



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**Tecnologias de Informação na Gestão de Stocks.
Impacto da sua Implementação nos
Estabelecimentos Hoteleiros da Comunidade
Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela.**

Jorge Miguel do Carmo Chiquita

Dissertação para obtenção do grau de mestre em

Gestão

(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Professora Doutora Anabela Almeida

Covilhã e UBI, Outubro de 2015

Tecnologias de Informação na Gestão de Stocks: Impacto da sua Implementação nos Estabelecimentos
Hoteleiros da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela

Agradecimentos

Desejo, em primeiro lugar, expressar o meu agradecimento à Universidade da Beira Interior pela oportunidade oferecida.

Agradecer aos professores que se cruzaram pela minha formação académica e que deram o seu contributo para o conhecimento que eu consegui adquirir.

Apesar de incluída no grupo anterior, não posso deixar de referir, a minha orientadora Professora Doutora Anabela Almeida, pelo tempo dedicado, pelos conhecimentos, pelas críticas, correções e sugestões relevantes feitas durante a sua orientação, sem as quais a conclusão desta investigação não seria possível.

O meu agradecimento vai ainda para todos os que contribuíram diretamente para a execução deste estudo, nomeadamente, aos representantes das empresas que demonstraram disponibilidade de colaboração na realização deste trabalho.

Agradeço a todos os meus colegas que me apoiaram e me encorajaram, sempre com espírito positivo e incentivador.

Por fim, mas talvez o mais importante, um agradecimento muito especial vai para os meus pais e para a restante família, pelo carinho, pelo apoio incondicional, pelas palavras de encorajamento permanentes, pela preocupação e compreensão demonstradas ao longo desta etapa.

Tecnologias de Informação na Gestão de Stocks: Impacto da sua Implementação nos Estabelecimentos
Hoteleiros da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela

Resumo

A gestão de stocks é um processo fulcral em qualquer organização, uma gestão inadequada e ineficaz dos stocks pode ser prejudicial para a gestão global da organização.

Neste contexto, a presente investigação tem como objetivo central investigar o impacto das tecnologias de informação na gestão de stocks dentro organizações. Além de averiguar de que modo o uso de tecnologias aliadas à gestão de stocks tornam mais eficaz o controlo dos stocks, auxiliam no processo de tomada de decisão e contribuem na redução de custos nas unidades hoteleiras inseridas na região da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela (CIM-BSE).

O caso de estudo múltiplo foi a metodologia adotada para estudar dez estabelecimentos hoteleiros, inseridos na Comunidade Intermunicipal Beiras e Serra Da Estrela. A análise da informação demonstra as diferentes filosofias de cada estabelecimento em relação: á aposta em tecnologias de informação, à importância dada à gestão de stocks e à percepção da relevância destas tecnologias aliadas à gestão de stocks dentro da organização.

Desta investigação, não obstante as dificuldades verificadas, na sua maioria financeiras e a falta de mão-de-obra qualificada, as empresas pertencentes ao sector hoteleiro da Comunidade Intermunicipal Beiras e Serra da Estrela, consideram que as tecnologias de informação têm um papel importante na gestão de stocks e esta revela-se determinante para o sucesso da sua atividade. Assim, pode perceber-se que existe a necessidade dos estabelecimentos hoteleiros procederem a uma aposta mais forte e constante nas tecnologias de informação.

Por fim são identificadas as limitações do estudo e possíveis linhas futuras de investigação.

Palavras-chave

Gestão de Stocks, Tecnologias de Informação, Estabelecimentos Hoteleiros.

Tecnologias de Informação na Gestão de Stocks: Impacto da sua Implementação nos Estabelecimentos
Hoteleiros da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela

Abstract

The stocks management is a crunch process in any organization. An inadequate and inefficient stocks management can be harmful to the overall management of the organization.

In this context, the present investigation has as main goal investigate the impact of the information technologies in the stocks management within organizations. Furthermore, verifying how the use of technologies applied to the stocks management makes more efficient the stocks control, help in the decision-making process and contribute to reduce costs in the hotel units placed in the region of Comunidade Intermunicipal Beiras e Serra da Estrela (CIM-BSE).

The multiple case study was the methodology adopted to study in ten hotel establishments, placed in the Comunidade Intermunicipal Beiras e Serra da Estrela. The information analysis shows the different philosophies of each establishment regarding: of the investment in information technologies; of the importance given to the stocks management; and, the perception of the importance of information technologies applied to the stocks management within organization;

From this investigation resulted, although we find several difficulties, these are mostly financial and the lack of a skilled workforce. The enterprises of the Hotel sector in the Comunidade Intermunicipal Beiras e Serra da Estrela consider that information technologies have an important role in the stocks management. The stocks management assumes a crucial role for the success of the activity. So it is possible to understand there is the necessity of the establishments carry out a stronger and constant investment in information technologies.

Lastly, there are identified the study limitations and possibles future lines of research.

Keywords

Stocks Management; Information Technologies; Hotel Establishments;

Tecnologias de Informação na Gestão de Stocks: Impacto da sua Implementação nos Estabelecimentos
Hoteleiros da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela

ÍNDICE

1.	ENQUADRAMENTO.....	1
1.1.	Introdução	1
1.2.	Definição do problema.....	1
1.3.	Objetivo	2
1.4.	Estrutura da Investigação	2
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	3
2.1.	Tecnologias de Informação	3
2.2.	Gestão de Stocks.....	5
2.3.	Tecnologias de informação na gestão de stocks	8
2.4.	Turismo em Portugal.....	12
2.4.1.	As tecnologias de Informação no turismo	13
2.5.	Sector Hoteleiro	14
2.5.1.	Estabelecimentos Hoteleiros	14
2.5.2.	Definição de Estabelecimentos Hoteleiros	15
2.6.	Região em Estudo.....	16
2.6.1.	Identificação	16
2.6.2.	Localização	16
2.6.3.	Enquadramento Legal.....	16
2.6.4.	Acessibilidades	16
2.6.5.	População	17
2.6.6.	Estabelecimentos Hoteleiros na região	17
3.	METODOLOGIA.....	19
3.1.	Objetivo e questões	19
3.2.	Tipo de estudo	19
3.3.	Caracterização dos casos/amostra	20
3.4.	Método de Recolha de Dados	21
3.5.	Elaboração do Questionário.....	22
4.	ANALISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS	23
4.1.	Caracterização dos estabelecimentos	23
4.2.	Perfil do respondente	24
4.3.	Tecnologias de informação nos estabelecimentos.....	24
4.3.1.	Novas tecnologias e os colaboradores	25
4.4.	Gestão de Stocks na empresa	25
4.5.	Tecnologias de informação na gestão de stocks	27
5.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS	29

5.1.	Principais conclusões	29
5.2.	Limitações	31
5.3.	Futuras linhas de investigação	32
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
7.	ANEXOS	36

Tecnologias de Informação na Gestão de Stocks: Impacto da sua Implementação nos Estabelecimentos
Hoteleiros da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplo de algumas tecnologias que auxiliam as empresas na gestão de stocks ..	10
Tabela 2 - População na CIM-BSE	17
Tabela 3 - Estabelecimentos hoteleiros, tipologia e localização.....	18
Tabela 4 - Distribuição do numero de casos por concelhos	21
Tabela 5 -Ano de constituição, volume de faturação (2014), número de quartos e colaboradores, agregação a algum grupo, presença numa central de reservas dos estabelecimentos hoteleiros.....	23
Tabela 6 - Idade, tempo na empresa, experiencia em cargos de gestão e habilitações dos inquiridos.....	24
Tabela 7 - Peso das tecnologias nas reservas registadas em 2014	25

Tecnologias de Informação na Gestão de Stocks: Impacto da sua Implementação nos Estabelecimentos
Hoteleiros da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela

LISTA DE ACRÓNIMOS

CIM-BSE Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela

INE Instituto Nacional de Estatística

PENT Plano Estratégico Nacional do Turismo

ENATUR Empresa Nacional de Turismo

WTTC World Travel and Tourism Council

UBI Universidade da Beira Interior

PIB Produto Interno Bruto

Tecnologias de Informação na Gestão de Stocks: Impacto da sua Implementação nos Estabelecimentos
Hoteleiros da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela

1. ENQUADRAMENTO

1.1. Introdução

De modo a enfrentar o mercado atual que está cada vez mais escasso, exigente e competitivo, vivem-se no seio empresarial momentos que obrigam a constantes reinvenções, decisões e mudanças. É importante compreender de que forma e quais os meios tecnológicos que as empresas devem adotar para conseguirem competir globalmente e satisfazer os clientes.

