



O *Software* de Gestão Hoteleira em *Resorts*

O Caso do Complexo Bávaro do Grupo
Iberostar

Sofia Borges Ferreiro

Dezembro 2010

ESHTE – ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL

O *Software* de Gestão Hoteleira em *Resorts*

O Caso do Complexo Bávaro do Grupo
Iberostar

Sofia Borges Ferreira

Dezembro 2010

Orientador: Prof. Doutor Raúl das Roucas Filipe

Co-orientador: Mestre João Miguel Henriques Pronto

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Turismo,
Especialização em Gestão Estratégica de Eventos.

Dedicatória

Esta dissertação “O *Software* de Gestão Hoteleira em *Resorts* – o Caso do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar” é dedicada à minha família e ao meu namorado Pedro que sempre me apoiaram ao longo deste projecto. Dedico-lhes, assim, este trabalho como reconhecimento do seu amor, compreensão e motivação.

Agradecimentos

Para a elaboração desta dissertação contei obviamente com o apoio e disponibilidade do orientador Prof. Doutor Raul Filipe e do co-orientador Mestre João Pronto, que sempre me ajudaram a definir as linhas de estudo.

Não se pode deixar de referir a preciosa contribuição do Eng. João Matoso, Presidente da empresa de *software* hoteleiro Newhotel Software, que sempre me orientou com ideias e conselhos ao longo de todo o trabalho.

Gostaria de agradecer a todo o *staff* administrativo do complexo Bávaro do Grupo hoteleiro Iberostar em Punta Cana, nomeadamente a Pedro Prieto, Emiliano Cobos, Pedro Argyris, Tomeu Lladó, Gorka Fernandez, David Lopez e Joel Garcia. Todos tornaram possível que a investigação fosse bem organizada e obtivesse toda a informação necessária e os resultados atempadamente.

O meu grande obrigado ao Eng. Informático do grupo hoteleiro Iberostar, Pedro Argyris, pela disponibilidade, a explicação do funcionamento do complexo Bávaro e ajuda na distribuição dos inquéritos junto dos directores de departamentos.

Gostaria igualmente de agradecer a todos os directores de departamento do complexo Bávaro Iberostar, Punta Cana, os quais responderam ao inquérito elaborado para fundamentos desta dissertação. Sem estas preciosas respostas, parte deste trabalho não seria concretizado.

Num plano mais pessoal, agradeço aos meus pais, irmã e ao Pedro pela paciência, compreensão e ajuda principalmente nesta última fase. Obrigada por me ajudarem a ser quem sou hoje. Se cheguei até aqui, foi também com vossa ajuda.

A todos, o meu muito obrigado!

Palavras-chave

Gestão Estratégica, Inovação Tecnológica, *PMS*, *ERP*, *Interfaces*, *E-services*.

Resumo em Português

No capítulo I aborda-se a estratégia hoteleira adoptada por hotéis para que se compreenda a perspectiva e visão de uma adequada e estratégica gestão hoteleira. Para isso, é necessário distinguir dois diferentes tipos de hotéis existentes no mercado hoteleiro, nomeadamente os hotéis de cidade e hotéis de *resort*. A partir das respectivas caracterizações e enquadramentos em ambientes distintos, percebe-se agora as necessidades específicas de cada um para uma aplicação de *software* apropriada e adaptada às suas especificidades.

Seguidamente, no capítulo II é analisada a inovação tecnológica e a sua importância e influência sobre a gestão hoteleira. De um ponto de vista geral, cada estratégia hoteleira tem objectivos específicos, com vista à maximização dos lucros através de uma elevada taxa de clientela e de uma rentabilização dos recursos. Estes objectivos são apenas atingidos quando se recorre ao auxílio de ferramentas de *software* de gestão hoteleira, adaptado a cada unidade hoteleira e às suas necessidades.

Por outro lado, são abordadas as variantes relacionadas com o *software* de gestão hoteleira, como o *Enterprise Resource Planning (ERP)* e o *Property Management System (PMS)*, ambas importantes ferramentas para otimizar os diferentes departamentos, conectando eficazmente recursos e serviços numa plataforma única de partilha de informação.

Em seguida, as inovações tecnológicas são ainda decompostas noutros componentes essenciais na gestão hoteleira como os *e-services* e as *interfaces*. Os *e-services* são, por um lado, um perfeito exemplo das inovações tecnológicas na hotelaria que se traduz nos dispositivos electrónicos dos quartos de hotel com ligação à Internet, adicionando um valor acrescentado à qualidade dos serviços. Por outro lado, serão aqui analisadas as

interfaces como um instrumento relevante à aptidão e comunicação interna e externa entre os diferentes departamentos e hotéis. De facto, as *interfaces* permitem a partilha de informação interna, o que agiliza a gestão hoteleira.

Este meio inovador das tecnologias da informação é decisivo para o sucesso de uma unidade hoteleira, visto que melhora a capacidade de resposta aos serviços requeridos e reduz a incidência de erros. As *interfaces* são bastante úteis para grandes unidades hoteleiras como os *resorts*, onde não existe um sistema hoteleiro integrado, pois através da partilha de informação instantânea, permitem gerir eficazmente os diferentes departamentos, muitas vezes distantes uns dos outros e de difícil acesso.

Finalmente, o capítulo III incide especificamente sobre o estudo caso desta dissertação, nomeadamente o Complexo Bávaro do Grupo Hoteleiro Iberostar. Neste capítulo, são analisadas as premissas das quais se parte para se verificar se estas se confirmam ou não, isto é, analisar a cobertura das necessidades operativas de um *resort* pelo *software* utilizado. Pretende-se basicamente investigar se o *software* utilizado pelo Complexo Bávaro, Grupo hoteleiro Iberostar cobre as diferentes necessidades de cada unidade hoteleira, o que corresponde à análise da satisfação dos utilizadores do *software*. Neste sentido, serão aplicados inquéritos aos diferentes responsáveis por cada departamento, com vista à compreensão dos dados e elaboração de uma conclusão acertada.

Esta dissertação pretende compreender de que forma os sistemas informáticos respondem à gestão hoteleira de *resorts*, analisando os aspectos operativos resultantes da inovações tecnológicas na hotelaria e assim, fazer o levantamento das necessidades operativas de cada departamento e a cobertura por parte do *software* a essas mesmas necessidades.

Keywords

Strategic Management, Technological Innovation, *PMS*, *ERP*, *Interfaces*, *e-services*.

Resumo em Inglês

Abstract

This dissertation attempts to understand in which way the information technology systems are able to fulfill the hospitality management needs in resort hotels and analyze the resulting operative aspects of technology innovation in hospitality, thus inquiring about the operative needs of each department and to which extent the software covers these.

The first chapter is about the hospitality strategies used by hotels and aims to show an idea of a proper hospitality management. In order to do so, it is first necessary to distinguish two different kinds of existing hotel categories in hospitality, namely the city hotels and the resort hotels. From the different characteristics and operating environments of the two categories, it becomes clear the importance for a software application targeted at their own specificities.

Next, in the second chapter, the technological innovation and its importance and influence on the hospitality management will be analyzed. In order to achieve its goals the hospitality strategy makes use of hotel management software tools, adapted to each hotel unit and their needs. Roughly, every hospitality strategy has its main purposes targeting at the high occupancy rates making the most of their resources. These targets are only possible to achieve when using hotel management software tools adapted to the hotel and its necessities.

Furthermore, the different aspects regarding the hotel management software are addressed, such as the Property Management System (PMS) and the Enterprise Resource Planning (ERP), both important tools to optimize the several departments, effectively connecting resources and services in single shared information platforms.

In addition, the technology innovations are decomposed in still other essential components of the hotel management such as the e-services and the interfaces. On one hand, the e-services are a good example of technology innovation at the service of hospitality consisting of the electronic devices in the guest rooms and represent an added value to the quality of the hotel services. On the other hand, the interfaces are analyzed as a relevant utility for the internal communication between different systems, software, departments and hotels. In fact, the interfaces allow sharing internal information, quickening the hotel management. This innovative medium of the information technologies is decisive for the success of a hotel unit, since it can improve the responsiveness to required services and reduce error occurrence. The interfaces or integrated solutions are very useful for big hotel units such as the resort hotels, because through instantaneous information sharing, they allow to efficiently manage the different departments, many times distant from one another and hardly accessible.

Lastly, the third chapter deals with the case-study of this dissertation, namely the Iberostar hotel group, Bávaro hotel complex. This chapter explains the premises used to verify to which extent the operative needs of a resort are covered with the software in use. It intends to investigate if the software used by this Iberostar hotel group covers the different aspects of each hotel needs, corresponding to the analysis of the software users satisfaction. This way, inquiries to the people in charge of the different departments are used in order to further interpret the collected data to support a conclusive thought.

ÍNDICE

Índice de Figuras	10
Introdução.....	12
Capítulo I - A Estratégia Hoteleira.....	26
1. A Estratégia Hoteleira	27
1.1 Hotéis de Cidade.....	38
1.2 Hotéis de <i>Resort</i>	40
Capítulo II - A Inovação Tecnológica e a Estratégia Hoteleira.....	48
2. A Inovação Tecnológica e a Estratégia Hoteleira	49
2.1 A Inovação Tecnológica em Hotelaria	53
2.2 Enterprise Resource Planning (ERP) e Property Management System (PMS)....	62
2.3 e-Services.....	77
2.4 Interfaces	80
Capítulo III - O Estudo de Caso do Grupo Hoteleiro Iberostar - Complexo Bávaro	89
3.1 Definição do universo.....	90
3.2 Recolha de dados	91
3.3 Estrutura do inquérito	100
3.4 O inquérito.....	101
Capítulo IV – Síntese e Considerações Finais.....	115
4.1 Síntese e Considerações Finais.....	116
4.2. Perspectivas Futuras	121
5. Bibliografia Seleccionada.....	122
5.1. Bibliografia em Suporte Papel.....	122
5.2. Bibliografia em Suporte Digital	128

6. Glossário.....	129
7. Anexos.....	132

Índice de Figuras

Figura 1 – As Etapas do Procedimento (Quivy & Campenhoudt - <i>Manual de Investigação em Ciências Sociais</i>), (2008).	20
Figura 2 – Exemplo da organização de um hotel de 500 quartos por departamentos, adaptado de Deveau, Portocarrero & Escoffier, <i>Front Office Management and Operations</i> , Prentice Hall, New Jersey, (1996).	31
Figura 3 – O impacto das TI na hotelaria - Woods, Ninemeier, Hayes & Austin, <i>Professional Front Office Management</i> , (2008).	56
Figura 4 – Esquema ERP, adaptado de www.open-source-erp-site.com (20 de Junho de 2010).	64
Figura 5 – Conta cliente no sistema Newhotel Software (Valores em Dólares Jamaicanos), (24 de Julho de 2010).	71
Figura 6 – Ficha de Cardex adaptado do sistema Newhotel Software, (25 de Julho de 2010).	74
Figura 7 – Interfaces de um PMS, adaptado de Hospitality Information Technology, COLLINS & MALIK, (2003).	81
Figura 8 – Estrutura organizativa informática (<i>softwares</i>) utilizada pelo complexo Bávaro, Iberostar, (4 de Agosto de 2010).	94
Figura 9 – Exemplo de tarifa do PMS Newhotel Software, (25 de Julho de 2010).	98
Figura 10 – <i>Planning</i> de <i>Allotments</i> , Newhotel Software, (25 de Julho de 2010).	99
Figura 11 – Classificação do <i>software</i> Newhotel Software utilizado no Complexo Bávaro.	103
Figura 12 – Classificação do <i>software</i> Exactus utilizado no Complexo Bávaro.	104
Figura 13 – Classificação do <i>software</i> Madel utilizado no Complexo Bávaro.	105
Figura 14 – Classificação do <i>software</i> Sap utilizado no Complexo Bávaro.	106
Figura 15 – Classificação de outros <i>softwares</i> utilizados no Complexo Bávaro.	107

Figura 16 – Importância do <i>software</i> por <i>software</i> utilizado pelo Complexo Bávaro.	108
Figura 17 – Facilidade de utilização por <i>software</i> utilizado pelo Complexo Bávaro.	109
Figura 18 – Funcionamento por <i>software</i> utilizado pelo Complexo Bávaro.....	109
Figura 19 – Cobertura das necessidades por <i>software</i> utilizado pelo Complexo Bávaro.	110
Figura 20 – Apoio técnico por <i>software</i> utilizado pelo Complexo Bávaro.....	110
Figura 21 – Rapidez por <i>software</i> utilizado pelo Complexo Bávaro.	111
Figura 22 – Funcionamento dos <i>interfaces</i> por <i>software</i> utilizado pelo Complexo Bávaro.....	111
Figura 23 – Organização lógica das tarefas por <i>software</i> utilizado pelo Complexo Bávaro.....	112
Figura 24 – Melhoria da Produtividade por <i>software</i> utilizado pelo Complexo Bávaro.	112
Figura 25 – Terminologia por <i>software</i> utilizado pelo Complexo Bávaro.....	113
Figura 26 – Classificação por <i>software</i> utilizado pelo Complexo Bávaro.	113
Figura 27 – Satisfação geral por <i>software</i> utilizado pelo Complexo Bávaro.	114

Introdução

O *software* de gestão hoteleira em *resorts* é, hoje, um tema em evidência que desperta o interesse de muitos utilizadores, empresários e estudiosos, visto que existe um investimento financeiro crescente neste campo e as suas vantagens estratégicas em hotelaria são eminentemente óbvias. Contudo, este recurso de *software* para *resorts* é, ainda pouco debatido no seio da sociedade, dado tratar-se de uma área muito especializada particularmente em hotelaria.

O presente estudo procura compor um quadro, o mais amplo possível, capaz de fornecer uma compreensão precisa sobre um tema bastante vasto e em constante evolução. Os cenários das tecnologias de informação (TI), da inovação tecnológica e particularmente dos sistemas de gestão hoteleira em *resorts* são analisados, considerando as últimas inovações tecnológicas na hotelaria e particularmente a aplicação das tecnologias ao Complexo Bávaro do Grupo Hoteleiro Iberostar.

As inovações tecnológicas são evidentes e têm resultado em grandes melhorias em organizações, empresas e hotelaria. O armazenamento da informação em sistemas informáticos tem resultado efectivamente em vantagens competitivas vertiginosas desde a melhoria na tomada de decisões, a acrescida exactidão da informação, a redução dos custos e conseqüentemente uma maior satisfação e fidelização dos clientes.

Apesar das inúmeras vantagens da utilização das TI, existe ainda uma ideia negativa no seio de uma minoria hoteleira. Perante um tema tão especializado, tende a acreditar-se ainda, que o sucesso da gestão hoteleira não está directamente relacionado com utilização das tecnologias de informação. Curiosamente, ainda existem unidades hoteleiras de pequena dimensão sem o recurso informático de *software* hoteleiro, sustentando-se apenas nas capacidades hoteleiras manuais, “*Unfortunately, many hoteliers are slow to invest adequate amounts on technology on a regular basis*” (O’Connor, 2004).

Um hotel *resort* é um complexo hoteleiro de grande extensão, em geral de luxo, direccionado para o relaxamento e recreação. O *resort* oferece normalmente um serviço

completo de hotel num sistema de *all-included*, em que o hóspede tem a possibilidade de consumir e utilizar grande parte dos recursos do hotel, permitindo o pagamento das despesas no fim da estada. Este tipo de unidade hoteleira fica, por norma, situado fora do centro urbano e relaciona-se, geralmente, com uma atracção recreativa adicional como a praia, o SKI, o SPA ou o golfe. Nestes casos, alguns dos *resorts* ficam condicionados a um efeito de sazonalidade, recebendo hóspedes apenas em certas épocas do ano.

Apesar deste aspecto pontual efémero, tem-se assistido nos últimos anos a uma implementação massiva das tecnologias de informação em unidades hoteleiras, proporcionando assim uma gestão hoteleira informatizada. Segundo Peter O'Connor¹, a introdução das tecnologias de informação na hotelaria resulta em vantagens notáveis como a rapidez de processamento, a exactidão na execução das tarefas, a disciplina e a facilidade de processar pesadas quantidades de dados. De facto, a exactidão dos computadores ajuda a reduzir os erros, aumentando a satisfação do hóspede, obtendo um melhor controlo sobre as operações, uma maior integração dos departamentos, uma redução dos custos e consequentemente um aumento da produtividade da propriedade hoteleira.

É certo que dentro do sector da hotelaria, as tecnologias de informação têm-se desenvolvido em grande escala para criar oportunidades, tanto para os clientes como para os fornecedores de informação e equipamentos do sector. Tenta-se assim, com o estudo, adquirir conhecimentos para posteriormente analisar de perto o caso do grupo hoteleiro Iberostar no que respeita a utilização dos sistemas de informação e a cobertura das necessidades no mesmo *resort*. A satisfação dos utilizadores do *software* será analisada, pois a estratégia hoteleira deve contemplar as necessidades informáticas de toda a unidade hoteleira, “*Caution analysis needs to be done to ensure that neither financial resources nor management’s time is wasted*” (Deveau, Portocarrero & Escoffier, 1996). Esta análise da satisfação será aplicada aos directores de departamento dos hotéis do Complexo Bávaro da cadeia Iberostar, visto que estes dispõem de uma opinião personalizada relativamente à satisfação com o *software* hoteleiro e um conhecimento delineado sobre as necessidades departamentais, “*If users are consulted*

¹ O’CONNOR, Peter (2004), *Using Computers in Hospitality*, Cassel, New York.

about where and how technology could be used to make operations more efficient, they are more likely to accept a system when it is eventually installed” (O’Connor, 2004).

Problemática e Hipótese de Investigação

A presente dissertação intitulada de “*Software* de Gestão Hoteleira em *Resorts* – Grupo Iberostar” centra a sua temática na questão das funcionalidades e aplicações de *software* em unidades hoteleiras de tipo *resort*.

O título da dissertação espelha a proposta de investigação, que tem como base o estudo do recurso do *software* de gestão hoteleira em *resorts*, aplicado ao estudo de caso do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar.

Esta dissertação pretende estudar o *software* hoteleiro em *resorts*, as suas necessidades, as aplicações e operações específicas utilizadas e aplicadas ao caso dos *resorts*. Faz-se ainda a comparação e diferenciação entre os hotéis de cidade e os hotéis *resort* para auxiliar a identificação das respectivas especificidades operacionais.

Este estudo é trabalhado de um ponto de vista tecnológico, estratégico e de satisfação. Desse modo, pretende-se investigar sobre as necessidades operacionais dos hotéis e a influência da tecnologia na estratégia de uma gestão hoteleira e o resultado final de satisfação pela cobertura das necessidades hoteleiras pelo *software*.

São analisadas as inovações tecnológicas e a estratégia hoteleira, para então estabelecer a ligação entre as tecnologias em hotelaria, tentando assim compreender de que modo as inovações tecnológicas influenciam a gestão de um hotel, particularmente de um hotel *resort*.

Como forma de compreender o conjunto de aplicações de *software* utilizados na gestão hoteleira além do *PMS (Property Management System)*, aborda-se igualmente outra ferramenta de gestão empresarial de ERP (*Enterprise Resource Planning*), um *software* de aplicação também utilizado em hotelaria para usos específicos. Para ter uma ideia

mais clara sobre estas ferramentas de *PMS* e *ERP* começa-se por descrever estes conceitos de *software* de gestão.

Também são apresentados os *e-Services* de um quarto de hotel, isto é, os *electronic services*, que se apresentam como uma extensão de aplicações das inovações tecnológicas em hotelaria, proporcionando vantagens estratégicas competitivas no mercado hoteleiro actual, através da aposta no conforto tecnológico como a ligação à Internet dos dispositivos do quarto de um hotel.

Finalmente, é apresentado uma explicação sobre as *interfaces* de um hotel, nomeadamente as ligações nos departamentos dos hotéis, entre hotéis de um complexo e entre diferentes *softwares* e sistemas. As *interfaces* constituem uma característica importante no que respeita a organização de um hotel *resort*, visto estabelecer a comunicação necessária da informação entre os diferentes *softwares* dos vários departamentos.

O fim deste capítulo explicará um conjunto básico de informações que permite compreender que a crescente aplicação de tecnologias de informação à hotelaria e a subsequente adopção em massa de dispositivos e processos informatizados, que justifica o aumento da produtividade e da competitividade das unidades hoteleiras.

Esta investigação sobre “O *Software* de Gestão Hoteleira em *Resorts* – o Caso do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar” tem como principal propósito aprofundar os conhecimentos gerais sobre sistemas de gestão hoteleira aplicados a *resorts*, unidades hoteleiras em crescente desenvolvimento. Pretende-se, por um lado, estudar as necessidades operacionais e estratégicas específicas de *resorts* e, por outro lado, a cobertura dessas mesmas necessidades pelo recurso do *software* de gestão hoteleira.

Os *resorts* são, de facto, o exemplo mais ilustrativo das várias aplicações de *software* existentes no mercado hoteleiro, constituindo igualmente uma área de investigação complexa no que concerne às várias aplicações e serviços disponíveis em *software* de gestão hoteleira.

Com esta dissertação, propõe-se demonstrar a necessidade de utilização de ferramentas tecnológicas auxiliares para uma adequada estratégia de gestão hoteleira, sublinhando, a

importância de um *software* integrado, principalmente para unidades de tipo *resort*. A nível tecnológico e estratégico pretende-se compreender as necessidades específicas de um hotel *resort*, comparativamente aos hotéis de cidade para então assimilar as aplicações tecnológicas aos *resorts*. Através da análise do estudo caso, estuda-se a utilização das aplicações de *software* e a satisfação por parte dos utilizadores do *software* aplicado aos *resorts* do Complexo Bávaro, Iberostar.

O estudo de caso é o Complexo Bávaro do Grupo Hoteleiro Iberostar, uma cadeia hoteleira de origem espanhola, com projecção internacional e bastante avançada na utilização de *software* hoteleiro em unidades de tipo *resort*. Assim, é feita uma investigação no complexo Bávaro do grupo hoteleiro Iberostar, os *resorts* de Punta Cana na República Dominicana.

Como foi referido anteriormente, a problemática da investigação desta dissertação centra-se nas vertentes estratégica, tecnológica e de satisfação.

A vertente estratégica aborda as questões relacionadas com a gestão estratégica da unidade hoteleira, tanto de uma unidade hoteleira de *resort* como de um hotel de cidade e são ainda estudadas as estratégias aplicadas ao recurso das TI numa determinada unidade hoteleira. “*Specific objectives must be set and quantified, so that everyone has clear understanding of where the organization is going and what it is setting out to achieve*” (O’Connor, 2004).

Da mesma maneira, é analisada a forma como o produto de *software* responde às necessidades de gestão hoteleiras de *resorts*: o desempenho do *software* como estratégia operativa nos diversos departamentos do hotel. Deste modo, impõe-se examinar as necessidades de cariz operativo dos hotéis e verificar se essas mesmas necessidades são satisfeitas pelas ferramentas providenciadas pelo *software* de gestão hoteleira utilizado. Esta questão serve então, como ponto de partida na vertente da satisfação.

Quanto à vertente de cariz tecnológica, são explanadas as funcionalidades operativas gerais do produto de *software* em unidades do tipo *resort*. No caso do Grupo Hoteleiro Iberostar são assim exploradas as várias aplicações possíveis do *software* de gestão de *resorts*.

Por último, na vertente de satisfação é abordado o perfil qualitativo do produto de *software* de gestão hoteleira em *resorts*. Trata-se, portanto, de examinar a satisfação dos utilizadores do *software* específico do Complexo Bávaro do Grupo Hoteleiro Iberostar no âmbito da cobertura das necessidades de gestão hoteleira. Esta análise será realizada especificamente apenas ao caso de estudo da presente dissertação.

Relativamente à pergunta de partida, levanta-se como questão fundamental para esta investigação, as exigências particulares que os sistemas de gestão hoteleira devem possuir para atender às especificidades dos hotéis *resort*. Esta pergunta delimita as necessidades específicas do *software* para hotéis *resort* e aborda a capacidade de resposta do *software* às suas necessidades. Desta forma, esta pergunta de partida incide nas três vertentes propostas e, fica assim apresentada apenas uma pergunta de partida.

Esta pergunta relaciona-se com a gestão estratégica e operativa de hotéis *resorts*, o funcionamento específico de cada unidade hoteleira e, subentende-se ainda, um levantamento do grau de satisfação das necessidades dos utilizadores do *software* de gestão hoteleira em *resorts*. Por conseguinte, esta pergunta de partida pretende avaliar o funcionamento do *software* face às especificidades dos hotéis de *resort* e a sua resposta às mesmas especificidades.

De facto, nesta investigação específica sobre *software* em *resorts*, importa a gestão estratégica hoteleira das unidades de *resort* suportadas por sistemas de gestão hoteleira. Constituem as tecnologias da informação uma vantagem competitiva no mercado hoteleiro de *resorts*?

Surge, por outro lado, outra reflexão relacionada com a importância do *software* na gestão de unidades de *resort*. Aqui pretende-se estudar a vertente tecnológica, através do funcionamento das várias aplicações do *software* do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar. Esta mesma reflexão aborda a importância do *software* nos *resorts*, como base do desenvolvimento das unidades hoteleiras e ainda, a comparação entre as aplicações de *software* utilizados nas diferentes unidades hoteleiras do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar face às suas necessidades específicas.

Finalmente, no seguimento do estudo aprofundado de um *software* de gestão hoteleira do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar, considera-se fundamental reflectir sobre o

grau de satisfação das necessidades dos utilizadores do *software* de aplicação a *resorts* do grupo Iberostar. De facto, importa saber se o produto *software* corresponde às necessidades específicas de *software* em *resorts*, isto é, de que modo os sistemas de gestão hoteleira utilizados proporcionam uma gestão adequada dos hotéis *resort*, cobrindo todas as necessidades operativas.

Considera-se que as aplicações informáticas são, hoje em dia, cada vez mais, um factor decisivo no sucesso do funcionamento de um hotel. Por isso, pretende-se analisar de perto os sistemas e as diferentes aplicações de gestão hoteleira em unidades de tipo *resort*, especificamente no Complexo Bávaro do Grupo hoteleiro Iberostar, de modo a traçar um perfil estratégico na cobertura das necessidades de gestão hoteleira em *resorts*. A perspectiva desta dissertação é colocar em evidência a relação entre as necessidades de determinadas unidades hoteleiras e o *software* utilizado com vista à cobertura das mesmas para uma gestão hoteleira estratégica e competitiva no mercado hoteleiro. “*Tendo já uma noção das possibilidades que a informática pode trazer para a satisfação das necessidades da empresa, chegou a altura de definir uma lista organizada de requisitos essenciais a satisfazer pelo sistema informático*” (Matoso, 1996).

Metodologia

Os limites do tema da dissertação foram definidos com a ajuda dos orientadores.

Inicialmente, foram realizadas duas entrevistas exploratórias, não directivas, com o Eng. Informático João Matoso, presidente da empresa de *software* hoteleiro *Newhotel Software*. A entrevista consistiu em situar um universo de estudo de interesse para esta dissertação e tentar compreender algumas ideias sobre o funcionamento de *software* em *resorts*.

Apesar de ter engrenado inicialmente numa investigação extensiva de livros relacionados com o tema em questão, foi necessário limitar o estudo às fontes principais de nomes de maior relevância como Peter O’Connor, Michael Kasavana, Teare, Olsen,

Tom Powers. Na bibliografia seleccionada utilizaram-se as principais obras de referência escritas nos últimos anos sobre o assunto e, que se considerou relevantes para o desenvolvimento do tema.

Ao longo da elaboração deste projecto também se recorreu a informação secundária através da opinião de especialistas na área e observação directa, nomeadamente através da actual experiência profissional na empresa *Newhotel Software*.

Felizmente surgiu a oportunidade de escrever a dissertação nos Estados Unidos da América, onde se pode lograr com a grande oferta de livros sobre a área de estudo na biblioteca da *Florida International University*.

Paralelamente, foi utilizada, como fonte de conhecimento, a Internet, através dos motores de busca Yahoo, Google e Sapo, recorrendo a alguns critérios de pesquisa ou palavras-chave como *PMS* e *ERP*.

Esta investigação em *Software de Gestão Hoteleira em Resorts* segue o modelo de metodologia proposta por Quivy & Campenhoudt, como ilustrado na imagem seguinte. “Significa isto que abordaremos numa ordem lógica temas como a formulação de um projecto de investigação, o trabalho exploratório, a construção de um plano de pesquisa ou os critérios para a escolha das técnicas de recolha, tratamento e análise dos dados” (Quivy & Campenhoudt, 2008).

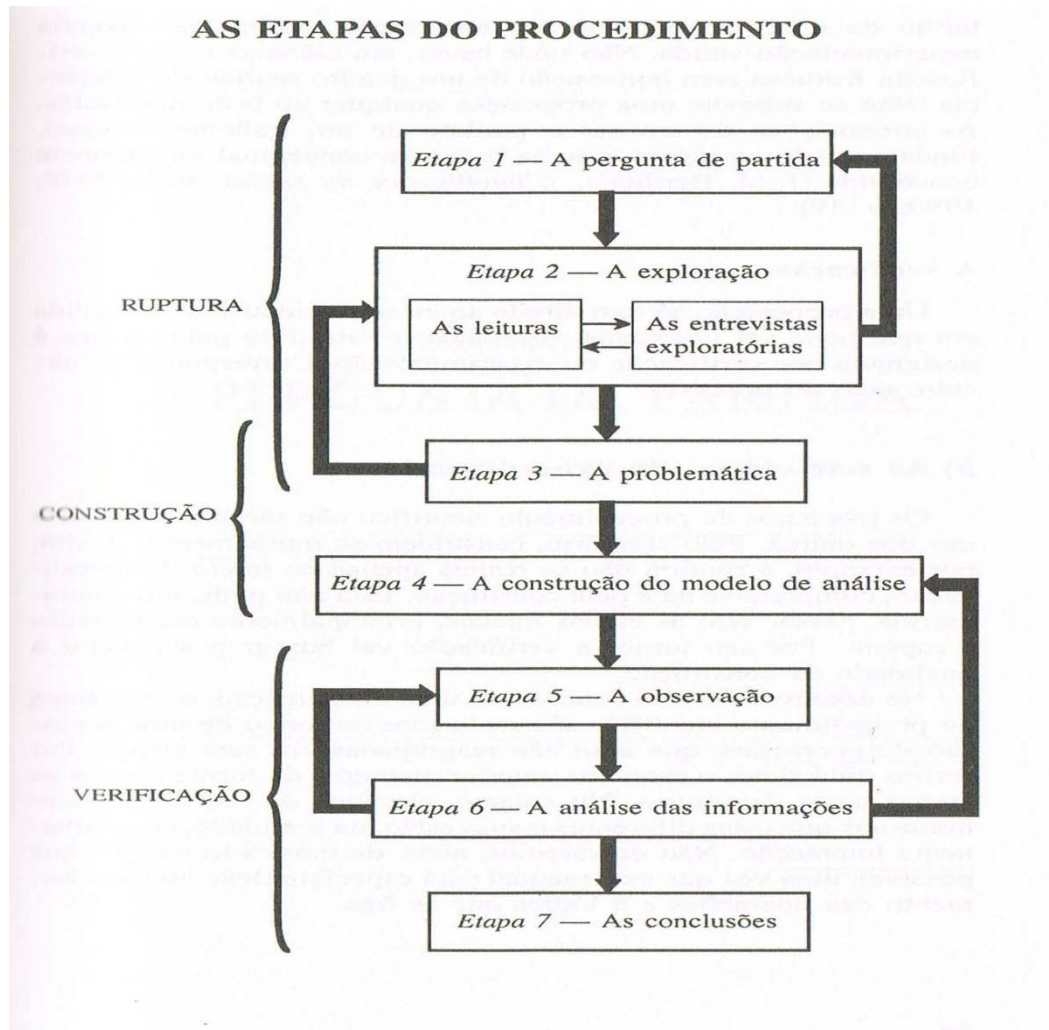


Figura 1 – As Etapas do Procedimento (Quivy & Campenhoudt - *Manual de Investigação em Ciências Sociais*), (2008).

A escolha dos hotéis do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar como estudo caso da presente dissertação relaciona-se com a pretensão de estudar hotéis com relativa projecção internacional, possuindo instalações recentes e contando com utilizadores de tecnologias da informação para a gestão.

A metodologia a utilizar no decorrer deste trabalho estará assente numa perspectiva de extrair do conjunto de *softwares* aplicativos do hotel *resort* a influência que estes representam na gestão desta unidade hoteleira.

Relativamente às metodologias para esta investigação, serão utilizadas as ferramentas de observação directa e inquéritos aos diferentes directores dos departamentos dos hotéis *resort* Iberostar do Complexo Bávaro em Punta Cana, República Dominicana. Estes métodos irão fornecer dados específicos e exactos para proceder a uma análise mais aprofundada da problemática e assim, traçar as conclusões da investigação.

Assim, ambos os métodos serão dirigidos aos responsáveis dos diferentes departamentos dos hotéis do Grupo Iberostar na República Dominicana (*Front-Office*, *Back-Office*, Alojamento, *F&B*, bar, *IT*, *SPA*, *Housekeeping*, Vendas e Marketing).

A observação directa será realizada a estes mesmos departamentos com o propósito de entender o funcionamento e as especificidades do *software* de gestão hoteleira em várias unidades do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar. Serão analisados, desta forma, as operações utilizadas, os passos e a satisfação dos usuários em relação ao *software*.

Fez-se igualmente uma construção prévia dos assuntos a serem tratados nos inquéritos, ou seja, um guião de perguntas de cariz qualitativo e tendencialmente fechadas para análise da satisfação dos utilizadores do *software* e, a oportunidade de escrever comentários no fim do inquérito com o objectivo de conduzir os inquiridos a abordar questões e respostas sobre o tema em estudo.

Por outro lado, os inquéritos devem obter respostas relativamente à pergunta de partida da investigação, no sentido de analisar a cobertura das necessidades específicas para hotéis *resort*. Os inquéritos serão dirigidos igualmente aos diferentes departamentos dos hotéis do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar, como meio de recolher resultados relativos à satisfação dos utilizadores do *software* dentro do mesmo grupo hoteleiro.

Motivação

A ideia de realizar uma dissertação sobre “*Software* de Gestão Hoteleira em *Resorts*”, relaciona-se com a experiência profissional actual, uma empresa de *software* hoteleiro, onde surgem algumas questões interessantes a estudar. Neste sentido, este tema vem de encontro ao interesse pessoal em abordar o objecto da importância dos sistemas de informação na gestão hoteleira em *resorts* de uma perspectiva tecnológica, estratégica e de satisfação.

