecer os *inputs* necessários ao CFO para que haja um acompanhamento contínuo do desempenho das equipas da organização.

Para o CFO o processo de CG influencia os aspetos comportamentais, sendo a formação uma ferramenta fundamental para que tal aconteça. Por isso, o CFO defende que:

“A formação é a ferramenta que permite dotar a equipa de novas competências e moldar atitudes. A partir de formações contínuas e a longo prazo condicionas os aspetos comportamentais, de tal modo que poderá haver uma mudança da cultura organizacional” (CFO, novembro 2020).

A aposta nas formações motivacionais prende-se por a Solférias considerar que sem a orientação comportamental não haverá um funcionamento coeso entre os gestores descentralizados e eficiente do sistema (CFO, 2020).

A função Marketing, como nova linha estratégica da empresa, teve um papel relevante no processo de CG e tomada de decisão na medida em que fortaleceu as estratégias de outros departamentos da empresa, nomeadamente do departamento de Produto e Contratação.

Esta função permitiu alinhar as estratégias dos departamentos com os objetivos globais da organização, a fim de otimizar os lucros. A responsável de marketing salienta que:

“A aposta no Marketing levou a uma maior coordenação e coesão das estratégias operacionais e a que os produtos se tornassem mais perceptíveis e apelativos para os clientes” (responsável marketing, fevereiro 2021).

5.2 Diálogo entre níveis hierárquicos

Na Solférias o diálogo encontra-se disseminado ao longo da hierarquia organizacional através de reuniões formais/informais, comunicações e procedimentos internos. O CEO realça a importância da partilha de informação como elemento fundamental para a coordenação eficiente dos processos operacionais:

“Quando se trabalha com uma equipa vasta, com diversos departamentos, a partilha de informação é fundamental para que haja os mesmos procedimentos e sejam transmitidos aos clientes de forma coerente” (CEO, março 2021).

A empresa possui uma rede interna, organizada em diretórios, com o objetivo de auxiliar toda a organização no decorrer do seu trabalho.

De um modo geral, as reuniões formais decorrem com a periodicidade apresentada na tabela 6. Caso a empresa enfrente novos desafios e desenvolvimentos há uma maior frequência de reuniões.

Tabela 6. Periodicidade de reuniões entre níveis hierárquicos

Reuniões	Periodicidade
Comissão executiva	Uma vez por semana
Diretores	Uma vez por mês
Comissão executiva e GPD	
Diretores e Gestores	
Equipas	

Fonte: Elaboração Própria com base nas entrevistas efetuadas

Nas entrevistas aos operacionais foi unânime a preocupação da Solférias em informar novos procedimentos, de forma a envolver os colaboradores nas ações a realizar, refletindo-se, assim, no alcance dos objetivos definidos. Reconhecem ainda que se sentem parte integrante no processo de CG, independentemente da posição que ocupam na organização (GP, 2020; DO, 2020; DPCQ, 2020; & DPC, 2020).

Além disso, a Solférias ao trabalhar em ambiente *open space* facilita o diálogo entre colaboradores. O DPC, DPCQ e GP afirmam que:

“A Solférias preocupa-se em comunicar os novos procedimentos que vão surgindo. No entanto, existem algumas falhas de comunicação que se refletem, posteriormente, na coordenação” (DPC, dezembro 2020).

“Considero que há maior fluidez no diálogo entre gestão de topo e intermédia do que nas posições abaixo. A falha reside não dentro de cada departamento, mas entre eles. Depreendo que seja pelo elevado fluxo de informação que recebemos diariamente” (DPCQ, dezembro 2020).

“Ao trabalharmos em *open space* a comunicação entre colegas torna-se mais fácil. (...) Apesar dos níveis hierárquicos estarem bem definidos, há algumas tarefas, entre operacionais, que se cruzam dissipando-se a informação” (GP, dezembro 2020).

6. Discussão dos Resultados

Neste capítulo, os resultados obtidos no estudo empírico são discutidos e as principais conclusões identificadas, comparando-os com o levantamento teórico realizado na primeira etapa deste trabalho de investigação.

No capítulo anterior, procedeu-se à elaboração da *timeline* para uma análise precisa e detalhada dos instrumentos, procedimentos internos e novas linhas estratégicas que integram a organização. Só foi possível identificar e comprovar os processos de CG através do uso de múltiplas fontes de evidência – entrevistas e documentos.

A partir desta análise pretende-se compreender o desempenho do sistema de CG e SIG – informação e instrumentos disponíveis ao gestores – na empresa em estudo, e se o sistema é eficaz para suportar o processo de tomada de decisão. É também importante entender se há flexibilidade de adaptação do sistema de CG e SIG a novos acontecimentos na organização.

Para a execução de um CG eficaz e eficiente é necessário ter SIG que o sustentem. Por isso, a política que a Solférias adota é a integração de dados e processos de toda a organização, permitindo disponibilizar informação atempada e atualizada aos gestores, apoiar o sistema de CG e suportar o processo de tomada de decisão cf. defende Reis e Rodrigues (2014). Para servir esses propósitos, a organização implementou o ERP – plataforma Sendys – para integrar toda a informação, através da interligação de todas as ferramentas de dados e processos da Solférias. O CFO (2021) afirma que a implementação do ERP teve um grande impacto na organização na medida em que proporcionou informação oportuna, fiável e atempada para a tomada de decisão e contribui para uma melhor gestão de recursos cf. refere a literatura (Shang & Seddon, 2002). Na realidade, a literatura de referência refere que as mudanças causadas pelos ERPs nos sistemas de CG tiveram um impacto moderado nas organizações estudadas (Dechow & Mouritsen, 2005; Granlund & Malmi 2002).

Para além de ser importante a integração de dados, há que garantir que a informação que cada ferramenta disponibiliza é útil, acessível e eficaz para a tomada de decisão. A ferramenta SIGAV disponibiliza informação operacional, no tempo e com o grau de detalhe que o gestor necessita para a tomada de decisão. O Sendys fornece os relatórios de gestão para que o gestor analise o balanço das suas decisões e o impacto das mesmas em toda a organização. O Clickdoc é uma ferramenta de gestão documental que compila as informações necessárias para a gestão operacional, por categorias e departamentos. Analisando as ferramentas isoladamente, constatou-se que a informação de cada uma é muito relevante para o processo de tomada de decisão, mas só obtém valor aquando integrada cf. defende Jordan *et al.* (2015) e Reis e Rodrigues (2014). O CFO defende que:

“Na Solférias a integração das ferramentas traz-nos grandes mais valias: garante a fiabilidade da informação e permite uma análise periódica de uma perspetiva macro. O alinhamento da informação é fundamental na monitorização da evolução dos resultados” (CFO, novembro 2020)

Para a análise dos dados verificou-se que a Solférias conta com instrumentos de pilotagem tanto previsionais como de acompanhamento de resultados cf. afirma Jordan *et al.* (2015). Anualmente é apresentado, em Conselho de Administração, o Plano Operacional – determinação das atividades que pretendem executar - e o Orçamento para o ano seguinte. Procede-se mensalmente ao controlo do orçamento, analisando os resultados referentes ao mês anterior com base no Mapa de Gestão/Estratégico (Anexo F).