Para fazer face ao contexto atual em que nos inserimos, é imperativo conseguir dar resposta e acompanhar as mudanças nos mercados e nas organizações, mas também ter a capacidade de assimilar o desenvolvimento tecnológico de forma a não deixar de ser competitivos. (Lastres e Albagli, 1999).

Por isso, torna-se importante verificar se as empresas hoteleiras da região, utilizam e como utilizam as novas tecnologias para melhorar a gestão de stocks.

1.2. Definição do problema

Tendo em conta o ambiente de contenção e austeridade que se vive, está criada dentro das organizações uma urgência constante de reduzir custos. Existe necessidade de controlo dos consumos, de procurar ser cada vez mais rentáveis e competitivas, oferecendo um preço mais atrativo sem descurar a qualidade. No intuito de assegurar, assim, a sua sobrevivência e desenvolvimento.

Estas organizações estão inseridas num ambiente altamente competitivo e turbulento, que se transforma a todo instante a uma velocidade alucinante, é exigido que as empresas possuam ferramentas informatizadas, ágeis e capazes de acompanhar o ritmo das transformações (Neto, 1999).

Segundo Overby e Min (2001), o uso da tecnologia, como é o caso da internet, na gestão de uma organização, torna-se numa importante ferramenta que permite reduzir o grau de incerteza em relação ao contexto global. É assim importante o recurso a esta ferramenta para que a abordagem de negócio seja numa filosofia de integração das atividades funcionais dos vários departamentos, objetivando sempre a resposta às necessidades do consumidor final.

Torna-se, por isso uma necessidade existir dentro de cada organização tecnologias de informação, como por exemplo uma análise computadorizada que possa garantir o tratamento, armazenamento e processamento das informações necessárias para obter uma realização eficiente de todas as tarefas efetuadas.

Para enfrentar todos estes desafios, utilizar e aplicar eficazmente as tecnologias de informação na gestão de stocks, tende a tornar-se cada vez mais um ato imprescindível e um grande auxílio na gestão diária das empresas.

Apesar de algumas dificuldades inerentes, uma boa utilização e implementação das novas tecnologias que o gestor tem ao seu alcance, poderá alimentar uma redução de custos e um impacto positivo nos resultados de qualquer tipo de empresa e conseqüentemente uma maior prosperidade e sucesso do negócio.

1.3. Objetivo

A manutenção de stocks é uma necessidade quase intrínseca à generalidade das empresas. A gestão de stocks afirma-se, portanto, como uma atividade com grande influência no alcance dos objetivos e sobrevivência de uma empresa.

Assim, com este trabalho, pretende-se investigar, de um modo geral, o impacto das tecnologias de informação na gestão de stocks dentro das empresas. Averiguar até que ponto o uso de tecnologias aliadas à gestão de stocks, tornam mais eficaz o controlo dos stocks, auxiliam no processo de tomada de decisão e ter a perceção de qual o seu contributo na redução de custos e conseqüentemente no aumento dos níveis de competitividade das unidades hoteleiras inseridas na região da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela (CIM-BSE).

1.4. Estrutura da Investigação

Quanto à estrutura, este estudo é constituído por cinco partes principais divididas da seguinte forma:

- A primeira parte (em que se insere este ponto) é introdutória, onde se constrói o enquadramento e define o problema a investigar, bem como o seu objetivo;
- A segunda parte é reservada a uma fundamentação teórica, na qual por visa de revisão de literatura se constrói uma base teórica;
- Na terceira parte, que descreve a metodologia usada, está identificado o propósito e as questões de investigação, o tipo de estudo realizado, e todos os processos metodológicos usados na obtenção dos dados;
- A quarta parte, são apresentados e analisados os resultados obtidos e fomentada a respetiva discussão dos mesmos de acordo com o referencial teórico presente neste estudo;
- Por fim, na quinta parte, são referidas as conclusões e contributos do estudo, assim como as suas limitações e linhas de investigação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Tecnologias de Informação

Segundo Carrera (2006) a tecnologia da informação adquiriu um grande impacto no atual mercado competitivo, uma vez que veio moldar as empresas, a maneira como são executadas as atividades e a natureza das interligações entre elas. Esta afeta o ambiente competitivo, dando um novo horizonte reformulador na maneira como os produtos e serviços atendem às necessidades dos clientes. As tecnologias e sistemas de informação tornaram-se componentes vitais quando se pretende alcançar o sucesso de empresas e organizações.

Para Caldeira (2005), nas organizações modernas a informação de qualidade e prontamente disponível é encarada como um recurso chave, mas geralmente essas duas qualidades quase nunca se encontram à disposição dos decisores.

As tecnologias de informação não são garantia de sucesso nas decisões, mas a sua utilização garante a diminuição da insegurança do gestor no processo de tomada de decisão. Uma vez que, as novas tecnologias permitem que a informação possa ser obtida, organizada, gravada, recuperada e posteriormente utilizada de forma mais segura, rápida e com um menor custo associado. (Guimarães, 2004).

Segundo Gouveia e Ranito (2004) o uso de tecnologias de informação e comunicação numa organização deve ter em conta os seguintes elementos:

- Objetivos de negócio: o (s) propósito (s) da atividade da organização;
- Hardware: equipamento eletrónico que garanta a capacidade de processamento, armazenamento e comunicação de dados e informação;
- Software: programas de computador (a parte lógica) que controla o hardware para que este consiga concretizar tarefas específicas e suportar as diferentes atividades realizadas no âmbito da organização;
- Procedimentos: um conjunto de regras, políticas e ações predefinidas ou passos (usualmente bem documentados) a serem seguidos de forma a alcançar os objetivos do negócio;
- Pessoas: os indivíduos que desempenham ou estão relacionados com as atividades na organização; inclui clientes e recursos humanos que possuem o conhecimento e as competências para usar no contexto da organização e dos seus objetivos de negócio.

Neste sentido, para garantir que estes cinco elementos estão devidamente enquadrados e aptos para trabalhar em conjunto, deve assegurar-se o fluxo de dados e informação e recolher o

conhecimento de indivíduos e grupos envolvidos em atividades e processos de tomada de decisão dentro da organização.

Os mesmos autores definem dados como sendo fatos básicos, concretos que podem ser especificados por via de observação, medição ou simplesmente como resultado da atividade realizada. Quanto à informação, a mesma resulta da análise dos dados recolhidos, de forma útil para determinado problema ou contexto. O conhecimento é construído na base da informação obtida, sendo estruturado de acordo com o problema para o qual foi construído.

Bertaglia (2014) diz que as novas tecnologias são um fator determinante em vários pontos-chave necessários ao sucesso de uma empresa. O autor destaca seis vantagens interessantes que a utilização de novas tecnologias permitirão.

- Ajudam a encontrar decisões mais ágeis e oferecerem oportunidades importantes para a tomada de decisões. Pois através destas ferramentas, é possível processar vários dados e transforma-los em informações.

- Proporcionam uma maior colaboração, de modo a envolver várias organizações e a aumentar a visibilidade dos processos. Esta iniciativa permite a redução de custos, pois leva a um maior controlo dos stocks. Melhora a qualidade dos serviços, devido a uma maior inteligência e agilidade na forma como se responde à procura.