O interesse em elaborar uma dissertação sobre o tema em questão baseia-se na intenção de aprofundar os conhecimentos sobre um caso em rápida evolução na hotelaria (*software* de gestão hoteleira em *resorts*), consequência de um mundo cada vez mais tecnológico. De facto, as inovações tecnológicas têm-se imposto progressivamente em diversos campos da sociedade, constituindo não apenas um recurso básico a qualquer pessoa, mas deixando as empresas e serviços mais dependentes desta componente.

A hotelaria é outra área empresarial que beneficia cada vez mais das inovações tecnológicas, sendo actualmente um requisito mínimo exigido para o aceitável funcionamento das unidades hoteleiras. Auxiliam consideravelmente no trabalho diário de cada departamento, desde a gestão das reservas até à administração dos salários dos funcionários do hotel. No caso específico dos *resorts*, ressalta ainda mais a importância da componente tecnológica face às várias necessidades (de uma grande extensão de área hoteleira) e às especificidades deste tipo de negócio hoteleiro. A inovação tecnológica permite, efectivamente, a interconexão entre os diferentes departamentos dos hotéis, facilitando enormemente, o funcionamento de toda a unidade hoteleira. Pretende-se estudar, assim, o funcionamento das operações dos *resorts* de um ângulo de observação como a perspectiva do utilizador.

De um ponto de vista pessoal, os *resorts* são investimentos interessantes, na medida em que o investimento nas tecnologias nestas unidades hoteleiras é o mais elevado

nomeadamente em *PMS*² e *ERP*³ devido à sua complexidade operacional e às suas enormes necessidades de gestão integrada.

Assim, é exposta uma visão aprofundada sobre o funcionamento efectivo e a gestão de um *resort*, estabelecendo não apenas a relação entre a gestão de hotéis de cidade e de *resorts* e as suas respectivas especificidades, desenvolvendo-se também temas relacionados com a inovação tecnológica e a sua influência sobre a gestão hoteleira.

² *PMS – Property Management System.*

³ *ERP – Enterprise Resource Planning.*

Enquadramentos e Objectivos

A presente dissertação sobre “*Software* de Gestão Hoteleira em *Resorts*” faz ressaltar algumas reflexões que devem ser aprofundadas e esclarecidas. De facto, nesta investigação específica sobre *software* em *resorts*, urge a questão de reflectir sobre a gestão estratégica hoteleira das unidades de *resort* suportadas por sistemas de gestão hoteleira. Esta reflexão relaciona-se directamente com a vertente estratégica, implícita numa linha de pensamento ao longo do trabalho.

Surge, por outro lado, outra reflexão relacionada com a importância do *software* na gestão de unidades de *resort*. Pretende-se aqui estudar a vertente tecnológica, através do funcionamento das várias aplicações do *software* do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar. Esta mesma reflexão aborda a utilidade do *software* nos *resorts*, como base do desenvolvimento das unidades hoteleiras e ainda, a comparação entre as aplicações de *software* utilizadas nas diferentes unidades hoteleiras do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar face às suas necessidades específicas.

Finalmente, no seguimento do estudo aprofundado de um *software* de gestão hoteleira do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar, considera-se fundamental reflectir sobre o grau de satisfação dos utilizadores do *software* de aplicação a *resorts* do Complexo Bávaro, Grupo Iberostar relativamente à cobertura das necessidades particulares pelo *software* em cada unidade hoteleira. De facto, importa saber se o produto *software* corresponde à cobertura das necessidades específicas de *software* em *resorts*, isto é, de que modo é que os sistemas de gestão hoteleira utilizados proporcionam uma gestão adequada dos hotéis *resort*. “*O critério essencial a ter em linha de conta na escolha de um sistema informático é a satisfação das necessidades da empresa. Uma vez garantida a satisfação destas necessidades por vários sistemas e fornecedores, podemos então concentrar-nos nos critérios de comparação e selecção entre propostas de fornecimento e instalação de sistemas informáticos*” (Matoso, 1996).

Esta dissertação tem como principal finalidade investigar sobre o *software* de gestão hoteleira em *resorts* – Complexo Bávaro, Grupo Iberostar, desde o seu funcionamento, às suas aplicações e à satisfação das necessidades dos utilizadores do *software* de gestão hoteleira.

Entre os objectivos da investigação, impõe-se:

- 1) Definir e caracterizar o *software* aplicado à hotelaria *resort*, através da descrição pormenorizada das funcionalidades de cada aplicação de *software* do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar;
- 2) Estudar a gestão estratégica do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar, assim como a estratégia operacional do *software* como ferramenta;
- 3) Comparar as diferentes necessidades de *software* nas diferentes unidades hoteleiras do Complexo Bávaro, Grupo Hoteleiro Iberostar. É necessário compreender os requisitos de gestão de cada departamento das unidades hoteleiras, para posteriormente serem direccionadas as devidas aplicações. Paralelamente, deve ser apresentada uma perspectiva estratégica e operacional da gestão das diferentes unidades hoteleiras existentes do Complexo Bávaro, Grupo Iberostar, nomeadamente os hotéis de cidade e os hotéis de *resort*.

Capítulo I - A Estratégia Hoteleira

1. A Estratégia Hoteleira

A estratégia de uma organização ou empresa impõe sempre a definição de objectivos e metas claros, coerentes e viáveis, que serão traduzidos numa série de acções com vista ao sucesso do negócio. *“In the world of management, a “strategy” is a pattern or plan that encapsulates the main goals and policies of an organization, while also establishing a coherent sequence of actions to be put into practice”*(Cunill, 2006).

Ainda segundo Cunill, para que um negócio possa prosperar é necessário demarcar uma estratégia bem definida que tenha em consideração objectivos concisos, concentração, flexibilidade, segurança e uma gestão coordenada motivada.

Porter⁴ defende a correlação entre os termos competitividade e estratégia. Para alcançar a vantagem competitiva é necessário o posicionamento estratégico das empresas, que se pode basear:

- Na variedade de produtos e serviços oferecidos;
- Nas necessidades dos clientes ou grupos de clientes;
- Na acessibilidade que está relacionada com critérios geográficos de localização de clientes;
- Na combinação destas três posições;
- Na liderança pelos custos – praticando preços mais baixos que a concorrência;
- Na diferenciação dos produtos ou serviços – aposta diferenciada da concorrência;
- No foco de um segmento de mercado – grupos de clientes com características próprias.

Porter (1999) considera ainda outras formas de aumentar a produtividade e a vantagem competitiva como a utilização das tecnologias da informação e comunicação, acções de

⁴ PORTER, Michael (1999), *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Elsevier, Rio de Janeiro.

inovação de produtos e serviços e da melhor gestão do conhecimento individual e organizativo.

Segundo Porter (1999) existem três tipos de estratégias: a estratégia de corte de custos, a estratégia de diferenciação e a estratégia de foco ou nicho de mercado. A estratégia de corte dos custos permite ganhar uma vantagem competitiva face aos concorrentes, cortando certas e determinadas despesas. A estratégia de diferenciação aposta num ou vários elementos únicos no mercado e diferenciadores na concorrência. Esta estratégia permite aumentar os preços. Por outro lado, a estratégia de foco ou nicho de mercado concentra-se num determinado segmento de mercado, limitando assim a amplitude da concorrência.

Paralelamente, Cunill (2006) faz a diferenciação entre três tipos de integração de estratégias: a integração vertical, integração horizontal e integração diagonal. A integração vertical constitui um princípio básico de cariz financeiro para a sobrevivência de uma empresa. Na integração vertical, a empresa assume toda a produção e actividades dentro do próprio negócio, fornecendo a empresa desde a matéria-prima ao produto final. A integração vertical concede aos hoteleiros, a possibilidade de assegurar o posicionamento competitivo junto dos concorrentes e o incremento das margens de lucro.

A integração horizontal acontece quando várias empresas envolvidas no mesmo tipo de cadeia de produção se juntam para alcançar um nível de concentração numa indústria específica.

A integração diagonal implica a formação de relações com empresas que pertençam a todas as áreas excepto a indústria hoteleira. Esta estratégia apela à criação de relações mais próximas com os consumidores com vista à redução dos custos. As TI constituem um exemplo de uma integração diagonal: *“Information Technologies provide the means for companies to achieve diagonal integration. These companies can use them both to identify their target consumers and to integrate the production of the services they offer”* (Cunill, 2006).

Contudo, não basta possuir uma estratégia de negócio definida, mas é necessário que a posição estratégica seja afirmada também pela exclusão de determinadas posições,

como forma de defender a imagem e reputação e assim evitar os riscos da concorrência. “*Choosing a unique position, however, is not enough to guarantee a sustainable advantage. A valuable position will attract imitation by incumbents, who are likely to copy it in one or two ways*” (Porter, 1996). Como a indústria hoteleira em todo o mundo se tornou muito competitiva, há uma grande necessidade de se concentrar mais no cliente e adaptar-se às suas necessidades. Isto quer dizer que os hotéis devem rever os seus serviços e instalações, fazendo a comparação com o que é oferecido pela concorrência para proceder às devidas actualizações periódicas tanto a nível interno (instalações, produtos, serviços, recursos humanos) como externo (marketing, vendas).

Para além da analogia com a concorrência, deve existir sempre um lema de satisfação dos clientes e programas de incentivo à qualidade, devendo atender permanentemente às reclamações, comentários e sugestões. “*Through programs such as TQM, time-based competition, and benchmarking, they have changed how they perform activities in order to eliminate inefficiencies, improve customer satisfaction, and achieve best practice*” (Porter, 1996).

Segundo Mullins⁵, a estratégia de serviço é a relação organizacional formal que desenha o foco na satisfação do cliente. A estratégia sublinha o que deve ser feito para um determinado segmento de cliente, como este deve ser atingido e com que tipos de recursos. A estratégia de serviço reforça a estratégia de missão da organização. “*In order to attract and serve guests and make a reasonable profit, hotels are organized into functional areas or divisions based on the services the hotel provides*” (Angelo & Vladimir, 2004). As estratégias de serviço podem ser uma ferramenta de gestão poderosa para deter a vantagem competitiva no mercado. Por isso, muitos hotéis têm a gestão de divisão de quartos. Este trata das reservas, actividades de *check-in*⁶ e *check-out*⁷, tarefas de *housekeeping*⁸, actividades de animação e serviços de telecomunicações.

⁵ MULLINS, Laurie J. (1996), *Hospitality Management – A Human Resources Approach*, Addison Wesley Longman Limited, Harlow, England.

⁶ Check-in – o momento em que o hóspede dá entrada no hotel e abre a conta de cliente.

⁷ Check-out – o processo em que o hóspede fecha a sua conta e deixa o hotel.

⁸ Housekeeping – departamento responsável pela limpeza do hotel.

Por outro lado, a gestão estratégica de uma empresa, neste estudo de um hotel, deve conter medidas de produtividade com vista ao lucro e às receitas, estabelecendo a comparação entre hotéis e departamentos com o intuito de identificar as razões das diferenças e procurar implantar melhorias. *“The productivity frontier is constantly shifting outward as new technologies and management approaches are developed and as new inputs become available”*(Porter, 1996). Deve ser feita uma análise financeira dos custos e dos lucros associados, resultados da produtividade do hotel. Os custos dividem-se em custos fixos e custos variáveis. Entre os custos fixos do hotel encontram-se o investimento no terreno e construção, equipamentos, mobiliário e equipamento de cozinha. Os custos variáveis são água, gás, alimentação, recursos humanos e tarefeiros.

O desempenho dos hotéis espelha-se no sucesso que alcançam em várias áreas. O desempenho favorável de um hotel é necessário para sobreviver e prosperar num ambiente cada vez mais competitivo. *“O sucesso permite que o hotel ganhe a receita necessária para que pague os custos, recompense os seus funcionários e acumule lucros para conferir uma taxa de lucro adequada aos seus proprietários e investidores”* (Medik & Ingram, 2000). Deste modo, para que este propósito seja atingido, deve existir uma estratégia hoteleira bem definida para cada unidade ou cadeia que aposte numa gestão apropriada à oferta de produto e às necessidades. O *marketing* aplicado num hotel constitui um elemento importante na gestão estratégica, em que a concepção do hotel e as operações devem ser claramente definidas para obter lucros e atingir receitas razoáveis. O *marketing* num hotel traduz-se, por exemplo, em instrumentos estratégicos como o CRM⁹ que tenta promover a satisfação do cliente através de um tratamento de personalização do cliente. Por outro lado, as parcerias estratégicas entre empresas também trazem vantagens competitivas, partilhando interesses e adquirindo novos conhecimentos tecnológicos e gestão de produto. *“Companies must learn how to better utilize strategic alliances as vehicles for learning new Technologies and skills from their alliance partners while simultaneously protecting themselves from being “deskilled” and “hollowed out”*(Lei & Slocum, 1992).

Todas as estratégias sublinham a necessidade e a importância de estratégias bem articuladas e claras. A estratégia hoteleira deve estar de acordo com o seu ambiente e a

⁹ CRM – Customer Relationship Management.

sua alocação de recursos. Para esse fim, cada área hoteleira (reservas, contabilidade e finanças, vendas e marketing, operações, gestão, recursos humanos). As TI têm normalmente a sua própria estratégia, que por sua vez, devem estar inseridas numa estratégia hoteleira geral.

Por norma, a estratégia hoteleira é resumidamente, o conjunto de todas as estratégias internas do hotel tais como a estratégia tecnológica, operacional, recursos humanos e de serviço.

Independentemente das tipologias, as unidades hoteleiras procedem à distribuição das principais funções, por meio das quais se propõe assegurar o desempenho das tarefas da gestão e a satisfação das necessidades conhecidas ou previsíveis dos clientes.

Para uma gestão hoteleira estratégica, um hotel é normalmente dividido em departamentos segundo as responsabilidades funcionais para uma melhor organização. Cada departamento encarrega-se de determinadas funções.

A imagem seguinte exemplifica a organização de um hotel *resort* com 500 quartos:

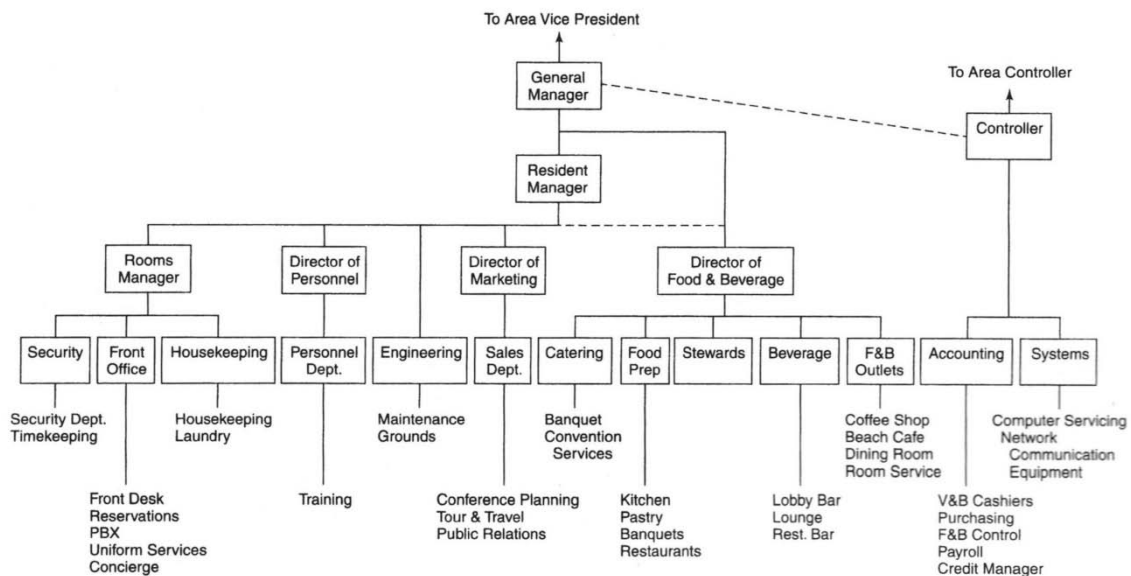


Figura 2 – Exemplo da organização de um hotel de 500 quartos por departamentos, adaptado de Deveau, Portocarrero & Escoffier, *Front Office Management and Operations*, Prentice Hall, New Jersey, (1996).

Nesta imagem, pode observar-se a diversidade de departamentos funcionais num hotel de 500 quartos. Claro que existem vários tipos de gestão, com mais ou menos directores, dependendo se os proprietários pretendem dar mais ou menos autonomia aos diferentes departamentos de um hotel.

No entanto, existem departamentos comuns em todas as unidades hoteleiras como as reservas, o alojamento, *housekeeping* e *F&B*, tanto em hotéis de cidade como hotéis de *resort*. De acordo com Matoso¹⁰, algumas das funções destes departamentos são:

1 - Departamento de Alimentação e Bebidas (*F&B e stocks*): lançamento automático das vendas dos *POS* nas contas dos hóspedes, abate automático dos produtos vendidos nos *stocks*, controlo das vendas, optimização dos aprovisionamentos e *stocks*, produção de inventários, elaboração de orçamentos, controlo dos consumos e rácios;

2 - Departamentos operacionais secundários (serviços de telefones, lavandaria, aluguer de salas): lançamento automático dos proveitos de telefones nas contas dos hóspedes, controlo rigoroso e imediato dos custos e proveitos, maior rapidez do atendimento, redução de possibilidades de erros, facilidade de consulta e informação, aumento das receitas.

3 - Marketing e Animação: cartas e circulares, elaboração de *mailings*, concepção de folhetos e brochuras de promoção, análise e projecções de mercados, apoio a iniciativas.

4 - Manutenção e Reparação: gestão de *stocks* e aprovisionamentos mais eficientes, controlo de ciclos de manutenção preventiva, apoio em decisões de reparação/substituição, análise de custos.

“A organização dos estabelecimentos hoteleiros é geralmente determinada pela estrutura física, objectivos, políticas, estratégias e cultura dos empreendimentos, dos quais constitui um instrumento fundamental de gestão, competindo-lhe assegurar a realização da missão da empresa” (Ai Quintas, 2006: 363). Esta afirmação espelha os condicionamentos da estratégia hoteleira à sua envolvência, devendo estar de acordo com as características hoteleiras e de mercado. A estratégia hoteleira deve ainda

¹⁰ MATOSO, João Manuel Guerreiro (1996), *A Informática na Hotelaria e Turismo*, Plátano Edições Técnicas, Lisboa

considerar a qualidade e importância dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros. De facto, a estratégia hoteleira deve ter em consideração os factores internos e externos e adaptar-se a uma determinada tipologia.

A estratégia hoteleira a seguir deve contemplar objectivos alcançáveis em termos concretos por alguns meses ou anos (a curto prazo). O retorno do capital investido, o volume de vendas e as taxas de crescimento são exemplos de objectivos financeiros; as ocupações do hotel e os índices de rotatividade de mão-de-obra são exemplos de medidas físicas de obtenções em determinadas áreas da operação do hotel.

Nesta perspectiva, as divisões num hotel podem ser categorizadas em centros de retorno e centros de custo. Os centros de retorno geram receitas através das vendas de serviços ou produtos aos hóspedes. Os centros de custo não geram receitas directamente, mas apoiam os centros de retorno. Os centros de retorno são os quartos, F&B, telecomunicações, Internet e *vídeo on demand*, concessões, alugueres, actividades recreativas e desportivas. Ao contrário, os centros de custo são o marketing, manutenção, contabilidade, recursos humanos e a segurança.

Deve, por um lado, existir para cada hotel uma estratégia de mercado em que se atende às necessidades de determinados mercados, à promoção, às pessoas e ao dinheiro como principais recursos. Por outro lado, deve existir a estratégia de mão-de-obra, o que se traduz nas decisões relativas aos recursos humanos e a gestão interna propriamente dita.

Para que a estratégia hoteleira seja bem sucedida, devem ser empregues políticas estratégicas, que passam pela decisão organizativa e tecnológica. O modelo estratégico implica uma estratégia de TI eficiente e uma alocação de recursos que culminem em tecnologias e aplicações bem instaladas.

Deste modo, as estratégias hoteleiras são vistas como elos entre os objectivos e planos, e um meio para o planeamento orientado em acções no negócio de hotel. “*Hotel management is generally described in terms of principles, policies, functions, and operating practices*”(Gee, 1996).

Para que sejam definidas as estratégias hoteleiras apropriadas a cada hotel é indispensável fazer a diferenciação das unidades hoteleiras entre hotéis de cidade e hotéis de *resort*, como está exposto em seguida.

O gerente hoteleiro é a pessoa responsável pelo sucesso da operação. O sucesso é medido pelo alcance de certos objectivos financeiros. Estes são estabelecidos pelos directores/proprietários do hotel. Para realizar os objectivos, o hotel é repartido em diferentes áreas funcionais chamados departamentos. “*Desta forma, sendo a unidade hoteleira constituída por vários departamentos ou áreas funcionais, o sistema informático ideal deve abranger e influenciar todos eles*” (Matoso, 1996).

Um hotel decompõe-se nos seguintes departamentos:

- Recursos Humanos – fazem a selecção dos trabalhadores de um hotel;
- *Food and Beverage* – gere os pedidos do cliente, transmitindo à cozinha e ao *stock*;
- Manutenção e engenharia - controla os ciclos de manutenção preventiva, presta apoio em decisões de reparação/substituição, analisa os custos;
- Contabilidade - faz a contabilidade interna dos empregados do hotel e a dos hóspedes;
- Segurança – assegura a segurança do hotel;
- *Rooms Division Management* – supervisiona os empregados encarregues da operação de áreas principais do hotel, coordena com outros departamentos do hotel e mantém aberta a comunicação para melhorar o serviço aos clientes. Detém de responsabilidade sobre o *staff*, compras e orçamentos, supervisiona os salários, controlo de disponibilidade e planos mensais, desenvolve procedimentos para desempenhar as políticas, cria planos para maximizar as tarifas diárias, trata das queixas do cliente e sugestões;
- *Front-Office* – inclui as reservas, o PBX ou o servidor de comunicação, o *concierge*, serviço de hóspedes, assistência ao *room division manager*, a formação aos empregados de *Front Office*. Prepara o relatório diário de salários, quartos VIP, prepara o horário semanal dos empregados, ajuda o coordenador de grupos com as chegadas em grupo, revê e aprova as mudanças de quartos e de tarifas, trata de queixas de clientes;

- *Night Auditor* – audita todas as cobranças diárias e ajustes, lança cobranças tardias, lança cobranças de quarto e imposto, salda bebidas, lavanderia, *valet*, telefone e outras cobranças, salda todas as concessões e lançamentos de transferências, muda o sistema para o dia seguinte, prepara todo o trabalho de apresentação ao departamento da contabilidade, prepara vários relatórios para gestão;

- Reservas – tem que trabalhar juntamente com o *marketing* e departamento de vendas. O gestor de reservas tem que supervisionar todas as operações da área de reservas, responder a todos os pedidos de reservas directas, tanto para confirmar ou aconselhar que o espaço está indisponível nas datas requeridas; interagir com o sistema de reservas externo usado pelo *resort* como sistemas de agências de viagens e CRS; cobrar e guardar depósitos adiantados, se exigido, chegadas de hóspedes pendentes ou canceladas; processar reservas individuais e de grupo, determinando o que é exigido e notificar departamentos apropriados; devolução de depósitos em caso de cancelamento a tempo, e tentativa de revender os espaços envolvidos; preparar fichas de clientes, cartões de registo de hóspedes;

- PBX - Private Branch Exchange – operadores telefónicos. “*The call accounting system tracks phone use throughout a hospitality enterprise such as a hotel or a resort. The phone lines are run through a communications center called a public branch exchange (PBX). A PBX is an electronic switchboard that centrally routes calls to thousands of extensions*” (Tesone, 2006). No entanto, existem hoje em dia servidores de comunicação que permitem efectuar comunicação VOIP;

Housekeeping – limpeza dos quartos, halls, corredores, lobby, áreas publicas restaurantes, escritórios, escadas, janelas e lojas. Devem seleccionar e pedir o que faz falta, mantém um elevado nível de limpeza em quartos de hóspedes e áreas públicas.

À parte dos departamentos dos hotéis, existe ainda uma outra aplicação de gestão hoteleira estratégica denominada o *Customer Relationship Management (CRM)*. Este *software* aplicativo permite efectuar uma gestão rigorosa do acompanhamento do cliente do hotel de modo a melhorar a satisfação do serviço ao mesmo. “*Customer Relationship Management is a holistic system of advertising, promotion, and target marketing; market research; and forecasting using electronic data mining and analysis to generate long-term guest/customer loyalty*”(Tesone, 2006).

Dado que a indústria hoteleira é muito competitiva, a diferenciação de produto e serviço é crítica ao sucesso de cada um. A melhor aproximação é um serviço mais personalizado. Os sistemas de informação podem auxiliar os empregados de um hotel com informação importantes sobre os hóspedes como o seu quarto favorito, a data da última estada ou algum *hobby* ou alergias particulares, se quer quarto fumador ou não fumador. É esta característica que torna o serviço memorável e distinto de outros provedores de serviços.

Outra medida integrada na gestão estratégica de um hotel (de cidade ou *resort*) é a introdução das tecnologias da informação (TI), que possibilitam a redução dos custos, das tarefas de trabalho repetitivas e a consequente satisfação do cliente. Estas ferramentas estratégicas são, hoje, fundamentais para o sucesso de uma gestão hoteleira. As TI incorporam tanto os sistemas de gestão hoteleira (*PMS*) e o ERP (*Enterprise Resource Planning*), como os *e-services* e as *interfaces*, os quais serão abordados no capítulo II.

Em geral, o objectivo dos hotéis é maximizar o lucro. Como os hotéis não podem armazenar o seu produto primário – alojamento, devem vendê-lo ao melhor preço possível, pois um quarto vazio é uma oportunidade perdida para sempre. O *PMS* fornece ao hotel outros meios ainda para gerir estrategicamente as vendas de quartos para assim maximizar as receitas e lucros. Estas funções são denominadas tanto por *revenue management* como *yield management* (como veremos seguidamente de forma mais detalhada). O processo de calcular o potencial máximo de receitas e fazer projecções sobre níveis de ocupação e preços chama-se *revenue management*. “*Revenue Management is frequently defined as selling the right room at the right price to the right customer at the right time*” (Peter Jones, 2008).

O processo mais complexo de calcular o potencial máximo é chamado *yield management*, que operacionaliza as margens, fazendo projecções de tipos e níveis de vendas de quartos e preços baseados no lucro potencial “*Yield Management systems take the guesswork out of how many rooms to sell at which price but they also take some of the judgment responsibilities out of reservations and front desk workers’ jobs if a yield management system is not structured to allow workers some latitude to use their*

judgment, the people who have to use it might grow to resent the system” (Tom Powers, 1995).

As vantagens do *yield management* são:

- Forçar a gestão para definir claramente as estratégias de venda que aumentam a média de tarifa de quarto, percentagem de ocupação, margem de contribuição;
- Fornecer a capacidade de extrapolar rapidamente e reagir a modelos que afectam o lucro a curto e longo prazo e melhora a produtividade de gestão e eficácia.

Existem muitos hotéis que utilizam técnicas de *revenue management* no departamento de reservas. Esta ferramenta para hotéis significa utilizar informação, histórico e presente para levar a cabo uma série de práticas de negócio e reforçar a capacidade do hotel aumentar o seu lucro: *“Revenue management plans the ideal business mix for each day of the upcoming year and prices the rooms accordingly. It then adjusts the mix and prices on an ongoing basis as reservations do or do not develop” (Peter Jones, 2008).*

Segundo Angelo & Vladimir¹¹ (2004), as práticas de *revenue management* decompõem-se fundamentalmente em:

- Lançar a estrutura de preço para hóspedes mais eficaz: ir de encontro ao que o hóspede espera para este tipo de unidade hoteleira e de acordo com a concorrência;
- Limitar o número de reservas aceites para uma noite qualquer, tipo de quarto, duração da estadia baseado no lucro esperado: fazer o preço variar consoante se atinge a ocupação mínima ou máxima projectada;
- Rever a actividade de reservas: verificar se a taxa de ocupação desejada está a ser cumprida, se as reservas estão a ser consumadas;
- Negociar descontos com retalho e grupos: oferecer incentivos para maximizar as vendas em grande volume;

¹¹ ANGELO, Rocco M. & VLADIMIR, Andrew (2004), *Hospitality Today: An Introduction*, American Hotel & Lodging Educational Institute, Orlando.

- Fornecer aos clientes o produto certo: pode passar por vender o maior número de serviços possível que o cliente esteja disposto a adquirir, maximizando o lucro e ao mesmo tempo captar o cliente ao oferecer o nível de serviço adequado às suas necessidades.

Finalmente, a gestão estratégica hoteleira deve seguir objectivos direccionados pela tipologia hoteleira em causa (extensão e produto), isto é, adaptar as suas políticas segundo as suas necessidades operacionais. No caso de um hotel de cidade, a gestão estratégica contempla as necessidades hoteleiras básicas (alojamento e F&B), enquanto num hotel *resort*, a gestão estratégica centra-se num maior número de necessidades operacionais, constituindo uma gestão estratégica mais complexa.

1.1 Hotéis de Cidade

Ao contrário dos *resorts*, os hotéis de cidade apresentam uma tipologia de gestão hoteleira simplificada, visto que os departamentos que o integram serem direccionados por norma, apenas para *bed&breakfast* (apesar de existirem cada vez mais hotéis de cidade com forte componente de F&B e de eventos).

Um hotel de cidade tem apenas algumas fontes de rendimento básicas: quartos e *F&B*, eventos e serviços¹². Também apresentam departamentos de rendimento menores – telefone, Internet, *vídeo on demand*, garagem e estacionamento, concessões – mas esses constituem geralmente menos que 10% do rendimento total da propriedade. “*A small property with no food and beverage operations is considered a limited-service lodging facility*” (Tesone, 2006).

Os hotéis de cidade dividem-se em hotéis de centro e hotéis de periferia. Estes últimos têm, por vezes, pouco interesse turístico. Estão localizados em centros de concentração industrial ou comercial e alguns especializam-se em congressos ou reuniões. “A

¹² Tipicamente receitas de Internet, telefone, *vídeo on demand*.

clientela não se detém, ficando em média dois dias, salvo quando está em reuniões ou seminários, nesses casos, prolonga a estadia até uma semana” (Marques, 2006).

Os hotéis de cidade são caracterizados por terem normalmente estadas de curta duração durante a semana, logo não se observam pacotes de estadas longas como sete por cinco noites (como nos *resorts*). Uma das coisas que os distingue dos *resorts* é não oferecer actividades recreativas e desportivas, pois serve basicamente uma clientela com objectivos práticos e funcionais, recorrendo a estes hotéis por necessidades profissionais e/ou em viagem. Estes hotéis operam durante todo o ano. “*Commercial hotels operate year-round*” (Gee, 1996). Deste modo, os pacotes de estada com serviços incluídos são também menos comuns, ao contrário dos *resorts* que oferecem mais serviços e actividades de lazer.

Um hotel de cidade não tem que se preocupar com necessidades de alojamento dos empregados devido à localização numa comunidade já estruturada.

Como Gee (1996) explica o conceito de hotel de cidade é traduzido pela redução dos departamentos principais para cobrirem as necessidades básicas dos hóspedes: “*Commercial hotels once typically located in urban or suburban centers may also be found today near airports or major highways. Their primary purpose is to serve as temporary headquarters for guests who are usually travelling for business reasons. For this reason, facilities and amenities traditionally have been limited to guestrooms, meeting facilities, food and beverage service, and other support services (valet, laundry, telephone, etc)*” (Gee, 1996).

A tipologia do hotel de cidade é por norma a unidade hoteleira. Os complexos hoteleiros de várias unidades hoteleiras (mais que um hotel) encontram-se normalmente nos hotéis do tipo *resort*, como é exemplo o caso de estudo. Há aqui outra simplificação de operações, dado que num complexo hoteleiro existe a possibilidade de efectuar desvios internos de clientes em casos de *overbooking*, ao contrário da unidade hoteleira, como um hotel de cidade.

Visto que os hotéis de cidade necessitam apenas de recursos em número mais reduzido relativamente aos hotéis *resort*, o número de operações e as respectivas aplicações tecnológicas ficarão igualmente limitadas, como se verá no capítulo II.

Dada esta limitação de recursos e fontes de receita que se reduzem praticamente ao alojamento, a necessidade de uma ventilação interna de receitas, ou seja, saber que percentagem de valor de uma estada advém de cada departamento ou fonte de receita (*F&B*, serviços) é de menor relevância de que num hotel com maior oferta de serviços, como num *resort* onde as fontes de rendimento são variadas (*F&B*, SPA, Golfe).

1.2 Hotéis de *Resort*

O conceito de *resorts* surge como consequência da evolução demográfica e melhoria das condições económicas das famílias e dirige-se a qualquer segmento de mercado através da variedade de serviços e atracções que oferece. *“The resort concept as applied to the operation of hotels denotes the provision of facilities, services, and amenities for individuals, families, and groups who are either on vacation or combining business with pleasure”* (Gee, 1996).

“Due to changing demographics – an increase in dual-income families without children, delayed marriages, and smaller families – and the fact that many resort hotels are now accessible to a wide market, this segment of lodging industry is currently outperforming most others in terms of occupancy, growth of tourism and technological advances of modern travel which make even the most remote corner of the world accessible” (Gee, 1996).

Os *resorts* existem praticamente em todo o mundo. Em muitos casos estão abertos durante todo o ano. Noutros casos, operam como um hotel sazonal. A sazonalidade é, de facto, um factor pertencente à gestão da maioria de um hotel *resort*, que aposte numa atracção principal como a praia, o SKI ou o golfe, entre outros. Assim, os *resorts* adquirem um carácter sazonal, ficando abertos apenas uma parte do ano (como forma de poupar custos) e, podendo ser classificados como *resorts* de Verão ou de Inverno.

Os *resorts* são uma combinação de três elementos: atracções recreativas, alojamento e serviços de *F&B*.

O princípio nuclear do conceito de *resort* é a criação de um ambiente que irá promover e reforçar um sentimento de bem-estar e diversão. Actualmente, este cenário é conseguido através da provisão da qualidade de alojamento, *F&B*, diversão, instalações recreativas, confortos de saúde, envolventes agradáveis e repousantes e mais importante, um nível de serviço extremamente elevado e personalizado. “*Like business travellers, resort guests have certain expectations and notions of what constitutes quality service*”(Gee, 1996).