A partir das entrevistas, constatou-se que os colaboradores não estão familiarizados com os termos TB e BSC e os membros da comissão executiva não perspetivam implementá-los. Porém, a organização executa alguns pontos em comum com as ferramentas anteriormente mencionadas, como mostra a tabela 7.

Tabela 7. Procedimentos identificados na Solférias similares aos identificados no TB e BSC

<i>Tableau de Bord</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Na Solférias os mapas estratégicos são disponibilizados ao dia 8 de cada mês mantendo a informação atualizada • Instrumento de Comparação do previsto face ao realizado • Reflete a visão global do desempenho organizacional, comparando ao mês homólogo do ano anterior e ao valor acumulado • Apoia na tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de indicadores financeiros e não financeiros • Visão global do desempenho organizacional • Difusão da estratégia entre os níveis hierárquicos • Mapa estratégico e relatório de gestão abrangem alguns indicadores das quatro perspetivas de análise: <ul style="list-style-type: none"> - Perspetiva Financeira: rentabilidade de vendas e capitais próprios, quota de mercado de cada destino na faturação da Solférias, volume de negócios - Perspetiva Clientes: índice de satisfação dos clientes, volume de negócios de novos clientes - Perspetiva Processos Internos: custo unitário dos produtos, produtividade - Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimentos: nº de novos produtos, nº de colaboradores qualificados, nº de horas de formação, índice de satisfação dos colaboradores, valor de prémios e incentivos

Fonte: Elaboração Própria com base nas entrevistas ao CEO e CFO (2021)

Esta evidência mostra que a estrutura de gestão e os gestores da Solférias, apesar de não estarem formalmente associados às ferramentas TB e BSC, têm imbuído o espírito e a atitude de gestores adequados à função de CG. O uso da triangulação nas entrevistas aos membros da comissão executiva permitiu verificar que o perfil dos gestores da Solférias influencia na sua adequação à função CG: proativos, integradores da decisão – decisão é tomada em equipa e não individualmente -, espírito de equipa e liderança (CEO, 2020; CEO, 2020; CFO, 2020). O CEO afirma que:

“Não contratamos diretores e gestores, promovemos quem se destaca para esse cargo. Conhecerem a organização é fundamental para assumirem esta posição” (CEO, outubro 2020).

Em relação ao SGQ, foi possível averiguar que a empresa considera que a satisfação do cliente depende da forma como os colaboradores estão motivados e envolvidos no processo CG. Nesse sentido, a preocupação pela satisfação do colaborador é uma das prioridades, refletindo-se em ações de formação regulares. Além disso, foi implementado o Departamento de Qualidade que é responsável pela gestão do pós-venda, monitorizando a satisfação dos clientes através de inquéritos.

Outro dos instrumentos que compõe o sistema de CG são os de Orientação do Comportamento. Considera-se que os departamentos da Solférias constituem CR por cumprirem três requisitos fundamentais: dispõe de um responsável, têm objetivos próprios e poder de decisão sobre os meios cf. sustentam Jordan *et al.* (2015) e Rodrigues e Simões (2009). Nas entrevistas aos membros da comissão executiva constatou-se que a empresa beneficiou da reestruturação em 2017, afirmando o CFO que:

“A reestruturação organizacional através da descentralização permitiu clarificar as funções dos colaboradores e controlar o seu desempenho. Consequentemente, verificou-se o alinhamento das operações com a estratégia, os objetivos foram atingidos eficazmente e melhores níveis de desempenho, tanto dos gestores como dos recursos, foram alcançados” (CEO, janeiro 2021).

Em todas as entrevistas realizadas, os colaboradores demonstraram ser conscientes do papel que desempenham no processo de CG. Referem ainda que é primordial o alinhamento e coordenação entre as várias hierarquias, o que determinará o sucesso da organização.

Para garantir que os interesses individuais estão alinhados com os objetivos globais, a Solférias implementou a política de incentivos cf. defende Anthony e Govindarajan (2007), Flamholtz (1996) e Merchant e Van der Stede (2017). Atualmente os incentivos são atribuídos numa base equitativa ao atingirem os objetivos globais, sendo que a avaliação de desempenho individual ainda está em fase de desenvolvimento. Enquanto não funcionar na íntegra, o SI traduz-se em recompensas monetárias e não em sanções, não estando em sintonia com a literatura (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant e Van der Stede, 2017). As entrevistas (DPC, 2020; DPCQ, 2020; GP, 2020) revelaram que há um grande envolvimento da equipa em atingir os objetivos definidos, refletindo-se também num empenho da Gestão de Topo em recompensar de imediato os colaboradores cf. afirma Anthony e Govindarajan (2007).

Quanto aos instrumentos de Diálogo é importante entender de que forma a comunicação acontece ao longo do processo de CG. Concretiza-se através de reuniões formais pelos vários níveis hierárquicos, como reuniões de comissão executiva, departamentais, de direção e gestores de produto, entre outras; conversas informais entre operacionais, onde o diálogo é constante em virtude de trabalharem em *open space*; e da rede, onde é divulgada a comunicação interna a toda a organização.

Apurou-se ainda que existem três momentos de comunicação importantes: Kick Off, que se realiza no início de cada ano onde são transmitidas a visão e missão da empresa, projetados os objetivos, estratégias e resultados que pretendem atingir; apresentação de propostas, pelos responsáveis departamentais, do que pretendem realizar ao nível do volume de vendas; e elaboração do planeamento operacional. No futuro pretendem que a avaliação do desempenho individual seja outro dos marcos importantes para a organização (CEO, 2020; CFO; 2020; COO, 2020). A COO e o CEO comprovam que:

“Como empresa de serviços, os processos estão interligados, ou seja, dependemos uns dos outros. Por isso, o diálogo é essencial para a coordenação interdepartamentais” (COO, novembro 2020).

“Considero o Kick off dos momentos mais importantes para a Solférias. Nesse momento, além de fixarmos objetivos e estratégias passamos mensagens motivacionais à equipa” (CEO, janeiro 2021).

Após a análise dos procedimentos da Solférias no processo de CG, é também importante verificar se estes se replicam nas empresas do grupo. Considerando a literatura, o grupo Solférias assume a forma de integração vertical por expandir a cadeia de valor a jusante. As empresas complementam-se entre si, atribuindo-se a esta relação a denominação de diádica cf. comprova a literatura (Håkansson & Lind, 2006; Kraus & Lind, 2007).

Constatou-se que os sistemas de CG e SIG funcionam numa lógica de grupo. Têm as mesmas ferramentas e a integração de dados e processos (ERP) também se verifica, adaptando-se à realidade de cada empresa (CFO, 2021). Apesar das empresas adquiridas disporem de um diretor, que tem autonomia de gestão e tomada de decisão, a Solférias procede ao controlo dos resultados, controlo comportamental e social, em conformidade com Dekker (2004).

A discussão que tem vindo a ser apresentada possibilita a resposta às questões de investigação, devidamente formuladas:

A. Questão de Investigação 1: Como é que o SIG está implementado de forma a suportar o processo de tomada de decisão? Complementarmente, como é que a informação é recolhida, tratada e pelos gestores?