- Permitem uma resposta mais eficiente a clientes e consumidores. Existe a preocupação das empresas de entender e atender as necessidades do cliente, alinhadas com uma redução cíclica de custos. Este balanceamento estratégico é extremamente importante, uma vez que, o aumento de nível de serviço, muitas vezes, leva a maiores custos em aumento de stocks, investimentos e inovações. Logicamente, há que se encontrar uma equação ideal de modo a não deteriorar o serviço prestado por causa da síndrome da redução dos níveis de stock. As ferramentas tecnológicas quando bem implantadas e usadas podem fornecer essa equação aos gestores.

- Gestão dos riscos. As organizações enfrentam grandes desafios na gestão dos riscos. Otimizações e reduções de custos, através da diminuição de stocks e de fornecedores, têm obrigado as empresas a encararem maiores riscos. Isto sem esquecer, outras características externas como economias voláteis e incertas, regras impostas pelos governos, clientes mais exigentes, ciclos de vida dos produtos mais rápidos e curtos. Por isso, as organizações voltam-se para o desenvolvimento e implementação de estratégias assentes na inovação e tecnologia visando reduzir os riscos e se possível colmatá-los atempadamente.

- Visibilidade. Cada vez mais se exige um maior controlo dos produtos que se compram. As tecnologias permitem respostas rápidas e fornecem informações claras que possibilitam as

empresas ter conhecimento do estado de um determinado produto desde o seu fabrico até ao seu ponto de uso.

- Otimização de custos. Como já referido anteriormente, o equilíbrio entre a redução de custos e os níveis de serviço ao cliente é uma equação nem sempre fácil de ser encontrada, pois existem uma série de variáveis a ter em conta. Proceder a uma redução de custos significa alterar algo, quer seja na estratégia e nas capacidades de produção, níveis de stock, desenho da cadeia de abastecimento e fluxo dos processos, equipamentos e logicamente pessoas. No entanto, existem ferramentas tecnológicas capazes de lidar com estes elementos e são amplamente acessíveis. A aplicação destas ferramentas não está apenas vinculada a funções meramente operacionais. Os níveis táticos e estratégicos também são atendidos, promovendo uma melhoria ágil e contínua, identificando onde os custos podem ser otimizados.

2.2. Gestão de Stocks

Podemos definir stock, de uma forma mais geral, como todas as matérias subsidiárias, matérias-primas, mercadorias, produtos em vias de fabrico ou produtos acabados. Stock refere-se a todos os materiais que estão aguardando o uso, uma futura venda, ou transformação. (Tersine, 1994).

Chiavenato (2005), considera stock como a composição de todo o tipo materiais (em processamento, semiacabados e materiais acabados) que a empresa possui e utiliza no processo de produção dos seus produtos/serviços.

Ainda segundo Chiavenato (2005), o stock é um setor da empresa que constitui um investimento necessário para o funcionamento do sistema produtivo, não deixando de produzir, e ao mesmo tempo mantendo o equilíbrio financeiro da empresa, área responsável pelo lucro e liquidez. Essa área é de total importância numa organização, funcionando como ligação entre as saídas e as entradas, ou seja, processo de comercialização, compra e venda, e no processo de produção em empresas industriais.

De modo genérico, stock por ser definido como a existência de qualquer artigo ou recurso utilizado numa organização. Um sistema de stocks é o conjunto de políticas e controlos que fiscalizam os níveis de stocks e determinam que níveis devem ser mantidos, quando se deve reabastecer o stock e qual deve ser a dimensão das encomendas (Chase et al., 1995).

Segundo Tersine (1994) o controlo e manutenção de stocks é um problema comum a todas as organizações, quer sejam com ou sem fins lucrativos, de qualquer sector da economia. Existe stock devido à diferença de ritmo ou de taxa entre o abastecimento e a procura. Se o fornecimento de qualquer item surgisse exatamente quando fosse necessário, não existiria a necessidade de ter esse item em stock. Se a taxa de abastecimento excede a taxa de procura, o stock aumenta. Quando a taxa de procura excede a taxa de abastecimento o nível do stock diminui. O esforço de tentar equilibrar estas duas taxas e coloca-las em

sintonia, que levará a uma redução dos níveis de stock, é um desafio constante nas empresas. Este ponto é importante, uma vez que é a base da abordagem á filosofia *just in time* para a gestão de stocks (Slack et al., 1999).

Fernandes (2010), entende que a gestão de stocks assume nos dias de hoje um papel fundamental, sendo uma das ferramentas mais importantes ao dispor da gestão das empresas para maximizar os seus resultados líquidos. A manutenção de um nível adequado (quer em quantidade quer em qualidade) do material armazenado é um desafio constante que é colocado aos gestores, sendo fundamental minimizar os custos de armazenamento, não pondo em risco a operacionalidade de toda a logística empresarial.

Embora existam vários pontos de vista e filosofias distintas, para Muller (2003) as principais razões que levam à gestão de stocks por parte de uma organização são:

- Previsão de planear, ajustar e programar a capacidade de produção;
- Variações da procura (nem sempre se sabe quanto e quando se vai precisar, mas é crucial satisfazer o cliente na hora certa);
- Desconfiança na oferta (ter stocks serve como proteção contra fornecedores instáveis ou quando um item é escasso e difícil de encontrar). Devemos colaborar com fornecedores de confiança de modo a ter o mínimo nível de stock possível;
- Proteção de preços (comprar em quantidades adequadas ajuda a evitar o impacto da inflação de custos). A contratação para assegurar um preço não requer obrigatoriamente que se aceite a entrega no momento da compra;
- Descontos de quantidade (por vezes comprar em grandes quantidades, dá acesso a descontos que não são possíveis obter em pequenas quantidades);
- Reduzir os custos de encomenda (comprar uma quantidade maior de um item que sai com menor frequência, os custos de encomenda vão ser menores do que comprar menos quantidade com mais frequência).

Chu et al. (2004), afirmam que o sucesso num determinado negócio, tem ligação direta com a gestão dos stocks. Uma vez que, se por um lado, ter uma grande quantidade de produtos reduz o capital, aumenta as despesas de armazenamento. Por outro lado, se o stock for insuficiente, produz uma oferta ineficiente para atender a procura, o que se traduzirá numa oportunidade de vendas perdida. Logo, uma das chaves do sucesso é ter uma boa gestão de stocks, conciliando objetivos potencialmente conflitantes, como é a melhoria contínua do atendimento ao cliente, atingir a máxima eficiência nas compras e na produção, reduzir ao máximo o investimento em stocks e obter a maior margem de lucro possível.

Segundo Benchkovsky (1964), o objetivo da gestão de stocks envolve a determinação de três decisões repetitivas e complexas, devido ao enorme leque de fatores envolvidos na tomada das mesmas. A gestão

de stocks deve determinar quanto encomendar, quando encomendar e a quantidade de stock de segurança que se deve manter para que cada artigo assegure um nível de serviço satisfatório para o cliente.

Kuehne (2008) diz que o objetivo principal da gestão de stocks passa pelo equilíbrio em relação ao nível económico ótimo dos investimentos, mantendo stocks mínimos, sem que isto acarrete riscos de não tê-los em quantidades suficientes para manter o equilíbrio entre a disponibilidade e o consumo.

A gestão de stocks, deve satisfazer necessidades dentro da organização, tentando criar segurança contra atrasos na entrega de matérias-primas ou produtos por parte dos fornecedores, e além disso, aumentar a segurança perante grandes variações na procura e ganhar vantagem económica numa ordem de compra. (Chase et al., 1995).

Existem custos inerentes à gestão de stocks, embora existam autores com perspetivas um pouco distintas, a maioria, tal como Garcia et al. (2006), dividem os custos em três classes principais: custos de aquisição, custos de posse e custos de rutura. Segundo os mesmos autores, os custos de aquisição, são custos referentes a uma ordem de reabastecimento, podendo ser tanto fixos quanto variáveis. O exemplo principal de custo variável é o preço unitário de compra dos itens pedidos. Já os custos fixos associados a uma aquisição são por exemplo o transporte, envio, receção e inspeção da mercadoria, que também podem ser designados de custos fixos de encomenda.