A maior parte dos *resorts* oferece um serviço *All-included*, isto é, o serviço de pensão completa, incluindo alimentação e bebidas e, ainda atracções adicionais que podem tornar um determinado *resort* um destino primário para hóspedes. Os *resorts* podem por exemplo, ter golfe, *SPAs*, *SKI*, corridas de cavalos, ténis para entreter os hóspedes durante vários dias. Os hóspedes de *resort* tendem a participar em várias actividades e esperam por uma “experiência total” durante a sua estada.

Apesar dos *resorts* servirem principalmente um mercado para lazer, tem-se assistido a um número crescente de *resorts* que estão a procurar atrair turismo de negócio, normalmente para reuniões e conferências. No entanto, o turismo de lazer representa ainda uma grande percentagem nos *resorts*. Os visitantes categorizam normalmente os *resorts* pela sua localização e confortos, classificando os *resorts* de oceano, lago/rio, montanha/ski ou golfe.

Para Deveau, Portocarrero e Escoffier (1996), os *resorts* podem ser categorizados em três tipos de unidades: de convenções, área ou recreativo. Os *resorts* de convenções servem primeiramente reuniões e conferências. Os *resorts* de área atraem hóspedes devido à sua atracção local. Os *resorts* recreativos são escolhidos pelas suas facilidades recreativas.

Segundo Ahmed Ismail¹³, os tipos de localização de *resort* podem ser classificados como tal se concretizarem um ou dois critérios principais:

1. Um *resort* pode estar localizado perto de alguns tipos de atracções especiais - um oceano, maravilhas naturais, montanha, parque de diversões ou campos de golfe;

¹³ ISMAIL, Ahmed (2001), *Front Office Operations and Management*, Delmar Thomson Learning, New York.

2. Hotéis que criam a sua própria atracção especial podem ser considerados *resorts*: SPAs de saúde, golfe privado e cortes de ténis, piscinas, e outras atracções criadas pelo hotel. As atracções são definidas como um evento, actividade ou propriedade que é identificado com um hotel específico.

Devido à média de estada num *resort* ser mais longa que num hotel de cidade, existe uma tendência para que o número e tipo de instalações seja mais número e variado num *resort*. “*The average resort guest spends more time in his/her private accommodations than the average guest in a city hotel*”(Gee, 1996).

Assim, é normal verem-se pacotes de cinco por sete noites, pois a estada é prolongada permitindo criar incentivos de marketing para prolongamento da estada.

Os hóspedes procuram actividades como parte da sua experiência no resort. “*Golf, tennis, skiing, boating, swimming, and spas or health centers are examples of recreational activities or facilities that can make or break a resort*”(Gee, 1996).

Operar um *resort* é, de facto, diferente de operar um hotel de cidade, pois apresenta uma tipologia de operações complexa composta por vários departamentos ausentes num hotel de cidade. “*Differences between resort and transient hotel management revolve around the pleasure concept, a discretionary travel market, social trends, recreational and spa operations, guest services and amenities, length of operation season, seasonal employment, supply logistics, and similar factors*” (Gee, 1996).

Muitos hotéis *resort* têm normalmente uma série de instalações que os hóspedes usam como restaurantes, salas de banquetes, eventos, campos de golfe e cortes de ténis. Por outro lado, os hóspedes nestas propriedades podem desejar reservar serviços de hotel específicos, muitos dos quais requerem um plano prévio pelo hotel como acesso Internet, tratamentos e aulas de golfe.

Enquanto os hotéis de cidade operam durante todo o ano, os *resorts* são sazonais pois estão dependentes das actividades e atracções locais influenciados pelas condições climáticas. Por outro lado, os hóspedes de *resorts* num cenário de férias têm expectativas bastante altas relativamente ao serviço: “*Resorts have special needs arising from the nature of the business itself and the expectations of guests*” (Gee,

1996). O *resort* requer conhecimento especializado de gestores que as unidades de cidade não necessitam. Enquanto todos os gestores necessitam saber sobre quartos, *F&B*, *marketing* e gestão de recursos humanos, existem mais duas áreas que os gestores de *resort* têm de ter conhecimento adicional, concretamente os recursos naturais baseados naqueles que o *resort* tem sido desenvolvido e a programação de actividades de hóspedes.

Segundo Brymer & Hashimoto¹⁴ (2007), um *resort* é diferente de um hotel de cidade porque:

- É normalmente auto-suficiente – fica localizado em áreas remotas e isoladas de difícil acesso e assume a responsabilidade dos produtos que oferecem;
- Oferece actividades recreativas – como forma de entreter e animar os hóspedes por ser eleito para turismo de lazer e bem-estar;
- A sazonalidade tem um grande impacto – este fenómeno é usual nos *resorts*, pois apostam numa gestão hoteleira com uma atracção principal específica (praia, SKI, montanha, golfe), que está dependente de factores naturais como as épocas do ano. Os hóspedes procuram portanto os *resorts* apenas em certas épocas do ano. Isto conduz ao encerramento de unidades durante esses períodos, causando uma redução dos lucros;
- A duração da estada é mais longa – as reservas oferecem a venda pacotes especiais de adequados à situação do cliente (pacote familiar e pacote individual) por um preço fixo de noites;
- Os hóspedes têm uma expectativa maior, exigindo um nível de qualidade mais elevado – além de muitos serem considerados unidades de luxo e por isso, mais dispendiosos, existe ainda o factor de estadas mais prolongadas, que requer melhores condições.

Muitos destes *resorts* têm sistemas completamente separados para gestão dos recursos externos do hotel. Estes sistemas incluem frequentemente golfe, SPA, vendas e *catering*

¹⁴ BRYMER, Robert A. & HASHIMOTO, Kathryn (2007), *Introduction to Hospitality*, Kendall-Hunt Publishing, Dubuque.

e outros sistemas. O uso de sistemas separados e não integrados decresce o retorno e aumenta os gastos. Como se explica no capítulo III, torna-se fundamental a integração dos diferentes departamentos e hotéis do mesmo Complexo num mesmo sistema de gestão hoteleira como o *PMS*, para que o negócio prospere através de uma vantagem competitiva notável.

Os *resorts* porque são geralmente localizados em áreas que estão longe de fontes de comida e bens domésticos maiores, devem ser essencialmente auto-suficientes. Isto requer igualmente uma capacidade de armazenamento generosa para abastecimento e serviços de apoio como lavandaria, manutenção, reparos, lojas de artesanato. Se o *resort* não se apresentar auto-suficiente, então tem de confiar na comunidade anfitriã para fornecer os recursos necessários.

Um hotel resort gera lucro com as receitas de alojamento e de F&B. “*A resort hotel has not only the lodging and food and beverage revenue, but also a fair percentage of income from popular recreational activities, such as golf, tennis, skiing, and boating; shops; and other amenities*” (Gee, 1996: 19). Claro que nem todas estas actividades recreativas geram lucro. Algumas constituem um gasto para o hotel com vista a atrair um mercado particular. Desta forma, é interessante para um hotel de resort fazer a ventilação interna de receitas e identificar a origem das diferentes fontes de rendimento numa estada.

Como se referiu anteriormente, sendo os hotéis de *resort*, unidades de grande extensão, apresentam uma tipologia complexa composta por vários departamentos. A gestão de um *resort* requer uma organização adequada e funcional para que a unidade hoteleira dê resposta às exigências operacionais de modo eficiente e eficaz. Para atingir este objectivo, um *resort* deve ser decomposto em várias áreas funcionais como os departamentos, para que as responsabilidades de cada um sejam definidas e a informação seja eficazmente partilhada entre os departamentos. “*As the resort hotel increases in size, the organizational structure becomes more complex. Management responsibilities are organized around more definitive functional areas*”(Gee, 1996).

Para que sejam atingidos os objectivos operacionais de um hotel *resort* é necessário o recurso à ferramenta informática de sistemas de gestão hoteleira que irá auxiliar a unidade a administrar eficazmente a informação. Os sistemas de gestão hoteleira servem

as necessidades de qualquer unidade hoteleira, tanto os hotéis de cidade como os hotéis de resort, sendo cada sistema adaptado a cada tipo de unidade. *“There are both similarities and dissimilarities between resorts and other types of hotels. The similarities pertain to such management aspects as departmentalization – that is, the ways in which related activities are grouped, and the assignment of departmental functions and responsibilities” (Gee, 1996).*

Um resort é normalmente dividido entre a área de relações com o cliente – *Front-Office* e a área de gestão do hotel – *Back-Office*. No entanto, ainda segundo Gee (1996), dentro do sistema de gestão do resort, existem três subsistemas de gestão: *front-of-the-office*, *back-of-the-office* e gestão recreativa e exterior. Cada um dos subsistemas está relacionado com áreas físicas do complexo de resort e actividades tipicamente associadas com essas áreas. *“Some departments are complex in personnel structure, while others are limited to a few positions; some are revenue-generating, while others are purely cost-centered; some are involved in guest products and services, while others exist to support the development and delivery of products and services; each has its own vocabulary, methods, and techniques of operation” (Gee, 1996).*

A gestão de *Front-of-the-house* prevê a divisão de quartos, relações de hóspedes e serviços de hóspedes. As funções de *Front-of-the-house* tratam geralmente das divisões de quartos em resorts. Os departamentos de *Front-Office* de resorts incluem reservas, recepção, *concierge*, correio, informação, serviços uniformes, telefone e caixa. Independentemente do tamanho do resort, os serviços desempenhados pelo *Front-of-the-house* fazem parte do processo de contactar, servir, contabilizar os hóspedes e fornecer informações necessárias a outros departamentos em toda a unidade.

Por outro lado, a gestão de *Heart-of-the-house* inclui todos os departamentos geralmente associados com a produção e apoia aspectos de bens e serviços mobiliários: *F&B*, *housekeeping*, manutenção, segurança, compras e contabilidade. *“Each department in the heart of the house exists as a support function to facilitate and enhance the work of the basic revenue-producing centres, whether the property happens to be a resort or a transient hotel” (Gee, 1996).*

Por último, entre as funções desempenhadas pelos departamentos no *back-of-the-house* encontram-se a armazenagem e compra de comida, *housekeeping* e a manutenção, o controlo de segurança, as compras e a contabilidade.

A gestão exterior e recreação incluem todos os desportos e recreação, SPAs de saúde e instalações exteriores de lazer que integram o *resort*.

Visto que a recreação é muitas vezes um dos maiores trunfos do *resort*, é importante que a gestão geral contemple a integração de subsistemas exteriores e recreativos com o hotel através de uma estruturação apropriada de organização e do estabelecimento de canais de comunicação efectiva. “*Computerization of the front office provides resort operators with the ability to integrate these new complexities and to improve the accuracy and efficiency of the traditional considerations as well*”(Gee, 1996).

Os *resorts* comercializam o alojamento através de várias fontes:

- Serviços de reservas do *resort*: reservas online, reservas por e-mail, central telefónica;
- Contactos directos com hóspedes por correio, telefone ou Internet: com o intuito de fazer hóspedes antigos regressar ao hotel no futuro (CRM);
- Central Reservation System: centrais de reservas próprias do grupo hoteleiro ou de uma unidade hoteleira;
- *Staff* de vendas do *resort*: pessoas de vendas do hotel que comercializam o hotel no mercado a companhias, agências e operadores;
- Sistemas de reservas central não-afiliadas;
- Agências de viagens e operadores: companhias que comercializam o hotel através de contratos efectuados;
- Sistemas de reservas automáticas: pode ser um sistema automático de reserva por telefone ou no site do hotel;
- Representantes de hotel: pessoas comerciais de vendas externas ao hotel autorizados a vender;

- Vendas de computador de linhas aéreas: pacotes com voo e estada comercializados através de centrais de reservas das companhias de linhas aéreas.

Dadas as variadas fontes de comercialização de um *resort*, a venda massiva das estadas de uma unidade hoteleira de grande dimensão, como é o *resort*, a todos estes agentes (agências, operadores tour, etc.), assim como a negociação e contratação de acordos de vendas de estadas, torna-se um processo complexo de controlo.

“However, the scope of operations within a resort is almost always wider than in other hotels, and this creates additional duties and burdens for department managers or division directors” (Gee, 1996).

“Although the entire resort is often involved in accommodating and serving guests who have come to attend such events, the departments that are most heavily involved are food and beverage, guest relations, and guest activities” (Gee, 1996).

A complexidade departamental de um hotel *resort* deve ter em consideração vários aspectos relativos à sua gestão estratégica, garantindo uma comunicação eficaz entre todos os responsáveis e uma operacionalização eficiente. Para isso, é necessário o recurso às TI, como forma de auxiliar em grande escala uma unidade hoteleira de grande porte. Entende-se assim a proporção directa de quanto maior a unidade hoteleira, maior a complexidade de departamentos, maior a necessidade dos recursos tecnológicos para auxiliar nas operações, como no estudo de caso o Complexo Bávaro do Grupo Iberostar que integra quatro hotéis de grande dimensão e recorre às TI para gerir as diversas operações.

Capítulo II

A Inovação Tecnológica e a Estratégia Hoteleira

2. A Inovação Tecnológica e a Estratégia Hoteleira

A partir da década de 1960, o rápido desenvolvimento da tecnologia da informação e dos computadores difunde-se por quase todas as áreas. As suas aplicações mais proveitosas estão relacionadas com as indústrias de serviço, contabilidade, bancos e hotéis.

As tecnologias da informação (TI) têm evoluído bastante nas últimas décadas, permitindo uma progressão rápida e eficiente no que diz respeito aos meios de comunicação. *“IT is an essential ingredient to any organization’s competitive methods” (Piccolli, 2004).*

Apesar das mudanças rápidas, as razões para investir em TI continuam as mesmas: obter lucro, cortar custos, ganhar/manter compradores, reforçar o serviço, criar vantagens competitivas, atingir eficiência, melhorar produtividade e construir uma infra-estrutura tecnológica de negócio.

As tecnologias de informação são compostas pelo equipamento informático (*hardware*), programas de aplicação (*software*) e fluxos de comunicação de dados (*data-streams*). Os desenvolvimentos mais recentes no *hardware* e *software* de computadores permitiram uma maior divulgação do uso dos computadores nas operações dos hotéis de pequeno e grande porte. Essa tecnologia disponibiliza actualmente dispositivos electrónicos rápidos, fiáveis e acessíveis que auxiliam os hotéis em várias áreas como a gestão, as comunicações, o controlo, as finanças, os sistemas internos e o *marketing*.

O valor das TI só pode ser compreendido quando alinhado a uma estratégia de negócio, quando os processos de negócio são transformados para tirar vantagem das TI e quando as pessoas são capazes de os usar e a informação que fornece como meio de agir de modo diferente dos concorrentes. *“Strategic use of technology reduces repetitive tasks, human error, or training costs, or it can eliminate unnecessary services” (Dupré, 1997).* A informação é hoje, considerado um recurso pela sua capacidade para aumentar de uma forma significativa a produtividade e eficiência das empresas. A comunicação

dessa mesma informação numa empresa ou organização é igualmente essencial para que se melhore a produtividade e os lucros, reduzindo as falhas e os erros nas operações.

Contrariamente, os métodos manuais de manipular os dados são considerados bastante trabalhosos e ineficientes, resultando conseqüentemente na perda de tempo e por sua vez, na diminuição dos lucros. Os avanços tecnológicos têm permitido o uso de um crescente número de operações, minimizando o trabalho manual e deste modo, incrementando os lucros. *“Formulating and implementing a strategic alliance and simply seek to cut costs and thereby reduce their commitment to investing in new product development and manufacturing Technologies” (Lei & Slocum, 1992).*

Um sistema de informação estratégico muda a forma de trabalhar e de produzir das empresas em geral ao nível dos objectivos traçados, produtos, serviços, formas de trabalhar, relações organizativas, permitindo-lhe atingir ganhos significativos de competitividade através da partilha de conhecimento.

Por outro lado, a estratégia hoteleira necessita de melhorar a sua produtividade perante um mercado cada vez mais competitivo e assim aumentar o seu lucro. Existem várias estratégias hoteleiras aplicadas em hotéis mas praticamente todas elas têm em vista a rentabilidade do hotel através do automatismo das operações e da utilização de técnicas de gestão interna financeira.

Deste modo, a hotelaria é um dos campos empresariais que mais necessita do precioso recurso de *software*, como auxílio na gestão das unidades hoteleiras. Assistimos, actualmente, a um mercado cada vez mais competitivo em qualquer área de negócio. Assim sendo, para que o negócio tenha sucesso, é necessário utilizar meios tecnológicos mais eficientes e eficazes para uma gestão adequada do tempo, espaço e organização da entidade. *“IT is often deployed to help organizations grow revenues, cut costs, improve management decision making and controls, enhance guest services, and facilitate information reporting and communications” (Olsen & Zhao, 2008).*

Portanto, a tecnologia tem tido um peso de importância significativo na gestão hoteleira, permitindo não só a inter-comunicação entre os vários departamentos de um hotel, como também o rápido e correcto processamento da informação. *“It has reshaped the*

way hotels and restaurants are operated, and it has created a whole new set of communication vehicles” (Dupré, 1997).

Assim sendo, a indústria hoteleira encontra-se, actualmente, bastante influenciada pela preciosa ferramenta de tecnologias da informação que constituem uma base elementar para uma eficaz gestão hoteleira. *“O objectivo da instalação de um sistema informático em qualquer empresa e, claro, numa unidade hoteleira, é aumentar a eficácia e a eficiência do seu funcionamento” (Matoso, 1996).*

Sabe-se que as tecnologias da informação são, hoje, um recurso elementar na indústria hoteleira com vista à rentabilização dos serviços e produtos, através de uma fácil gestão de acordo com as necessidades específicas de cada unidade hoteleira. Assim, cada hotel tem as suas próprias especificidades que conduzem, por sua vez, a diferentes requisitos técnicos, tal como, a utilização de um maior ou menor número de aplicações para gestão de serviços como por exemplo *F&B*, *SPA* ou *Golfe*. Por exemplo, um hotel *resort* terá mais necessidades de aplicações de *software* que ajudem na gestão de uma unidade hoteleira de grande extensão, pois deve existir comunicação eficaz entre os vários departamentos que constituem a unidade hoteleira.

O sentido da modernização e da inovação tecnológica, e em particular o nível de absorção das tecnologias de informação por parte da indústria hoteleira, são elementos que permitem caracterizar e contribuir para uma melhoria da problemática da adaptação estratégica em curso neste tipo específico de ramo de actividade, numa época de rápidas transformações sociais, políticas e tecnológicas.

As TI reciclam a informação processada e permitem o armazenamento da mesma. A expectativa criada com a gestão da informação na tomada de decisões é a redução dos custos, a melhoria na qualidade dos serviços e a satisfação do cliente. Assim, aumentam as receitas e a rentabilidade, melhora a produtividade do hotel é garantia da continuidade do negócio hoteleiro. *“It is important to understand the role of technology in the hospitality industry because research shows that technology positively influences organization performance employee productivity and customer satisfaction” (Brymer & Hashimoto, 2007).*

É um facto de que as novas tecnologias de informação entraram de forma permanente e definitiva nas empresas do sector hoteleiro, pois a indústria hoteleira tem investido cada vez mais na modernização das unidades através de uma crescente aposta na inovação tecnológica. Ao ser incorporada na estratégia hoteleira de um determinado hotel, vai condicionando o desempenho e, por sua vez, o sucesso da unidade hoteleira. *“What matters is how IT is used within organizations and what it enables. The value of IT can only be realized when it is well aligned with business strategy, when business processes are transformed to take advantage of IT, and when people are able to use IT and the information it provides to act in ways the competitors cannot”* (Olsen, Zhao, 2008).

Buhalis¹⁵ reforça que qualquer empresa de turismo necessita de incorporar e utilizar estrategicamente as TI de forma a servir os seus mercados, melhorar a eficiência, maximizar os lucros, reforçar os serviços e manter a rentabilidade a longo termo.

“Technology affects each segment and department of the hospitality industry” (Dupré, 1997). Graças à evolução das tecnologias da informação, as unidades hoteleiras e outras empresas são cada vez mais geridas por um sistema informático interno, isto é, um *Enterprise Resource Planing* (ERP) que gere o hotel e que em hotelaria se designa por PMS. Este sistema de gestão facilita enormemente as operações de cada departamento e a interacção entre si, permitindo assim, uma gestão adequada do negócio.

A tecnologia tem um papel cada vez mais importante em manter uma vantagem estratégica, aumentando a eficiência e a eficácia em operações de negócio e serviço de clientes. Por outro lado, a necessidade de adoptar novas tecnologias já não significa luxo mas sim, uma questão de continuidade da empresa. No entanto, só quando as novas tecnologias adoptadas são integradas numa operação de negócio, é que pode se pode reduzir os custos e aumentar a produtividade: *“Technology can help to maximize profits by increasing revenues and decreasing costs, a relatively basic business concept”* (Dupré, 1997).

Finalmente, pode concluir-se que as TI e as estratégias de negócio hoteleiro têm de se tornar inseparáveis e por isso, bem alinhadas para serem eficazes. As TI apresentam-se

¹⁵ BUHALIS, Dimitrios & SCHERTLER, W. (1999), *Information and Communication Technologies in Tourism*, Enter99, New York.

como recurso de negócio e ferramenta que devem ser usados apropriadamente de forma a gerar valor consistente e ajudar a empresa a atingir a sua missão e objectivos estratégicos.

2.1 A Inovação Tecnológica em Hotelaria

“Technology’s rapid advancement has had and will continue to have a profound influence on the hospitality business” (Dupré, 1997).

Como a frase acima refere, é um facto que a hotelaria tem sido extremamente influenciada pelas TI. A estrutura e organização das unidades hoteleiras deverão tornar possível o desempenho eficaz de um número de funções especializadas e repartidas por vários departamentos. A coordenação das referidas funções obriga à adopção de um adequado sistema de informação interna. As tecnologias da informação são, hoje, claramente indispensáveis ao desempenho eficaz dos hotéis de qualquer dimensão e categoria, podendo reconhecer-se a sua influência decisiva em praticamente todas as áreas de actividade hoteleira.

“A hotelaria e o turismo, à semelhança de muitas outras actividades humanas, dependem cada vez mais do recurso às Novas Tecnologias da Informação e em particular, da Informática” (Matoso, 1996). As TI constituem uma ferramenta extraordinária para planeamento de estratégias de gestão hoteleira e na tomada de decisões.

Numa unidade hoteleira informatizada, todos os dados sobre a actividade do hotel estão disponíveis em tempo real. As reservas, as contas dos hóspedes, os nomes e as moradas de agências e empresas, as listas de facturas pagas e por receber, contas concorrentes de clientes e fornecedores, contabilidade, ficheiro de empregados, controlo das existências dos stocks, registos das vendas.

Num hotel informatizado, todos os dados importantes no funcionamento, administração e controlo têm de estar permanentemente disponíveis nos vários locais onde diversos

utilizadores trabalham. Quando um hóspede chega, é preciso ir buscar instantaneamente os dados da reserva e da sua ficha de cliente para lhe fazer o *check-in*. Quando um hóspede vai sair e pretende fazer o *check-out*, consulta-se a respectiva conta e imprime-se a factura. O sistema informático deve contribuir para melhorar o funcionamento da unidade hoteleira e para otimizar os seus resultados. Todo o bom funcionamento do hotel assenta na capacidade, fiabilidade e rapidez de acesso à informação.

“A computer system should be viewed as a tool for solving problems and effectively managing information, but, even more importantly, it will improve profitability through more effective utilization of resources” (Collins, 2003).

Esta afirmação de Collins ilustra bem a notável importância do uso de um sistema informatizado na gestão de um hotel. Sem este meio, será difícil alcançar a vantagem competitiva no mercado dado que estes sistemas apresentam benefícios numerosos benefícios na gestão hoteleira, realçando a eficácia e a eficiência do funcionamento dos hotéis. Dessa forma, as TI têm um papel cada vez mais importante em organizações e empresas. Os benefícios de um sistema informático numa unidade hoteleira traduzem-se na facilidade e eficiência no processamento e operacionalização da informação: *“Today technology is a resource that serves as an important input for hospitality organizations to enhance productivity, competitive posture, and service quality. Hospitality organizations now include information systems and technology as part of the strategic corporate direction for each firm” (Tesone, 2006).*

Deve considerar-se a escolha de um sistema informático adaptado à unidade hoteleira segundo as suas necessidades específicas. Segundo Tesone (2006), os tipos de tecnologia encontrados nos hotéis são influenciados pelos seguintes factores:

- Necessidades departamentais, quanto mais departamentos e requisitos, maior a necessidade e a diversidade a nível de aplicações, postos de trabalho e redes;
- Conforto de clientes (animação, controlo de temperatura), são os e-Services e os Energy Management Systems;

- Nível de serviço e relações com clientes, as unidades hoteleiras podem ter maiores atenções ao cliente por parte dos departamentos e um nível de serviço mais profissional com a utilização da ferramenta de marketing CRM;
- Estrutura organizativa, consoante a organização de departamentos e pessoal variam respectivamente a implementação de um determinado tipo de tecnologia;
- Tamanho da propriedade e exposição, as unidades hoteleiras maiores que estão expostas a maiores taxas de ocupação terão maiores necessidades de aplicações e que devem corresponder a maiores capacidades de resposta através da tecnologia.

Efectivamente, o mercado hoteleiro é cada vez mais competitivo e o recurso às tecnologias da informação é decisivo quanto às vantagens que oferece: *“Hospitality organizations that use IT capabilities enhance their competitive edge”* (Tesone, 2006).

Sabe-se que o crescente desenvolvimento dos sistemas de informação tem permitido o aperfeiçoamento constante do desempenho estratégico das unidades hoteleiras num mercado cada vez mais competitivo. *“The effective use of technology can also create a sustainable competitive advantage and become a way for hospitality companies to differentiate themselves”* (Brymer & Hashimoto, 2007: 112).

De facto, as tecnologias da informação permitem auxiliar o hotel na compilação da informação existente e na organização e optimização da base de dados de clientes, de modo a que as tecnologias de informação se transformem em vantagem competitiva face aos mais próximos concorrentes. É necessário apostar numa gestão hoteleira estratégica em que estejam claramente definidos os objectivos e metas a atingir para que se possa adaptar as tecnologias adequadas às propriedades.

A importância do uso de um sistema informático deve-se a: rapidez, precisão, disciplina e capacidade. Está provado que o uso de um sistema informatizado traz bastantes benefícios quando comparado com os procedimentos manuais. Primeiro, as tarefas repetitivas podem ser automatizadas, o que faz com que os trabalhos dos colaboradores sejam mais variados e motivantes, aumentando assim a satisfação no trabalho. A precisão do computador ajuda a reduzir os erros, o que leva a uma maior satisfação dos hóspedes e um controlo maior sobre as operações.

Os computadores também aumentam a produtividade, porque a mesma quantidade de trabalho pode ser completada com menos trabalho e em menos tempo. Isto pode ser traduzido em poupança ao reduzir o número de colaboradores. Os sistemas informáticos também permitem processar uma maior quantidade de dados, numa maior variedade de maneiras do que seria possível manualmente, o que resulta numa gestão da informação mais rápida, precisa e relevante.

Na imagem seguinte, observa-se um esquema que exemplifica o impacto das TI na hotelaria, partindo da constituição das TI (*hardware, software, comunicações e e-business*) para as consequentes vantagens competitivas pelo uso das TI, como a redução dos custos, melhoria do controle, aumento do serviço, melhoria na tomada de decisão, resposta mais rápida e melhor comunicação.

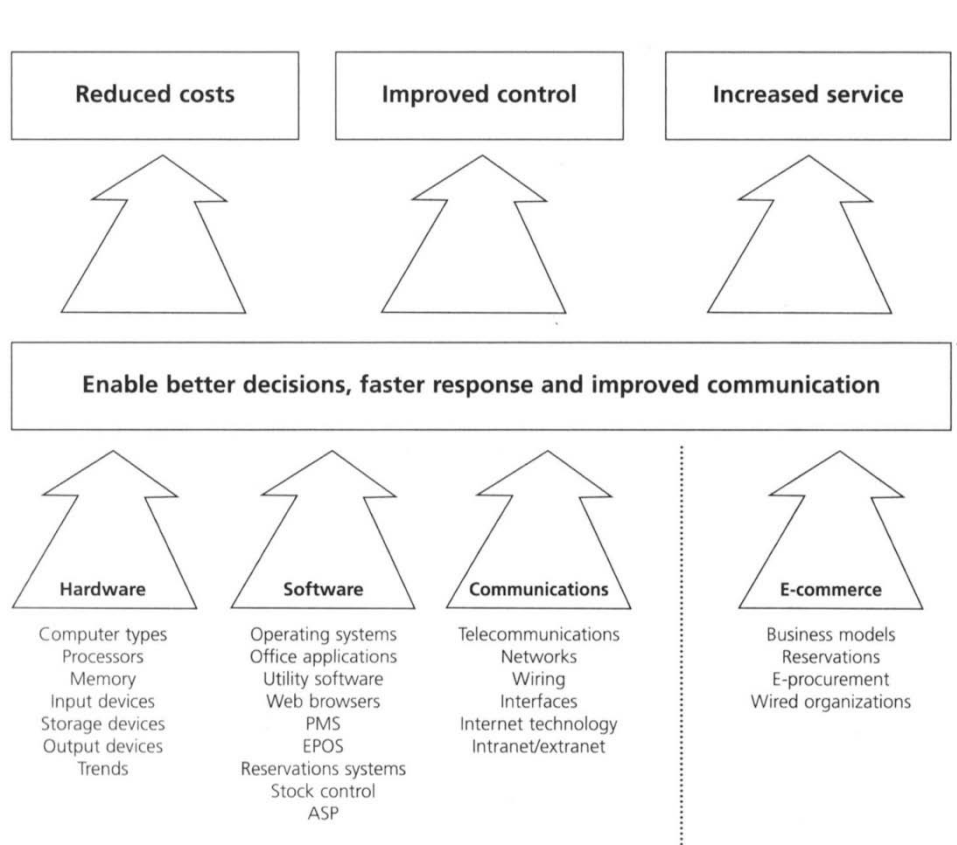


Figura 3 – O impacto das TI na hotelaria - Woods, Ninemeier, Hayes & Austin, *Professional Front Office Management*, (2008).

O *software* hoteleiro é efectivamente uma ferramenta de gestão essencial, normalmente de fácil utilização e de crescente importância na área de hotelaria, que permite executar inúmeras tarefas com vista à rentabilidade de tempo e de custos na indústria hoteleira.

As TI podem conduzir igualmente a hotelaria a vantagem competitiva através da extracção de dados de clientes, fidelizando o cliente pela antecipação por parte dos serviços do hotel a partir de um atendimento personalizado. Como se referiu anteriormente, esse procedimento é denominado CRM, uma aplicação integrante das inovações tecnológicas em hotelaria. “*Technology is empowering lodging properties with the capability to track their guests’ preferences*” (Powers & Barrows, 2003).

Segundo Michael Olsen e Jinlin Zhao¹⁶, as aplicações de TI devem resultar nos seguintes aspectos:

- Eficiência – criando poupanças de tempo, dinheiro e mão-de-obra;
- Funcionalidade – dando a capacidade para processar ou completar novas tarefas ou actividades ou melhorando a qualidade;
- Comunicações – conectam sistemas diferentes e permite a troca de informação;
- Gestão – melhora a qualidade e potencialidades de gestão e reforça a tomada de decisões;
- Estratégia – apoia objectivos corporativos e cria oportunidades de vantagem competitiva.

A integração de aplicações de *software* com as TI constitui uma vantagem competitiva. As TI ajudam as empresas a crescer, a cortar custos, a melhorar a gestão de decisões, a aperfeiçoar o serviço de clientes e a facilitar os relatórios de informação e comunicação: “*The purpose of IT applications is to enhance productivity levels in hospitality enterprises*” (Tesone, 2006).

A tecnologia requer algumas capacidades e conhecimento mais avançado de operações, frequentemente com um foco de várias funções. Com sistemas mais integrados, os

¹⁶ OLSEN, Michael; WEST, Joseph; TSE, Eliza & Ching Yick (2008), *Strategic Management in the Hospitality Industry*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

dados sobre as necessidades particulares dos hóspedes precisam de serem introduzidos apenas uma vez e depois partilhados no hotel inteiro (ou outros hotéis da mesma cadeia). Os dados também podem ser partilhados entre propriedades da mesma cadeia de hotéis, deste modo, permitindo consistência de serviço e melhorando o repertório do serviço de toda a organização. Esta função estratégica das TI mostra-se de grande importância na hotelaria, pois a partilha de informação entre propriedades aumenta a eficácia do serviço e por sua vez, a satisfação dos clientes. Tal pode ser providenciado através de um *PMS* integrado ou no caso de este não existir, através de *interfaces* entre sistemas independentes.

Segundo Nykiel¹⁷, as aplicações tecnológicas providenciam soluções de inovação para resolver problemas, melhorar sistemas, desenvolver vantagens competitivas em todas as áreas estratégicas. Enquanto todos os aspectos da organização da hotelaria são influenciados pela tecnologia, existem áreas onde as estratégias de sistema são provavelmente aplicadas:

Sistema de reservas: sistemas de reservas online através do site do hotel ou de terceiros;

Processo de organização: como é exemplo o planeamento diário na preparação de quartos a preparar, reservas a confirmar;

Revenue/yield management: através de aplicação de tarifas variáveis segundo a ocupação;

Vendas, gestão de tempo/trabalho: através do controle de reservas, *allotments* e vendas, tarefas e horário de trabalho dos colaboradores;

Sistemas de retenção de clientes: CRM permite o acesso ao histórico do cliente, melhorando significativamente o nível de serviço.

Hoje em dia, a tecnologia da informação é caracterizada por operações mais eficientes e mais rápidas. O uso de sistemas de operação permite às várias operações serem mais rápidas e terem menos hipótese de erro. Os sistemas de informação são uma colecção de componentes que juntos prestam ajuda de informação em hotéis e na gestão de uma

¹⁷ NYKIEL, Ronald A. (2005), *Hospitality Management Strategies*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

organização, criando um serviço de qualidade. “*Quality processes are enhanced greatly by IT. Continuous improvement processes, mass customization, service levels, costs, and customer responsiveness are enhanced by IT applications*”(Tesone, 2006).