Para responder a esta questão é importante clarificar como é que o sistema está organizado e se a informação recolhida e tratada pelos gestores produz efeitos para a tomada de decisão.

Na Solférias, o SIG está implementado com base na integração e centralização de dados através da interligação das ferramentas operacionais, de contabilidade e gestão. Esta estrutura, numa base de dados única, permitiu a redução do tempo e uma melhoria na qualidade e produtividade da empresa.

A recolha de informação pelos gestores é efetuada no tempo e com o grau de detalhe que pretendem para uma tomada de decisão mais eficiente, minimizando os riscos e maximizando as oportunidades. A informação disponibilizada é oportuna, tempestiva e fíável para garantir a qualidade do sistema de CG, em conformidade com Jordan *et al.* (2015).

Para além de interligar os processos internos da organização, faz também ligação com clientes e fornecedores via XML, potenciando a criação de parcerias estratégicas.

Nas entrevistas efetuadas aos diretores operacionais foi unânime que o sistema é intuitivo e acessível para utilização. No entanto, só produz os efeitos desejados quando há um envolvimento da estrutura organizacional. A presença de uma estrutura descentralizada organizada em CR, a desagregação dos objetivos globais em departamentais, responsabilização e a atribuição das funções permite que a informação seja analisada minuciosamente e com um maior rigor. Na Solférias o diálogo entre os colaboradores é constante e também produz efeitos positivos no processo de tomada de decisão. Para apoiar a tomada de decisão tem que haver uma monitorização continua dos instrumentos que compõe o sistema de CG.

O GP afirma que:

“Apesar de termos à nossa disposição as ferramentas necessárias para a tomada de decisão, só se tornam úteis quando há um envolvimento de toda a organização. E isso verifica-se na Solférias” (GP, dezembro 2020).

A Solférias preocupa-se em transmitir aos colaboradores os valores, diretrizes e regras que compõe a cultura da organização com vista à coesão e a evitar problemas comportamentais que afetam a função CG, cf. sustenta Merchant e Van der Stede (2017). A partir das entrevistas aos operacionais, verificou-se que essas intenções são bem assimiladas, sentindo-se participantes ativos no processo de CG.

Nesse sentido, conclui-se que o SIG implementado é eficaz no apoio ao processo de tomada de decisão e eficiente por ação dos instrumentos de CG e por adequação do perfil dos gestores. Alinhar as atitudes dos colaboradores à estratégia da organização é fundamental para garantir a qualidade do sistema de CG. Por isso, a Solférias para atingir elevados níveis de *performance* procede ao controlo contínuo e avalia o desempenho dos gestores na suas áreas, promovendo ações de formação e políticas de incentivos para estimular o seu envolvimento, cf. defende Jordan *et al.* (2015) e Merchant e Van der Stede (2017).

Fica, assim, respondida à questão de investigação nº 1.

B. Questão de Investigação 2: Como é os sistema de CG se adaptam a novos acontecimentos na vida das organizações?

A *timeline* elaborada no capítulo anterior (figura 15, p. 47), além de identificar instrumentos e procedimentos internos, destaca novas orientações estratégicas que influenciaram os sistemas de CG e SIG – a função de Marketing e o cargo de Gestor de Projetos e Desenvolvimentos.

A função de Marketing surge da necessidade de aumentar a notoriedade da marca. A aposta nessa função teve os efeitos pretendidos quando se complementou com o Departamento de Produto – projeção no mercado. A informação que o Marketing utiliza para tomada de decisão é disponibilizada pelo Departamento de Produto, exigindo que este tenha que apresentar propostas inovadoras para serem dinamizadas.

Esta nova linha estratégica fez sobressair o departamento de produto, aumentando a visibilidade da programação da Solférias no mercado. Para que tal acontecesse foi necessária uma adaptação do sistema de CG e SIG na disponibilização permanente de ofertas dinâmicas.

Por outro lado, o aumento do produto a comercializar levou à ineficiência da capacidade resposta pelos colaboradores por falta de desenvolvimentos no site e no programa de gestão – SIGAV. Dessa forma, apostou-se no cargo de GPD a fim de potenciar as vendas e otimizar os recursos, exigindo uma adaptação rígida dos SIG e CG.

Considerando a necessidade em ter informação mais atempada e acessível obrigava a que o sistema fosse cada vez mais rápido e eficaz. Nesse sentido, a automatização dos processos surge como consequência da necessidade acrescida dos colaboradores. A automatização levou à redução dos tempos na conclusão dos processos operacionais, ao aumento da produtividade e capacidade de resposta. O melhoramento do site da Solférias, através do aumento de funcionalidades, também influenciou positivamente as vendas.

Constata-se que os melhoramentos no SIGAV tiveram repercussões no sistema de CG e SIG numa perspetiva global do grupo Solférias.

A partir da tabela 5 (p. 63), verificamos que os cargos e departamentos estão bem definidos ao longo do processo de tomada de decisão. Apesar dos membros da comissão executiva exercerem o papel de controlo, o ator principal do processo de CG é o GPD uma vez que sem ele o sistema não tinha a eficácia e rapidez que regista atualmente.

Conclui-se que à medida que a empresa evolui e procede ao desenvolvimento de novas orientações estratégicas há um acompanhamento e adaptação do sistema de CG e SIG a tais alterações, ficando assim respondida à questão de investigação nº 2.

7. Conclusão

Este trabalho contribui para compreender o desempenho do sistema de CG e SIG numa empresa em específico – a Solférias. É importante entender se a estrutura do sistema produz resultados benéficos para o suporte à decisão e se é moldado a novos acontecimentos na organização.

A revisão da literatura auxiliou a ter uma visão global sobre o tema: quais os fatores que o integram e condicionam o CG e de que forma os sistemas de informação devem estar implementados para sustentar um CG coeso.

A metodologia qualitativa é a utilizada neste trabalho, com recurso ao método estudo de caso. Recorreu-se à teoria para interpretar os resultados do trabalho de campo – EC explanatório. A análise dos documentos internos e as 12 entrevistas efetuadas foram fundamentais para a recolha de dados. Os objetivos deste trabalho foram espelhados nas questões de investigação, devidamente formuladas:

1. Como é que o SIG está implementado na empresa Solférias, de forma a suportar o processo de tomada de decisão? Complementarmente, como é que a informação é recolhida, tratada e divulgado aos gestores?
2. Como é que os sistemas de CG se adaptam a novos acontecimentos na vida das organizações?

A integração de todos os dados e processos da Solférias numa plataforma única – plataforma Sendys – foi a política utilizada pela empresa para disponibilizar informação atualizada ao gestores, libertar recursos para análise e retirar a execução de tarefas rotineiras. A interligação das ferramentas operacionais, contabilidade e gestão da empresa – SIGAV, Sendys e Clickdoc – permite analisar periodicamente os resultados obtidos, tanto ao nível macro como micro.

Porém, não basta a implementação do ERP Sendys para a gestão do negócio produzir os resultados desejados. O alinhamento de toda a estrutura organizacional também é parte integrante do processo de CG.