Para Vermorel (2013) os custos de aquisição ou custos de reposição de stocks, podem ser distribuídos em duas partes, sendo uma o custo de processamento da encomenda, que pode ser considerado como um custo fixo, independentemente do número de unidades ordenadas. Geralmente, inclui todo o tipo de custos efetuados em materiais ligados ao processamento de fatura, contabilidade, ou de comunicação (como por exemplo: papel, telefone, etc.). Estes custos podem ser minimizados com um sistema EDI (Electronic Data Interchange), que permite que os custos do processo de encomenda sejam significativamente reduzidos.

A segunda parte resume-se aos custos logísticos de entrada, relacionadas com o transporte e receção da mercadoria (descarga e fiscalização). Esses custos são variáveis, dependendo da quantidade encomendada.

Os custos de posse é dinheiro gasto para manter mercadorias em stock. Integram todos os custos que são associados à manutenção e movimentação das existências em armazém, (e) incluem: custo do capital; custo de construção e manutenção das instalações de armazenamento; custos com seguro, hardware e aplicações informáticas, manipulação física e recursos humanos correspondentes; custos derivados da depreciação e perecibilidade dos produtos obsoletos (Vermorel, 2013).

Garcia et al. (2006) consideram que uma simplificação usual é considerar o custo de posse de stock de um produto como uma fração de seu valor. Segundo Webster (2004), para se encontrar o custo de posse das

mercadorias vendidas, deve ser imputado a cada item o seu custo real. Calculado com base num dos métodos mais usuais que são a Média ponderada, o FIFO (em português significa primeiro a entrar, primeiro a sair) e o LIFO (último a entrar, primeiro a sair).

Os custos de rutura, são os custos incorridos quando existe rutura de stock (Vermorel, 2013), Incluem as consequências económicas e financeiras de uma quebra interna ou externa de existências ou produtos:

Reposição (backorder);

Perdas atuais;

Perdas potenciais, como a lealdade dos clientes e /ou a reputação geral da empresa.

2.3. Tecnologias de informação na gestão de stocks

Para realizarem uma boa gestão de stocks, os gerentes devem realizar duas tarefas essenciais: primeiro, precisam de discriminar todos os diferentes artigos que têm em stock, de maneira a que possam ter algum grau de controlo em cada um deles, de acordo com sua importância e, posteriormente, necessitam realizar um investimento num sistema de processamento de informação que tenha capacidade de gerir o controlo dos stocks. O stock de uma empresa deve estar de acordo com a sua estrutura, sempre pronto a oferecer o serviço desejado pelo cliente. (Slack et al., 1999).

Webster (2004) Embora que os gestores ainda tenham que tomar decisões, os computadores tornam a gestão de stocks mais simples e mais precisa. Para existir uma gestão de stocks eficaz é crucial que os gestores possuam ferramentas de decisão, de modo a que saibam qual a melhor forma de usar a informação disponível, quantificar o valor da informação e perceber a necessidade de coordenar as operações de stocks descentralizadas. (Ozer, 2008)

Segundo Slack et al (1999) grande parte dos stocks são geridos com o apoio de sistemas computadorizados, devido ao grande número de cálculos envolvidos na gestão diária de stocks. O uso das novas tecnologias está bem visível desde que a recolha de dados passou a ser feita de forma mais vantajosa, através do uso de leitores de código de barras e pontos de venda com registo das transações. Embora existam no mercado muitos sistemas informatizados para a gestão de stocks, todos têm que ter funções comuns, tais como:

Atualizar registos de stock

Cada vez que uma transação acontece, a posição, o *status* e, possivelmente, o valor do stock terão sido mudados. Essa informação precisa de registo, de modo que os gestores possam determinar o *status* do stock em qualquer momento.

Gerar pedidos

As duas principais decisões de quanto e quando pedir, podem ambas ser feitas por um sistema computadorizado. E provável que a primeira decisão, estabelecer quanto pedir (Q) seja tomada somente em intervalos muito pouco frequentes. O sistema vai manter todas as informações da

fórmula da quantidade económica de pedido, mas pode periodicamente verificar a procura ou o *lead time* de pedido, ou qualquer outro parâmetro, para ver se mudaram significativamente, e recalculá-lo de acordo com tais mudanças. A decisão de quando pedir, por outro lado, é muito mais um caso de rotina, que os sistemas de computador fazem de acordo com quaisquer regras de decisão que os gestores de produção adotem: seja revisão contínua, seja revisão periódica. Além disso, os sistemas podem automaticamente gerar qualquer documentação requerida, ou mesmo transmitir as informações de ressuprimentos através de um sistema eletrónico de intercâmbio de dados (EDI - electronic data interchange).

Gerar registos de stock

Os sistemas de controlo de stock podem gerar relatórios regulares da quantidade de stock para os diferentes itens armazenados, que podem ajudar a gerência a monitorar o desempenho do controlo de stock. De maneira similar, o desempenho do serviço ao consumidor, assim como o número de falta de stock, ou o número de pedidos incompletos, pode ser regularmente monitorado. Alguns relatórios podem ser gerados excecionalmente. Isto é, o relatório somente é gerado se alguma medida de desempenho se desvia dos limites aceitáveis.

Prever

Todas as decisões sobre provisões são baseadas na previsão da procura futura: O sistema de controlo de stock pode comparar a procura real com a prevista e ajustar a previsão à luz dos níveis atuais de procura.

Segundo Helfert (2001), a tecnologia da informação tem permitido uma redução geral nos níveis de stock, seja qual for a área em que a empresa opera. Além disso, serve de apoio ao esforço dos gestores em manter os stocks tão baixos quanto possível, usando técnicas que permitem o reabastecimento de stock agendado por dados de compra instantânea com os principais fornecedores. Estas técnicas criam uma relação muito estreita entre os principais fornecedores e os clientes, sendo que muitas vezes obrigam a ligações eletrónicas de stocks, processamento de pedidos e programação da produção. Tais laços permitem a coordenação atempada das encomendas e minimização dos stocks.

Para Webster (2004) criar sistemas para tentar reduzir os níveis de stock ao mínimo, pode eliminar um grande número de custos de valor não acrescentado, tais como os custos de compra, de armazenamento e custos de manutenção. Também pode levar à redução de atividades de desperdício de tempo. Mas por outro lado, interrupções de entrega de stock por qualquer motivo pode causar atrasos significativos. O que pode levar a uma grande perda de receita e produção.

Bertaglia (2012), descreve a influência das tecnologias de informação na gestão de stocks e apresenta algumas vantagens, desde a aquisição até à manutenção das mercadorias.

Compra:

Através da aplicação de um software específico é possível controlar desde o momento da requisição de compra até a disponibilização dos artigos para consumo. Ajuda também na gestão dos contratos de aprovisionamento.

Como vantagens temos uma diminuição dos níveis de stock e conseqüentemente de custos. Produz, ainda, uma maior eficiência nas compras e seleção de fornecedores.

Receção:

Informação simultânea da receção das mercadorias a todos os setores. (Atualização global e simultânea).

A vantagem é a consistência e confiabilidade dessa informação.

Controlo da qualidade:

Tendo por base os parâmetros de qualidade estabelecidos pela empresa, quando inseridos num sistema, este vai analisar a qualidade dos fornecedores e produtos em acordo com os parâmetros estabelecidos.

Com o auxílio das novas tecnologias, a empresa tem a vantagem de garantir a qualidade e rastreabilidade dos produtos adquiridos.

Manutenção de stocks:

Permite um controlo físico, contabilístico e financeiro de todos os produtos em stock, além de emitir relatórios com informações gerenciais e estatísticas.

Tendo como vantagens o facto de calcular e assegurar as atividades rotineiras e fazer o planeamento de compras.