A hotelaria é uma das indústrias que mais necessita de recorrer ao *software*, como ferramenta de gestão das unidades hoteleiras. A gestão de uma empresa de qualquer área depara-se actualmente com um ambiente complexo e cada vez mais competitivo. Deste modo, é necessário utilizar os meios tecnológicos mais eficientes para uma gestão adequada do tempo, espaço e organização da entidade para superar a ameaça da concorrência e gerar lucros. “*Information systems are efficient and effective when it comes to the management information used to make decisions*” (Tesone, 2006).

Um sistema informático deve ser visto como uma ferramenta para resolver os problemas e gerir a informação e ainda, melhorar os lucros através da eficaz utilização de recursos. Qualquer tipo de hotel deve recorrer a este auxílio de *software* para melhorar as operações e o serviço aos hóspedes.

Para a gestão hoteleira propriamente dita foram desenvolvidos programas específicos como o *Property Management System* (PMS), isto é, sistemas de gestão hoteleira. Este mesmo *software* é uma ferramenta essencial de gestão estratégica de crescente importância em qualquer unidade hoteleira, que permite gerir eficazmente os dados, executando desta forma inúmeras tarefas de fácil utilização com vista à rentabilidade de tempo e de custos nas várias unidades hoteleiras. Isto cria naturalmente um clima de concorrência entre as mesmas em que se espera lucrar o mais possível na gestão hoteleira face aos demais concorrentes.

Por exemplo, a informatização do departamento de alojamentos (*Front-Office* e reservas) pode contribuir para proporcionar um melhor e mais rápido atendimento aos clientes e tornar mais eficiente a gestão das reservas. Pode, igualmente, facilitar as operações de *check-in* e *check-out* dos hóspedes, permitir o acesso instantâneo ao histórico dos clientes, acelerar a facturação e reduzir os erros de operação. O sistema de gestão hoteleira pode ainda recolher elementos sobre os perfis dos clientes para análises de mercados, elaborar automaticamente *plannings* e mapas de controlo, imprimir listas, produzir estatísticas e análises de vendas, elaborar previsões de ocupação, de vendas e de refeições e lançar consumos nas contas de clientes. “*Sophisticated software now*

allows other levels of lodging to collect this type of information for more personalized service” (Powers & Barrows, 2003).

Dentro das vantagens que se pode obter da informatização do departamento de comidas e bebidas encontram-se os lançamentos automáticos das vendas dos *P.O.S.*¹⁸ nas contas dos hóspedes, abate automático dos produtos vendidos nos *stocks*, controlo das vendas, optimização dos aprovisionamentos e *stocks*, produção de inventários, elaboração de orçamentos e controlo dos consumos e rácios.

Os terminais *point-of-sale*, também designados por *P.O.S.*, têm uma grande aplicação em supermercados e na hotelaria. Algumas das características ou exigências da operação dos *POS* em hotelaria são: *interface* com o *Front-Office* para lançamento automático das vendas nas contas dos clientes, ligação ao *software* de armazéns de *F&B* para abatimento no *stock* dos consumos efectuados, possibilidade de imprimir os pedidos da cozinha e análise das vendas por alimentação e bebidas.

Um sistema informatizado permite igualmente melhorias no *marketing* e nas vendas através da análise de relatórios e resultados, da previsão de reservas (*yield management*) e da base de dados de clientes (*CRM*). “*A computer system should be viewed as a tool for solving problems and effectively managing information, but, even more importantly, it will improve profitability through more effective utilization of resources” (Collins, Cobanoglu, Malik, 2003).*

Segundo Woods, Ninemeier, Hayes e Austin¹⁹ as vantagens de um sistema informatizado são várias:

- 1) Melhor produtividade laboral e eficiência organizacional: o sistema informático agiliza o trabalho de cada colaborador e a comunicação;
- 2) Capacidade reforçada na tomada de decisões: com o sistema informatizado é possível aceder a toda informação no momento e basear-se na mesma para tomar as melhores decisões;

¹⁸ *P.O.S.* – *Points of Sale* – Pontos-de-venda.

¹⁹ WOODS, Robert H.; NINEMEIER, Jach D.; HAYES, David K.; AUSTIN, Michele A. (2007), *Professional Front Office Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

- 3) Redução dos Custos operacionais: ao agilizar as operações, o *staff* pode dedicar o tempo poupado noutras operações e poder mesmo haver redução no número de colaboradores;
- 4) Maior precisão da informação: o erro humano é eliminado, toda a informação é informatizada;
- 5) Aumento dos Ganhos (através de programas específicos de estratégias de ganhos aumentados baseados na tendência de ocupação sem a intervenção manual);
- 6) Maior satisfação e fidelidade de hóspedes (CRM): marketing que vai de encontro ao perfil do cliente de forma a fidelizá-lo ao hotel;
- 7) Melhor Controlo: acesso a toda informação assim como o registo a acções operacionais.

Por outro lado, o recurso ao suporte informático nos departamentos complementares e operacionais secundários (serviços de telefones, lavandaria, alugueres de salas) pode melhorar o conjunto da operação hoteleira. Preferencialmente a gestão de uma unidade hoteleira com recurso ao suporte informático permite: a rapidez da facturação, o controlo dos custos e proveitos, o lançamento automático dos proveitos de telefone na conta dos hóspedes, a facilidade de consulta e informação, a elaboração de mailings, cartas e circulares; a concepção de folhetos, brochuras de promoção, a gestão de *stocks* e aprovisionamento, o controlo dos ciclos de manutenção preventiva, o apoio às decisões de reparação/substituição, análises de custos, mapas de controlo diários, mapas e resultados por departamento; taxas de ocupação por quarto e por cama, resumos de facturação, mapa de IVA a liquidar, emissão de facturas de agências/empresas ou individuais, resumos estatísticos detalhados, integração com a contabilidade, estatística e indicadores de gestão sobre pessoal e salários, listas de contratos a terminarem e produção de documentos legais obrigatórios.

A tecnologia irá continuar a fazer a diferença, pois o seu desenvolvimento irá continuar a mudar a maneira como os hotéis são geridos e como os clientes escolhem o hotel em que querem permanecer. A tecnologia continua a destacar-se como um ingrediente importante na estratégia de muitas empresas hoteleiras. Isto refere-se naturalmente ao

desenvolvimento da comunicação, *marketing* e sistemas de apoio de gestão que permitem às empresas serem mais competitivas em objectivar e vender ao cliente.

No futuro, as tecnologias de hotelaria serão melhoradas com tendência para a integração de sistemas, reduzindo o número de *interfaces* entre sistemas. Porém, apesar desta tendência, prevê-se que existam *interfaces* incontornáveis como o *Front-Office* com a Internet, IPVOD²⁰ e sistemas de comunicação. A *interface* permite a integração de sistemas sincronizando a partilha de dados entre os diferentes ERP's e/ou base de dados. A integração de sistemas seria a quarta geração de linguagens de bases de dados que existe hoje em dia. Será construído para o *PMS* uma fundação para operar numa base de dados centralizada.

2.2 Enterprise Resource Planning (ERP) e Property Management System (PMS)

Como resultado da globalização, o mercado de negócios tornou-se bastante competitivo e dinâmico. A cada dia que passa aumenta o número de empresas com estruturas complexas que, para satisfazerem as suas exigências, necessitam de sistemas de análise de dados com elevada flexibilidade e capacidade de integração. Assiste-se hoje, a uma subdivisão em unidades organizativas individualizadas

As novas tecnologias da informação entraram de forma permanente e definitiva nas empresas, não só dentro da orgânica interna da própria empresa, mas fundamentalmente nas relações entre a empresa e os parceiros, nas relações entre a empresa e os fornecedores, seus clientes e concorrentes. Os sistemas de informação das empresas baseiam-se: na recolha e processamento dos dados para os transformar em informação e finalmente, na transmissão dessa mesma informação obtida a partir dos dados recolhidos e processados.

Neste ambiente empresarial competitivo actual, urge, então, a necessidade das empresas terem um acesso mais rápido e fiável às informações e uma comunicação interna mais

²⁰ IPVOD – *Internet Protocol Video on Demand*.

eficaz entre as diversas áreas e relativas articulações: “*These systems are controlled by several computers which are separated by long distances. Examples of these systems would be payroll, time and attendance, guest history, or reservations systems*” (Walker, 2004).

Enterprise Resource Planning (ERP)

ERP é um tipo de *software* que tenta integrar todos os departamentos e funções existentes numa empresa, num único sistema informático que possa servir todas as necessidades específicas de cada departamento, eliminando em grande parte a burocracia e tempo perdido que certas trocas de informação normalmente representam. Desta forma, os vários departamentos podem facilmente dividir informações e comunicarem entre si. É possível afirmar que a introdução dos sistemas *ERP* é vista também, como uma oportunidade para reestruturação da empresa, que permite um forte aumento de eficiência.

Os sistemas *ERP* são implementados em empresas independentemente da sua estrutura orgânica, tamanho, distribuição física, ramo de negócios, dimensão, etc. Todos os sectores de negócios têm sistemas *ERP* implantados.

O *Enterprise Resource Planning* é um sistema informativo integrado de gestão. O *ERP* detém informações da empresa como o pagamento, o tempo e presença, o histórico de cliente, ou o sistema de reservas. O *ERP* pode também incluir módulos para o controle financeiro e de recursos humanos.

O *Enterprise Resource Planning*, é igualmente usado para facilitar o comércio electrónico (*e-commerce*) e os *interfaces* de aplicação de emprego interno.

Esta ferramenta estratégica *ERP* torna as empresas capazes de integrar e sincronizar processos isolados. Além de permitir a gestão da manufactura, o *ERP* permite controlar toda a empresa da produção às finanças, integrando e sincronizando todos os

departamentos. Torna-se possível documentar e contabilizar todos os processos da empresa, gerando uma base de dados única.

Portanto, o *ERP* permite obter documentação e compatibilização dos processos, possibilita a integração dos departamentos/divisões de uma empresa e a redução dos custos tecnológicos, aumenta a eficiência da empresa, dá apoio à estratégia de *e-business* e integra módulos informatizados. *ERP* é a prática de consolidar o planeamento de uma empresa num sistema de gestão. A empresa armazena a informação fixa necessária para gerir a empresa – inventário de materiais, quantidades, requerimentos, níveis de segurança de *stocks*, etc. Neste sentido, *ERP* é um *software* empresarial direccionado para várias áreas dentro de uma empresa, como se pode ver na imagem seguinte.



Figura 4 – Esquema ERP, adaptado de www.open-source-erp-site.com (20 de Junho de 2010).

Algumas das grandes empresas fornecedoras de sistemas *ERP* a nível mundial são a SAP, People Soft, Oracle, Baan, JDEdwards,

O *ERP* é igualmente utilizado na hotelaria, servindo de ferramenta estratégica de gestão hoteleira. Segundo o manual *International Dictionary of Hospitality Management*, *ERP*

surge descrito como uma grande combinação de actividades apoiadas pelo *software* de aplicação que ajuda o negócio, gerindo partes importantes do seu negócio, incluindo o planeamento de produto, compra de partes, mantendo inventários, interagindo com fornecedores, providenciando serviço de vendas e recolhendo ordens.

Algumas das importantes potencialidades de um sistema *ERP*:

- Facilita a existência de um sistema de informação integrado de todas as áreas funcionais de uma empresa: um sistema *ERP* abrange normalmente todos os departamentos como se verifica no esquema anterior;
- Executa as tarefas críticas de uma empresa: as tarefas repetitivas e complexas de qualquer empresa serão executadas de forma automática;
- Aumenta a qualidade dos serviços a clientes melhorando a imagem da empresa: no caso de ser bem sucedido a utilização do *ERP* vai melhorar a eficiência e serviço ao cliente e conseqüentemente a empresa terá uma melhor reputação;
- Possibilita a troca de informação em ambientes distribuído: o mesmo sistema permite a comunicação entre vários departamentos acedendo a dados partilhados;
- Integra a informação dos vários departamentos, escritórios e fábricas de uma empresa bem como das várias empresas pertencentes a um grupo financeiro;
- Apresenta potencialmente a melhor solução para uma eficiente gestão de projectos: ao integrar vários departamentos numa mesma plataforma é mais fácil controlar equipas de projecto e o tempo;
- Ajusta facilmente a novas inovações tecnológicas: *EDI*²¹, *INTERNET*, *EXTRANET*, *INTRANET*: consoante o fabricante, o sistema suporta a instalação nas redes que melhor se adequam ao caso da empresa cliente;
- Resolve muitos dos problemas comuns numa empresa: gestão de *stocks*, serviços a clientes, gestão financeira, controlo da qualidade.

²¹ *EDI* – *Electronic Data Interchange*

A gestão da informação é hoje em dia um verdadeiro factor competitivo de sucesso. O *software* deve fornecer não apenas uma adaptação funcional básica, mas também fornece uma vantagem estratégica para garantir a eficiência dos negócios. Assim, o *software* de *Enterprise Resource Planning (ERP)* é desenhado para automatizar e moldar as principais funções de negócio de uma empresa. Usa dados e processos de uma gestão logística, financeira e recursos humanos. *ERP* é útil na indústria de hotelaria, incluindo os *resorts*, pois permite ao usuário executar várias funções simultaneamente e a partilha eficaz da informação.

Property Management System (PMS)

O *PMS (Property Management System)* é, como o nome indica, um sistema de gestão hoteleira, que, sendo uma inovação tecnológica na hotelaria, tanto executa as funções do *Back-* como o *Front-Office* e, ainda apoia funções como *Housekeeping*, vendas e *marketing*, *catering*, gestão de energia e contabilidade de chamadas, isto se considerar o *PMS* o sistema como o conjunto de ferramentas de *software*, que estão envolvidas na gestão da unidade hoteleira. Esta visão de *PMS* é partilhada pela maioria dos autores, entre eles, Michael Kasavana, Deveau, Portocarrero e Escoffier. No entanto, existe uma opinião contrária de que o *PMS* apenas se restringe ao *Front-Office* como é o caso do autor Peter O'Connor.

O *PMS* tem sido direccionado para a gestão de propriedades hoteleiras como hotéis, motéis, *resorts* e condomínios.

São vários os novos métodos nas tecnologias da informação que podem ajudar significativamente a melhorar actividades de previsão em operações de hotelaria, quer em hotéis residenciais de serviço completo, *resorts*, casinos, de cidade ou operações de *F&B*. As inovações das tecnologias da informação estão a melhorar grandemente a eficácia dos sistemas de gestão hoteleira. A eficiência de recursos, o crescimento do lucro e o corte de custos são vistos como práticas de gestão empresarial/hoteleira.

A importância dos sistemas de informação está em fornecer uma variedade de serviços aos hóspedes de modo eficaz, para que o cliente obtenha um serviço melhor, mais rápido e sem a ocorrência de erros. A tecnologia da informação na hotelaria significa a gestão de sistemas como o *PMS*, *software* especializado em área hoteleira.

Segundo o *International Dictionary of Hospitality Management*, *PMS* é considerado muitas vezes como o “*front office systems*” que forma o centro de todos os sistemas informatizados usados num hotel. Enquanto as funções primárias de um *PMS* são recolher os quartos que estão ocupados ou livres e manter a ficha do cliente ao gravar todos os detalhes das vendas e transacções de pagamento, também actua como a amálgama/reunião de informação sobre todos os sistemas anteriores usados para melhorar o serviço de clientes e comunica através de *interface* com os sistemas de reservas como o *Computer Reservation Systems* e *Internet Bookings Engines* para apoiar a gestão do processo de distribuição.

Ainda segundo o mesmo manual, considera-se que a grande parte do *PMS* corresponde ao *Front-Office*, que ajuda a facilitar a interacção entre a gestão hoteleira e o cliente. O sistema controla funções de gestão hoteleira em reservas, *Front Desk*, caixa, *housekeeping* e gestão de *night audit*. As funções típicas incluem o controlo de disponibilidade de quarto, alocação de quartos, *yield management*, *check-in*, estado de quartos, contas de clientes, depósitos avançados, histórico de clientes, *check-out*, mudança de moeda, atribuição de quartos e de impostos, relatórios operacionais. Como parte do *PMS*, este sistema é integrado com outros sistemas como *F&B* ou vendas e *catering*, de maneira que a maioria dos lançamentos ocorrem automaticamente. O sistema de *Front-Office* é muito importante para a satisfação de clientes e para a retenção de toda a informação sobre as transacções de clientes dentro da propriedade.

De acordo com Kasavana e Cahill²², o *PMS* é um sistema automático de informação hoteleira. Este sistema é normalmente descrito como um conjunto de programas de aplicação que ligam o *Front-Office* e as actividades do *Back-Office*.

²² KASAVANA, Michael L.;CAHILL, John J. (2007), *Managing Technology in the Hospitality Industry*, Educational Institute, American Hotel & Lodging Association, Lansing, Michigan.

Ainda segundo Kasavana e Cahill, o *software* de aplicação é um termo para programas que dão instruções ao *hardware* de um mesmo sistema informático, que diz o que fazer, quando fazer e como o fazer. Deste modo, o *PMS* ajuda a gerir virtualmente cada aspecto da estada de um hóspede numa unidade hoteleira.

As funções desempenhadas pelo *PMS*, dependendo obviamente do fabricante, podem passar pela definição de diferentes tarifas de quartos à localização da disponibilidade de todos os quartos e tarifas para os próximos 24 meses e localização dos detalhes de cada reserva de hóspedes (individual ou de grupo). Ajuda ainda a seleccionar um quarto apropriado para o hóspede tanto antes como aquando da sua chegada, facilitando assim o processo do *Check-In*. Mantém igualmente um registo de tarifas, aceita pagamento por inteiro ou parcial no *Check-Out*, gere contas de clientes, monitoriza o status de *housekeeping* de todos os quartos do hotel. O *PMS* ajuda a prever a procura de quartos, permitindo ao *Front-Office Manager* ajustar rapidamente as tarifas e desempenhar cálculos matemáticos sofisticados que resultam em estratégias de maximização de lucros (*yield management*).

Orientado principalmente para o uso de grandes hotéis e *resorts*, o *PMS* tem normalmente funcionalidades integradas que permitem aos utilizadores, staff ou hóspedes reservar recursos de hotel múltiplos, tanto em conjunto ou independentes de uma reserva actual. Quando um hóspede faz uma reserva, tem ao mesmo tempo, a possibilidade de fazer reservas de outros serviços adicionais. Por outro lado, quando um hóspede cancela uma reserva, o *staff* deve perguntar se quer cancelar igualmente as outras actividades de hotel reservadas.

Resumindo, sendo o *PMS* um sistema informatizado, tem usualmente *interface* com vários sistemas do *Front-Office*, quando não existe um sistema de gestão integrado para gerir reservas, tarifas de quartos, designações de quartos, e outros serviços.

O valor de um *PMS* eficaz e bem gerido é enorme, pois contribui para o sucesso estratégico de cada hotel. “*Then why should a hotel computerize? Because a computerized hotel system provides managers with reports on a more timely basis, it is through the reading and analysis of these reports that management really experiences the benefits of a computerized Property Management System*” (Deveau, 1996).

Antes da escolha de um *PMS*, têm de ser primeiramente analisadas as necessidades de cada hotel para uma adequada implementação de um *PMS*. Factores como o tamanho do hotel, tipo de produto, localização, mercado alvo influenciam esta análise. Um *resort* grande, por exemplo, com inúmeros departamentos e serviços, terá de ter um sistema muito mais completo que um hotel suburbano mais pequeno. “*These property operations vary in terms of volume and range of services*” (Tesone, 2006).

Existe ainda um número de sistemas auxiliares que apoiam o *PMS* como o sistema de fechaduras electrónicas, o sistema de gestão de energia, *in-room entertainment systems* (ecrãs de informação, *video-on-demand*, jogos de computador – lucro adicional), sistemas de telefone, sistemas de *P.O.S* e mini-bar no quarto.

Respectivamente à sua implementação, uma vez seleccionado o *PMS*, é necessário seleccionar um *hardware* compatível. O tamanho e configuração do sistema de *hardware* necessário são dependentes das funções de *PMS* que serão usadas, o número de pessoas que estarão a trabalhar no sistema, o número de terminais que o hotel terá, a quantidade de dados a serem armazenados no sistema e a velocidade necessária em processar dados. Seja qual for a plataforma e configuração utilizadas, a estrutura básica do *PMS* é a mesma. O aspecto mais importante de qualquer *PMS* é a sua capacidade de gerir um inventário de quartos do hotel.

Quanto à constituição, o *software* num *PMS* é composto por vários módulos. Cada um desses módulos do *software* é desenhado para ser usado numa área do hotel específica – área de reservas, *Front-Office*, *Back-Office*, *housekeeping*, animação e telefone.

As aplicações principais incluem o sistema de *Front-Office* do *Property Management System (PMS)*, um sistema de vendas e *catering*, uma central de reservas (*CRS*), *revenue management (RMS)*, pontos-de-venda de restaurantes e lojas, contabilidade, inventário, salários, entretenimento, gestão de energia, etc. Em geral, num hotel grande, quanto mais sofisticadas ou diversas as suas operações forem, maior será a confiança na automatização. A complexidade técnica e o investimento em TI aumentam significativamente quando o portefólio de TI de um hotel de multi-unidades ou uma cadeia é aumentado relativamente a um hotel individual.

“Technology can be used to increase employee productivity, reduce administrative and communication costs, enhance revenue, and increase guest services. The property management system is an example of how technology can increase guest services” (Brymer & Hashimoto, 2007).

Deste modo, o *software* específico de gestão hoteleira, denominado *Property Management System (PMS)* centra as suas funcionalidades nas necessidades específicas de uma unidade hoteleira. A integração dos vários módulos *PMS* oferece inúmeras vantagens numa gestão hoteleira. As aplicações integradas neste *software* permitem realizar inúmeras tarefas sem a intervenção directa do utilizador, contribuindo assim, tanto para uma rentabilização do tempo como para uma capacidade de armazenamento mais alargada e, ainda para uma maior credibilidade da informação, no sentido de existir um menor risco da ocorrência em equívocos e erros. *“Property management systems are used to help complete many tasks within a short period of time” (Walker, 2004).*

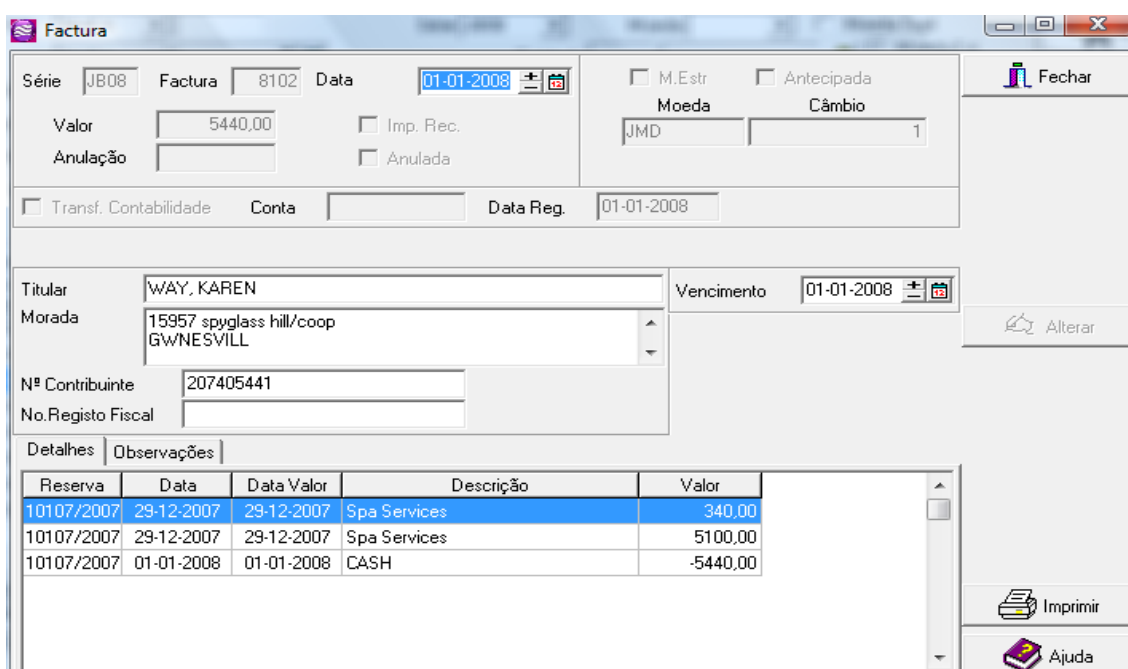
Segundo Deveau, Portocarrero & Escoffier²³, unidade hoteleira pode beneficiar com o *PMS*, entre outras coisas:

- 1 - Redução de tarefas repetitivas: o sistema informático executa de modo automático tarefas que de outro modo – manual – tomariam sempre o seu tempo;
- 2 – Fácil acesso à informação necessária pela gerência para tomar decisões: o sistema disponibiliza a informação a todo o momento, o que permite tomar decisões com base no histórico e nas previsões;
- 3 - Melhoria do serviço fornecido aos hóspedes relativamente ao tempo e exactidão de informação pertinente e a personalização do serviço: ao permitir registar informação partilhada entre vários departamentos, assim como preferências do cliente, melhora-se a preparação de tarefas e atenções personalizadas;

²³ DEVEAU, Linsley T.; DEVEAU, Patricia M.; PORTOCARRERO, Nestor de J. & ESCOFFIER (1996), *Front Office Management and Operations*, Prentice Hall, New Jersey.

4 – As operações internas do hotel podem ser guardadas numa maneira estandardizada que é fácil de controlar: as informações podem ser guardadas nas bases de dados e qualquer usuário com permissões no hotel poderá aceder ao histórico através do PMS.

O PMS tem ajudado muito em reforçar a capacidade do hotel aceitar, armazenar e cancelar as reservas de hóspedes, o histórico do cliente, pedidos e arranjos de facturas. Na imagem seguinte, observa-se a conta de um cliente, nomeadamente os movimentos de um hóspede num determinado hotel, apresentando despesas de serviço de SPA e outras despesas a dinheiro.



Factura

Série: J808 Factura: 8102 Data: 01-01-2008

Valor: 5440,00

Moeda: JMD Câmbio: 1

Titular: WAY, KAREN

Morada: 15957 spyglass hill/coop GWNESVILL

Nº Contribuinte: 207405441

Reserva	Data	Data Valor	Descrição	Valor
10107/2007	29-12-2007	29-12-2007	Spa Services	340,00
10107/2007	29-12-2007	29-12-2007	Spa Services	5100,00
10107/2007	01-01-2008	01-01-2008	CASH	-5440,00

Figura 5 – Conta cliente no sistema Newhotel Software (Valores em Dólares Jamaicanos), (24 de Julho de 2010).

Deve ser ainda recordado, que nem todos os grupos de hotéis permitem a compra de um PMS independente. Na maioria dos casos, os hotéis de franchise e com contrato de gestão têm de usar um PMS escolhido ou certificado pela cadeia. Muitas vezes, as cadeias maximizam poupanças ao implementar o mesmo PMS em todos os hotéis afiliados. Esta estandardização reduz os custos como um resultado no volume das compras. Um benefício adicional é que fornece apoio de *Help Desk* para um só sistema. Investir em vários sistemas é caro. Esta decisão de estratégia hoteleira em implementar

um *PMS* comum em todo o grupo hoteleiro pode fazer com que uma determinada unidade receba um sistema com muitas mais capacidades que as necessitadas. O grupo determina o sistema apropriado para as suas operações de hotel mais complexas e maiores. Os hotéis independentes, operados e geridos pelo proprietário têm a liberdade de escolher o sistema que melhor responde às suas necessidades. Uma vez que as suas necessidades sejam determinadas, o *software* apropriado deve ser assegurado.

Existem actualmente muitos *PMS* disponíveis para hotéis. Para a escolha de um sistema de gestão hoteleira deve ter-se em atenção alguns dos requerimentos básicos:

- Flexibilidade e estabilidade;
- Fácil utilização;
- Multi-usuários;
- Gerador de relatórios.

Por outro lado, um *PMS* eficaz serve como dispositivo de comunicação importante na hotelaria. A comunicação é vital, porque os hotéis têm que saber o status da sua propriedade em tempo real. Por exemplo, cada estação de trabalho *PMS* deve saber o status de cada quarto e de cada hóspede. A estação *PMS* mostra um quarto como o estado “saída” assim que o empregado do *Front Desk* completar a transacção. O departamento de *Housekeeping* percebe imediatamente que há outro quarto para limpar. Uma vez que o quarto esteja limpo, o *Front Desk* determina imediatamente que existe outro quarto à venda. As eficiências criadas pela rede *PMS* são válidas em maximizar o lucro.

No entanto, *PMS* é mais que uma ferramenta de comunicação. Pode ser igualmente considerado uma extensão da base de dados, pois armazena informação e preferências. Esta informação é válida porque permite ao hotel objectivar o seu esforço de marketing: e-mail, jornais e outras formas de média de publicidade são muito eficientes.

Um *PMS* é também um sistema integrado de computadores, que inclui a informatização de processos do *front desk* e controlo virtual de todas as operações no hotel, incluindo

telefone, *in-room movies*, o uso de electricidade e a monitorização de motores e outros equipamentos mecânicos. Este sistema também controla operações de *F&B*, equipamento *POS*, *management information systems*, contabilidade do *back-of-the-house* e internet. Um *PMS* sofisticado apresenta *interface* com telefones que, entre outras coisas como identificar o nome do cliente, quarto e ligar a todos os departamentos, permite aos gestores e empregados procederem a alterações de status de quartos.

A maioria dos *PMS* está organizada com base numa série de menus. Cada um dos menus existentes num *PMS* (menu de reservas, registo, *night audit*, *housekeeping*), baseado na posição dentro da hierarquia, requer um nível específico de autorização para acesso. A capacidade para aceder a menus diferentes está ligada à descrição de trabalho dos utilizadores. Um funcionário de *front desk* tem acesso ao menu de registo, mas não tem acesso ao menu de *housekeeping* porque não é da sua responsabilidade. Um gestor de divisão de quartos tem acesso a todos os menus porque é responsável por todos os departamentos. O acesso restrito reduz o número de erros que possam surgir com menus não familiares. A hierarquia *PMS* começa com o *Front-Office* e vai estreitando para itens mais específicos.

Dentro do *PMS*, a conta de cliente recolhe todos os dados que pertencem a um hóspede individual. O menu de registo de hóspedes contém toda a informação pertinente de uma reserva inicial e durante a estada (nome, chegada, partida, preferência de quarto, forma de pagamento e outras informações). O menu de conta de cliente será usado para recolher todas as transacções de crédito/débito relacionado com a estadia do hóspede.

Em baixo, é apresentada uma ficha de *cardex* de um hóspede, onde todos os seus dados/informações se encontram gravados, estando sempre possível para aceder.

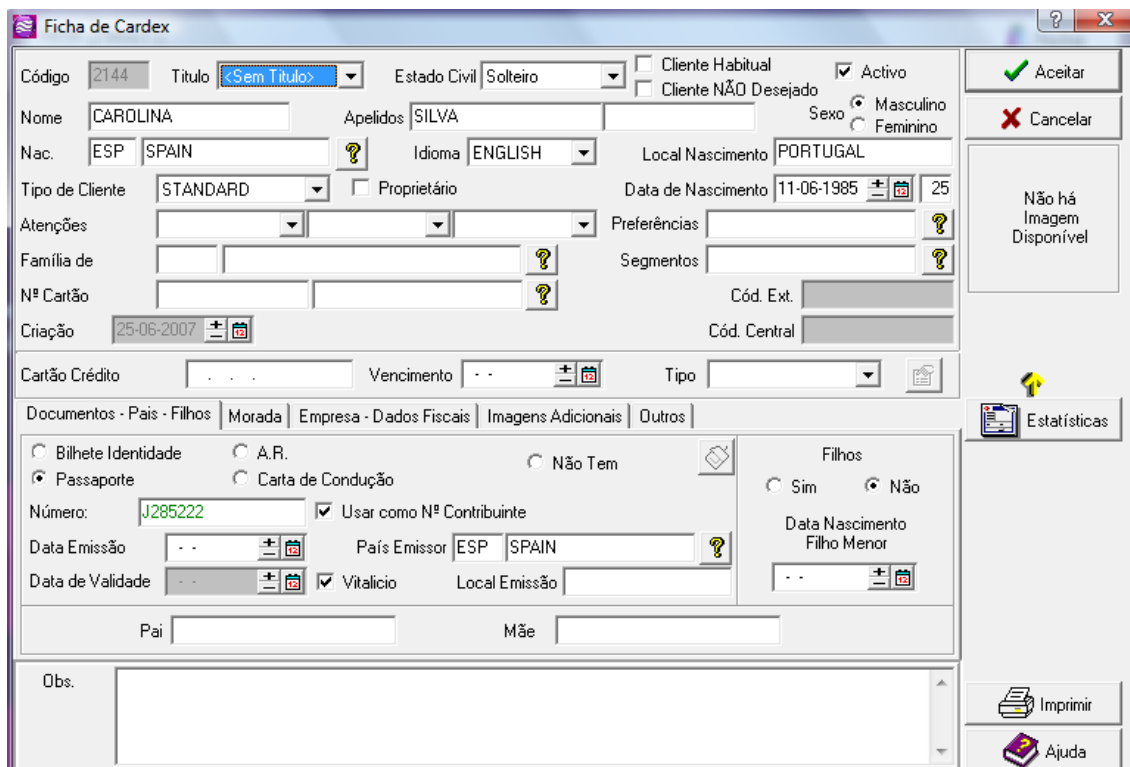


Figura 6 – Ficha de Cardex adaptado do sistema Newhotel Software, (25 de Julho de 2010).

“A Property Management System contains a set of computer software package capable of supporting a variety of activities in front and back office areas” (Walker, 2004).

Para o *front desk*, o PMS é usado continuamente para verificar hóspedes que entram e partem do hotel. Este processo é crucial na gestão efectiva do inventário de quartos. O *Front-Office* é muitas vezes descrito como o centro de todas as actividades do hotel. Actua não só como o contacto principal entre o hotel e o hóspede, mas também fornece e recebe informação praticamente de todos os outros departamentos do hotel. Um PMS ajuda a gerir estas interacções e ao mesmo tempo actua como centro de informação para outros sistemas de computadores.

Quanto às aplicações comuns de *Back-Office* incluídas nos pacotes PMS existem módulos que gerem a contabilidade geral e funções de controlo interno como o inventário, recursos humanos, orçamentos e compras.