Nesse sentido, os departamentos estão organizados em CR e cada um deles dispõe de um responsável para monitorizar o desempenho das suas equipas. A existência de uma estrutura descentralizada permite que os objetivos globais sejam decompostos em objetivos departamentais e que as tarefas sejam atribuídas e distribuídas facilmente. A partir das entrevistas efetuadas, comprovou-se que cada interveniente está consciente do papel que desempenha no processo de tomada de decisão (ver tabela 5). De notar que o perfil dos gestores, refletido no seu espírito e atitude, é adequado à função CG.

Foi possível verificar que a empresa em estudo considera a satisfação dos colaboradores um dos indicadores fundamentais para atingir o sucesso. Para isso, procede ao levantamento das necessidades dos colaboradores para a realização de ações de formação.

Apesar da Solférias proceder ao controlo contínuo e avaliação do desempenho das suas equipas, não existe um sistema de avaliação de desempenho individual formalmente definido. Conta com um SI coletivo com base no cumprimento dos objetivos globais da organização, traduzindo-se em recompensas monetárias e não em sanções.

Relativamente ao diálogo na organização, este apresenta ser constante através de reuniões formais/informais e por trabalharem em *open space*. Outro momento de comunicação importante é o Kick off, onde toda a organização se reúne para conhecer os objetivos para esse ano e realiza atividades motivacionais para promover o *team building*. Considera-se que este momento devia ser realizado mais vezes durante o ano para estimular os colaboradores, e não apenas uma vez como acontece.

Estas evidências contribuem para responder à questão de investigação 1. Na Solférias, o SIG implementado é eficaz no apoio à tomada de decisão e eficiente devido ao instrumentos que compõe o CG. É também importante referir que o sistema não é estático, como tal a preocupação pela informação disponibilizada e o comprometimento dos gestores devem ser estimulados continuamente.

Para responder à questão de investigação 2 foi importante analisar as novas orientações estratégicas da organização e de que forma estas impactaram o sistema de CG e SIG. Após analisar a evolução do volume de negócios verificou-se um aumento da faturação exponencial na sequência da aposta em novas linhas estratégicas – função Marketing e cargo de Gestor de Projetos e Desenvolvimentos.

A aposta na função de marketing fez sobressair outro departamento na organização – o de produto. Este departamento passou a disponibilizar informação atempadamente para servir a função de marketing para a tomada de decisão. A relação de complementaridade adaptou o sistema de CG e SIG, tornando a empresa mais eficiente.

A implementação do cargo de GPD surgiu da ineficiência da ferramenta operacional e do site da empresa. Para combater essas lacunas, o GPD procedeu à automatização de processos e ao melhoramentos das funcionalidades do site, tornando o sistema mais eficaz. Por esse motivo, o GPD apresenta-se como o interveniente principal do processo de CG.

Apesar dos impactos distintos na organização, as novas orientações estratégicas foram acompanhadas pela adaptação do sistema de CG e SIG. As decisões estratégicas são transversais a todo o grupo da Solférias, aplicando-se à realidade de cada empresa.

De um modo geral, os conceitos teóricos apresentados na revisão de literatura aplicam-se na prática.

Considera-se que esta investigação traz contributos benéficos para as práticas de CG, no mundo académico e científico. A partir do EC realizado à empresa Solférias foi possível compreender que para garantir a eficiência e eficácia do sistema de CG e SIG é necessário reunir um conjunto de fatores: sistemas de integração de dados que beneficiem da qualidade da informação financeira e não financeira, o envolvimento dos colaboradores e o seu alinhamento com a estratégia organizacional. A sincronização e monitorização contínuas destes fatores possibilitam a implementação de novas linhas estratégicas e bons níveis de desempenho organizacional.

7.1 Limitações da Investigação

Ao longo do trabalho de investigação encontraram-se algumas limitações. Primeiro, as conclusões identificadas foram com base num estudo de caso único. Ou seja, o que aconteceu na Solférias pode não ser alvo de replicações noutras empresas.

A vasta informação sobre o tema CG dificultou a filtragem de informação. Nesse sentido, pode ter havido dissipação de fatores importantes para o CG.

A impossibilidade de visitar as instalações, devido à pandemia Covid-19, e a realização de entrevistas online foram limitações detetadas. Consequentemente, não foi possível analisar as evidências e expressões físicas com rigor. Também pela limitação de tempo e indisponibilidade não foi possível realizar entrevistas a mais colaboradores.

7.2 Investigações Futuras

Para investigações futuras, propõe-se aprofundar de que forma é que novas orientações estratégicas têm implicações nos sistemas de CG e SIG. A literatura não realça a adaptação e acompanhamento do processo de CG e SIG com o evoluir das organizações, como tal seria um tema interessante de estudo.

Outra sugestão para pesquisas futuras seria a realização de estudos de caso a empresas do setor do turismo enquadrando o processo CG. Verificou-se que não existem muitos estudos sobre sistemas de CG formalmente definidos neste setor de atividade.

8. Referências Bibliográficas

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston, Harvard Business Press.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12.^a ed.). Boston, McGraw-Hill.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5.^a ed.). Oxford, Oxford University Press.

Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2008.09.001>

Bin-Nashwan, S. A., Abdullah, N. S., & Obaid, M. M. (2017). A review of literature in management control system (MCS), business strategy, and firm's performance. *International Journal of Management Research & Review*, 7(2), 99-112.

Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107-134. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395-422. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.

Yin, R. K., Bateman, P. G., & Moore G. B. (1983). *Case studies and organizational innovation: Strengthening the connection*. Washington, Cosmos Corporation.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra, Almedina.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto* (2.^a ed.). Porto Alegre, Artmed.

Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo* (5.^a ed.). Lisboa, Lidel.

Dechow, N., Granlund, M., & Mouritsen, J. (2007). Interactions between modern information technology and management control. In T. Hopper, D. Northcott & R. Scapens (Eds.), *Issues in Management Accounting* (pp. 45-60). Prentice Hall.

Dechow, N., & Mouritsen, J. (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 691-733. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.11.004>

Dekker, H. (2004). Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00056-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00056-9)

Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.004>

Eroshkin, S. Y., Kameneva, N. A., Kovkov, D. V., & Sukhorukov, A. I. (2017). Conceptual system in the modern information management. *Procedia Computer Science*, *103*, 609-612. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.079>

Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced Scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, *91*, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656>

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, *20*(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>

Flamholtz, E. (1979). Organizational control systems as a managerial tool. *California Management Review*, *22*(2), 50-59. <https://doi.org/10.2307/41165320>

Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, *14*(6), 596-611. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(96\)00056-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(96)00056-4)

Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: A lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, *13* (3), 299-321. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0189>

Granlund, M., & Mouritsen, J. (2003). Special section on management control and new information technologies. *European Accounting Review*, *12*(1), 77-83. <https://doi.org/10.1080/0963818031000087925>

Green, M., Garrity, J., Gumbus, A., & Lyons, B. (2002). Pitney Bowes calls for new metrics. *Strategic Finance*, *83* (11), 30.