Tabela 1 - Exemplo de algumas tecnologias que auxiliam as empresas na gestão de stocks

WMS (warehouse management system)
Sistema de informação que ajuda na gestão do fluxo de produtos e na informação no processo de armazenamento, através de funções como: receção de matérias-primas; armazenamento; gestão de inventários; processamento de encomendas; elaboração dos pedidos.
LMS (labor management system)
Sistema de controlo das atividades desenvolvidas pelos operadores do armazém, no fundo serve de complemento ao WMS. Uma vantagem gerada pela sua utilização reside no aumento instantâneo da produtividade, já que conduz a um melhor desempenho dos colaboradores e ao aproveitamento dos recursos existentes no armazém, através do seu acompanhamento e controlo. A principal desvantagem para uma empresa que decida implementá-lo, como prática para melhorar as operações do armazém, são as modificações necessárias na estrutura operacional e os altos

investimentos que a sua de implementação implica. Os sistemas LMS, na sua maioria, trazem incluído boas práticas para a execução de tarefas no armazém e indicadores para medir o seu desempenho.
CÓDIGO DE BARRAS
Tecnologia decodificação que permite captar informação relacionada com os números de identificação de itens, unidades logísticas e locais de forma automática e inequívoca em qualquer parte da rede agregada. É alcançada uma eficiência considerável, quando existe um único código do produto na cadeia de abastecimento.
COMÉRCIO ELETRÓNICO (e-commerce)
O comércio eletrónico é um meio que possibilita às empresas relacionar-se comercialmente com os fornecedores, clientes e consumidores em um modo global. Este tipo de relacionamento eletrónico permite que através do uso da internet, as empresas sejam mais eficientes e flexíveis, respondam rapidamente às necessidades dos clientes e trabalhem de forma mais próxima dos fornecedores.
RFID (radio frequency identification)
Tecnologia que usa ondas de radio para identificar produtos de forma automática. Envolve o uso de etiquetas ou rótulos que emitem sinais de radio aos leitores encarregados de recolher os sinais. O RFID tem um grande potencial de uso, convertendo-se na base do EPC (Electronic Product Code) que é um padrão internacional de codificação que identifica um produto globalmente.
PICKING TO VOICE e PICKING TO LIGHT
Sistemas de sinalização sem papel sustentados por redes luminosas e sistemas de voz. O pick to light é composto por um conjunto de luzes que indicam ao operador os locais e as quantidades de produtos a escolher e geralmente pode ter conexão com o sistema de inventário para que possa ser atualizado em tempo real, uma vez realizada a operação. No picking to voice, o colaborador possui um dispositivo de comunicação que pode receber e enviar mensagens sobre as operações de recolha de produtos a serem efetuadas.
YMS (YARD MANAGEMENT SYSTEM)
Sistema de Gestão de armazém que permite controlar o cais de receção e expedição, acompanhar e seguir o movimento da mercadoria através de tecnologia de localização, em tempo real.
SCE (SUPPLY CHAIN EXECUTION)
É uma tecnologia que se foca na otimização da movimentação de materiais entre o centro de distribuição e os demais agentes da cadeia de abastecimento. Este sistema é a integração de outras ferramentas de execução e visibilidade da cadeia de abastecimento, tais como TMS (Transportation Management System), LMS e WMS, entre outros. Os potenciais benefícios da

utilização do SCE são: otimizar os processos de logística, execução de encomendas no prazo e sem erros, a visibilidade status de pedidos através da cadeia, uso otimizado de stock disponível, procura melhorar a utilização dos recursos da empresa e redução de atividades no centro de distribuição. Enquanto algumas das desvantagens são: processo de execução longo, caro e complexo, e quando ele está instalado incorretamente pode causar estragos operacionais e económicos.

Fonte: Construído com base nos artigos de Arenas et al. (2010) e Bertaglia (2012).

2.4. Turismo em Portugal

Embora estejamos perante uma grave crise económica, já há muito que o Turismo é referido como uma atividade e um setor estratégico para a economia nacional, de acordo com alguns dados podemos corroborar esta afirmação.

Dados da World Travel & Tourism Council (WTTC), no documento Travel & Tourism - Economic Impact Portugal (2014), mostra que o impacto económico do turismo tem contributos claros e diretos, é reconhecido, ainda, que a contribuição do Turismo é muito maior, e tem outros impactos indiretos e induzidos muito importantes para a atividade económica da maioria dos países em todo o mundo.

Na contribuição direta do turismo é calculada a partir da despesa feita em compras feitas e pelos postos de trabalho criados pelos diferentes sectores do turismo, como hotéis, companhias aéreas, aeroportos, agentes de viagens e lazer e serviços de recreação que lidam diretamente com os turistas.

A contribuição total inclui os impactos indiretos com a soma aos contributos diretos.

A contribuição indireta do turismo para o PIB e para o emprego, inclui:

-Despesas de investimento - investimentos como por exemplo a aquisição de novas aeronaves e construção de novos hotéis;

-Os gastos coletivos do governo - por exemplo, marketing e promoção do turismo, aviação, administração, serviços de segurança, serviços de saneamento, etc.;

-Compras no mercado interno de bens e serviços por parte dos setores que lidam diretamente com os turistas - incluindo, por exemplo, compras de alimentos e serviços de limpeza de hotéis, de serviços de combustível e de catering por companhias aéreas e serviços de tecnologias de informação por parte dos agentes de viagens;

-Emprego apoiados pelos gastos daqueles que estão direta ou indiretamente ligados à indústria do Turismo.

No mesmo documento, podemos verificar o impacto que o turismo tem para o Produto Interno Bruto Português e a para a empregabilidade em Portugal, através dos números apresentados.

Contribuição direta

A contribuição direta do Turismo para o PIB foi de 5,8% do PIB em 2013, sendo previsto um aumento de 3,6% em 2014 e de 1,7% entre 2014-2024, contribuindo em cerca de 6,3% do PIB total em 2024.

Em 2013 o Turismo teve 322 mil empregos diretos (7,2% do emprego total). É esperado um aumento de 4,5% em 2014 e uma subida de 0,9% ao ano, existindo 368 mil postos de trabalho diretos (8,3% do emprego total) em 2024.

Contribuição Total

A contribuição total para o PIB foi (15,6% do PIB) em 2013, e está previsto um aumento de 1,8% em 2014 e um aumento médio de 1,4% até 2024, contribuindo nessa altura para 16,2% do PIB.

Em 2013, a contribuição total do turismo para o emprego, incluindo empregos que indiretamente são apoiados pela indústria, foi de 18,2% de emprego total (818,500 postos de trabalho). É esperado um aumento de 2,8% em 2014 (criação de 841,000 postos de trabalho) e aumento de 0,4% para os 874,000 empregos em 2024 (19,8% do total).

Exportações

Os dados do Anuário das Estatísticas do Turismo 2013, apresentado pelo turismo de Portugal, demonstram que em 2013, o Turismo foi um dos setores que mais contribuiu para as exportações (cerca de 13,5%) e para a Balança Comercial Portuguesa, sendo um bom exportador de serviços (42,2%) e de bens (19,9%).

2.4.1. As tecnologias de Informação no turismo

Dados dos PENT 2012 - Plano Estratégico Nacional do Turismo PENT Horizonte 2013 - 2015, dizem-nos que a constante revolução das tecnologias de informação e comunicação, onde se destacam fenómenos como as redes sociais ou a proliferação de aplicações móveis, está a transformar a atividade turística ao nível do relacionamento entre os atores do negócio: produtores de serviços, distribuição e clientes. A capacidade de escrutínio e poder negocial do turista obrigam ao domínio das tecnologias de informação no sentido do seu conhecimento, sob risco da perda de visibilidade e relacionamento com o mercado.

As oportunidades de visibilidade e o alcance das ofertas nas redes digitais, bem como a capacidade para aplicação de tecnologia de informação aos processos de negócio.

Ainda no mesmo documento é salientado o esforço e necessidades das empresas ligadas ao turismo, disporem de ferramentas e conhecimento que permitam atuar neste novo contexto, desenvolvendo estratégias de comunicação e distribuição que respondam aos novos desafios.