“Hospitality operations are quite complex because of the need to manage every moment that constitutes the guest experience. The business functions of hospitality organizations

include marketing, human resources management, accounting, and operations” (Tesone, 2006).

Um sistema de gestão de um hotel gere a maior armazenagem de informação para o *Front-Office*. Um *PMS* sofisticado pode gerar dezenas de relatórios baseados nas necessidades e pedidos específicos de gestão. No entanto, o número de relatórios é limitado às necessidades de cada hotel. Um dos factores mais importantes a considerar quando se avalia um *PMS* específico é o número e a qualidade de relatórios úteis que podem ser produzidos num formato funcional. Os relatórios são uma importante ferramenta de avaliação da gestão hoteleira, fornecendo vários dados sobre as vendas, a ocupação, o segmento de mercado, a sazonalidade, (ver anexo II).

Um *PMS* pode manter uma grande variedade de estatísticas de hotéis e registos. Os relatórios mais importantes são os que estão relacionados com as contas financeiras do hotel. Visto que o *PMS* funciona como a maior colecção de informação e centro de relatórios, tem um papel importante nos processos de contabilidade do hotel. O *PMS* é um utensílio poderoso na tomada de decisões que é usado por uma grande parte de gestores, supervisores e empregados. A informação precisa que vai sendo armazenada no sistema, melhora a tomada de decisões e uma adequada gestão hoteleira. Depois de produzidos e recebidos, os relatórios de *PMS* têm de ser analisados apropriadamente. O *PMS* mantém e reporta informação sobre os tipos de quartos vendidos e disponíveis para serem vendidos e sobre a prontidão dos quartos para ocupação imediata de hóspedes.

O *PMS* pode gerar igualmente dados para aconselhar o gestor sobre as melhores estratégias de preços baseados nas reservas do histórico do hotel e nas reservas presentes. O *PMS* pode recomendar um modo de preços baseado na altura do ano, dia da semana e a procura prevista pelo tipo de quarto.

Outras funções *PMS*: o *staff* da manutenção precisa de saber quais os quartos que estão disponíveis para venda; o *Housekeeping* precisa de saber quais os hóspedes que fizeram *Check-Out* para os quartos serem limpos para os próximos hóspedes. O *staff* de *marketing* e vendas precisa de saber quais os descontos de quartos é que devem ser feitos e futuras datas de reservas. Estes exemplos indicam que qualquer posição de

gestão de cada departamento do hotel necessita informação introduzida e em relatórios para tomar decisões operacionais informadas.

Segundo O'Connor²⁴, as funções de um *PMS* podem ser divididas em diferentes categorias:

- Registo – alojar quartos vazios para hóspedes que chegam e marcar aqueles que estão ocupados, *check-in*, *check-out*, *self check-in* e *self check-out*, no momento do registo do hóspede, o *PMS* deve estar integrado com os outros sistemas para que saibam que um novo hóspede foi alocado;
- *Housekeeping* – localizar quais os quartos que estão ocupados, à espera de serem limpos, inspeccionados ou prontos para passarem para o *Front Desk* para alojar os hóspedes, responsável pela limpeza dos quartos e das áreas públicas do hotel. Deve existir boa comunicação entre o *housekeeping* e o *Front-Office*, para que possam dar um status ao quarto (limpo, ocupado, sujo);
- Contabilidade dos clientes – localizar todas as cobranças e pagamentos e produzir a factura final, despesas de quarto, bar, restaurante e animação;
- *Night Audit* – desempenha automaticamente as rotinas do fecho-do-dia como coloca cobranças de quarto em cada ficha de cliente, verifica todas as transacções, designa um quarto e imposto, muda a data no sistema, fazer *back-ups*, imprime relatórios de histórico, imprime materiais para o dia seguinte;
- Vendas e *Catering* – gestão de reservas, gestão de contacto, gestão de contabilidade, gestão de eventos, relatórios e inquéritos;
- Sistemas auxiliares – muitos destes sistemas geram lucro acrescido na propriedade: sistema de fechaduras electrónicas, sistema de gestão de energia, telefone e contabilidade de chamadas, acesso internet, serviços de TV, segurança;
- Sistemas de *Catering*, e Sistemas de controlo de *stocks*, *POS*, eventos;

²⁴ O'CONNOR, Peter (2004), *Using Computers in Hospitality*, Cassell, New York.

- Sistemas de *Back-Office* – sistemas de pagamentos de salários, horários, contabilidade, histórico de clientes e análise de vendas.

Um hotel *resort*, composto por vários departamentos funcionais deve ter um sistema de gestão integrado (*PMS*) para facilitar a operacionalização hoteleira. Um sistema integrado partilha a mesma base de dados, permitindo transferir mais informação entre sistema do que os sistemas ligados por interface, processando-se a comunicação nos dois sentidos.

Da mesma maneira, o hotel *resort* deve ter um *PMS* que cubra as suas necessidades operacionais específicas. Como está referido no capítulo I, os hotéis de *resort* devem apresentar as seguintes operações que se encontram normalmente neste tipo de unidade hoteleira (em oposição à tipologia de hotel de cidade) e que se verificam no caso de estudo (capítulo III):

- Controlo de Contratos *Allotment* com Agências de viagens, operadores, etc;
- Configuração de Pacotes (estada, serviços ofertas);
- Definição de preços variável segundo o número e idades de pessoas no alojamento (bebés 0-4, crianças 4-12);
- Repartição interna de receitas (ventilar internamente a origem das receitas – percentagem gerada pelo restaurante, percentagem do alojamento);
- Funcionamento em Complexo Hoteleiro – gestão de *overbooking*, desvio interno de clientes entre diferentes unidades hoteleiras, etc.

2.3 e-Services

Como resultado de um ambiente hoteleiro cada vez mais competitivo, face aos seus concorrentes os hotéis vêem-se forçados a prestar o melhor serviço possível e tentar satisfazer plenamente as necessidades e exigências dos seus clientes. “*A tecnologia está*

a tornar-se um componente essencial do cada vez mais popular “quarto de hotel inteligente”, onde todas as necessidades do viajante são atendidas, e os sistemas controlam a temperatura, a pureza do ar e o som. As funções são controladas por sensores ligados a computadores, fornecendo o máximo de conforto aos hóspedes a um custo mínimo. As portas de comunicação que conectam os hóspedes ao mundo externo são cada vez mais esperadas por pessoas que viajam em trabalho e requerem contacto constante com os seus escritórios” (Olsen, 1995). Cada vez mais, os hotéis apresentam um investimento em tecnologias da informação e comunicação com base numa estratégia hoteleira pré-definida, apoiados por um *MIS (Management Information Systems)* adequado à propriedade hoteleira.

Esta estratégia hoteleira proporciona um serviço de qualidade e bem-estar ao hóspede, criando um ambiente caseiro com todos os dispositivos disponíveis durante 24 horas. Dada a competitividade na indústria hoteleira, os serviços tradicionais de gestão de custos tornaram-se obsoletos e inadequados à realidade actual de negócios.

Os e-services vêm substituir os serviços tradicionais de comunicação através da introdução da internet nos serviços: *“Technology has also enabled lodging properties to offer a wide array of guest room amenities and services. The key to successful in-room technology is simplicity and discretion, with technology serving and not challenging the guest” (Powers & Barrows, 2003).*

Como exemplo das inovações tecnológicas na hotelaria, assistimos hoje a uma aposta numa estratégia hoteleira tecnológica de *e-Services*, isto é, *Electronic Services*, constituindo assim, um valor acrescentado ao produto hoteleiro. Portanto, os *e-Services* devem complementar o alojamento com a oferta de um serviço tecnológico inovador, cumprindo o serviço ao cliente.

Os *e-Services* são todos os serviços prestados directamente aos hóspedes, que são geridos por tecnologia IP; idealmente todos os serviços do quarto devem apresentar ligação à *Internet*. Os novos módulos para os sistemas informáticos de gestão hoteleira têm constituído sistemas de prestação de serviços, geralmente gratuitos, através dos quais as empresas turísticas nomeadamente de alojamento, antecipam necessidades de lazer e informação disponíveis nos quartos, melhorando a qualidade dos serviços e aumentar a possibilidade de estadas repetidas.

Os *e-Services* traduzem-se praticamente em Internet fornecida aos hóspedes, independentemente de ser por cabo ou por *wifi*; em *IPTV* (televisão suportada por tecnologia IP) e *IPVOD* (*video-on-demand*) suportado por tecnologia IP; *VOIP* (comunicações voz suportadas por tecnologia IP) – molduras digitais, controlo de iluminação, som por tecnologia IP.

Todos os aparelhos informáticos e de comunicação dentro do hotel são operados directamente pelos hóspedes, permitindo-lhes assim ter mais controlo sobre os serviços que recebem. Entre os exemplos contam-se a prestação de serviços ao quarto através dos sistemas de televisão interactiva (os sistemas de filmes - *video on demand e pay per view*, envio e entrega de mensagens através do visor da TV, despertador, requisição de consumíveis ao serviço de quartos, obtenção de informação sobre o hotel, videojogos, *Internet*). Os hóspedes podem mesmo ser capazes de rever as suas contas através da televisão do quarto, podendo ser conectados ao sistema de conta de clientes. Através deste sistema, os hóspedes podem receber informação sobre os eventos no hotel e na área local ou aceder a horários de linhas aéreas, guias de entretenimento local, promoção de serviços do hotel e actividades, notícias, etc.

Por outro lado, os *e-Services* incluem igualmente terminais de informação, isto é, sistemas informáticos multimédia, disponíveis em várias línguas, e pagamento a cartão e dinheiro. Estes terminais permitem a possibilidade de aceder à informação turística, características do hotel, serviços disponíveis e *check-out* automático. Todos estes dispositivos electrónicos compõem um quadro de conforto e de qualidade do serviço hoteleiro.

“A disponibilidade de equipamentos e serviços identificados com as novas tecnologias de comunicação, informação e gestão contribui para melhorar a imagem das empresas, o que reforça a sua capacidade competitiva, e o grau, a profundidade e a especificidade do conhecimento das características, das necessidades e das preferências dos consumidores, de tudo resultando melhorias e inovações a ter em conta na definição e/ou reformulação da estratégia de marketing” (Baptista, 2003).

Muitas propriedades hoteleiras, especialmente os *resorts*, têm investido em tecnologias de informação para melhorar a qualidade e o conforto dos clientes durante a sua estadia. Várias cadeias hoteleiras têm ligado os seus centros de negócios e televisões nos quartos

à Internet, visto que os seus clientes querem aceder aos serviços que usam nas suas casas e trabalho.

Por outro lado, com estes serviços os hotéis detêm um melhor conhecimento do funcionamento da empresa a partir de bases de dados amplas, potentes e com elevado grau de relações entre elas, com personalização da informação. Concede ainda uma maior objectividade na tomada de decisões, com base em informação mais precisa e personalizada, e ainda facilitada à medida de situações concretas.

Os *e-Services* podem ter interface com o PMS, facilitando as operações ao lançar directamente as cobranças na conta de cliente: *“Naturalmente que poderão existir outros interfaces de ligação do sistema informático a equipamentos como: Pay TV (lançamento automático nas contas dos hóspedes dos débitos da visualização de programas especiais de vídeo); Auto Check-Out em que o cliente pode visualizar e dar o OK à sua conta através do monitor TV do quarto; mini bar electrónico em que o mini-bar do quarto detecta os produtos ou bebidas retirados do frigorífico do quarto e lança o seu valor na conta do hóspede”* (Matoso, 1996).

As inovações tecnológicas como os *e-services* introduzidas permitiram realizar economias nos custos com o pessoal e com benefício dos serviços. Outros benefícios resultam nos sistemas de registo e controlo dos consumos dos hóspedes nos restaurantes e nos pontos de venda a retalho, em *interface*.

2.4 Interfaces

Uma gestão hoteleira estratégica resulta de um eficaz processamento da informação e comunicação entre os vários departamentos de um hotel e entre hotéis. A maior parte da hotelaria, principalmente os *resorts*, trabalha com *interfaces* de sistemas para o processamento de dados e transacções e ainda, para o controlo de processos na organização de hotelaria: *“In order to enhance the effectiveness and efficiency of data processing, every PMS needs to include several important interfaces”* (Kasavana, 2007).

A seguinte imagem apresenta um exemplo de um sistema de gestão hoteleira e as suas respectivas *interfaces* entre sistemas como o CRS, POS, CAS, sistemas de fechaduras electrónicas, sistemas de gestão de energia, internet, dispositivos de serviço autónomo.

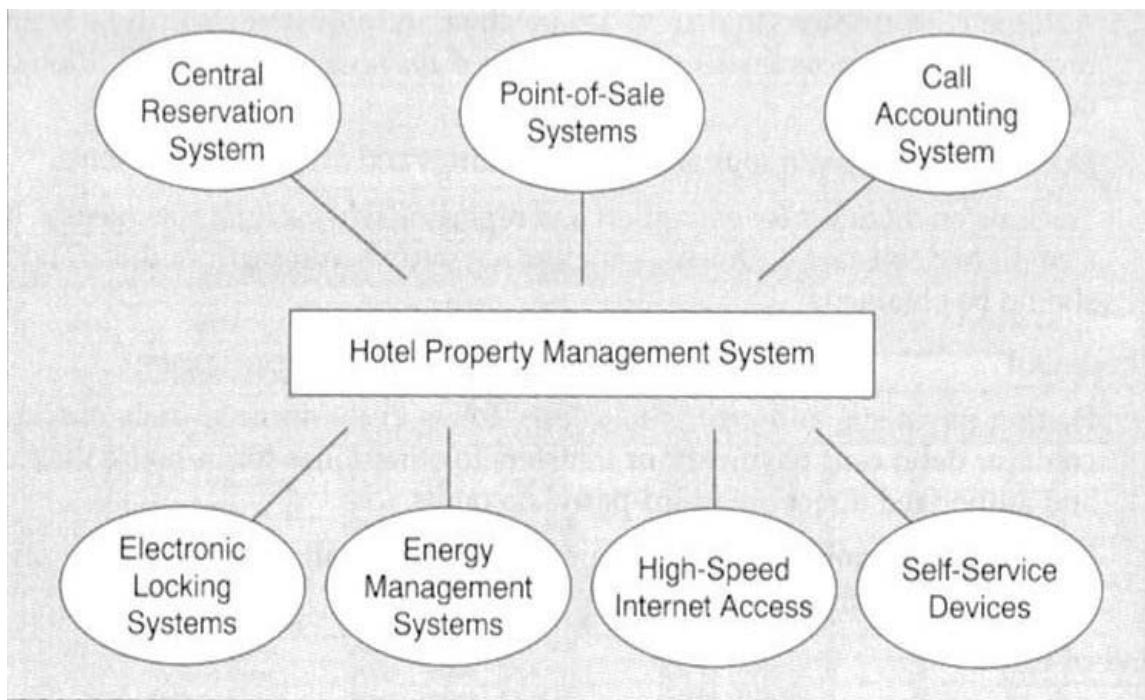


Figura 7 – Interfaces de um PMS, adaptado de Hospitality Information Technology, COLLINS & MALIK, (2003).

Um PMS tem de ser capaz de comunicar com outros sistemas de computadores do hotel para maximizar a eficiência. *“Efficiency and productivity are greatly increased if the systems are integrated, allowing data to flow freely between the interlinked systems and thus improve guest service, security and control”* (O’Connor, 2004).

Visto que o *PMS* não possui normalmente sistemas auxiliares de gestão, é necessário estabelecer uma ligação/interface entre os vários sistemas e o *PMS*.

Uma *interface* envolve conexão, interactividade entre dois sistemas independentes. A plataforma é a arquitectura que suporta o *hardware* e *software* de aplicação através dos sistemas operativos. Uma plataforma aberta é o que permite a *interface* destes sistemas com outros. O ponto físico de conexão é o *hardware* e pode envolver cabos e aplicações

wireless. Uma vez que a conexão é feita, é necessário o *software* para transportar os dados.

Apenas se aplica uma *interface* entre dois sistemas independentes, quando não existe a integração de aplicações *PMS* de uma mesma marca de *software* numa propriedade hoteleira. Infelizmente, existem *softwares* que não incluem todos os módulos necessários de um hotel, ou pode ser o caso, de se preferir *softwares* de fabricantes diferentes especializados num determinado módulo.

De acordo com O'Connor, os maiores tipos de aplicações informáticas utilizadas para apoiar as operações e gestão de um hotel são o *PMS*, que automatiza o *Front Office* do hotel e os sistemas auxiliares. Todos operam melhor e mais eficientemente quando estão ligados entre si para formar um sistema hoteleiro integrado.

Para uma gestão hoteleira adequada em grandes unidades hoteleiras como os *resorts* é necessário a aplicação de *interfaces* entre os vários departamentos do hotel se não existir um sistema de gestão hoteleira integrado. Para reforçar a eficiência e eficácia do processamento de dados, cada *PMS* necessita incluir várias *interfaces* importantes.

As *interfaces* permitem a partilha de informação para que as operações do staff ocorram eficazmente. Como se viu anteriormente, um *PMS* eficaz serve como dispositivo de comunicação importante através das *interfaces* entre as várias aplicações dos diferentes departamentos do hotel. Esta partilha da informação melhora o funcionamento e a produtividade do hotel, e consequentemente o serviço ao hóspede. A satisfação do hóspede é o resultado final da integração da informação num hotel.

“Typically integration helps to enhance guest service by expediting check-in and check-out, facilitating the generation of accurate guest bills, reporting room status in real time, automatically adjusting the temperature in the guest room to the desired level and making it possible to provide such conveniences as in-room check-out” (O'Connor, 2004). A integração de um *PMS* com outros sistemas de actividades resulta em lucros adicionais, economizando custos, graças à automatização de tarefas entre diferentes bases de dados.

Como já se viu, as aplicações de *Front-Office PMS* consistem numa série de programas (ou módulos) que incluem reservas, gestão de quartos e funções de contas de clientes. Algumas das aplicações especializadas numa unidade hoteleira podem ter *interface* com um *PMS* já instalado. As *interfaces* mais comuns do *PMS* incluem um sistema de *POS*, contabilidade, fechaduras de portas electrónicas, sistema de gestão de energia, aparelhos auxiliares de hóspedes. “*Since the PMS system is the backbone of such a property, that system becomes the hub (server) for interfaces with all the POS systems at a full-service hotel or resort.*” (Tesone, 2006).

Uma das *interfaces* de aplicações do *PMS* mais relevantes é com o *Front-Office*, que é o módulo de gestão de quartos. Este recolhe dados sobre a conta do hóspede, o status dos quartos, pode assim assistir o departamento de *housekeeping* e facturar ao cliente.

Existem muitas propriedades hoteleiras que dispõem de *interface* do seu *Front-Office* não só com outros departamentos, como também com a sua cadeia e sistemas centrais de reservas (CRS). Isto permite a comunicação sobre a disponibilidade do hotel.

O objectivo de sistemas de gestão é fornecer conexão entre todos os subsistemas para reforçar o fluxo de comunicação organizacional e a gestão na tomada de decisões. As *interfaces* eliminam cobranças tardias, reduzem discórdias de cobranças e aumentam a produtividade laboral.

Enuncia-se algumas das aplicações específicas de hotelaria e que apresentam normalmente *interfaces* entre si: sistema de reservas, *PMS*, sistema de controlo de *stocks*, conferências e banquetes, CRS, internet, *POS*, vendas e *Catering*, pagamento electrónico, gestão de lucro, contabilidade do *Back-Office*, telefones, fechaduras electrónicas, gestão de energia e dispositivos auxiliares de serviço de hóspedes. A estrutura da base de dados e *interfaces* variam de tamanho e alvo da organização.

Cada um dos sistemas acima referidos pode ser utilizado independente dos outros. No entanto, a eficiência e a produtividade são grandemente melhorados se os sistemas forem integrados, permitindo a fluência livre de dados entre os sistemas interligados e melhorando o serviço de hóspedes, segurança e controlo. Infelizmente, muitos sistemas informáticos em uso de operações hoteleiras não são bem integrados. Um planeamento

incorrecto e a falta de um nível de tecnologia avançada para os sistemas informáticos de hotelaria têm resultado na grande maioria dos sistemas operativos isolados.

No caso dos hotéis de *resort*, a necessidade de uma comunicação eficaz entre os vários departamentos e outros hotéis da mesma cadeia torna-se imperativa para poder vingar no actual ambiente hoteleiro competitivo. A integração da informação de cada unidade hoteleira mostra-se essencial para uma gestão hoteleira estratégica, tanto através de *interfaces* como preferencialmente por um sistema de informação integrado.

“In contrast, a large resort may require an entire database management system to produce the same results on a much larger and more diversified scale. If that hotel were a chain affiliate, there would be remote databases in the corporate office that would interface with each property” (Tesone, 2006).

Composto por vários departamentos, os hotéis *resort* devem estar preparados para operacionalizar todo o processamento da informação de modo automático e informático. A informação relativa a cada cliente deve constar nos vários departamentos para que as cobranças sejam efectuadas no final da sua estadia. *“Full-service resort properties usually include a range of recreational facilities, including golf, tennis, a health spa, and/or water sports. These properties are self-contained villages that consist of numerous types of operations with varied transaction-processing requirements” (Tesone, 2006).*

O *PMS* deve dispor ainda de uma *interface* para ligação, com o sistema de contabilidade de chamadas através do sistema informático, à Central Telefónica. Assim, os débitos respeitantes às chamadas telefónicas efectuadas pelos hóspedes podem ser automaticamente lançados nas respectivas contas evitando perdas ou enganar. *“A lodging enterprise uses a call accounting system to track phone activity throughout the property. The call accounting system is a server that interfaces the PBX board with the property management system” (Tesone, 2006).*

O *PMS* pode também ter *interface* com um sistema de gestão de vendas e *Catering*. Dentro das operações de vendas e *catering*, são vários os programas de computador que estão disponíveis para permitir à equipa gerir grupos e espaços de funções dentro do

hotel. Algumas cadeias têm desenvolvido os seus próprios sistemas, enquanto outros usam pacotes pré-concebidos como Delphi, Breeze, and Miracle.

As reservas também beneficiam com as *interfaces*, pois obtém todos os dados directamente. A maioria dos hotéis continua a manter um sistema de reservas na propriedade. Este gere o inventário de quarto para um hotel individual, recolhe disponibilidade, ajuda a vender reservas individuais ou em grupo, gera relatórios como listas de chegadas, previsões de reservas, dívidas de comissões de agências de viagens, cartões de pré-registo. Desta forma, seja o hotel individual ou de um grupo hoteleiro, deve existir *interface* e integração entre o sistema da propriedade com o CRS para ajudar a aumentar a coordenação e reduzir a confusão. *“The reservation process, however, is simplified if the property’s computerized system is interfaced with all originators of reservations”* (Casado, 2006).

Um *resort* de luxo pode usar uma base de dados para identificar múltiplos factores que influenciam os serviços de hóspedes que podem ser acedidos por um número de departamentos operativos, como *housekeeping* e *Front-Office*. No fundo, uma base de dados de estrutura de rede é a que fornece interfaces múltiplas. De acordo com Tesone²⁵, em muitos casos, a base de dados está localizada na propriedade, enquanto outras bases de dados estão em lugares remotos.

A partilha informatizada de informação entre os diferentes departamentos de um hotel mostra-se essencial para uma gestão hoteleira adequada tanto para hotéis de cidade como para hotéis de *resort*. *“Smaller resorts may find basic manual operations totally adequate, while larger resorts may require highly sophisticated front-office computerized systems that interface with all major operating departments to achieve effective communications and accounting control”* (Gee, 1996).

Num hotel *resort*, a necessidade de recorrer a sistemas de gestão hoteleira para facilitar a própria gestão hoteleira torna-se maior pelo facto das operações num *resort* serem em maior número que noutros hotéis devido à sua extensão considerável e à excelência desejável do nível de serviço.

²⁵ TESONE, D. V. (2006), *Hospitality Information Systems and e-Commerce*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

Kasavana²² apresenta exemplos de *interface* num hotel com sistemas de gestão hoteleira (PMS):

CRS (Central Reservation System) – o *PMS* recebe as reservas feitas através de linhas aéreas, agências de viagens, *website* do hotel, centro de reservas da cadeia do hotel;

Revenue Management – recolhe dados do *PMS* sobre a disponibilidade e datas;

Contabilidade de *Back Office* – transfere os dados diários para o general manager;

Sistema de contabilidade de chamadas – recolhe os dados das chamadas e transfere para a conta do cliente;

Sistemas de chaves electrónicas – controlam o acesso ao quarto e serve de dispositivo de segurança;

Sistema de gestão de energia – controla a temperatura do quarto do hóspede e áreas públicas;

Dispositivos de serviço auxiliares – chamadas de despertador, *voice mail*, serviços de e-mail;

Dispositivos de serviços autónomos – mini-bares automatizados, filmes *on demand*, jogos de vídeo.

Cada um dos sistemas acima mencionados pode ser usado separadamente. Contudo, os sistemas são muito mais eficientes se forem integrados, permitindo que comuniquem uns com os outros.

Grandes cadeias de hotelaria poderão ter base de dados centralizada que contém toda a informação gerada pelas bases de dados operativas em cada unidade, sendo possível a partilha da informação entre as várias propriedades hoteleiras dentro do grupo.

Segundo Michael Kasavana, existe algum risco na conexão de aplicações independentes num *PMS*, pois se a conexão ficar mal estabelecida, os dados podem perder-se e as capacidades da aplicação ficam comprometidas. Por isso, para que uma *interface* seja eficiente deve ter-se em conta os seguintes aspectos:

- Confiança – testar cada sistema separadamente;
- Contractos – analisar as permissões e as restrições;
- Comunicações – determinar a troca da informação;
- Comparações – contactar utilizadores que conseguiram estabelecer a mesma *interface*;
- Contingências – desenvolver procedimentos no caso da *interface* de problemas.

A nova geração de *PMS* está a ser desenhada em Web browser. Esta inovação pode ter impactos enormes em estruturas de *interface PMS* actuais. Os diferentes sistemas podem usar a Web como um meio de comunicação, da mesma maneira que a *Web* serve como um intermediário entre sistemas diferentes, facilitando toda a comunicação.

No entanto, as *interfaces* aparecem como um recurso efémero, pois a futura tendência será de uma aposta num sistema de gestão hoteleiro integrado em que a propriedade trabalha apenas num único sistema com partilha da base de dados entre todos os departamentos e hotéis.

Para O'Connor, um conceito importante no *software* de hotelaria é o sistema de hotel integrado – uma combinação de aplicação informática para gerir e controlar todos os aspectos das operações hoteleiras. Um sistema integrado ajuda a gerência a satisfazer as necessidades dos hóspedes e deve ser capaz de tratar cada transacção desde a chamada telefónica dos hóspedes até ao seu pagamento.

“In a business that is characterized by a high volume of small transactions, integration between computer systems is very important. Often the same data is used for several different purposes, and integration removes the necessity for it to be re-handled again and again to enter it into multiple systems” (O'Connor, 2004). De facto, a informação é utilizada por vários departamentos para diferentes finalidades. É necessária a integração da informação nos sistemas informáticos para que exista uma partilha de informação eficiente sem a ocorrência de erros.

A introdução de novas tecnologias na hotelaria e a sua completa integração tem proporcionado grandes vantagens na gestão hoteleira como a poupança de tempo e a eliminação da ocorrência de erros. Com um sistema de gestão hoteleira integrado é possível obter resultados positivos, eliminando a opção de *interfaces*. “*If this can be achieved, then the dream of a fully integrated hotel system may indeed come true, which should go a long way towards accelerating the adoption of technology by the hospitality sector*” (O’Connor, 2004).

Finalmente, pode dizer-se que um sistema de gestão hoteleira providencia uma eficaz partilha de informação entre departamentos e unidades hoteleiras. Sendo um *PMS* um sistema basicamente de aplicações de *Front-Office*, necessita do recurso a outros sistemas auxiliares para completar uma gestão estratégica de hotelaria. Para isso, é necessário estabelecer *interfaces* entre o *PMS* e os outros sistemas de gestão hoteleira como sistemas de gestão de energia, *ERP* genéricos como os sistemas de fechaduras electrónicas, P.O.S e CRS.

Capítulo III

O Estudo de Caso do Grupo Hoteleiro Iberostar Complexo Bávaro

3.1 Definição do universo

O universo escolhido para a análise desta abordagem recaiu nos trinta directores de departamento das quatro unidades hoteleiras Iberostar do Complexo Bávaro em Punta Cana, República Dominicana. Esta selecção deve-se ao facto dos directores hoteleiros constituírem a amostra representativa mais adequada da população de todos os utilizadores do *software* nos *resorts*, dado que detêm uma responsabilidade acrescida em relação aos restantes trabalhadores, conhecendo “a realidade” de perto, não apenas através da sua experiência de trabalho como através do *feedback* dos seus colegas. “*A restrição pressupõe que se defina claramente o que se estende por cada um daqueles grupos, ou seja, que se esteja à altura, perante qualquer indivíduo, de dizer se ele faz ou não parte da população visada*” (Ghiglione & Matalon, 1997).

Paralelamente, para a presente investigação, não interessava aumentar o universo de análise a todos os utilizadores de *software*, isto é, para todos os trabalhadores dos *resorts* do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar, nomeadamente a todos utilizadores do *software*, pois o resultado poderia ser distorcido e pouco exacto ao contar com a opinião de trabalhadores do hotel com limitada experiência de trabalho e um escasso conhecimento sobre o *software*. Por outro lado, teve-se algumas limitações relativamente à ampliação da área de domínio do Grupo Iberostar, que é bastante extensa e o tempo disponível para estudar todo o grupo hoteleiro. “*O problema é escolher um grupo de indivíduos, uma amostra, de tal forma que as observações que dele fizermos possam ser generalizadas à totalidade da população; é, portanto, necessário que a amostra apresente características idênticas às da população, isto é, que seja representativa*” (Ghiglione & Matalon, 1997).

Deste modo, esta investigação científica ficou circunscrita aos directores de departamentos do Complexo Bávaro do grupo Iberostar em Punta Cana, onde se estudou os seus quatro hotéis de categorias distintas (Grand Bávaro, Bávaro, Dominicana e Punta Cana). Apesar de todos os hotéis se encontrarem interligados, a área total do complexo Bávaro é dividida em espaços de actuação diferentes. O hotel Grand Bávaro é classificado como o melhor e de luxo, direccionado especificamente para hóspedes casais. Este hotel opera de modo independente dos restantes,

apresentando-se como auto-suficiente nos bens. O hotel Bávaro é considerado para famílias ao oferecerem moradias de quatro apartamentos com jardins. O hotel Punta Cana e Dominicana são simétricos sendo que, por vezes, as moradias do hotel Bávaro que se encontram mais perto destes dois hotéis são concedidas ao hotel Dominicana quando necessário.

3.2 Recolha de dados

Esta investigação científica utilizou os métodos de observação directa e inquéritos para a recolha de dados sobre o tema que se está a trabalhar, especificamente, o funcionamento dos *softwares* e a respectiva cobertura das necessidades hoteleiras.

A observação directa à actuação dos diferentes departamentos do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar incidiu nas aplicações utilizadas, no funcionamento do *software*, nas especificidades dos hotéis de *resort* e ainda na satisfação dos utilizadores do *software*. Esta metodologia revelou-se de uma grande importância, pois o contacto directo com os operadores/utilizadores dos *softwares* dos *resorts* permitiu obter uma ideia mais aprofundada e esclarecida sobre aspectos relacionados com os diferentes *softwares*. Para a observação directa utilizou-se igualmente as respostas de perguntas abertas colocadas nos inquéritos para complementar os resultados obtidos, podendo-se verificar a confirmação dos factos e assim, dos resultados.

É, de facto, fundamental num estudo de investigação científica a aproximação aos factos que se está a analisar, não sendo apenas através de um questionário, mas também, através da observação directa.

Sendo o universo de estudo os quatro hotéis do Complexo Bávaro (Grand Bávaro, Bávaro, Dominicana e Punta Cana) do Grupo Iberostar, verificou-se uma distinção na tipologia hoteleira entre as quatro unidades Iberostar de Punta Cana.

O complexo Bávaro conta no total com 1797 habitações. O Complexo Bávaro *Resort* de cinco estrelas apresenta amplas instalações compostas por vários departamentos,

facilitando a gestão hoteleira. Os quatro hotéis são compostos por departamentos que operam autonomamente – direcção, recepção, cozinha, bar e restaurantes, lojas, piscina, jardim, manutenção, *housekeeping*, armazém, animação e relações públicas. Apesar funcionarem de modo autónomo, existem departamentos comuns entre os quatro hotéis como: a administração, as reservas, os recursos humanos, a informática, a segurança, o SPA, um armazém, telefone, a padaria, o talho, a lavandaria e corporativos.

O hotel Grand Bávaro é o mais luxuoso, conta com 260 suites, 13 Grand suites viradas para o mar, onde se pode desfrutar de um conforto mais elevado e uma máxima segurança. Este hotel funciona de modo independente dos outros três hotéis do complexo. O hotel Grand Bávaro integra 12 departamentos.

O hotel Baváro é composto por 74 *bungalows* e 8 suites juniores, num total de 590 habitações. Este hotel integra igualmente 12 departamentos.

Os hotéis Dominicana e Punta Cana apresentam-se como as categorias de hotéis mais económicas dentro do complexo. Estes dois hotéis são compostos por 13 departamentos comuns entre os hotéis.

Para coordenar as necessidades operacionais do Complexo Bávaro, conta-se com o imprescindível apoio das TI, que cobrem praticamente toda a área dos *resorts*, através dos diversos *softwares* instalados e as respectivas *interfaces* e, ainda, os *e-services* disponíveis. Entre os e-Services dos hotéis do Complexo Bávaro contam-se com a TV, vídeo on demand, Internet e telefone.

Também no presente caso-estudo, o Complexo Bávaro do grupo hoteleiro Iberostar segue a tendência actual das inovações tecnológicas para poder dar resposta ao mercado cada vez mais exigente e às complexidades operacionais hoteleiras. Perante um mundo em crescente informatização, é necessário apostar nas vantagens tecnológicas para poder competir no mercado actual e alcançar os objectivos do negócio. É necessário estabelecer metas e objectivos concretos de uma gestão hoteleira eficaz através de uma análise das necessidades operacionais. Estas servirão de base para uma determinada estrutura organizativa de TI. *“Estabelecida a análise de necessidades é muito natural que se possa escaloná-las em prioridades, e em consequência definir um plano de*

implementação da informatização que cubra todas as necessidades ao longo de um determinado horizonte temporal, por exemplo a três ou cinco anos” (Matoso, 1996).