Håkansson, H., & Lind, J. (2006). Accounting in an Interorganizational Setting. *Handbook of Management Accounting Research*, 2, 885-902. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02017-7](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02017-7) Obtenha direitos e conteúdo

Hofmann, S., Wald, A., & Gleich R. (2012). Determinants and effects of the diagnostic and interactive use of control systems: an empirical analysis on the use of budgets. *Journal of Management Control*, 23(3), 153-182. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0156-9>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8.^a ed.). Harlow, Pearson Education Limited.

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1991). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (2.^a ed.). Boston, Harvard Business School Press.

Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2015). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (10.^a ed.). Lisboa, Áreas Editora.

Kang, J. S., Chiang, C. F., Huangthanapan, K., & Downing, S. (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 124-134. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.05.001>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategy management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). How strategy maps frame an organization's objectives. *Financial Executive*, 20(2), 40-45.

Kraus, K., & Lind, J. (2007). Management control in inter-organizational relationships. In T. Hopper, D. Northcott & R. Scapens (Eds.), *Issues in Management Accounting* (pp. 269-293). Prentice Hall.

Lu, P., Yuan, S., & Wu, J. (2017). The interaction effect between intra-organizational and inter-organizational control on the project performance of new product development in open innovation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1627-1638. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.09.009>

Mateus A. & Associados, & Ernst & Young. (2019). *Ganhar o Turismo para o País, Ganhar o País para o Turismo*. Lisboa, Mediaparl – Comunicação e Serviços, Lda.

Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). A review of the literature on control and accountability. *Management Accounting Research*, 2, 785-802. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4.^a ed.). Harlow, Pearson Education Limited.

Moschella, D. C. (1997). *Waves of Power: Dynamics of Global Technology Leadership 1964-2010*. Nova Iorque, Amacom.

Neves, D. C., Fernandes, A. J., & Pereira, E. T. (2010). Avaliação do impacto económico do turismo em Portugal a nível regional. *Revista de Turismo & Desenvolvimento*, 3(13-14), 957-958. <https://doi.org/10.34624/rtd.v3i13/14.12611>

Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5, 289–299. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>

Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

Otley, D., & Berry A. J. (1980). Control, organization and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), 231-244. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90012-4)
[rights and content](#)

Phillips, P., & Louvieris, P. (2005). Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: A balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201-211. <https://doi.org/10.1177/0047287505278992>

Pimentel, L., & Major, M. J. (2014). Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7-8), 763-775. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.904568>

Pires, A. R. (2004). *Qualidade, sistemas de gestão da qualidade* (3.^a ed.). Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2012). O tableau de bord e o balanced scorecard: Uma análise comparativa. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 4(2), 128-150. <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v4i2.28110>

Rad, A. M. M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18(6), 606-625. <https://doi.org/10.1108/09544780610707101>

Reis, H., & Rodrigues, J. (2014). *Controlo de gestão ao encontro da eficiência* (2.^a ed.). Forte da Casa, Escolar Editora.

Ribeiro, J., & Oliveira, J. (2009). Sistemas Enterprise Resource Planning. In M. J. Major & R. Vieira (Eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão* (pp. 335-357). Forte da Casa, Escolar Editora.

Rodrigues, J. A., & Simões, A. M. (2008). *Analisar a performance financeira – uma visão multidimensional*. Lisboa, Áreas Editora.

Rodrigues, J. A., & Simões A. M. (2009). *Descentralizar e Responsabilizar por Resultados – a organização em centros de responsabilidade*. Lisboa, Áreas Editora.

Scapens, R. W. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *British Accounting Review*, 22(3), 259-281. [https://doi.org/10.1016/0890-8389\(90\)90008-6](https://doi.org/10.1016/0890-8389(90)90008-6)

Shang, S., & Seddon, P. B. (2002). Assessing and managing the benefits of enterprise systems: The business manager's perspective. *Information Systems Journal*, 12(4), 271-299. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2002.00132.x>

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

Siska, L. (2015). The concept of management control system and its relation to performance measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25(15), 141-147. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00722-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00722-4)

Sokac, D., & Picek, R. (2019). Methodological approach of integrating the internet of things with Enterprise Resource Planning Systems. *International Conference on Enterprise Information Systems*, 2, 312-319.

Taghipour, M., Shabrang, M., Machiani, H. H., & Shamami, N. (2020). Assessment and analysis of risk associated with the implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) Project using FMEA technique. *Management*, 3(2), 29-46. [10.31058 / j.mana.2020.32002](https://doi.org/10.31058/j.mana.2020.32002)

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6.^a ed.). Los Angeles, SAGE Publications.

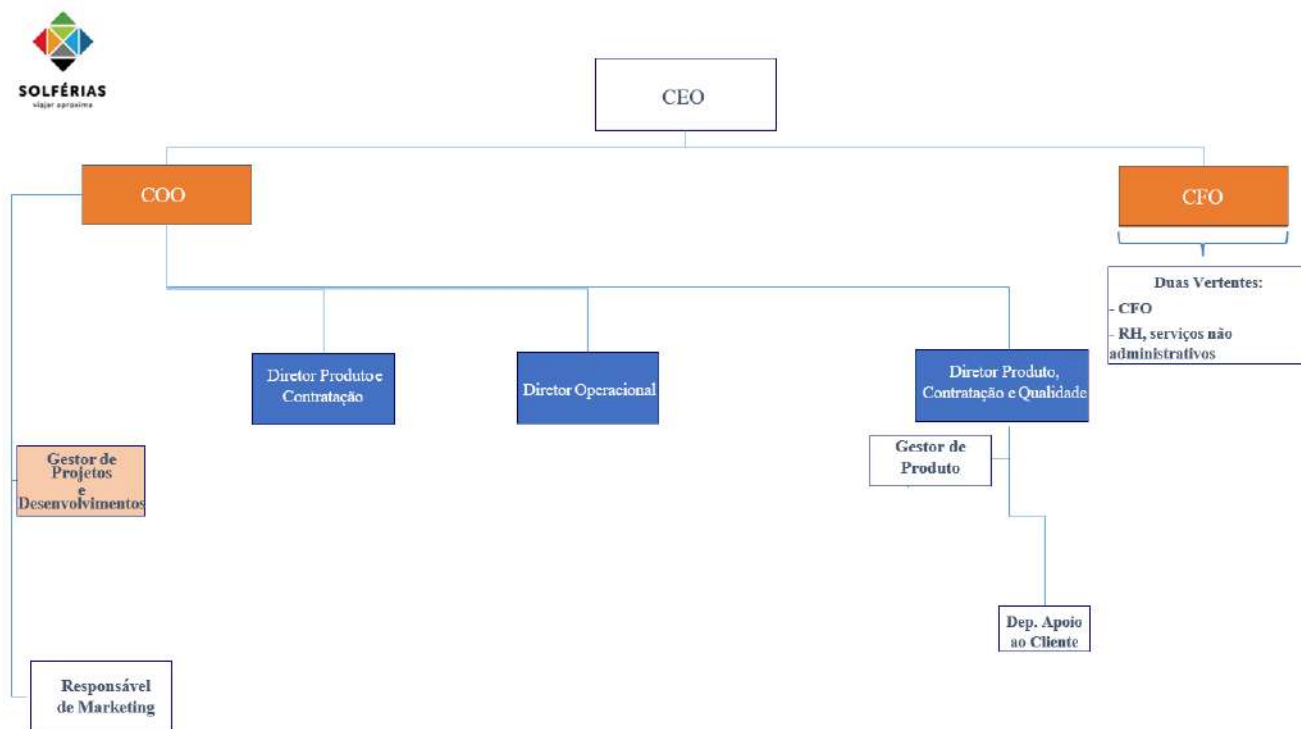
Netgrafia

Clickdoc. (2020). *Gestão documental: menos papel, mais informação*. Acedido a 10 de fevereiro de 2021, a partir de <https://clickdoc.pt/427-2/>