Um dos fatores decisivos passa pela capacidade de diferenciação da oferta, evitando a dependência de um número reduzido de canais de distribuição, centrados em estratégias de preço e que, por vezes, contribuem para uma forte erosão da margem das empresas. É assim fundamental trabalhar em cooperação, à escala do destino, obtendo massa crítica e sinergias que concretizem a proposta de valor e capitalizem a marca «Destino Portugal».

Em suma, a concorrência entre destinos e empresas cresceu à medida das oportunidades de visibilidade e alcance das suas ofertas nas redes digitais e da sua capacidade para aplicação de tecnologia de informação aos processos de negócio.

2.5. Sector Hoteleiro

2.5.1. Estabelecimentos Hoteleiros

O quadro normativo que engloba o Decreto-Lei nº39/2008 de 7 de março e a portaria n.º 327/2008 de 28 de abril estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos. Conforme as leis do referido Decreto-Lei, esse regime jurídico determina três princípios básicos para os empreendimentos turísticos, que são a simplificação, a responsabilização e a qualificação da oferta.

Conforme as mais recentes modificações trazidas pelo Decreto-Lei nº15/2014 de 23 de janeiro, os empreendimentos turísticos devem ser distribuídos de acordo com a seguinte tipologia:

- Estabelecimentos hoteleiros;
- Aldeamentos turísticos;
- Apartamentos turísticos;
- Conjuntos turísticos (resorts);
- Empreendimentos de turismo de habitação;
- Empreendimentos de turismo no espaço rural;
- Parques de campismo e de caravanismo.

2.5.2. Definição de Estabelecimentos Hoteleiros

Nesta investigação, o objeto de estudo empírico, será apenas centrado nos empreendimentos turísticos de tipologia estabelecimentos hoteleiros.

Estabelecimentos Hoteleiros são definidos, à luz do Decreto-Lei nº15/2014 de 23 de janeiro, como os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições e vocacionados a uma locação diária.

Além disso neste documento os estabelecimentos hoteleiros, são divididos em três grupos:

- Hotéis;
- Hotéis-apartamentos (aparthotéis), quando a maioria das unidades de alojamento é constituída por apartamentos;
- Pousadas, quando explorados diretamente pela ENATUR – Empresa Nacional de Turismo, S. A., ou por terceiros mediante celebração de contratos de franquia ou de cessão de exploração, e instalados em imóveis classificados como monumentos nacionais, de interesse público, de interesse regional ou municipal, ou em edifícios que, pela sua antiguidade, valor arquitetónico e histórico, sejam representativos de uma determinada época.

Embora já tenha sofrido algumas alterações, o Decreto-Regulamentar nº 16/99, de 18 de agosto estabelece uma classificação a cada um dos grupos dos estabelecimentos hoteleiros.

Hotéis são classificados, atendendo à sua localização, à qualidade das suas instalações, dos seus equipamentos e mobiliário e dos serviços que ofereçam, nas categorias de 5, 4, 3, 2 e 1 estrelas e ainda como hotéis rurais. Além disso, os hotéis cujas instalações tenham as características previstas para fins comerciais, podem usar, conjuntamente com o nome, a expressão «resort» ou «hotel resort», desde que os edifícios que constituem o estabelecimento se distribuam no terreno e disponham entre eles de uma área envolvente de espaços verdes, destinados a serem utilizados pelos utentes. Os hotéis de 4, 3, 2 e 1 estrelas que ofereçam apenas alojamento e pequeno-almoço são classificados como hotéis residenciais

Os hotéis-apartamentos (ou aparthotéis) obtêm a sua classificação, atendendo à sua localização, à qualidade das suas instalações, dos seus equipamentos e mobiliário e dos serviços que ofereçam, nas categorias de 5, 4, 3 e 2 estrelas.

Quantos pousadas classificam-se, atendendo à sua localização e ao tipo de edifício em que se encontram instaladas, bem como à qualidade das suas instalações, equipamento e mobiliário e dos serviços que ofereçam, nas categorias de:

- a) Pousadas instaladas em edifícios classificados como monumentos nacionais ou de interesse público;
- b) Pousadas instaladas em edifícios classificados de interesse regional ou municipal e ainda em edifícios que, pela sua antiguidade, valor arquitetónico e histórico, sejam representativos de uma determinada época.

Segundo consta no Decreto-Lei nº15/2014, de 23 de Janeiro, independentemente da classificação, existe a obrigatoriedade de cada estabelecimento dispor um mínimo de dez unidades de alojamento que podem ser quartos, suites, apartamentos ou moradias, consoante o tipo de estabelecimento.

2.6. Região em Estudo

2.6.1. Identificação

De modo a poder identificar e descrever o território onde se situam as unidades hoteleiras em estudo, considera-se importante começar por caracterizar e apresentar o território em causa: a Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela, CIM-BSE.

2.6.2. Localização

A Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela integra três NUTS III - Beira Interior Norte, Cova da Beira e Serra da Estrela - correspondente a 15 Municípios: Almeida, Belmonte, Celorico da Beira, Covilhã, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Fundão, Gouveia, Guarda, Manteigas, Mêda, Pinhel, Sabugal, Seia e Trancoso.

2.6.3. Enquadramento Legal

De acordo com o regulamento 548/2014, de 11 de Dezembro, a CIM-BSE, pretende ser um parceiro regional, capaz de implementar práticas de gestão que permitam identificar e satisfazer as necessidades dos municípios associados e desenvolver estratégias que conduzam a uma maior coesão intermunicipal, com resultados na melhoria de qualidade de vida e no desenvolvimento sustentado da região.

Tem como missão potenciar, promover o desenvolvimento da região, de otimizar e defender os interesses comuns dos municípios associados e reforçar a identidade conjunta da região, mediante a articulação de interesses e criação de sinergias e estimulando o desenvolvimento integrado e coletivo, valorizando parcerias, criando sinergias e maximizando resultados.

2.6.4. Acessibilidades

Referindo o que consta no Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal Beiras e Serra da Estrela 2020, de setembro de 2014, o território das Beiras e Serra da Estrela apresenta

barreiras ao nível de acessibilidades, que condicionam um melhor desempenho económico e social, pelas distâncias e custos de mobilidade associados, que necessariamente afetam dinâmicas de atracção de empresas, retenção de pessoas e de qualidade de vida.

Como vias rodoviárias principais de acesso aos vários concelhos temos a A23 e a alternativa a EN18, também existe a A25 que faz a ligação mais a Norte. Existem algumas estradas secundárias/alternativas que circundam toda a CIM-BSE, mas a sua construção, qualidade e estado de conservação deixam muito a desejar.

Quanto aos caminhos-de-ferro, existem as designadas linhas da Beira Alta e a linha da Beira Baixa, mas o grande problema que dificulta o acesso a todos os concelhos desta zona reside no facto de não existir ligação entre elas.

Vir até esta região através de acesso aéreo, não será decerto a melhor opção uma vez que apenas existem pequenos aeródromos, que só recebem voos de pequeno porte, destinados quase exclusivamente a voos de cariz militar e de forças de segurança em casos de acidentes e/ou combate a incêndios.

2.6.5. População

De acordo com dados do INE (Instituto Nacional de Estatística) de 2013, a CIM-BSE possui cerca de 226.747 habitantes.

Tabela 2 - População na CIM-BSE

Período de referência dos dados	Local	População residente (N.º) por Local de residência					
		Sexo					
		HM		H		M	
		Total					
2013	Portugal	10427301		4958020		5469281	
	Serra da Estrela	42133		19694		22439	
	Beira Interior Norte	99992		47290		52702	
	Cova da Beira	84622		40327		44295	

Fonte: <http://www.ine.pt> - última atualização destes dados: 16 de junho de 2014

2.6.6. Estabelecimentos Hoteleiros na região

Dados do Turismo de Portugal, no registo nacional de empreendimentos turísticos, mostram que existem na região 37 estabelecimentos hoteleiros. Sendo que um deles é designado hotel-apartamento e dois são enquadrados nas pousadas, os restantes 34 são hotéis.