A hotelaria é, de facto, uma das áreas de negócio que mais necessita do importante recurso das TI, nomeadamente do *PMS*, *ERP* e *e-Services*, visto que necessita de controlar tanto as operações e os funcionários, como as reservas e os *stocks* e ainda, a comunicação interna entre os vários departamentos, hotéis e fornecedores.

No seguimento da observação directa, recolheram-se dados relativos ao funcionamento dos *resorts* Bávaro Iberostar. O complexo Bávaro usa apenas uma única base de dados para os quatro hotéis integrantes, podendo partilhar toda a informação entre si, com as devidas restrições de acesso para cada departamento e funcionário.

A direcção dos hotéis Iberostar do complexo Bávaro recorre a vários *softwares* para a gestão hoteleira, sendo por isso necessários *interfaces* entre os diferentes sistemas para que exista uma comunicação eficiente entre os vários departamentos. Deve lembrar-se a importância de uma partilha de informação exacta e imediata entre os diversos departamentos de um hotel e entre hotéis do mesmo grupo. Os *softwares* de gestão hoteleira permitem não só um acesso a informação rápida e eficaz, uma comunicação exacta entre os departamentos e hotéis do mesmo complexo, como executam ainda tarefas repetitivas de modo automático e disponibilizam relatórios informativos e estatísticos, entre outras funções.

A figura seguinte exemplifica a estrutura organizativa do Complexo Bávaro, Grupo Iberostar, isto é, os *softwares* de gestão hoteleira integrantes dos *resorts* Bávaro e as respectivas *interfaces* entre os sistemas.

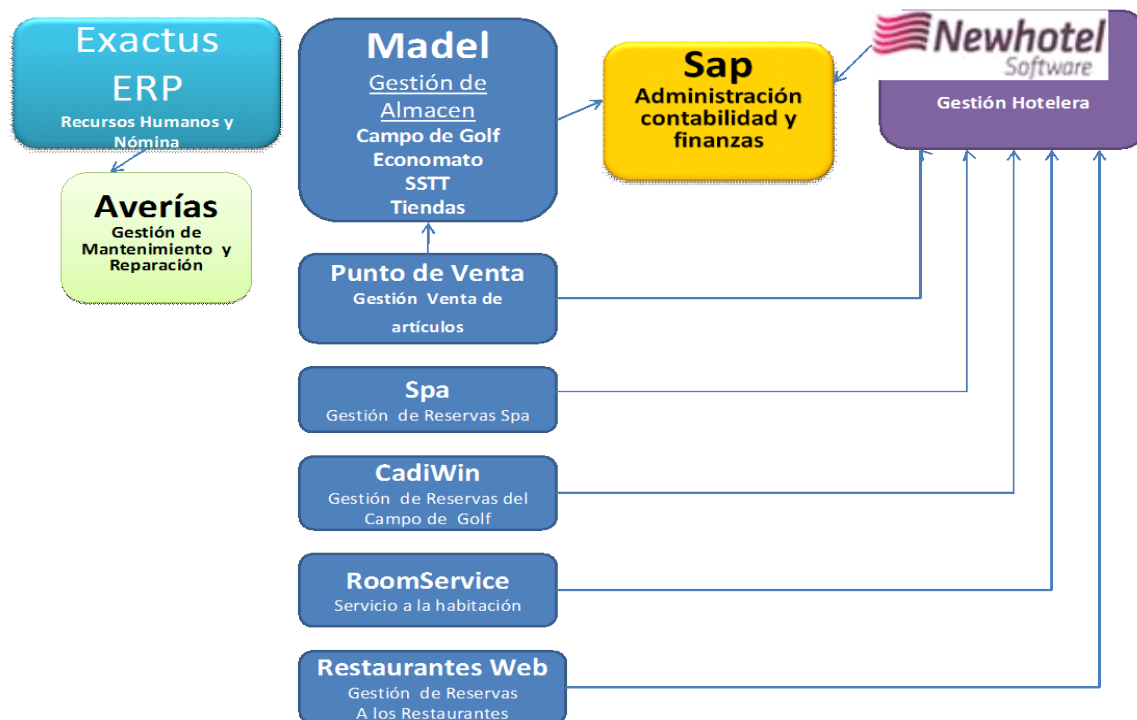


Figura 8 – Estrutura organizativa informática (*softwares*) utilizada pelo complexo Bávaro, Iberostar, (4 de Agosto de 2010).

Como se pode ver na imagem em cima, o grupo Iberostar, particularmente o complexo Bávaro apresenta vários tipos de *softwares* de gestão como o *PMS Newhotel Software*, (versão 2010.4.15) que está ligado praticamente a todos os outros departamentos e vice-versa (P.O.S., serviços à habitação, golfe, SPA, lojas, armazéns, reservas). A *Newhotel Software* também integra o módulo de SPA do complexo hoteleiro. O *PMS* é considerado a fonte principal de toda a informação, pois é neste *software* de *Front-Office* e módulos adicionais que se encontram os dados relativos aos hóspedes/clientes, tornando possível a exportação da informação a outros departamentos e hotéis.

O Complexo Bávaro apresenta ainda outro *software* de gestão de *stocks*, de POS – *Madel* – que gere os *stocks* dos armazéns e os pontos de venda. Este *software* está igualmente ligado ao *Newhotel Software* para conferir os dados dos clientes.

Além dos dois armazéns (um do hotel Grand Bávaro e um central para os restantes três hotéis), existem ainda quatro armazéns no complexo Bávaro com equipamento e produtos divididos pelos seguintes sectores:

- 1) Armazém do Campo de Golfe – fornece 1 loja e materiais para golfe;
- 2) Armazém de Economato – quantidades, produtos, comida e papelaria;
- 3) Armazém de SSTT (serviço técnico) – fornece cabos, luzes, ferramentas, tintas, cimento;
- 4) Armazém de Lojas – fornece material para vendas nas lojas.

Quanto aos *ERPs* do complexo, os hotéis têm instituído o *ERP* Exactus, um *software* de gestão de recursos humanos e o *ERP* SAP, que presta apoio administrativo, contabilístico e financeiro aos vários hotéis. A SAP é um dos *softwares* de gestão de empresas mais conceituados actualmente. O complexo utiliza SAP WEB, com o servidor em Espanha, através de um IP válido controla e gere a contabilidade, contas por cobrar, cobras por pagar e tem *interface* com Newhotel, Madel e Exactus, exportando um ficheiro com a informação da contabilidade que o SAP depois utiliza.

Como se pode verificar na figura 8, as avarias recebem informação do *software* ERP Exactus. As avarias trabalham juntamente com os serviços técnicos mas não dispõem de *interface* entre os sistemas. São os operadores que recebem as chamadas relativas às avarias no hotel do *room division management* (que controla a recepção, *housekeeping*, director, serviço técnico (avarias), e esta informação será transmitida ao chefe das avarias.

Existe ainda outro *software* especificamente para golfe – Cadiwin – que também apresenta *interface* com o *PMS* Newhotel Software para transferir directamente as despesas à conta do cliente/quarto, gestão de horários, gestão da informação do vendedor para comissões.

O Room Service é outro *software* de serviço às habitações, que administra menus de comida (Bávaro e GB), sem cobranças, tem *interface* com Newhotel para ver o nome, o

número cliente, os códigos de menu quando o cliente pede comida no quarto (as reservas feitas por telefone).

Apesar do Complexo Bávaro Iberostar ter investido nas TI para uma gestão completa das unidades hoteleiras, existem departamentos que não são cobertos pelas TI como a piscina, os jardins e a animação. O complexo hoteleiro também não detém de um sistema de gestão de energia para controlar as temperaturas ambientes dos quartos e áreas públicas dos hotéis.

Por outro lado, os POS das lojas também não possuem *interface* com Newhotel, mas apenas com MADEL (economato). A *interface* entre P.O.S. e o Newhotel existe, mas não é utilizado, porque se cobra no momento da compra.

Visto que o Complexo Bávaro é composto por *resorts*, a alimentação e as bebidas (excepto bebidas alcoólicas) integram um sistema de tudo incluído. Deste modo, os bares e restaurantes do complexo não têm P.O.S. No entanto, quando é pedida uma bebida, que não esteja incluída, os empregados registam à mão e comunicam ao *Front - Office* para cobrar na conta de quarto do cliente. O POS encontra-se apenas nas lojas existentes nos hotéis, que transferem as compras à conta do cliente se o cliente o entender.

Outros dos objectivos operacionais da *interface* existente entre a cozinha (Madel) e o *PMS* Newhotel Software é saber quais as nacionalidades e número de pessoas que vêm para o hotel, de modo a adaptar os pratos e comidas dos *buffets* e restaurantes às características culturais e à quantidade de hóspedes.

Existem dois SPAs no Complexo Bávaro - SPA Bávaro e o SPA Grand Bávaro. Apenas o SPA Bávaro possui *interface* com Newhotel para aceder à conta do cliente. No hotel Grand Bávaro não existe *interface* com Newhotel Software, pois este serviço está incluído na estadia do cliente.

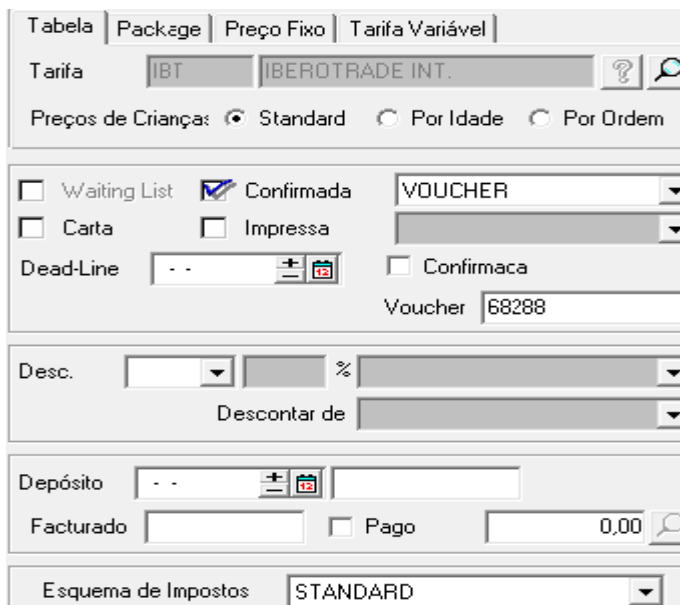
O Reservas WEB é um *software* para as reservas nos restaurantes dos hotéis e detém uma *interface* com Newhotel para verificar as noites que o cliente tem. As reservas são limitadas às noites que o cliente tem de estadia no hotel, a disponibilidade horária, as nacionalidades, o idioma para sair o bilhete.

Por outro lado, o complexo Bávaro apresenta uma central telefónica pertencente à empresa central telefónica – Guest Choice. A central telefónica – PBX – possui *interface* com Newhotel para aceder aos dados do cliente e transferir as despesas à conta cliente. O nome do cliente comunicado pela Newhotel, aparece nos telefones aquando das chamadas.

Quanto aos *e-Services* disponíveis nos hotéis: *video on demand*, Internet com modem, TV, telefone, pacote de canais de filmes (pré-pago), despertador, *hot line* (serviço ao cliente), cofre de segurança e telefax pela recepção. Somente no Grand Bávaro Hotel, a internet é incluída. A CODETEL é a empresa de TV cabo, serviços de cabo, da Internet, pacote de canais (Guest Choice), que fez a instalação de antenas parabólicas.

A observação directa estendeu-se igualmente a uma entrevista ao director do departamento de reservas, Joel Garcia, que explicou e descreveu todo o processo de reservas/vendas de quartos dos hotéis do complexo Bávaro. As reservas têm *interface* com IBEROTRAIN (um sistema de gestão de cobranças). O centro de reservas utiliza apenas IBEROSERVICE, que é uma aplicação desenvolvida no Outlook de reservas e vendas aos hotéis. Quando se recebe um e-mail em formato XML, pode abrir-se directamente e fazer importação dessas reservas no Newhotel Software.

Entre Julho e Outubro é chamada a época baixa e a época alta entre Novembro e Fevereiro. As crianças entre 0-3 anos não lhes é cobrada uma tarifa, as crianças entre os 4-12 anos têm uma tarifa especial de criança, como se pode ver na imagem seguinte com a definição da tarifa. Em geral, aceitam dois adultos e duas crianças ou com 1 criança. No hotel Grand Bávaro não aceitam crianças, apenas aceitam reservas individuais ou duplas. As reservas podem ser feitas directamente por telefone ou e-mail para o centro de reservas ou no site Iberostar.

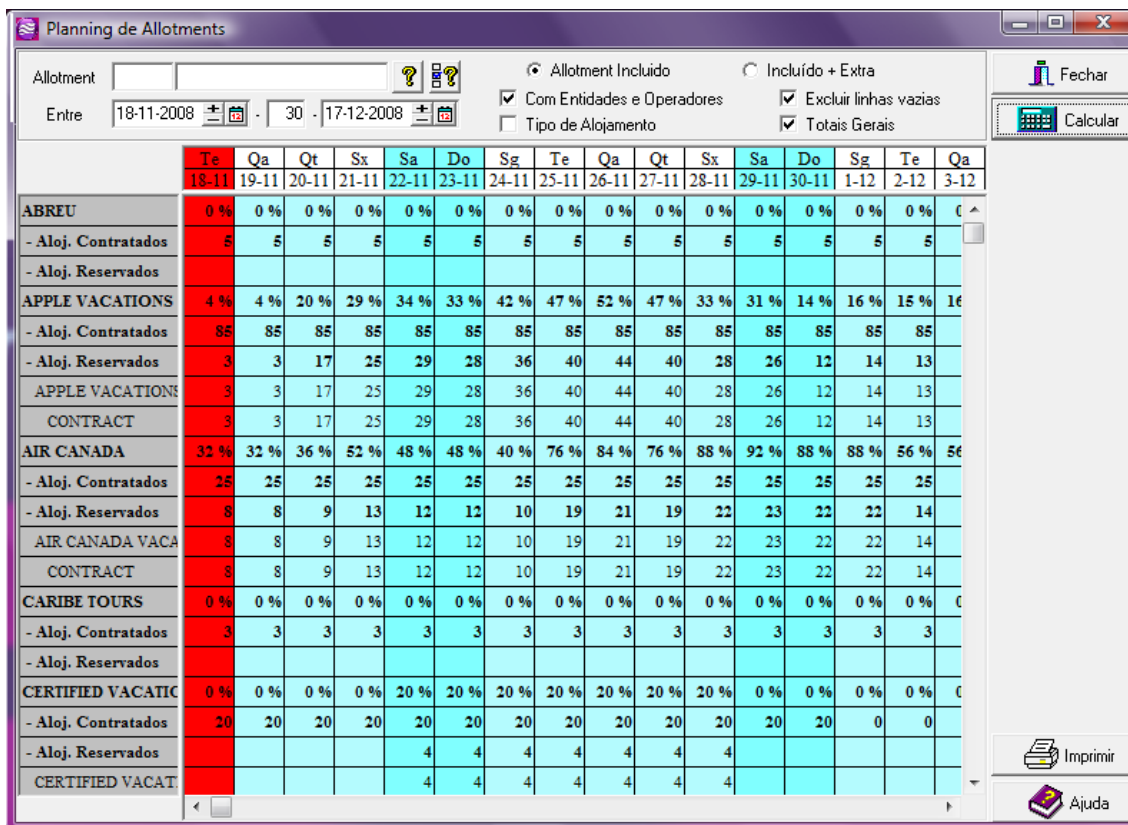


The screenshot shows a software interface for configuring a tariff. At the top, there are tabs for 'Tabela', 'Package', 'Preço Fixo', and 'Tarifa Variável'. The 'Tarifa' field contains 'IBT' and 'IBEROTRADE INT.'. Below this, there are radio buttons for 'Preços de Crianças' with options 'Standard', 'Por Idade', and 'Por Ordem'. The next section has checkboxes for 'Waiting List' (unchecked), 'Confirmada' (checked), 'Carta' (unchecked), and 'Impressa' (unchecked). A dropdown menu is set to 'VOUCHER'. There is a 'Dead-Line' field with a calendar icon and a 'Confirmaca' checkbox. The 'Voucher' field contains the number '68288'. Below that is a 'Desc.' field with a percentage sign and a 'Descontar de' dropdown. The 'Depósito' field has a calendar icon. The 'Facturado' field is empty, and there is a 'Pago' checkbox with the value '0,00'. At the bottom, the 'Esquema de Impostos' dropdown is set to 'STANDARD'.

Figura 9 – Exemplo de tarifa do PMS Newhotel Software, (25 de Julho de 2010).

Os resorts Iberostar complexo Bávaro também não tem qualquer contrato com canais de distribuição, os clientes apenas comunicam as reservas às agências e estas aos hotéis. O centro de reservas do complexo tem somente quatro encarregados de reservas para os hotéis, que tratam das reservas online e com *tour operators*. As reservas directas são raras. O sistema Newhotel avisa através dos relatórios quais agências que não vendem ou vendem deficientemente para serem eliminadas.

Como se viu anteriormente, os *allotments* são uma variável na venda de quartos de um hotel principalmente hotel resort, que permitem às agências comprarem quartos por temporadas aos hotéis. Verificou-se neste estudo que os *allotments* são quase uma característica exclusiva dos hotéis resort, pois concede flexibilidade aos hotéis para gerirem as vendas de quartos de grosso modo, facilitando a gestão de reservas e a venda de quartos. Curiosamente, uma agência suíça que tem contrato com o complexo Bávaro é a única que paga em adiantado para obter tarifas especiais pois possui um número de quartos fixos por épocas. A agência Thomas Cook é excepção, sendo a única agência para quem vendem quartos para quatro adultos, uma cama king e duas individuais. A figura seguinte expõe um *planning* de *allotments* da Newhotel Software, em que estão representados os vários contratos de *allotments* com agências de viagens e *tour operators*, com as respectivas datas e percentagens de alojamentos contratados.



Allotment	Entre 18-11-2008 - 30 - 17-12-2008															
	Te	Qa	Qt	Sx	Sa	Do	Sg	Te	Qa	Qt	Sx	Sa	Do	Sg	Te	Qa
	18-11	19-11	20-11	21-11	22-11	23-11	24-11	25-11	26-11	27-11	28-11	29-11	30-11	1-12	2-12	3-12
ABREU	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
- Aloj. Contratados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
- Aloj. Reservados																
APPLE VACATIONS	4 %	4 %	20 %	29 %	34 %	33 %	42 %	47 %	52 %	47 %	33 %	31 %	14 %	16 %	15 %	16 %
- Aloj. Contratados	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
- Aloj. Reservados	3	3	17	25	29	28	36	40	44	40	28	26	12	14	13	
APPLE VACATIONS	3	3	17	25	29	28	36	40	44	40	28	26	12	14	13	
CONTRACT	3	3	17	25	29	28	36	40	44	40	28	26	12	14	13	
AIR CANADA	32 %	32 %	36 %	52 %	48 %	48 %	40 %	76 %	84 %	76 %	88 %	92 %	88 %	88 %	56 %	56 %
- Aloj. Contratados	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
- Aloj. Reservados	8	8	9	13	12	12	10	19	21	19	22	23	22	22	14	
AIR CANADA VACA	8	8	9	13	12	12	10	19	21	19	22	23	22	22	14	
CONTRACT	8	8	9	13	12	12	10	19	21	19	22	23	22	22	14	
CARIBE TOURS	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
- Aloj. Contratados	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
- Aloj. Reservados																
CERTIFIED VACATI	0 %	0 %	0 %	0 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
- Aloj. Contratados	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	0	0	0
- Aloj. Reservados					4	4	4	4	4	4	4					
CERTIFIED VACAT					4	4	4	4	4	4	4					

Figura 10 – *Planning de Allotments*, Newhotel Software, (25 de Julho de 2010).

O Complexo Bávaro também utiliza o módulo NewChange da Newhotel Software para câmbios. Este módulo é utilizado pela auditoria, *Front-Office* e recepção. O módulo NewComplex está igualmente inserido nos sistemas de gestão hoteleira para ver a ocupação global, as reservas e os clientes dos quatro hotéis numa única base de dados. Este módulo é utilizado pelos comerciais, operadores de telefones e director dos *resorts*.

As questões abertas do inquérito permitiram a construção de uma ideia generalizada sobre a opinião dos utilizadores dos diversos *softwares* no Complexo Bávaro, Grupo Iberostar. Consta-se que as operações que os utilizadores mais usam são as reservas e consulta de reservas e planos de trabalho, facturação, transferências e relatórios.

Alguns dos problemas que surgem com a utilização do *software* no Complexo Bávaro é que os usuários não lêem mensagens que lhes aparece no sistema, sejam de mensagens de informação como de erro. Por outro lado, consideram em geral o sistema informático lento e instável ao bloquear com frequência. Os utilizadores do *software* deste estudo

requerem maior rapidez no serviço de Internet para fazer as reservas mais rapidamente, pois o *hardware* não acompanha o *software*, o que resulta que o *software* consuma demasiados recursos e exista lentidão no Madel e Newhotel. Também existe um desfasamento nas reservas e estatísticas, entre o real e o que o sistema demonstra. Os utilizadores de Newhotel Software queixam-se de que as actualizações da empresa Newhotel danificam por vezes algo mais.

3.3 Estrutura do inquérito

O inquérito é dirigido aos directores de departamento do Complexo Bávaro, Grupo Iberostar. É aplicado ao caso-estudo da presente dissertação *Grupo hoteleiro Iberostar* foi elaborado com base em três modelos de questionários (uma tabela classificativa, seis perguntas abertas e três perguntas fechadas de resposta dicotómica). O presente inquérito visa obter a informação necessária à análise do tema por vários meios – a satisfação dos utilizadores do *software* e a cobertura das necessidades do *resort* através desse mesmo *software*.

As seis perguntas abertas do inquérito permitem dar uma ideia dos pontos fracos e pontos fortes de cada *software*, a utilização das principais ferramentas e os problemas que suscitam em geral.

3.4 O inquérito

A amostra representativa do universo em análise é constituída por 30 indivíduos, directores dos departamentos dos hotéis do Complexo Bávaro Iberostar de Punta Cana. Cada hotel do complexo tem 12 departamentos, excepto os hotéis Dominicana e Punta Cana, que partilham alguns dos departamentos. No entanto, para a análise dos inquéritos procedeu-se a uma simplificação dos departamentos, representando na análise apenas os mais relevantes. Existem sete tipos de *software* no complexo Bávaro para garantir a gestão completa dos hotéis: Newhotel Software (Front-Office, P.O.S e SPA), Madel (economato), Exactus (recursos humanos), SAP (administração, contabilidade e finanças), Cadiwin (golfe), Room Service (serviço à habitação) e Restaurantes Web (gestão de reservas nos restaurantes). Cada um dos *softwares* tem funcionalidades específicas para diferentes departamentos. Todos os *softwares* dos hotéis *resort* Iberostar, excepto o Exactus, apresentam *interface* com o *Front-Office* da Newhotel Software.

Como foi dito anteriormente, pretende-se com esta investigação estudar a cobertura das necessidades dos hotéis Iberostar do Complexo Bávaro por parte dos *softwares* em uso. Deste modo, foram analisadas várias características relacionadas com o desempenho dos *softwares* dos *resort*, para então avaliar o grau de cobertura das necessidades e o funcionamento dos hotéis do Complexo Bávaro. Cada inquirido respondeu ao inquérito sobre um ou vários *softwares* específicos que utiliza durante o trabalho nos hotéis *resorts*. Os diferentes *softwares* em questão serão avaliados segundo itens classificativos sobre a importância, o funcionamento e as aplicações disponíveis por cada um dos *softwares* do ponto de vista do utilizador, neste caso, dos directores de departamentos do Complexo Bávaro.

As categorias apresentadas na tabela classificativa estendem-se a perguntas sobre a importância do *software*, a facilidade de utilização, o funcionamento, a cobertura das necessidades, o apoio técnico, a rapidez de processamento, o funcionamento das *interfaces*, a organização lógica, a melhoria da produção, terminologia, a classificação do *software*, a satisfação generalizada, a ajuda, os relatórios e a recomendação do *software* a outros (ver anexo I).

Para poder classificar os *softwares* instalados e as suas coberturas das necessidades dos *resorts*, deve avaliar-se a satisfação dos utilizadores para cada item numa escala classificativa de muito bom (5 Pontos), bom (4 P.), satisfaz (3 P.), satisfaz pouco (2 P.) e não satisfaz (1 P.).

É interessante perceber quais os aspectos/itens que se encontram num estado melhor ou pior em determinados *softwares* e comparar com outros sistemas, para então, proceder a uma melhoria da cobertura das necessidades e se necessário a alterações dos aspectos menos favoráveis do *software*.

Quanto aos departamentos do Complexo Bávaro, os *resorts* do complexo são compostos como se já se referiu, por quatro hotéis integrantes (hotel Grand Bávaro, hotel Bávaro, hotel Dominicana e hotel Punta Cana). Cada um destes hotéis é hotel *resort* de categorias distintas e tem uma gestão autónoma dos seus respectivos departamentos. Em média, cada um dos hotéis apresenta doze departamentos, sendo que o hotel Dominicana e o hotel Punta Cana partilham alguns departamentos entre si. Para a recolha dos dados, contou-se apenas com a referência dos departamentos de maior importância como a recepção, a administração, os recursos humanos, o economato e outros, em que se incluem todos os restantes departamentos como o SPA (Newhotel Software), o POS (lojas), o golfe (Cadiwin), serviço ao quarto (Room Service), gestão de reservas dos restaurantes (Restaurantes Web) e a contabilidade e finanças (SAP).

Como já se referiu anteriormente, para facilitar a análise dos dados e obtenção das medidas de localização como a média e a moda, adaptaram-se números correspondentes à escala classificativa (muito bom – 5, bom – 4, satisfaz – 3, satisfaz pouco – 2 e não satisfaz – 1). A representação destes cinco gráficos iniciais compõe-se pela variável número de respostas (y) e pela variável de satisfação (x).

Analisando o gráfico seguinte, a classificação do *software* Newhotel (*PMS* do Complexo Bávaro) pelos utilizadores relativamente às variáveis de satisfação, verifica-se que a média de respostas é de 4.2, isto é, Newhotel é considerado um bom *software* de gestão entre a amostra de utilizadores do mesmo. As variáveis de satisfação que melhor se destacam (muito bom) na Newhotel são a melhoria da produtividade (11 respostas), o apoio técnico (10 r.), a organização lógica das tarefas (10 r.) e a terminologia utilizada (10 r.). Outras variáveis consideradas de bom são o funcionamento dos *interfaces* (12 r.), a classificação geral do *software* (10 r.) e a satisfação geral do *software* (10 r.).

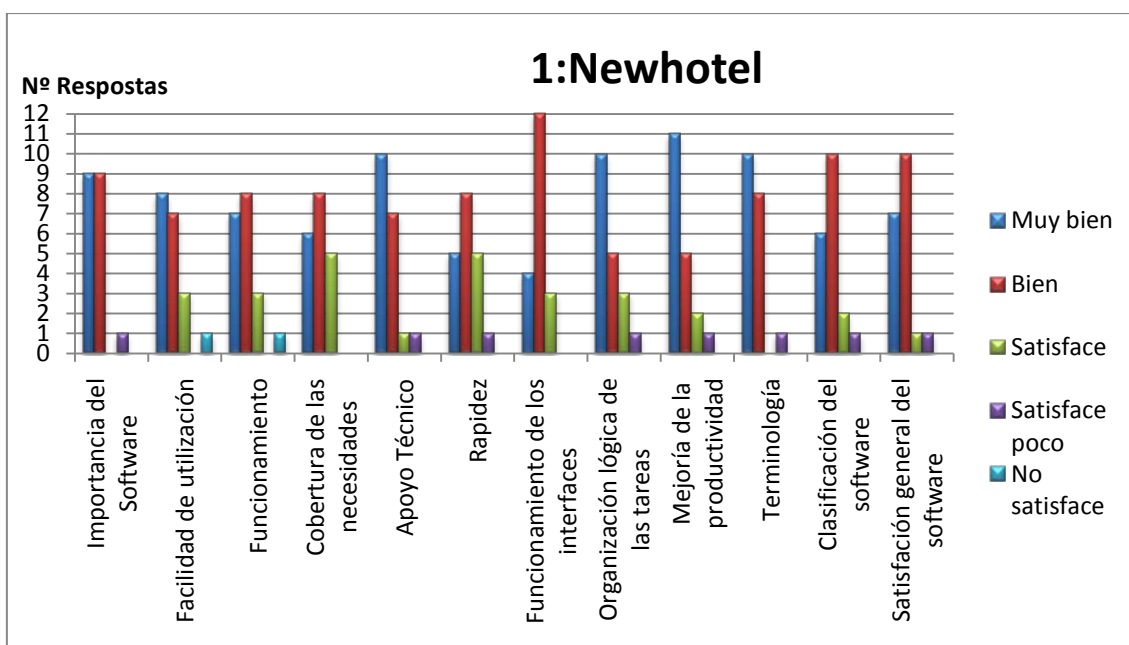


Figura 11 – Classificação do *software* Newhotel Software utilizado no Complexo Bávaro.

Quanto ao *software* Exactus, que é o *software* responsável pela gestão dos recursos humanos do Complexo Bávaro, restringe-se apenas ao resultado de um único utilizador, director de departamento dos recursos humanos. A média de classificação é de bom (3,8). Os únicos aspectos que satisfazem são a cobertura das necessidades e a organização lógica das tarefas; todas as restantes variáveis são classificadas de bom.

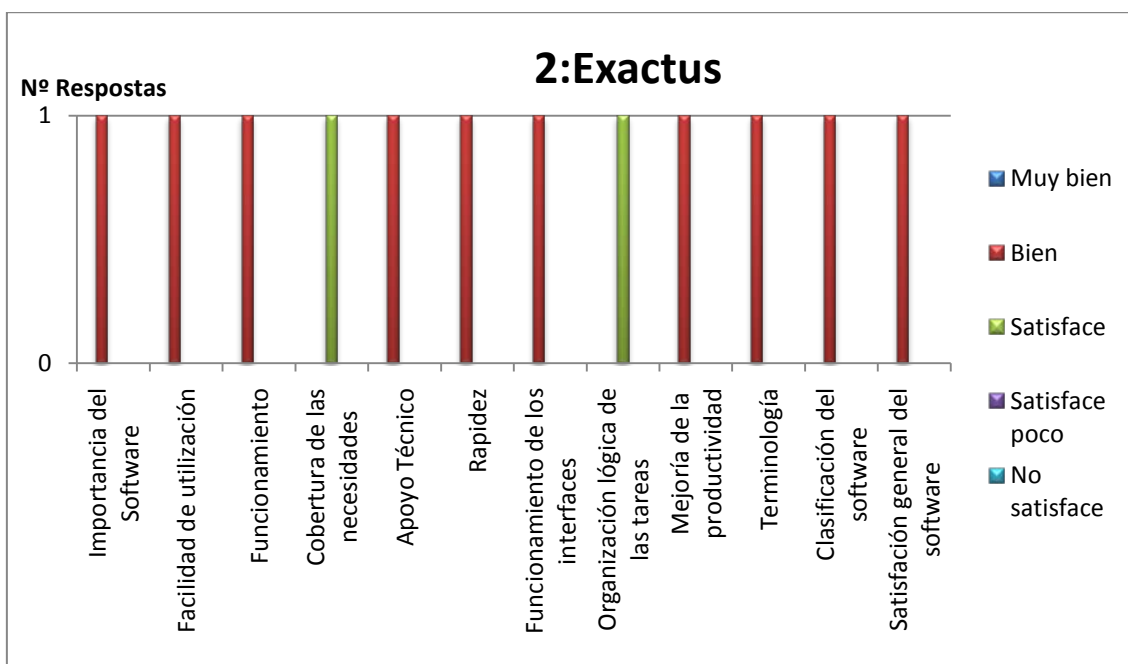


Figura 12 – Classificação do *software* Exactus utilizado no Complexo Bávaro.

Relativamente ao *software* Madel, encarregue pela gestão do economato do complexo Bávaro, a média de classificação é de bom (3,5). Sendo a amostra representativa constituída por seis elementos, a variável com maior número de respostas unânimes (bom) é a influência do *software* na melhoria da produtividade (5 respostas) e a terminologia (4 r.). Por outro lado, foi atribuído muito bom à importância do *software* (3 r.) e ao apoio técnico (3 r.).

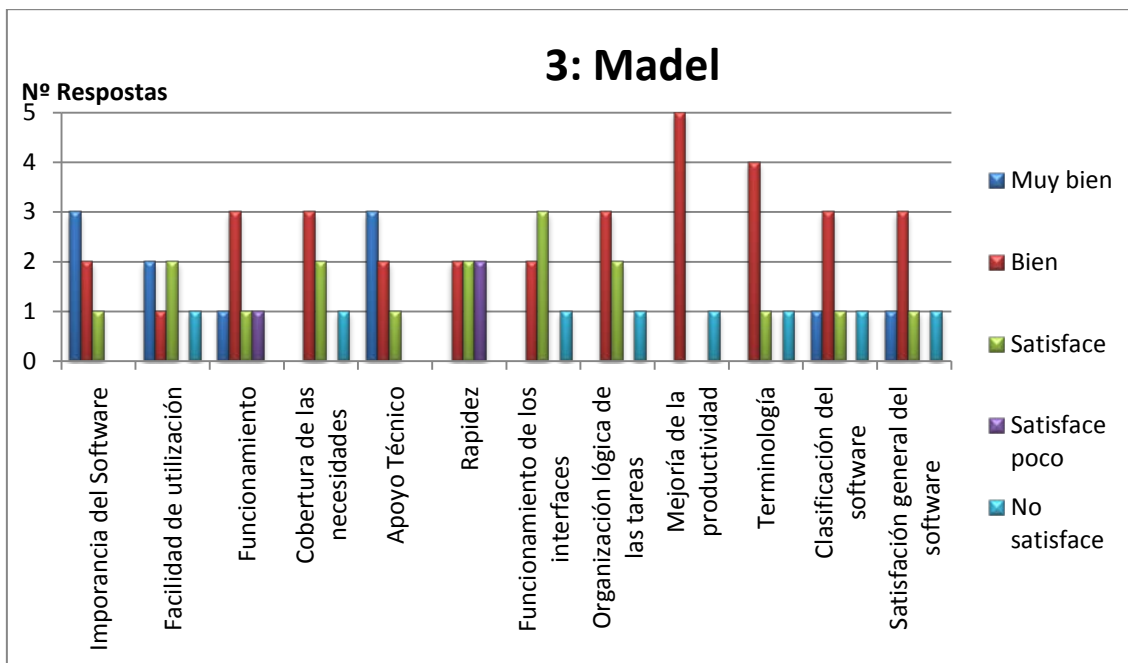


Figura 13 – Classificação do *software* Madel utilizado no Complexo Bávaro.