Solférias. (2016). *Quem Somos*. Acedido a 6 de janeiro de 2021, a partir de <https://www.solferias.pt/#content/quemsomos>

Apêndices

Apêndice A – Organigrama dos Entrevistados




Fonte: Elaboração Própria

Apêndice B - Síntese das Entrevistas

Nº	Entrevistado	Data	Duração	Registo
1	<i>Chief Executive Officer</i> (CEO)	30/10/2020	45 min	Áudio; Apontamentos
2		10/01/2021	30 min	
3	<i>Chief Operating Officer</i> (COO)	04/11/2020	30 min	Áudio Apontamentos
4	<i>Chief Financial Officer</i> (CFO)	23/11/2020	1h10min	Áudio Apontamentos
5		18/12/2020	50 min	
6	Gestor Projetos e Desenvolvimentos (GPD)	20/11/2020	50 min	Áudio Apontamentos
7	Dir. Produto e Contratação (DPC)	09/12/2020	46 min	Áudio Apontamentos
8	Dir. Prod., Contrat. e Qualidade (DPCQ)	17/12/2020	32 min	Áudio Apontamentos
9	Diretor Operacional (DO)	10/12/2020	37 min	Áudio Apontamentos
10	Gestor Produto (GP)	16/12/2020	36 min	Áudio Apontamentos
11	Responsável Marketing	21/01/2021	30 min	Áudio Apontamentos
12		15/02/2021	15 min	
Total			7h55min	
Média			39 min	

Fonte: Elaboração Própria

Apêndice C – Guião das entrevistas

 Guião Comissão Executiva	Guião Gestor de Projetos e Desenvolvimentos	Guião utilizadores de informação	Guião Responsável de Marketing
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comente a evolução ao longo dos anos da utilização de ferramentas de gestão e controlo de gestão na organização 2. Qual a relação entre a informação disponível e a tomada de decisão; ela é de facto usada para esse fim, ou apenas para leitura de natureza informativa? 3. Os gestores estão satisfeitos com a informação que lhes chega para apoio na toma de decisão - fiável, oportuna e pertinente? 4. Como média empresa, considera que a política descentralizadora é executada de forma concordante entre os vários gestores? 5. Qual é o perfil dos diretores/gestores Solférias? 6. Que critérios os gestores têm em conta na tomada de decisão para monitorizar a gestão organizacional? 7. De que forma os aspetos culturais afetam o funcionamento da organização? - Qual o impacto da cultura organizacional na qualidade de gestão? 8. Existe algum sistema de incentivos/sanções face ao desempenho dos colaboradores? 9. Como descreve o ambiente organizacional da empresa? Considera que o processo face à mudança é encarado de forma positiva por diretores, gestores e colaboradores? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sempre existiu o cargo de Gestor de Projetos e Desenvolvimentos? Se não, porque é que houve a necessidade de o criar? (mudança sentida após ser criado este cargo) 2. Considera que a sua posição estratégica para o desenvolvimento da empresa? Se sim, de que forma? 3. Os desenvolvimentos tecnológicos conseguem dar resposta aos <i>inputs</i> recebidos dos departamentos? 4. De que forma, as informações internas lhe são chegadas? 5. Qual a relação entre a informação disponível e a tomada de decisão; ela é de facto usada para esse fim, ou apenas para leitura de natureza informativa? 6. Na tomada de decisão, a quem pede validação para priorizar as necessidades que lhe são chegadas? 7. Considera que houve uma adaptação dos sistemas de CG depois da criação deste cargo? 8. Considera a função que desempenha crucial para promover a comunicação e diálogo internos? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A informação que lhe chega é útil, pertinente e suficiente para o apoio na tomada de decisão? 2. Qual a relação entre a informação disponível e a tomada de decisão; ela é de facto usada para esse fim, ou apenas para leitura de natureza informativa? 3. As ferramentas de gestão implementadas na empresa são suficientes para o apoio na tomada de decisão? Se não, o que falha? 4. Os desenvolvimentos tecnológicos conseguem acompanhar o crescimento da empresa ao longo dos anos? De que forma têm impacto no seu trabalho? 5. Considera que o sistema de gestão implementado na Solférias responde às suas necessidades? 6. Como entende ser a comunicação, diálogo e coordenação entre os vários níveis hierárquicos? (comissão executiva, diretores, gestores, colaboradores) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual a relevância dos SCG/SIG para a função de MKT? 2. Em 2016, porque decidiram apostar no departamento de marketing? 3. Em que medida é que essa aposta influenciou os SCG/SIG? 4. Existiram modificações na estrutura organizacional com a alteração da estratégia de MKT? 5. Quais as implicações que as alterações da estratégia tiveram ao nível comportamental? (comunicação) 6. Em 2018, de que forma é que o posicionamento no digital teve implicações na restante organização?