Tabela 3 - Estabelecimentos hoteleiros, tipologia e localização

Tipologia	Nome	Concelho
Hotel	Hotel Berne	Manteigas
Hotel	Hotel Fortaleza de Almeida	Almeida
Hotel	HOTEL LUSITÂNIA	Guarda
Hotel	Hotel lusitano	Almeida
Hotel	HOTEL MIRA SERRA	Celorico da Beira
Hotel	Hotel Parque	Celorico da Beira
Hotel	Hotel Quinta dos Cedros	Celorico da Beira
Hotel	Hotel Santos	Guarda
Hotel	Hotel Turismo de Trancoso	Trancoso
Hotel	Hotel Vale do Zêzere	Manteigas
Hotel	Hotel Vanguarda	Guarda
Hotel	Novo Dia	Mêda
Hotel	RaiHotel	Sabugal
Hotel	Fundão Palace Hotel	Fundão
Hotel	H2otel - Congress & Medical SPA	Covilhã
Hotel	HOTEL BELSOL	Belmonte
Hotel	Hotel Carqueijais	Covilhã
Hotel	Hotel Covilhã Jardim	Covilhã
Hotel	Hotel Covilhã Parque	Covilhã
Hotel	Hotel Príncipe da Beira	Fundão
Hotel	Hotel Samasa Fundão	Fundão
Hotel	HOTEL SANTA EUFÉMIA	Covilhã
Hotel	Hotel Serra da Estrela	Covilhã
Hotel	HOTEL SOLNEVE	Covilhã
Hotel	HOTEL TRYP DONA MARIA	Covilhã
Hotel	Hotel Turismo da Covilhã	Covilhã
Hotel	O ALAMBIQUE DE OURO HOTEL RESORT	Fundão
Hotel	Residencial Panorama	Covilhã
Hotel	Hotel Eurosol Gouveia	Gouveia
Hotel	Hotel Eurosol Seia-Camelo	Seia
Hotel	Hotel Monteneve	Gouveia
Hotel	INATEL Vila Ruiva	Fornos de Algodres
Hotel	Palace Hotel & SPA Termas de São Miguel	Fornos de Algodres
Hotel	Quinta do Adamastor	Gouveia
Hotel-apartamento	Quinta do Crestelo	Seia
Pousada	Pousada Convento de Belmonte	Belmonte
Pousada	Pousada da Serra da Estrela	Covilhã

Fonte: Tabela construída com dados retirados de:
<https://rnt.turismodeportugal.pt/RNET/Registos.ConsultaRegisto.aspx>- Em 20 de maio de 2015

3. METODOLOGIA

3.1. Objetivo e questões

O principal objetivo da investigação é descrever o impacto das tecnologias de informação na gestão de stocks dentro dos estabelecimentos hoteleiros da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra Da Estrela.

Posto isto, com o presente estudo, procura responder-se às seguintes questões:

Q1: As tecnologias de informação estão presentes nas tarefas diárias dos estabelecimentos hoteleiros da CIM-BSE?

Q2: A gestão de stocks é vista, dentro dos estabelecimentos hoteleiros da CIM-BSE, como uma ferramenta para auxiliar nas tomadas de decisão?

Q3: Os estabelecimentos hoteleiros da CIM-BSE utilizam tecnologias de informação na gestão de stocks?

Q4: Os gestores encontram dificuldades em implementar tecnologias de informação na gestão de stocks?

Q5: Qual o impacto da implementação de tecnologias de informação na gestão de stocks no desempenho dos estabelecimentos hoteleiros da CIM-BSE?

3.2. Tipo de estudo

Para Bento (2012), quer o estudo qualitativo, quer o estudo quantitativo têm a sua importância e o seu uso depende daquilo que e como queremos estudar. Para este autor, as abordagens de investigação, quantitativa e qualitativa, devem ser vistas como complementares, e não como separadas uma da outra.

Bento (2012) entende que são vários os autores que defendem que a investigação qualitativa está classificada como profundamente interpretativa e descritiva, os estudos qualitativos parecem gerais e fornecem visões panorâmicas, o investigador é quem interpreta os dados, descreve os participantes e os locais, analisa os dados para configurar temas ou categorias e retira conclusões, tem carácter indutivo; o investigador analisa os dados indutivamente e não há a preocupação em arranjar dados ou evidências para provar ou rejeitar hipóteses, o

investigador qualitativo usa, em simultâneo, a recolha de dados, a análise e o processo de escrita.

Portanto, em acordo com o objetivo desta investigação, será utilizado um estudo qualitativo, ou seja, não quantificável, utilizando uma abordagem qualitativa, exploratória e subjetivista.

Numa abordagem qualitativa, existem três formas distintas de se realizar pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. (Godoy, 1995). Por isso é importante ressaltar que para se realizar a investigação em causa optou-se pela forma de estudo de caso múltiplo, dado que quando o estudo envolve duas ou mais instituições, podemos falar de casos múltiplos. (Godoy, 1995).

O mesmo autor afirma que o estudo de caso é usado frequentemente para se responder às questões "como" e "por quê" de certos fenómenos que ocorrem, quando há pouca possibilidade de controlo sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenómenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

Além disso, este mesmo autor diz que embora os estudos de caso sejam, na sua essência, pesquisa de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspeto da questão investigada.

3.3. Caracterização dos casos/amostra

Segundo dados fornecidos pelo turismo de Portugal (20 de maio de 2015), existem nos concelhos em estudo 37 estabelecimentos hoteleiros.

Após análise verificou-se que 2 dos 37 estabelecimentos anteriormente mencionados estavam encerrados por motivos não conhecidos. Dos restantes 35 estabelecimentos, depois de várias insistências 25 recusaram-se a participar no estudo, alguns nem sequer se dignaram a justificar, outros afirmaram não poder fornecer os dados solicitados ou, ainda, não ter tempo nem disponibilidade para colaborar.

Deste modo, a amostra de estudo ficou limitada e constituída por 10 estabelecimentos hoteleiros, o que corresponde a uma taxa de resposta de 27,03% da população total.

Posto isto, o panorama mais plausível para este estudo, visa analisar num estudo qualitativo 10 estabelecimentos hoteleiros inseridos na CIM- BSE e não toda a população.

Tendo o número de casos ficado dividido da seguinte forma:

Concelho	População	Nº de Casos
Almeida	2	0
Belmonte	2	0
Celorico da Beira	3	0
Covilhã	11	2
Fornos de Algodres	2	0
Fundão	4	2
Gouveia	3	2
Guarda	3	0
Manteigas	2	1
Mêda	1	0
Sabugal	1	0
Seia	2	2
Trancoso	1	1
Total	37	10

Tabela 4 - Distribuição do número de casos por concelhos

Em suma, o processo ocorreu, iniciado o primeiro contacto, insistindo-se num segundo contacto, surgiram algumas recusas, procedeu-se a mais um contacto e após muitas recusas o número de casos acabou por se fixar em dez estabelecimentos hoteleiros que aceitaram participar no estudo e que por uma questão de sigilo lhe é atribuído um número de 1 a 10.

3.4. Método de Recolha de Dados

Na presente investigação, a constituição do método de pesquisa sofreu vários entraves, visto que inicialmente o que estava previsto seria a análise de um número maior de respostas, mas como o nível de colaboração foi muito baixo e o número de respostas obtidas foi reduzido e nem sempre o mais objetivo. Optou-se por explanar os dados recolhidos para uma abordagem qualitativa, retirando, interpretando e descrevendo os dados e opiniões recolhidas, em dez estabelecimentos hoteleiros da CIM-BSE.

Os dados foram obtidos por meio do recurso à técnica do inquérito por questionário, sendo que por uma ou duas vezes foram trocadas umas impressões via correio eletrónico, quando surgiam dúvida nas respostas. Os resultados deste estudo vão ser examinados através da análise ao conteúdo dos inquéritos, ou seja, através da utilização dos questionários dirigidos aos diretores dos estabelecimentos hoteleiros selecionados, permitindo de seguida tirar as conclusões deste estudo.