Sap é o ERP utilizado pelo Complexo Bávaro para gestão contabilística, administrativa e financeira e a amostra representativa é constituída por dois elementos. A média classificativa é de muito bom (4.5). As variáveis mais bem classificadas (muito bom) pelo total da amostra foi o apoio técnico, a melhoria da produtividade e a terminologia. A importância do *software* é também considerada um elemento crucial no desempenho do hotel.

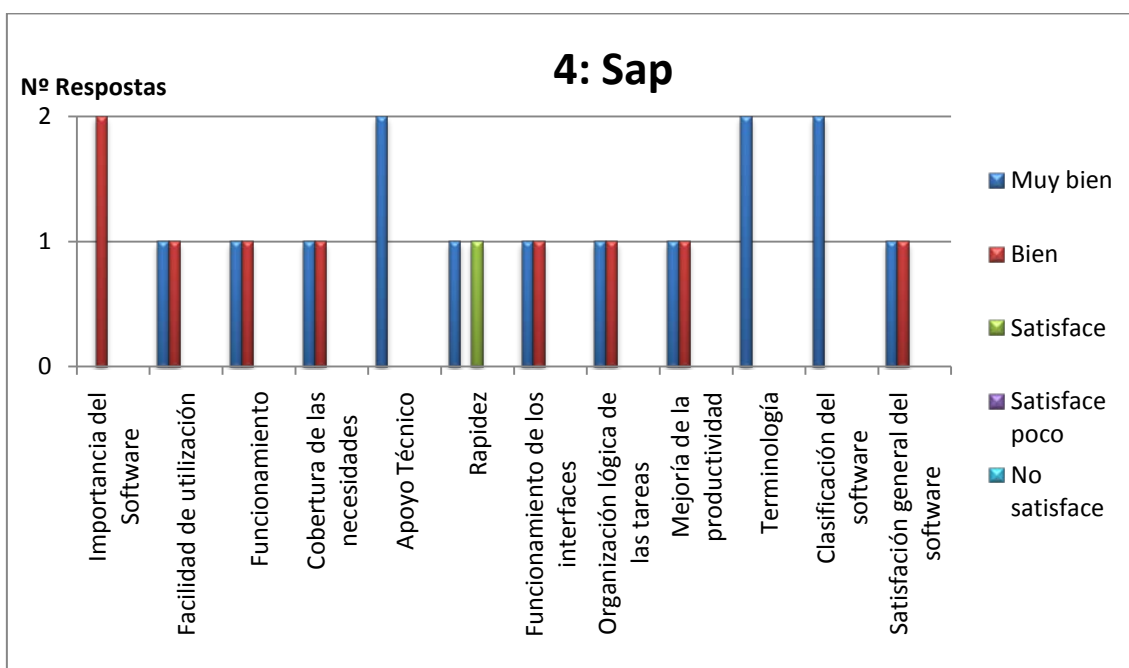


Figura 14 – Classificação do *software* Sap utilizado no Complexo Bávaro.

Por último, os outros *softwares* utilizados pelo Complexo Bávaro integram o *software* para golfe - Cadiwin, o *software* para serviço ao quarto - Room Service e *software* de gestão de reservas dos restaurantes - Restaurantes Web. A amostra representativa dos utilizadores destes *softwares* do complexo é de dois elementos e a média classificativa está em bom (4.4). A variável melhor classificada é a facilidade de utilização (2 r.) e as variáveis que satisfazem são o apoio técnico e o funcionamento das *interfaces*.

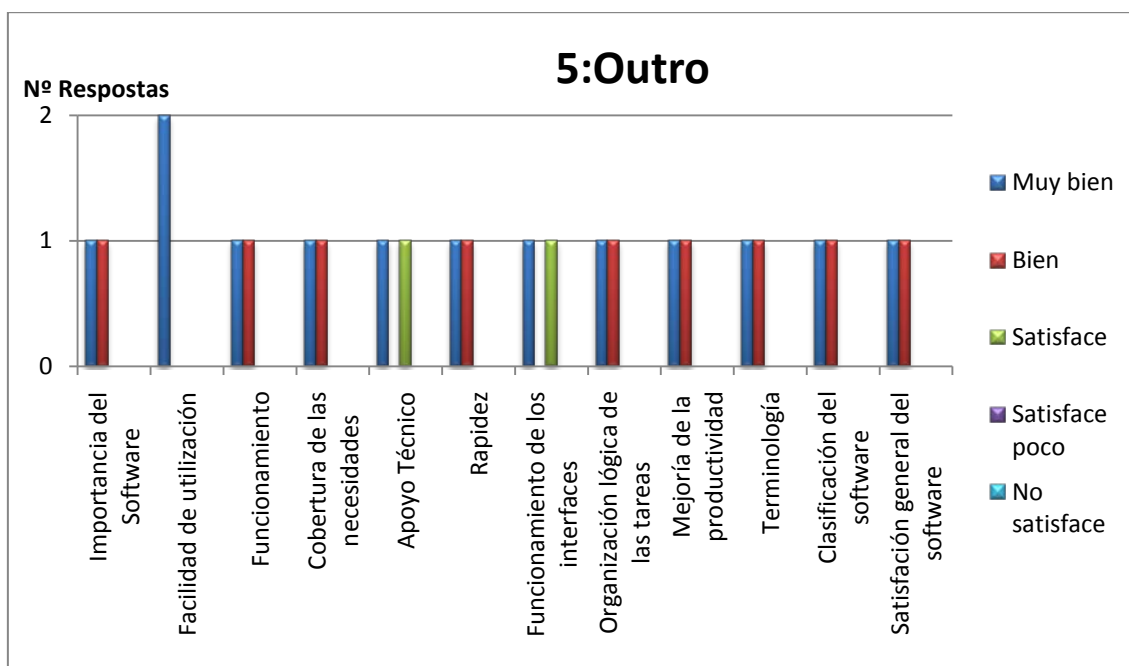


Figura 15 – Classificação de outros *softwares* utilizados no Complexo Bávaro.

Após a compilação dos resultados classificativos referentes aos diferentes *softwares* utilizados pelo Complexo Bávaro, pode afirmar-se que os *softwares* são considerados em geral boas ferramentas de gestão hoteleira, no sentido em que incorporam variáveis de satisfação importantes como o funcionamento, apoio técnico, o funcionamento das *interfaces*, a melhoria da produtividade e a satisfação geral do *software*. Verifica-se que o *software* com melhor classificação é o SAP (média - 4.5), embora se deva considerar que a amostra deste *software* é bastante mais reduzida. Pelo contrário, o *software* pior classificado é o *software* Madel com 3.5 – bom. Por outro lado, as variáveis que se mostram numa posição mais delicada são a rapidez e a cobertura das necessidades dos *softwares*.

Paralelamente, também se analisou cada variável de satisfação por *software* utilizado pelo Complexo Bávaro a partir dos dados do inquérito, para que se possa avaliar as variáveis de satisfação com maior e menor classificação para cada *software*, isto é, a influência da variável de satisfação sobre cada *software*.

A importância do *software* é classificada por uma média de muito bom do total da amostra pelos *softwares* Newhotel (4.37), Madel (4.33) e outros (4.50), sendo que a totalidade da amostra (100%) dos *softwares* Exactus e Sap classifica a importância do *software* como bom. Isto significa que a utilização da TI na gestão hoteleira é considerada muito importante entre os directores dos departamentos, visto que esta ferramenta tecnológica auxilia em várias tarefas e comunicação do hotel.

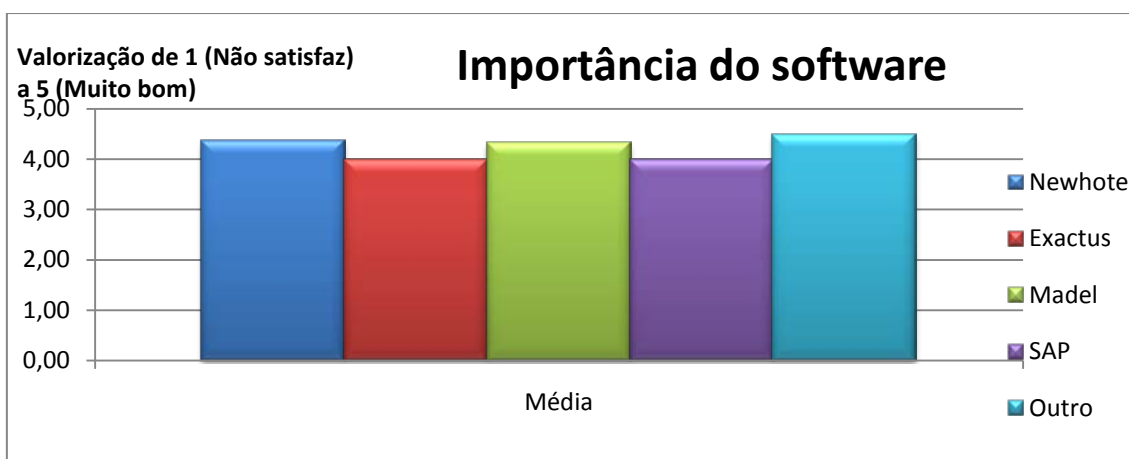


Figura 16 – Importância do *software* por software utilizado pelo Complexo Bávaro.

Por outro lado, a variável de satisfação de facilidade de utilização dos *softwares* é vista em média como muito boa pelos outros *softwares* – Cadiwin, Restaurantes Web e Reservas Web (5 - 100%) e os *softwares* Sap (4.50), Newhotel (4.11) e Madel (3.50). Exactus (4.00) considera a facilidade de utilização de bom. A facilidade de utilização dos *softwares* é portanto em média boa na execução de tarefas.

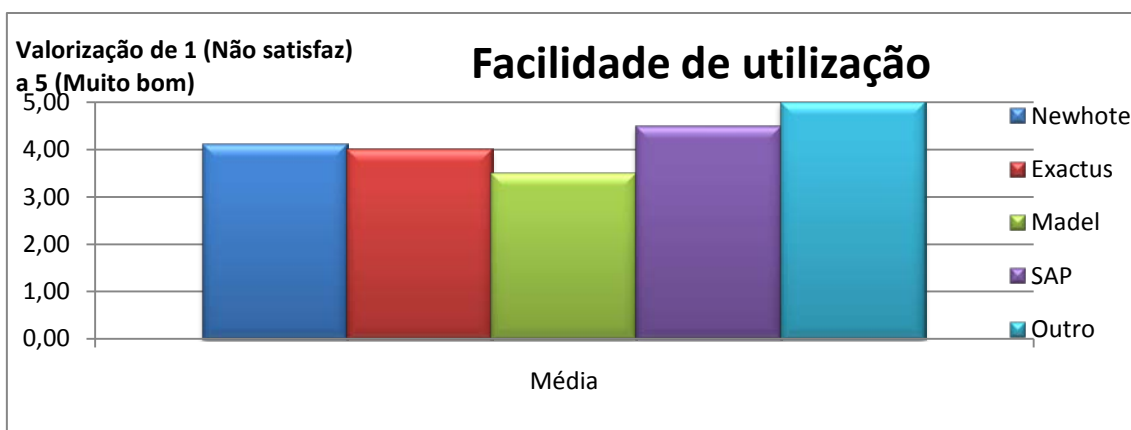


Figura 17 – Facilidade de utilização por *software* utilizado pelo Complexo Bávaro.

O funcionamento do *software* é considerado em média muito bom pela Sap (4.50 - 100%) e outros *softwares* (4.50), de bom pela Exactus (4.00), pela Newhotel (4.05) e Madel (3.67). Deste modo, o funcionamento dos *softwares* é uma variável favorável – bom – na escala classificativa dos *softwares* pelo Complexo Bávaro.

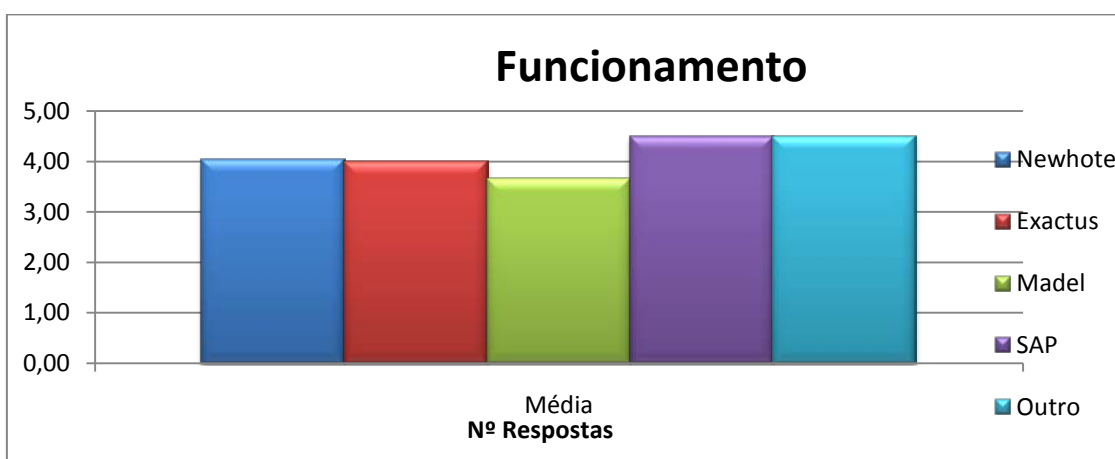


Figura 18 – Funcionamento por *software* utilizado pelo Complexo Bávaro.

A cobertura das necessidades é uma variável de satisfação com classificação menos favorável, visto que apenas Sap (4.50) e os outros *softwares* (4.50) classificam a cobertura das necessidades de muito bom e os *softwares* Newhotel (4.05), Madel (3.17) e Exactus (3.00) classificam o funcionamento dos *softwares* de bom.

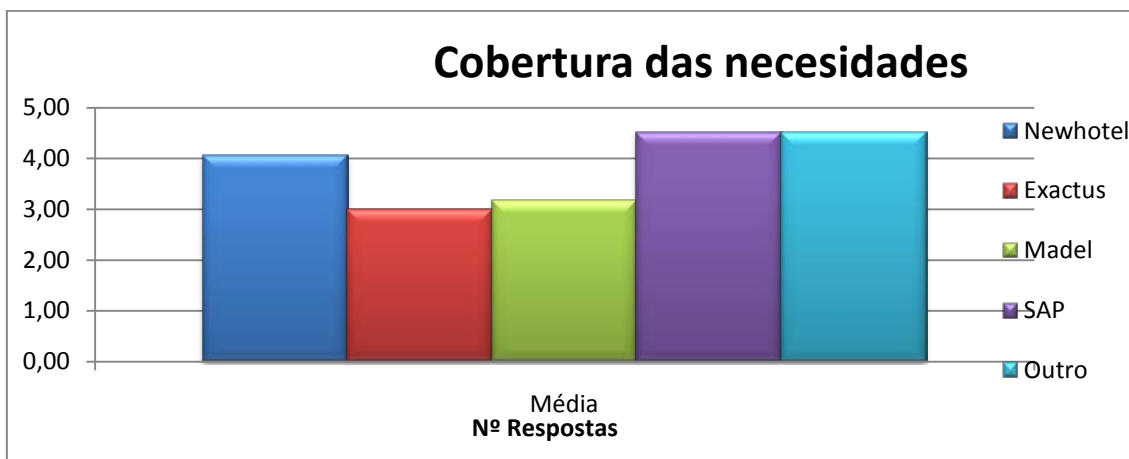


Figura 19 – Cobertura das necessidades por *software* utilizado pelo Complexo Bávaro.

O apoio técnico é classificado de muito bom pela Sap (5 - 100%) e de bom pela Newhotel (4.37), Madel (4.33), outros *softwares* (4.00) e Exactus (4.00). Estes dados reflectem um apoio técnico favorável das empresas de *software* quando surge um problema no funcionamento do *software*.

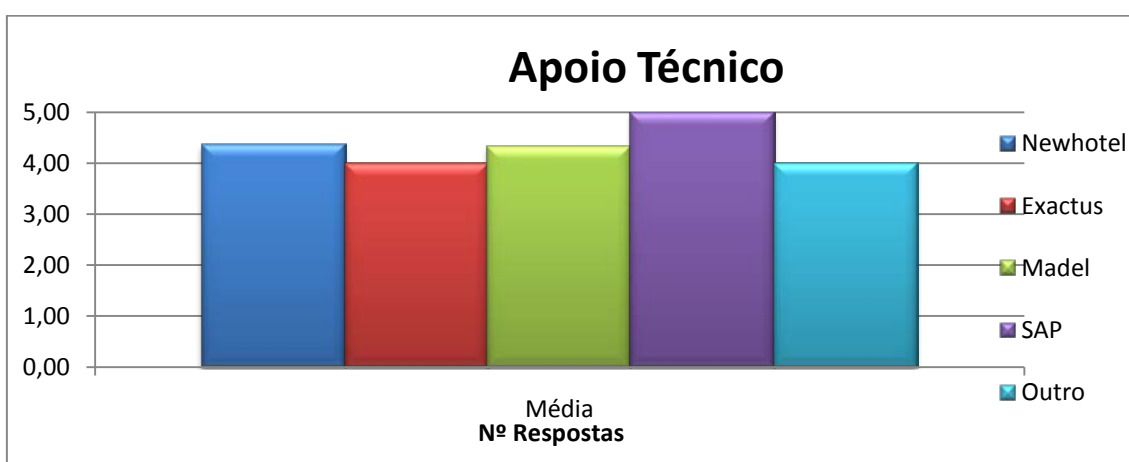


Figura 20 – Apoio técnico por *software* utilizado pelo Complexo Bávaro

A rapidez do *software* é vista como muito bom pelos outros *softwares* (4.50) e de bom pela Sap (4.00), Exactus (4.00) e Newhotel (3.89). No entanto, a Madel tem uma classificação de satisfaz (3.00). Esta variável de satisfação mostra algumas reticências quanto ao funcionamento eficaz dos *softwares*. Apesar de uma média de classificação de bom, a rapidez é considerada um dos pontos mais negativos da classificação dos *softwares*.

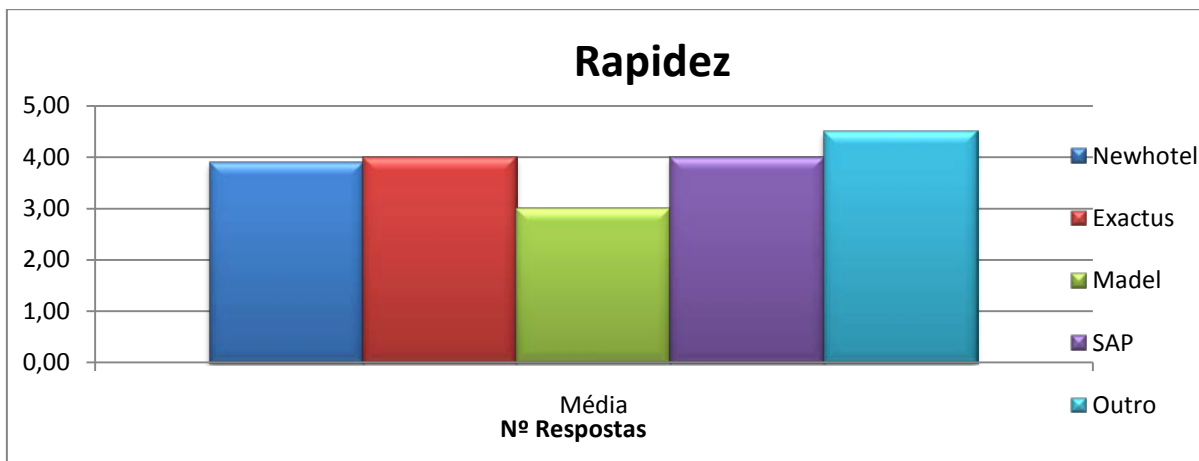


Figura 21 – Rapidez por *software* utilizado pelo Complexo Bávaro.

O funcionamento dos *interfaces* é considerado de muito bom pela Sap (4.50) e de bom pela Exactus (4.00), Newhotel (4.05) e outros *softwares* (4.00). A Madel considera o funcionamento dos *interfaces* de satisfaz (3.00). A média está classificada como bom.

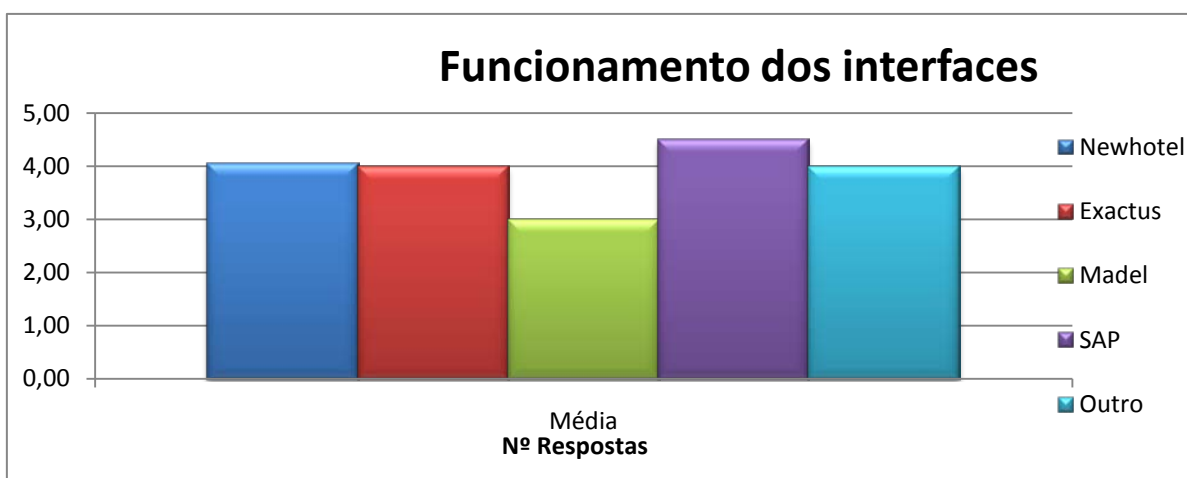


Figura 22 – Funcionamento dos *interfaces* por *software* utilizado pelo Complexo Bávaro.

A organização lógica das tarefas é classificada como muito bom pela Sap (4.50) e outros *softwares* (4.50), de bom pela Newhotel (4.26) e satisfaz pela Madel (3.17) e a Exactus (3.00). A média classificativa da organização lógica das tarefas é de bom.



Figura 23 – Organização lógica das tarefas por *software* utilizado pelo Complexo Bávaro.

A melhoria da produtividade é considerada em média de muito bom pela Sap (4.50) e pelos outros *softwares* (4.50), de bom pela Newhotel (4.37), Exactus (4.00) e Madel (3.50). A média classificativa da melhoria da produtividade é de bom. Isto significa que o *software* contribui para o aumento da produtividade.

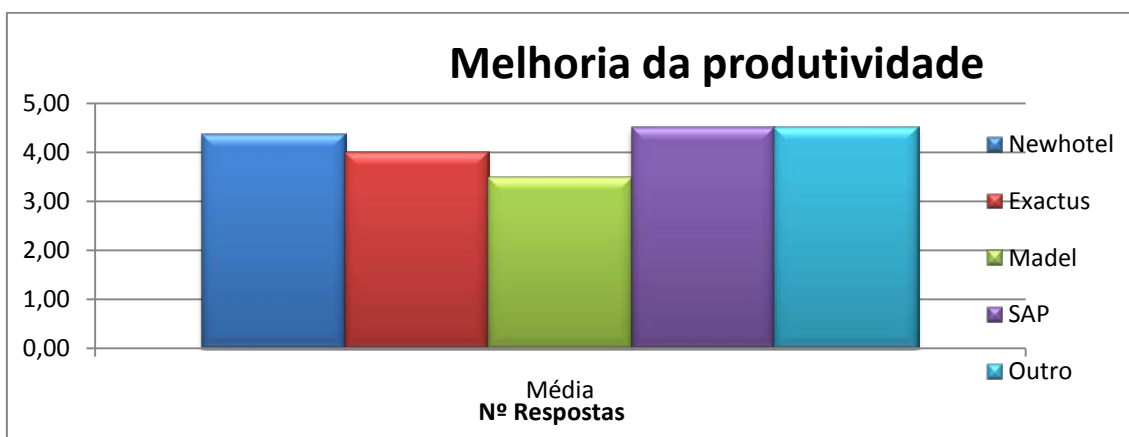


Figura 24 – Melhoria da Produtividade por *software* utilizado pelo Complexo Bávaro.

A terminologia é classificada em média de muito bom pela Sap (5.00) e outros softwares (4.50), de bom a Newhotel (4.42), Exactus (4.00) e de satisfaz pela Madel (3.33). A terminologia dos softwares tem uma média de bom.

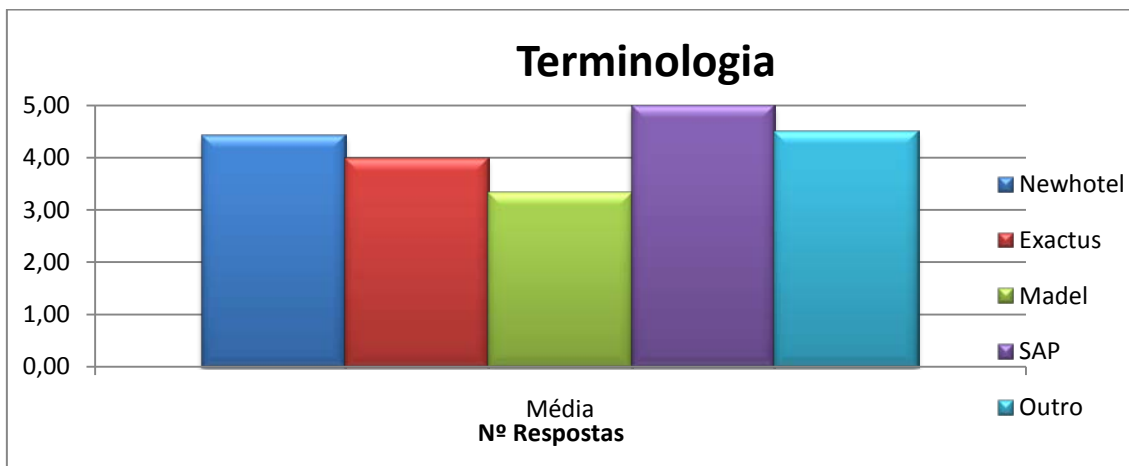


Figura 25 – Terminologia por software utilizado pelo Complexo Bávaro.

A classificação do software é de muito bom para Sap (5 - 100%) e outros softwares (4.50), de bom Exactus (4.00) e Newhotel (4.11) e Madel (3.50). A média da classificação do software do Complexo Bávaro é de bom, ou seja, os utilizadores dos softwares estão satisfeitos com o desempenho dos softwares.

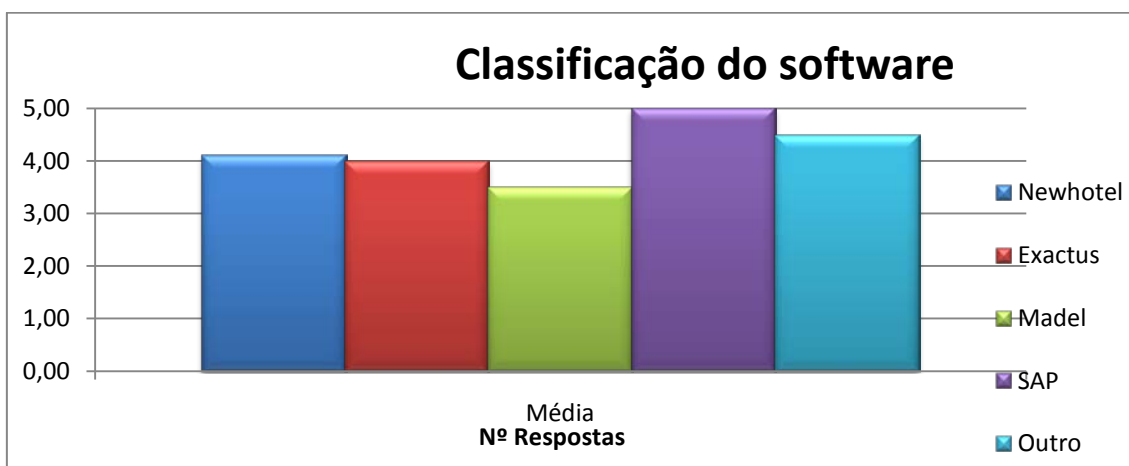


Figura 26 – Classificação por software utilizado pelo Complexo Bávaro.

A satisfação geral do *software* é de muito bom pela Sap (4.50) e outros *softwares* (4.50) Exactus (4.00), de bom pela Newhotel (4.21), Madel (3.50). A média da satisfação geral do *software* é de bom. Portanto, os utilizadores reconhecem as vantagens dos *softwares* e estão satisfeitos com a utilização dos mesmos.

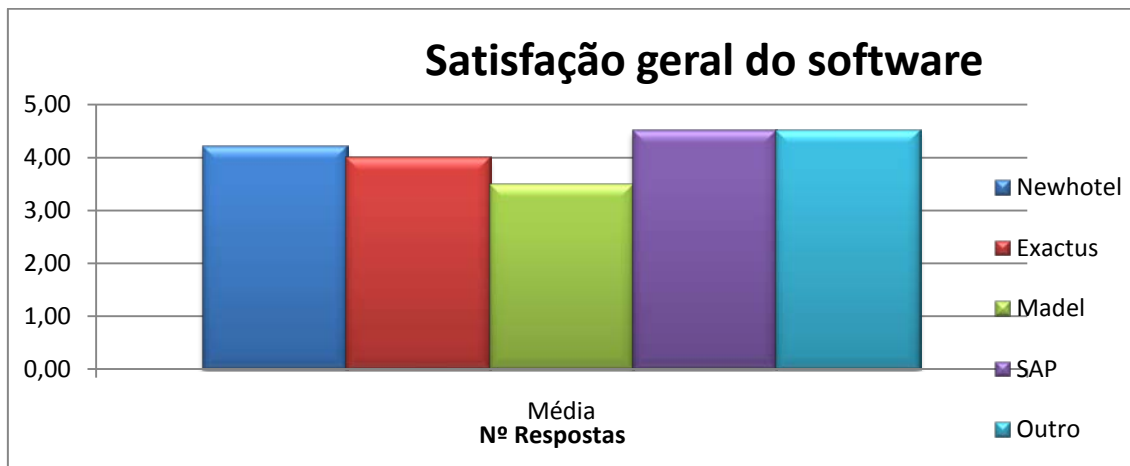


Figura 27 – Satisfação geral por *software* utilizado pelo Complexo Bávaro.

Capítulo IV

Síntese e Considerações Finais

4.1 Síntese e Considerações Finais

Na presente dissertação “O *Software* de Gestão Hoteleira em *Resorts* – o Caso do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar” foi abordada a questão das funcionalidades e aplicações de *software* em unidades hoteleiras de tipo *resort*.

Pretendeu-se estudar o *software* hoteleiro em *resorts*, através da análise das necessidades e as respectivas aplicações e operações específicas utilizadas. Nesse sentido, salienta-se que os *resorts* possuem um número considerável de necessidades operacionais, como o controle de hóspedes dentro do complexo, a gestão de recursos alimentares, de manutenção e de animação, a gestão de reservas de várias fontes, a definição de tarifas para pacotes e *yield* e *revenue management*. Nesse sentido, procedeu-se à comparação e diferenciação entre os hotéis de cidade e os hotéis *resort* para auxiliar a identificação das respectivas especificidades operacionais. Verificou-se que os hotéis *resort* ocupam uma posição de destaque quanto às necessidades operacionais e à complexidade das operações ao contrário dos hotéis de cidade, que apresentam requerimentos mais restritos na gestão hoteleira, visto que apenas gerem o alojamento e o *F&B*. A diferença entre estes dois tipos de unidades hoteleiras encontra-se na extensão e no número de operações, sendo que os *resorts* são as unidades que preponderam em relação aos hotéis de cidade.

Após a análise das necessidades operacionais de cada tipo de hotel, pretendeu-se estudar a influência da tecnologia na estratégia de uma gestão hoteleira e o resultado final de satisfação dos utilizadores relativamente à cobertura das necessidades hoteleiras pelos diferentes *softwares* utilizados pelo Complexo Bávaro. Neste âmbito, foi desenvolvido um inquérito que originou algumas ideias referentes aos diferentes *softwares* do Complexo Bávaro, em que foram analisadas pelos utilizadores do *software* onze variáveis de funcionamento das operações que correspondem aos directores de departamento de cada hotel do complexo. Após a análise dos resultados foi possível retirar ilações sobre o tema, verificando-se a importância da utilização do recurso informático na gestão hoteleira do *resort*, visto que auxilia os hotéis em várias tarefas diárias como a localização de clientes, consulta, carregamento e impressão da conta cliente e consulta de diversos relatórios. Por outro lado, assinala-se que as empresas

Newhotel Software e Sap apresentam maior índice de satisfação por parte dos utilizadores, destacando-se as variáveis de melhoria da produtividade e apoio técnico como os pontos mais fortes, enquanto a rapidez e a cobertura das necessidades se incluem nos pontos de satisfação mais insuficientes.

Por outro lado, analisando os resultados da média de variável de satisfação por *software*, verifica-se que a média da classificação do *software* e a satisfação geral do *software* pelos utilizadores é de “bom”. Deste modo, os utilizadores reconhecem as vantagens dos *softwares* numa gestão hoteleira eficiente e estão por isso satisfeitos com a utilização dos mesmos. No entanto, apesar de uma classificação média positiva, as variáveis de rapidez do *software* e cobertura das necessidades foram identificadas nesta investigação como pontos sensíveis, sujeitos a uma melhoria pelas empresas de *software* implicadas.