Fonte: Elaboração Própria

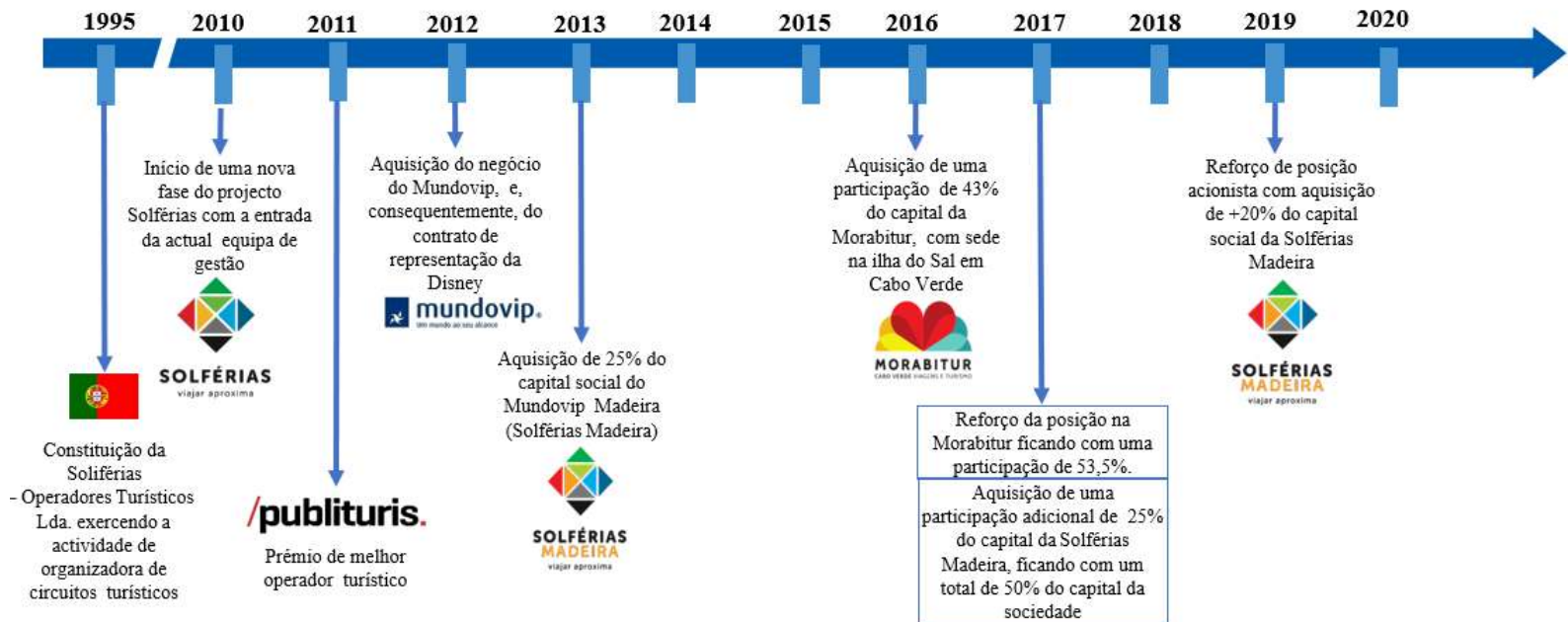
Apêndice D - Documentos

Documentos
<ul style="list-style-type: none">• Relatório de Vendas por destino e total (mensal e anual) – 2017 a 2019• Volume de Negócios 2010 a 2019• Evolução nº de passageiros 2010 a 2019• Plano de Atividades 2016 a 2019• Modelo Contabilístico e informação de gestão da Solférias• Mapa de Gestão• Ações de Marketing• Apresentação institucional Solférias• Organigrama• Site institucional Solférias

Fonte: Elaboração Própria
















Anexos

ANEXO A - Evolução da estrutura do grupo



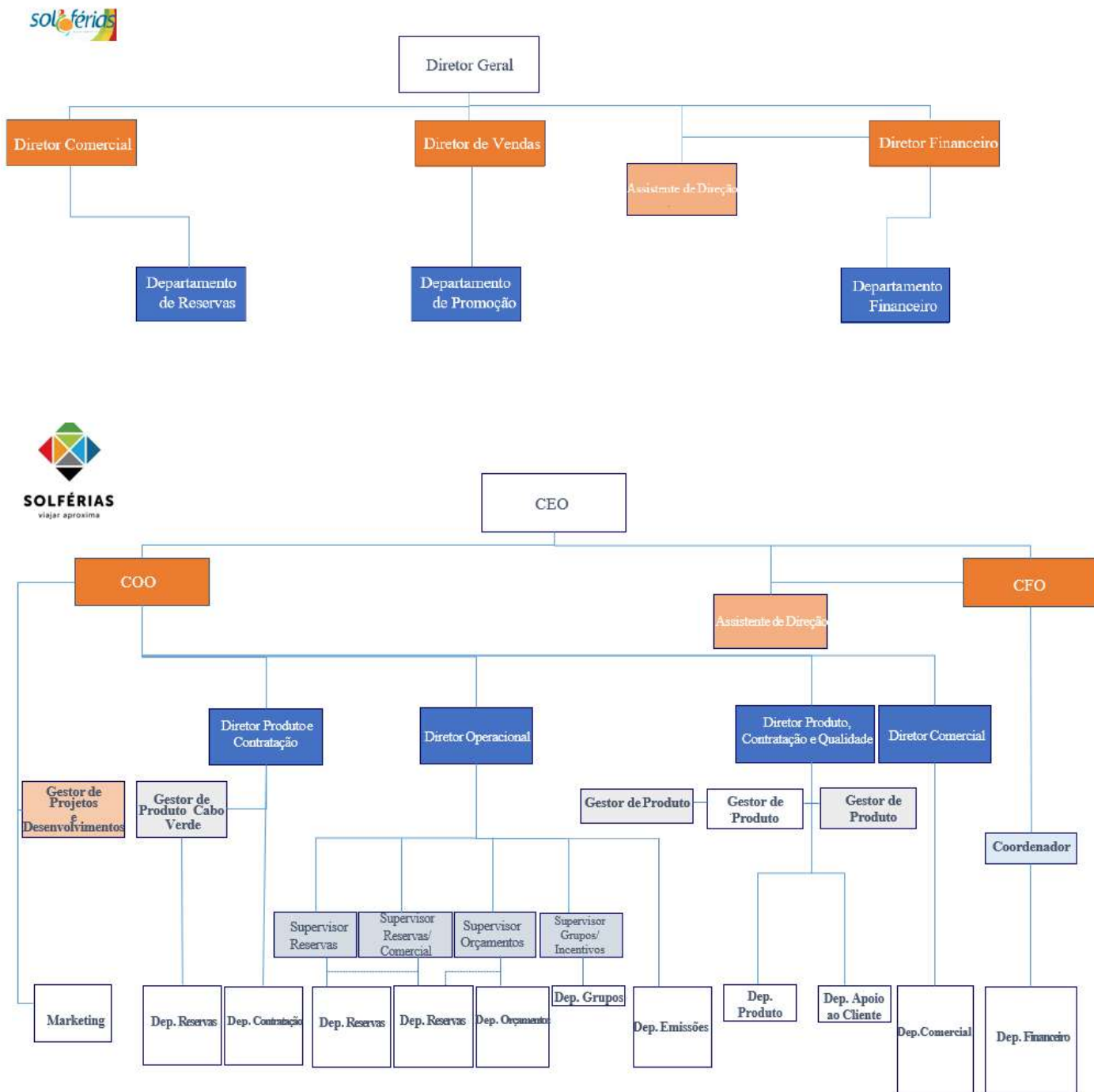
Fonte: Documento fornecido pela Solférias

ANEXO B – Visão, Missão e Valores Solférias

VISÃO	MISSÃO	VALORES
<p>Considerado pela empresa um pilar indispensável para o plano de trabalho, com vista ao progresso e à qualidade. Para alcançar os objetivos desejados é necessário atuar em diferentes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none">  Colaboradores: Motivadas no local onde trabalham;  Produtos / Serviços: Oferecer um leque de pacotes turísticos de qualidade que vão ao encontro das necessidades e expectativas dos seus clientes;  Parceiros: Fortalecer uma rede de trabalho e cooperação para gerar um valor comum;  Rentabilidade: Potencializar o rendimento para os acionistas, atendendo às responsabilidades da organização;  Produtividade: Primar pela eficácia e eficiência. 	<p>A Soliférias – Operadores Turísticos S.A. pretende atingir objetivos a longo prazo, baseando-se em três metas essenciais:</p> <ul style="list-style-type: none">  “Tornar os sonhos dos N/ clientes uma realidade, e superar as suas expetativas, procurando a excelência dos produtos e serviços que desenvolvemos.  Apresentar ao mercado pacotes de turismo de valor acrescentado, que possibilitem momentos de pura felicidade e descontração aos nossos clientes.  Proporcionar interação cultural e social.” (Solférias, 2016) 	<p>A atuação no mercado bem como as normas padrão que devem ser aplicadas pelos colaboradores são:</p> <ul style="list-style-type: none">  “Liderança: Esforçar-se para construir um futuro melhor.  Colaboração: Potenciar o talento coletivo.  Integridade  Diversidade: Contar com um vasto leque de produtos e serviços.  Qualidade: Busca da excelência  Rigor: Colocar no mercado pacotes com o máximo rigor na informação, sendo criteriosos na sua seleção.  Imparcialidade: Tratar todos os nossos clientes/fornecedores de igual forma  Paixão: Estar comprometidos” (Solférias, 2016)

Fonte: Elaboração Própria com base no website (<https://www.solferias.pt/#content/quemsomos>)

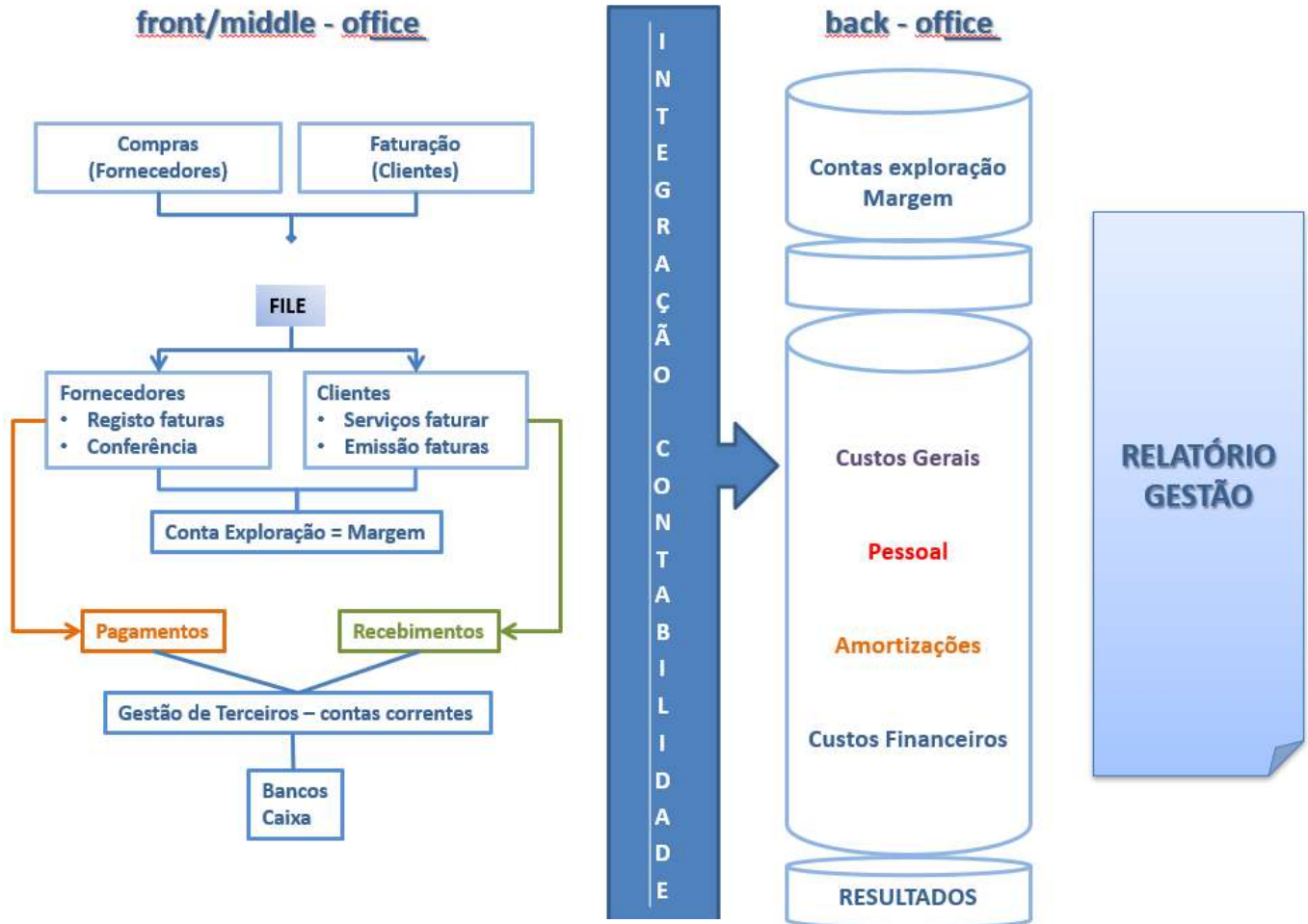
ANEXO C – Organigrama da Solférias em 2010 e o organigrama atual



Em vigor desde 2017

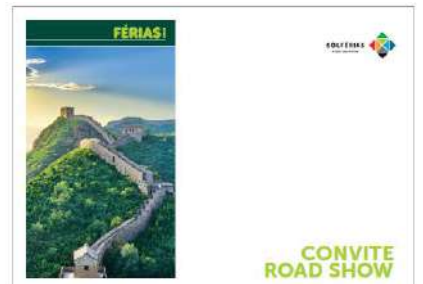
Fonte: Documento fornecido pela Solférias

ANEXO D – Integração dos SIG



Fonte: Dados fornecidos pela Solférias

ANEXO E – Linha de Comunicação da Solférias (anúncios de imprensa e roll-up geral, convites eventos, promoções de produtos)



Fonte: Fornecido pela Solférias

Anexo F – Mapa Estratégico da empresa

Resultados

Solférias - Operadores Turísticos, S.A.

30-04-2021

Demonstração de Resultados (milhares de euros)	Mensal						Acumulado					
	Real (n)	Orçamento	Desvio	Real (n-1)	Desvio		Real (n)	Orçamento	Desvio	Real (n-1)	Desvio	
Volume de Negócios	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
Margem Bruta	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
<i>% Volume Negócios</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>		<i>n.d.</i>			<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>		<i>n.d.</i>		
Service Fee	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
Rappel	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
Over's	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
Segmentos	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
Outros	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
Margem Total	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
- FSE's	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
- Gastos com Pessoal	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
- Imparidade de Dívidas Clientes	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
- Provisões	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
- Outros Gastos Operacionais	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
- Outros Gastos Financeiros	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
= Gastos Directos	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
= Resultado de Exploração	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
= Gastos de Estrutura	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
= EBITDA	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
- Amortizações	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
= EBIT	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
+ Gastos de Financiamento	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
+ Ganhos de Financiamento	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
= Resultado Antes de Imposto	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
+/- Estimativa de imposto	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
= Resultado Líquido	0	0	n.d.	0	n.d.		0	0	n.d.	0	n.d.	
Margem Líquida (%)	n.d.	n.d.		n.d.			n.d.	n.d.		n.d.		

Fonte: Disponibilizado pela Solférias