Ao fim deste estudo sobre “O *Software* de Gestão Hoteleira em *Resorts* – o Caso do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar” pode dizer-se que as tecnologias da informação dominam cada vez mais entidades como a hotelaria, auxiliando as unidades hoteleiras em diversas funções e tarefas. De facto, a nova tecnologia disponibiliza actualmente dispositivos electrónicos rápidos, confiáveis e económicos que podem ajudar os hotéis em áreas como a administração, comunicações, finanças, sistemas internos e *marketing*. As principais inovações tecnológicas na hotelaria espelham-se nos sistemas de reservas, na contabilidade de hóspedes e compras, no controle de *stocks* e nos sistemas integrados de informação.

As TI devem ser adaptadas às necessidades de cada unidade hoteleira, atendendo deste modo, à estrutura interna, organização e *layout*, aos produtos e serviços de cada hotel. Nesse sentido, sendo os *resorts* unidades hoteleiras de maior extensão que os hotéis de cidade, apresentam um maior número de departamentos e de operações, o que torna imperativo o recurso às TI como forma de gerir de modo eficiente toda a unidade hoteleira, poupando recursos e tempo, implementando funcionalidades de automatização de tarefas. As necessidades de um hotel *resort* contemplam um maior número de aplicações, dado a complexidade das operações, as quais se desdobram em comunicação interna e externa (entre hotéis do mesmo grupo hoteleiro) e a execução das tarefas dos vários departamentos (recepção, SPA, golfe, *Back Office*, etc). De facto,

a utilização das TI proporciona um grande número de vantagens tanto em hotéis de *resort* como em hotéis de cidade: a rapidez na execução das tarefas, a redução dos custos, a melhoria do controle, o aumento do serviço, a melhoria na tomada de decisão, uma resposta mais rápida e uma melhor comunicação. No entanto, para que as TI resultem em vantagem competitiva, é necessário que os colaboradores dos hotéis tenham um conhecimento correcto e aprofundado sobre como utilizar as ferramentas e aplicações de modo eficaz. Para isso, torna-se imperativo uma formação prévia dos colaboradores sobre o funcionamento dos *softwares* adoptados pelo hotel/grupo hoteleiro. “A *satisfação das expectativas dos hóspedes requer que os funcionários conheçam melhor o hóspede e o hotel. Isso continuará forçando a integração dos sistemas de informação da gestão. O desafio será individual de cada funcionário possuir o conhecimento necessário para atender a demanda, ou ser capaz de procurar, obter e analisar as informações necessárias*” (Olsen, 1995).

Abordaram-se os *softwares* de gestão como os *ERP's* genéricos e o ERP de hotelaria, o *PMS*, que integram a cadeia hoteleira Iberostar, auxiliando as unidades em diversas tarefas e contribuem largamente para uma vantagem competitiva no mercado. Por outro lado, foram expostos os *e-Services* de um quarto de hotel, isto é, os *electronic services*. Estas inovações tecnológicas em hotelaria proporcionam vantagens estratégicas competitivas no mercado hoteleiro actual, através da aposta no conforto tecnológico como a ligação à Internet dos dispositivos do quarto de um hotel.

As *interfaces* de um hotel foram igualmente estudadas na presente dissertação, constituindo um elemento fulcral na gestão hoteleira actual, particularmente nos *resorts*, unidades de grande extensão que necessitam de ligações entre os departamentos dos hotéis e entre hotéis de um complexo hoteleiro. As *interfaces* constituem uma característica importante na gestão de um hotel *resort*, visto estabelecerem a comunicação necessária da informação entre os diferentes *softwares* dos vários departamentos.

Esta investigação sobre “O *Software* de Gestão Hoteleira em *Resorts* – o Caso do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar” explorou os conhecimentos gerais sobre sistemas de gestão hoteleira aplicados a *resorts*. Através do estudo das necessidades operacionais e estratégicas específicas dos hotéis de cidade e dos *resorts*, investigou-se

a cobertura dessas mesmas necessidades pelo recurso do *software* de gestão hoteleira. O Complexo Bávaro do Grupo Iberostar proporcionou os dados necessários para o presente estudo através da aplicação de inquéritos aos directores dos diferentes departamentos dos *resorts*. A observação directa a este Complexo mostrou-se fundamental para a compreensão do funcionamento operacional dos sistemas de gestão hoteleira de *resort*. Como se referiu anteriormente, os *resorts* constituem o exemplo mais ilustrativo das várias aplicações de *software* existentes no mercado hoteleiro, pois apresentam um número notável de especificidades informáticas, que não se encontram noutros hotéis, como os hotéis de cidade, devido à grande extensão e diferenciação da oferta de produto nos *resorts*. Entre as especificidades operacionais dos sistemas de gestão hoteleira para *resorts* encontra-se a definição de pacotes específicos para individuais ou famílias, a gestão de contratos de *allotment*, a atribuição de tarifas especiais, a transferência à conta cliente de gastos internos não incluídos no pacote, a produção e comercialização de F&B e a gestão de *stocks*.

A função estratégica das TI revela-se de grande importância na hotelaria, pois a partilha de informação entre unidades e departamentos aumenta a eficácia do serviço e por sua vez, a satisfação dos clientes. Por outro lado, os dispositivos e processos informatizados justificam o aumento da produtividade e da competitividade estratégica das unidades hoteleiras.

A gestão estratégica hoteleira visa um planeamento de negócio bem elaborado, em que estejam contemplados objectivos explícitos.

Assumiou-se a necessidade de utilização de ferramentas tecnológicas auxiliares para uma adequada estratégia de gestão hoteleira, sublinhando, a importância de um *software* integrado, principalmente para unidades de tipo *resort*. Contudo, o produto de *software* deve ser adaptado às necessidades de gestão hoteleiras específicas de cada unidade hoteleira para que exista rentabilização de recursos operacionais e financeiros. Deste modo, devem ser examinadas as necessidades dos hotéis e posteriormente verificar se essas mesmas necessidades são satisfeitas pelas ferramentas providenciadas pelo *software* de gestão hoteleira utilizado. Trata-se, portanto, de examinar a satisfação dos utilizadores do *software* específico do Complexo Bávaro do Grupo Hoteleiro Iberostar no âmbito da cobertura das necessidades de gestão hoteleira.

Após a análise positiva da cobertura das necessidades dos hotéis de *resort* pelos *softwares*, conclui-se que as tecnologias da informação designadamente o PMS com outros ERP's proporcionam uma melhoria da produtividade considerável e criam uma vantagem competitiva no mercado hoteleiro de *resorts*, pois permitem o posicionamento estratégico do negócio através da gestão eficaz de recursos e da rentabilização das reservas através de programas como o *yield* e *revenue management* e uma automatização de *workflow*²⁶ dos diferentes departamentos.

É evidente a importância do *software* nos *resorts* como vantagem competitiva, pois permite uma gestão estratégica eficiente, rápida e exacta de todos os recursos na unidade. Demonstrou-se através dos resultados obtidos a satisfação geral dos utilizadores dos *softwares*, na medida em que proporcionam uma gestão hoteleira mais eficaz.

A presente dissertação demonstrou a relação proporcional entre as necessidades de determinadas unidades hoteleiras e o *software* utilizado (com as respectivas aplicações necessárias) com vista à cobertura das necessidades para uma gestão hoteleira estratégica e competitiva no mercado hoteleiro.

²⁶ *Workflow* – Fluxo de trabalho.

4.2. Perspectivas Futuras

Concluída esta dissertação, é notório a amplitude do tema e desta forma poderá ser interessante desenvolver os seguintes temas em estudos futuros:

- A avaliação da evolução das *interfaces*, isto é, de que modo as tecnologias da informação irão influenciar a necessidade de desenvolvimento de *interfaces* ou a facilidade de desenvolvimento dos mesmos;
- Estudo do impacto da aplicação de *yield management* nos PMS's;
- Desenvolvimento da integração dos PMS's com sistemas de reservas e com *e-commerce*.

5. Bibliografia Seleccionada

5.1. Bibliografia em Suporte Papel

ANGELO, Rocco M. & VLADIMIR, Andrew (2004), *Hospitality Today: An Introduction*, American Hotel & Lodging Educational Institute, Orlando.

AI QUINTAS, Manuel (2006), *Organização e Gestão Hoteleira*, volume III, Oteltur, Lisboa.

BARDI, James (2007), *Hotel Front Office Management*, John Wiley & Sons, New York.

BARROWS, Clayton W & POWERS, Tom (2009), *Introduction to the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

BAPTISTA, Mário (2003), *Turismo - Gestão Estratégica*, Verbo, Lisboa.

BROTHERTON, Bob; WOOD, Roy C.; (2008), *The Sage Handbook of hospitality management*, Sage Publications, Los Angeles.

BRYMER, Robert A. & HASHIMOTO Kathryn (2007), *Introduction to Hospitality*, Kendall-Hunt Publishing, Dubuque.

BUHALIS, Dimitrios & SCHERTLER, W. (1999), *Information and Communication Technologies in tourism*, Enter99, New York.

CLARKE, Alan & CHEN, Wei (2008), *Hotelaria Fundamentos Teóricos e Gestão*, Elsevier Editora, Rio de Janeiro.

COSTA, Rodrigues (2008), *Introdução à Gestão Hoteleira*, Lidel, Lisboa.

COLLINS, Galen R., MALIK, Tarun (2003), *Hospitality Information Technology, Learning How to use it*, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque.

CUNILL, Onofre Martorell (2006), *The Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practices by Leading Companies*, The Haworth Hospitality Press, Binghamton.

DEVEAU, Linsley T.; DEVEAU, Patricia M.; PORTOCARRERO, Nestor de J.; ESCOFFIER (1996), *Front Office Management and Operations*, Prentice Hall, New Jersey.

ECO, Umberto (1997), *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*, Editorial Presença, Lisboa.

FIRMINO, Manuel Brazinha (2007), *Turismo – Organização e Gestão*, Escolar Editora, Lisboa.

GEE, Chuck Y. (1996), *Resort Development and Management*, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, Michigan.

GHIGLIONE, Rodolphe & MATALON, Benjamin (1997), *O Inquérito – Teoria e Prática*, Celta Editora, Oeiras.

GRAY, William & LIGUORI, Salvatore C. (1990), *Hotel and Motel Management and Operations*, Prentice Hall, New Jersey.

ISMAIL, Ahmed (2001), *Front Office Operations and Management*, Delmar Thomson Learning, New York.

JOHNS, D.T. & HARDING, H.A (1989), *Operations Management – A Personal Skill Handbook*, Gower Publishing Company, Aldershot, England.

JONES, Peter (2008), *Handbook of Hospitality Operations and IT*, Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.

KASAVANA, Michael L.; CAHILL, John J. (1996), *Managing Computers in the Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan.

KASAVANA, Michael L.; CAHILL, John J. (2007), *Managing Technology in the Hospitality Industry*, Educational Institute, American Hotel & Lodging Association, Lansing, Michigan.

KOTAS, Richard; TEARE, Richard; LOGIE, Jeremy, JAYAWARDENA, Chandana & BOWEN, John (1996), *The International Hospitality Business*, Cassell, New York.

KRAJEWSKI, Lee J. & RITZMAN, Larry P. (1993), *Operations Management Strategy and Analysis*, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts.

LEI, David & SLOCUM, John W. (1992), “Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances”, *California Management Review*, Berkeley.

MARQUES, J. Albano (2006), *Introdução à Hotelaria*, Civilização Editora, Porto.

MARTINEZ, Luís & FERREIRA, Aristides (2007), *Análise de dados com SPSS*, Escolar Editora, Lisboa.

MATOSO, João Manuel Guerreiro (1996), *A Informática na Hotelaria e Turismo*, Plátano Edições Técnicas, Lisboa.

MEDIK, S. (1991), *Managing Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

MEDIK, S. & INGRAM. H. (2000), *The Business of Hotels*, Butterworth-Heinemann, Boston.

----- (2002), *Introdução à Hotelaria – Gerenciamento e Serviços*, Elsevier Editora, Rio de Janeiro.

MILL, Robert Christie (2008), *Resorts: Management and Operation*, John Wiley & Sons, New Jersey.

MOUTINHO, Luiz (2000), *Strategic Management in Tourism*, Cabi Publishing, Wallingford.

MULLINS, Laurie J. (1996), *Hospitality Management – A Human Resources Approach*, Addison Wesley Longman Limited, Harlow, England.

MURPHY, Peter (2008), *The Business of Resort Management*, Butterworth-Heinemann, London.

NINEMEIER, Jack D. & HAYES, David (2004), *Hotel Operations Management*, Pearson/Prentice Hall, New Jersey.

NYHEIM, Peter D.; MCFADDEN, Francis M. & CONNOLLY, Daniel J. (2005), *Technology Strategies for the hospitality industry*, Pearson/Prentice Hall, New Jersey.

NYKIEL, Ronald A., (2005), *Hospitality Management Strategies*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

O'CONNOR, Peter (2000), *Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality*, CAB-International, Wallingford.

----- (2004), *Using Computers in Hospitality*, Cassell, New York.

OLSEN, Michael (1995), *Into the New Millennium: A White Paper on the Global Hospitality Industry*, International Hotel Association, Paris.

OLSEN, Michael; WEST, Joseph; TSE, Eliza & Ching Yick (2008), *Strategic Management in the Hospitality Industry*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

OLSEN, Michael & Zhao, Jinlin (2008), *Handbook of hospitality strategic management*, Butterworth-Heinemann, Boston.

Organização Mundial do Turismo (2003), *E-business para Turismo*, Bookman, Porto Alegre.

QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc Van (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, Lisboa.

PESTANA, Maria Helena & GAGEIRO, João Nunes (1998), *Análise de Dados para Ciências Sociais*, Edições Sílabo, Lisboa.

PETROZZO, Daniel P. & STEPPER, John C. (1994), *Successful Reengineering*, Van Nostrand Reinhold, New York.

PHILLIPS, P.A. & MOUTINHO, L. (1998), *Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism*, CABI Publishing, New York.

PORTER, Michael (1999), *Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência*, Elsevier, Rio de Janeiro

----- (2000), “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, Boston, November 1996.

POWERS, Tom (1995), *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons, New York.

POWERS, Tom & BARROW, Clayton W.; Ailton Bomfim trad. (2004), *Administração no Sector de Hospitalidade*, Editora Atlas, São Paulo.

RUTHERFORD, Denney G. (2002), “Operations: Rooms”, in RUTHERFORD, Denney G. *Hotel Management and Operations*, cap.4, John Wiley & Sons, New York, pp.122-165.

RUTHERFORD, Denney G.; O’FALLON, Michael J. (2007), *Hotel Management and Operations*, John Wiley & Sons, New Jersey.

STUTTS, Allan (2001), *Hotel and Lodging Management: an Introduction*, John Wiley & Sons, New York.

TEARE, Richard & OLSEN, Michael (1992), “The Strategic Role of Information Technology Systems” in TEARE, Richard & OLSEN, Michael *International Hospitality Management – Corporate Strategy in Practice*, John Wiley & Sons, London, pp.255-273.

TESONE, D.V (2006), *Hospitality Information Systems and E-Commerce*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

UPCHURCH, Randall; LASHLEY, Conrad (2006), *Timeshare Resort Operations, A guide to management practice*, Butterworth-Heinemann, Boston.

WALKER, John R. (2004), *Introduction to Hospitality Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

WOODS, Robert H.; KING Judy Z. (1996), *Managing for quality in the hospitality Industry*, Educational institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan.

WOODS, Robert H.; KING Judy Z. (1996), *Quality Leadership Management in the Hospitality Industry*, Educational institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan.

WOODS, Robert H.; NINEMEIER, Jach D.; HAYES, David K.; AUSTIN, Michele A. (2007) *Professional Front Office Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

YU, Larry (1999), *The International Hospitality Business – Management and Operations*, The Haworth Hospitality Press, Binghamton.

ZONGQING, Zhou (2004), *E-Commerce and Information Technology in Hospitality & Tourism*, Thomson/Delmar Learning, New York.

5.2. Bibliografia em Suporte Digital

Bunce, Scott (2010), “Hotel Profitability Lessons learned over the past two years – or a lifetime”, www.hospitalitynet.org (acedido a 24 de Junho de 2010).

Carton, Luc (2000), “Etourism Newsletter”, www.etourismnewsletter.com (acedido a 25 de Junho de 2010).

“Complete Integrated Software Solutions for Hotel Management”, www.newhotel.com (acedido a 25 de Junho de 2010).

“CRM Software from SAP – Balancing today’s needs with future imperatives”, www.ciomagazine.com (acedido a 24 de Junho de 2010).

“Free Guide for Successful ERP Software Implementation”, www.open-source-erp-site.com (acedido a 20 de Junho de 2010).

Hendell, Lesley, (2010) “Oracle, SAP, PeopleSoft Wage Three-Way War for ERP”, www.ecommercetimes.com (acedido a 24 de Junho de 2010).

Hospitality Industry (2010), “Recognising the guest value at the point of booking”, www.hotelmarketing.com (acedido a 25 de Junho de 2010).

Iberstar, www.iberostar.com, acedido a 10 de Março de 2010.

Inge, Jon (2010), “Virtually There: Property Management Systems Expand far beyond their original scope – and the head for the clouds”, www.hospitalityupgrade.com (acedido a 15 de Agosto de 2010).

Johnston, Ivana (2010), “Top 5 Most Important Priorities in 2010” for Independent Hoteliers”, www.hotel-online.com (acedido a 24 de Fevereiro de 2010).

Kohlmayr, Klaus (2010), “Independent Hoteliers: Strategies for Success”, www.ehotelier.com (acedido a 21 de Fevereiro de 2010).

6. Glossário

CRS – *Computer Reservation Systems*. Os Sistemas computadorizados de reservas são usados para gestão de inventário por companhias aéreas, hotéis e outras empresas de turismo e hotelaria. As configurações e funcionalidades sofisticadas e melhoradas de CRS permitem às empresas uma solução integrada de diferentes processos incluindo gestão de vendas, reservas, CRM e atenção ao cliente, outras práticas de mercado, *yield management*, pagamentos, e contabilidade até ao nível do cliente um a um. CRS integrados procuram organizar companhias internamente ao permitirem alterações de reestruturação/reengenharia organizacionais que por seu turno agilizam processos e proporcionam eficiência funcional e eficácia. Cada vez mais, o termo *central reservation system* se refere ao CRS desenvolvido por cadeias hoteleiras para centralizar o processo de reservas das suas propriedades afiliadas e permitindo gestão multi-cadeias. Os benefícios principais de tais sistemas são a eficiência e redução de pessoal. Através de terminais e sistemas interligados, as configurações melhoradas de CRS podem permitir acesso directo ao *stock* e inventários de preços por parte de intermediários e/ou clientes finais para verificação de disponibilidade, reservas, e pagamentos.

CRM – *Customer Relationship Management/Marketing*. Uma filosofia de gestão ou estratégia que requer a reconfiguração das actividades de uma empresa adequando ao cliente. É uma estratégia de negócio a nível de toda a empresa com o intuito de redução de custos e incremento de lucros pelo encorajamento da lealdade do cliente.

ERP - *Enterprise Resource Planning*. Um variado conjunto de actividades suportado por aplicações de *software* que ajudam um fabricante ou negócio a gerir as partes fundamentais do seu negócio, incluindo o planeamento de produto, as compras de partes, a interacção com fornecedores, providenciando serviço ao cliente e localizando pedidos. O *software* de *Enterprise Resource Planning* (ERP) foi elaborado para

automatizar e modelar as funções de negócio nucleares de uma empresa. Utiliza processos e dados de gestão logística, financeira e recursos humanos.

e-Services – Sistemas electrónicos de informação usados no quarto ou áreas públicas do hotel para melhorar a experiência do hóspede, assim como gerar receitas adicionais. Uma de duas categorias é o sistema de serviços a hóspedes, como: os mini-bares, sistemas de entretenimento que providenciam música, filmes ou jogos de vídeo *on demand*, sistemas de informação de clientes, e comodidades para acesso à Internet.

Front-Office – Departamento mais visível num hotel, que corresponde à recepção. Os hóspedes dirigem-se à recepção para se registarem, para a atribuição de quarto, inquirir sobre serviços disponíveis, comodidades, o lugar e proximidades e para check-out. O *front-office*: vende quartos; regista clientes, atribui quartos, processa futuras reservas de quartos, coordena serviço a hóspede, providencia informações, mantém informação precisa do *room status*, gere todas as contas de clientes e limites de crédito (produz extractos de contas de clientes e completa um fecho de conta corrente com cada saída de hóspede).

Housekeeping - Departamento da governanta - é responsável pela limpeza dos quartos, corredores, áreas públicas, lobby e praticamente todas as áreas de um hotel.

Night Audit – Auditoria da noite/fecho do dia. Durante o *night audit* são efectuadas actividades financeiras para rever e verificar a precisão e fiabilidade das transacções financeiras do *front-office* de um hotel. O *night audit* ocorre durante o último turno que se inicia durante a noite e termina de madrugada. Um funcionário de hotel especializado chamado o *night auditor* faz o *night audit* (fecho do dia).

POS - *Point-of-Sale*. Terminal ponto de venda. Um substituto computadorizado de uma caixa registadora com a habilidade de registar e localizar pedidos de clientes, processar cartões de débito e crédito, conectar-se a outros sistemas numa rede, e gerir inventário.

PMS - *Property Management System*. Por vezes referidos como “front-office systems”, os *Property Management System* (PMS) formam o núcleo de todos os sistemas computadorizados usados num hotel. Enquanto as funções primárias dos *PMS* são localizar os quartos que estão ocupados ou livres e manter as contas de clientes actualizadas ao guardar os detalhes de todas as transacções de vendas e pagamentos, o *PMS* também representa o eixo de todos os sistemas auxiliares usados para melhorar o serviço ao cliente, comunicando com os sistemas de reservas como os *computer reservation systems* (CRS) e Internet Bookings Engines para suportar a gestão do processo de distribuição.

Revenue Management - Prática de negócio que consiste em vender o inventário acertado ao cliente certo ao preço certo na altura certa no sentido de maximizar a receita total, lucro e percentagem de mercado.

Yield Management - Técnica de alocar a quantidade acertada de capacidade ou inventário ao cliente certo ao preço certo no sentido de obter a maximização de receita (yield). *Yield management* (YM) é uma ferramenta de gestão ou técnica que está actualmente a ser utilizada por um número crescente de grupos e hotéis independentes no sentido de maximizar o uso efectivo da sua capacidade disponível e assegurar sucesso financeiro.

7. Anexos

Anexo I - Inquérito aplicado aos directores de departamento do Complexo Bávaro do Grupo Iberostar.

Cuestionario

Soy Sofia Borges Ferreiro, estudiante del mestrado de turismo en la Escola Superior de Hotelaria e turismo do Estoril, Portugal y agradezco a ustedes su colaboración para contestar a este breve cuestionario para mi investigación científica sobre la satisfacción de los utilizadores del *software* utilizado pelos resorts del Complejo Bávaro, Grupo Iberostar.

Sexo: Fem Masc

Departamento:

Recepción Administración Recursos Humanos Economato Otro

3-Nombre del software del departamento

Newhotel Exactus Madel SAP Otro

4 -Número de empleados existentes en el departamento

≤10 11-20 21-30 ≥31

5 - Número de terminales existentes en el departamento

≤5 6-12 ≥13

6 - Señale con una x:

	Muy bien	Bien	Satisface	Satisface poco	No satisface
Importancia del Software					
Facilidad de utilización					
Funcionamiento					
Cobertura de las necesidades					
Apoyo Técnico					
Rapidez					
Funcionamiento de los interfaces					
Organización lógica de las tareas					
Mejoría de la productividad					
Terminología					
Clasificación del software					
Satisfacción general del software					
Totais					

7 - Identifique tres operaciones en el sistema que realiza inherentes a su cargo

- 1.
- 2.
- 3.

8 - Identifique tres obstáculos del software que lo impiden de prestar el mejor servicio posible a sus clientes y a sus huéspedes.

- 1.
- 2.
- 3.

9 - Identifique tres operaciones del sistema que piense ser ineficientes. Aquellos en que por veces piensa “tiene que haber una manera mejor de hacer esto”.

- 1.
- 2.
- 3.

10 - Identifique tres tipos de información que desearía más fácilmente disponibles.

- 1.
- 2.
- 3.

11 - Identifique tres situaciones en el software que piense ser desnecesarias para ejecutar alguna tarea.

- 1.
- 2.
- 3.

12 - Identifique tres frustraciones que tiene con el sistema.

- 1.
- 2.
- 3.

13 - Sus sistemas informáticos le ayudan directamente en la solución de los problemas con los clientes/huéspedes?

- SI
- NO

14 - El software ofrece la aplicación de reportes. Recurre a los reportes para sacar información/resultados relativa a los clientes?

- SI
- NO

15 - Recomendaría este programa a otros?

- SI
- NO

Comentario/Observaciones:.....

.....

.....

Anexo II - Newhotel Software

Principais Características Newhotel Software: nº 1 em *software* integrado para hotéis e *resorts*, simplicidade de utilização, eficácia e rapidez em hotéis, acesso a vários anos de reservas simultaneamente, total cobertura da operação de hotéis de cidade como de *resort*, transportável para quaisquer computadores em DOS, NOVELL, UNIX, satisfação rigorosa dos requisitos legais e fiscais portugueses, módulos opcionais para *time-share*, *aparthotéis* e condomínios, interfaces parametrizáveis para as diversas centrais telefónicas, integração com sistemas de *POS* e gestão de stocks, *F&B*, organização de resultados pelo *Uniform System of Accounts for Hotels*, integração com Microsoft Office.

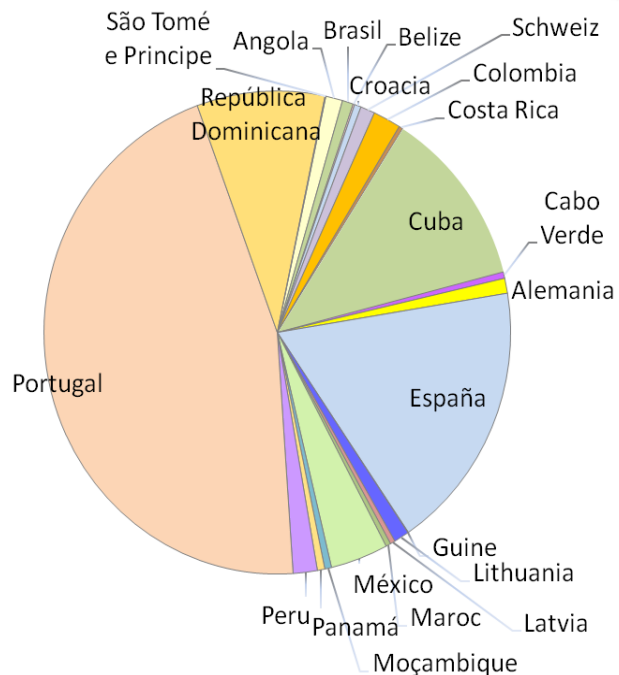
A Newhotel Software é uma empresa especializada no desenvolvimento de *software* e sistemas informáticos em hotelaria e turismo, incluindo actividades de desenho, desenvolvimento e produção de produtos de *software*, comercialização e *marketing*, serviços de consultoria, instalação e formação de usuários, instalações para sistemas informáticos, apoio técnico e manutenção.

Todos os produtos deste *software* estão disponíveis em vários idiomas: espanhol, inglês, francês, português, alemão. Além dos multi-idiomas, o *software* suporta o sistema de multi-moeda e ainda dá a possibilidade de usar requerimentos legais e fiscais aplicáveis em vários países e regiões.

Todos os produtos de *software* estão desenvolvidos integralmente em ambiente Microsoft Windows para bases de dados SQL relacionados (como Oracle) com módulos destinados a cobrir todas as necessidades operacionais em hotelaria:

- Hotéis de Cidade
- Hotéis de Férias
- All Inclusive Resorts
- Apart-hotéis

- Complexos Hoteleiros
- Condomínios e Resorts
- Grupos Hoteleiros
- Restaurantes e Bares
- Clubes e Cabarets
- Acesso a canais de Reservas Internet
- Centros de Convenções
- SPA, Balneários e Health Clubs
- Tarifas e Gestão de Telefones
- Interfaces com dispositivos externos



A história de Newhotel Software teve início com a fundação em 1984, em Lisboa, Portugal, da primeira empresa Informarca – Serviços e Estudos de Informática, Organização e Gestão, Lda., na qual participaram especialistas de informática com experiência em grandes sistemas como do Instituto Nacional de Estatística e do Ministério de Desenvolvimento e Planificação Económica, assim como professores do Instituto Superior Técnico e pós-graduados (MBA) em gestão de empresas da Universidade Nova de Lisboa e de Wharton School of Business da Universidade de Pennsylvania).

Actualmente a Newhotel Software está presente em mais de 1700 unidades hoteleiras instaladas e distribuídas por mais de duas dezenas de países do Mundo. Uma rede de distribuidores complementa a actividade de escritórios próprios das empresas do Grupo cobrindo países na Europa, Américas e África.

Anexo III – SAP

SAP ERP traz ferramentas e funções para análise de força de trabalho para apoiar a tomada de decisões relacionadas à administração de capital humano (*human capital management*, HCM) e desenvolvimento de políticas. É possível criar, implementar e monitorizar estratégias corporativas, analisar dados da força de trabalho e avaliar de forma contínua como vários cenários afectam objectivos empresariais.

SAP ERP inclui ferramentas e funções que apoiam as seguintes actividades empresariais:

Planeamento e alinhamento estratégico da força de trabalho – Assegura-se de que todas as actividades da empresa estão alinhadas com os objectivos estratégicos da organização. A solução inclui um esquema de Tabela de Pontos Balanceada, com tabelas de pontos para a força de trabalho pré-definidas, que podem ser integradas em documentos de departamentos e documentos de “administração por objectivo” (*management-by-objective*, MBO), o que ajuda o gestor a alinhar os objectivos de seus funcionários com os da empresa.

Análise da força de trabalho – Traz ferramentas de relatório e análise para criar relatórios operacionais e analíticos. Desenvolva e monitoriza factores críticos para o sucesso através do rastreamento de determinados indicadores-chave de desempenho. Analisa cadeias de causa-e-efeito e otimiza processos aplicáveis a toda a empresa para ajudar a agregar valor aos olhos de clientes e accionistas.

Planeamento e simulação de força de trabalho – Dá apoio aos profissionais de RH em todas as tarefas que dizem respeito ao planeamento de custo da força de trabalho e possibilita que executivos de RH desenvolvam estratégias eficazes. A solução provê acesso a uma variedade de dados relacionados com a força de trabalho, para um planeamento certo, facilidade de planeamento de cenários e permite a monitorização contínua do desempenho real relativo ao plano.

Anexo IV - Exactus Software

Actua há 40 anos no mercado de informática, utilizando inovações tecnológicas no desenvolvimento de *softwares* empresariais.

Com experiência e evolução em Tecnologia da Informação, a Exactus cria soluções para a Gestão Empresarial. Conta com equipas formada por engenheiros, advogados, contabilistas, administradores de empresas, analistas, programadores e designers. A Exactus Software é uma empresa de TI e Gestão Empresarial.

Tem sede em Londres, filial em São Paulo e centrais de atendimento em mais de 150 cidades.

Anexo V – Tabelas classificativas das variáveis de satisfação dos inquéritos.

1:Newhotel	Muy bien	Bien	Satisface	Satisface poco	No satisface
Importancia del Software	9	9	0	1	0
Facilidad de utilización	8	7	3	0	1
Funcionamiento	7	8	3	0	1
Cobertura de las necesidades	6	8	5	0	0
Apoyo Técnico	10	7	1	1	0
Rapidez	5	8	5	1	0
Funcionamiento de los interfaces	4	12	3	0	0
Organización lógica de las tareas	10	5	3	1	0
Mejoría de la productividad	11	5	2	1	0
Terminología	10	8	0	1	0
Clasificación del software	6	10	2	1	0
Satisfacción general del software	7	10	1	1	0
Totais	93	97	28	8	2

	Muy bien	Bien	Satisface	Satisface poco	No satisface
Importancia del Software	0	1	0	0	0
Facilidad de utilización	0	1	0	0	0
Funcionamiento	0	1	0	0	0
Cobertura de las necesidades	0	0	1	0	0
Apoyo Técnico	0	1	0	0	0
Rapidez	0	1	0	0	0
Funcionamiento de los interfaces	0	1	0	0	0
Organización lógica de las tareas	0	0	1	0	0
Mejoría de la productividad	0	1	0	0	0
Terminología	0	1	0	0	0
Clasificación del software	0	1	0	0	0
Satisfacción general del software	0	1	0	0	0
Totais	0	10	2	0	0

3:Madel	Muy bien	Bien	Satisface	Satisface poco	No satisface
Importancia del Software	3	2	1	0	0
Facilidad de utilización	2	1	2	0	1
Funcionamiento	1	3	1	1	0
Cobertura de las necesidades	0	3	2	0	1
Apoyo Técnico	3	2	1	0	0
Rapidez	0	2	2	2	0
Funcionamiento de los interfaces	0	2	3	0	1
Organización lógica de las tareas	0	3	2	0	1
Mejoría de la productividad	0	5	0	0	1
Terminología	0	4	1	0	1
Clasificación del software	1	3	1	0	1
Satisfacción general del software	1	3	1	0	1
Totais	11	33	17	3	8

4:Sap	Muy bien	Bien	Satisface	Satisface poco	No satisface
Importancia del Software	0	2	0	0	0
Facilidad de utilización	1	1	0	0	0
Funcionamiento	1	1	0	0	0
Cobertura de las necesidades	1	1	0	0	0
Apoyo Técnico	2	0	0	0	0
Rapidez	1	0	1	0	0
Funcionamiento de los interfaces	1	1	0	0	0
Organización lógica de las tareas	1	1	0	0	0
Mejoría de la productividad	1	1	0	0	0
Terminología	2	0	0	0	0
Clasificación del software	2	0	0	0	0
Satisfacción general del software	1	1	0	0	0
Totais	14	9	1	0	0

5:outro	Muy bien	Bien	Satisface	Satisface poco	No satisface
Importancia del Software	1	1	0	0	0
Facilidad de utilización	2	0	0	0	0
Funcionamiento	1	1	0	0	0
Cobertura de las necesidades	1	1	0	0	0
Apoyo Técnico	1	0	1	0	0
Rapidez	1	1	0	0	0
Funcionamiento de los interfaces	1	0	1	0	0
Organización lógica de las tareas	1	1	0	0	0
Mejoría de la productividad	1	1	0	0	0
Terminología	1	1	0	0	0
Clasificación del software	1	1	0	0	0
Satisfacción general del software	1	1	0	0	0
Totais	13	9	2	0	0