Os questionários foram enviados no início de julho de 2015 via correio acompanhados por uma carta (anexo 1), tendo no início de agosto sido enviados novamente via correio eletrónico e ainda sido realizados contactos telefónicos e presenciais a informar do envio do questionário, por forma a recolher o maior número possível de respostas.

3.5. Elaboração do Questionário

O questionário (anexo 2) foi estruturado tendo por base os conhecimentos recolhidos na revisão bibliográfica.

O questionário misto entregue aos estabelecimentos encontra-se estruturado em quatro partes: 1) Apresentação e caracterização do estabelecimento hoteleiro e do respondente; 2) Tecnologias de informação 3) Gestão de stocks 4) Tecnologias de informação na gestão de stocks.

Na parte inicial do inquérito pretendeu-se recolher informações com vista a caracterizar o estabelecimento e o respondente do questionário. Foram recolhidas informações, como: ano de constituição, a categoria do estabelecimento, número de funcionários, se pertence a uma cadeia hoteleira ou não, se tem ligação com central de reservas, etc. Além disso também se tentou ter a perceção da idade, experiência e qualificação do respondente.

A segunda parte do inquérito teve como objetivo identificar de um modo global, o nível de implementação/adaptação e a importância das tecnologias de informação no funcionamento quotidiano do estabelecimento hoteleiro.

A terceira parte teve como finalidade detetar e perceber a estratégia adotada pelos estabelecimentos hoteleiros em relação aos stocks, bem como verificar o modo como os gestores veem a gestão de stocks hoteleiros.

A última parte, visou recolher informação que permita averiguar se os estabelecimentos hoteleiros utilizam ou não tecnologias de informação na gestão de stocks, saber porque o fazem, como o fazem, se retiram vantagem disso e perceber as dificuldades inerentes.

O questionário foi dirigido aos responsáveis de cada estabelecimento, inicialmente via correio, numa segunda fase via correio eletrónico (email). Após o envio, foi solicitado varias vezes o seu preenchimento via contacto telefónico e via presencial. Aos inquiridos (caso assim o entendem-se) foi garantida a privacidade e confidencialidade dos dados fornecidos, tendo sido expostos os objetivos e finalidade do questionário.

4. ANALISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS

Nesta fase, através da análise minuciosa das respostas obtidas pelas pessoas que colaboraram neste estudo, e tendo em conta o quadro teórico, é analisado o conteúdo retirado do preenchimento dos questionários.

Em primeiro lugar é feita uma apresentação global dos estabelecimentos hoteleiros, bem como uma caracterização geral dos respondentes ao questionário.

Posto isto é feita a análise descritiva das respostas obtidas, na qual se realça e vão ser retirados os resultados de maior significado e que vão de encontro com os objetivos da investigação

4.1. Caracterização dos estabelecimentos

Tabela 5 - Ano de constituição, volume de faturação (2014), número de quartos e colaboradores, agregação a algum grupo, presença numa central de reservas dos estabelecimentos hoteleiros

Caso	Ano	Faturação (€)	Quartos	Colaboradores	Cadeia	Central de reservas
1	1993	97672	34	24	Não	Sim
2	2005	150000	44	5	Não	Sim
3	2011	160000	10	4	Não	Sim
4	2005	–	53	14	Não	Sim
5	1981	–	50	6	Não	Sim
6	2014	1200000	92	25+extras	Sim	Sim
7	1988	–	79	25	Sim	Sim
8	1982	–	48	13	Sim	Sim
9	2004	–	12	1	Não	Sim
10	1978	50000	24	3	Não	Sim

Com os dados recolhidos, pode-se constatar que os estabelecimentos hoteleiros que compõem a amostra foram constituídos num largo espaço temporal (1978 - 2014), o que demonstra a grande variedade no tempo de funcionamento dos estabelecimentos inquiridos.

No ano de 2014, asseguravam cerca de 120 postos de trabalho fixos e disponibilizavam um total de 446 quartos.

Na recolha dos dados nota-se uma grande preocupação dos estabelecimentos em retirar vantagem das centrais de reservas, pois todos eles têm ligação a pelo menos uma central.

No que respeita ao volume de faturação atingindo em 2014, houve muita resistência no fornecimento desse dado, mas dos dados apurados pudemos verificar que o mais baixo foi de 50.000€ e o valor mais elevado foi de um total de 1.200.000€.

4.2. Perfil do respondente

Tabela 6 - Idade, tempo na empresa, experiência em cargos de gestão e habilitações dos inquiridos

Caso	Idade	Tempo na empresa	Experiencia em cargos de gestão	Ensino
1	41	15	0	Superior
2	47	10	5	Superior
3	30	5	5	Secundário
4	58	—	—	Superior
5	45	6	6	Superior
6	39	19	—	Secundário
7	45	25	15	Secundário
8	34	9	4	Superior
9	64	—	—	Secundário
10	45	—	—	Superior

Esta solicitação de colaboração foi acedida por pessoas na faixa etária compreendida entre os 30 e os 64 anos, com um nível de formação superior ou secundário.

Maioritariamente, trabalham na empresa à pelo menos 5 anos e em metade dos casos acumulam mais de 4 anos de experiência em cargos de gestão.

Como já referido anteriormente o questionário era dirigido a diretores e/ou assistentes de direção. Contudo, ocorreram dois casos em que as respostas foram fornecidas pelas chefias da receção.

4.3. Tecnologias de informação nos estabelecimentos

Quanto a tecnologias presentes no dia-a-dia dos estabelecimentos inquiridos, podemos perceber que existem algumas que reúnem grande afirmação como é o caso do computador, da impressora, do funcionamento com correio eletrónico, fax, ligação em rede local (dentro do estabelecimento). Outras utilizadas, embora não tendo um grau de implementação tão elevado, são os programas de gestão de stocks, de base de dados, de processamento de texto, de gestão de recursos humanos e de contabilidade.

Apenas uma unidade não contempla se quer a implementação de um computador central (caso 3) e numa outra unidade (caso 4), todas as tecnologias acima referidas, ainda se encontram em fase de estudo/implementação.

Bertaglia (2014) diz que as novas tecnologias são um fator determinante em vários pontos-chave necessários ao sucesso de uma empresa.

Quanto aos fatores que levam os estabelecimentos a apostar nas tecnologias, os que mais pesaram foram o crescimento e a importância das tecnologias em contexto empresarial; o proporcionar ao cliente um conhecimento prévio e mais detalhado do estabelecimento além de serem um meio de promoção e divulgação.

Dentro dos meios de promoção e divulgação que as tecnologias oferecem, verifica-se que nos estabelecimentos inquiridos existe a tendência na aposta de publicidade em páginas da internet.

As tecnologias tiveram impacto no número de reservas ocorridas nos estabelecimentos inquiridos, pois apenas um afirmou que das reservas globais de 2014, apenas 11 a 20% destas teriam tido a participação das tecnologias. Existindo mesmo casos em que o contributo nas reservas totais ultrapassou os 75%.

Tabela 7 - Peso das tecnologias nas reservas registadas em 2014

% \ casos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inf a 5%										
5-10%										
11-20%	x									
21-50%		x			x			x		x
51-75%			x	x			x			
Sup a 75%						x			x	

4.3.1. Novas tecnologias e os colaboradores

Procurou-se ter a perceção da aceitação das novas tecnologias por parte dos funcionários de cada estabelecimento. Sobre a resistência dos colaboradores à implementação e utilização de novas tecnologias, todos os inquiridos afirmaram não existir qualquer tipo de resistência e em mais de metade dos casos (3,4,5,6,7,8 e 9) existiu uma formação adequada.

Na sua maioria, os inquiridos consideram que o processo de adaptação foi fácil e que atualmente os funcionários lidam razoavelmente com as tecnologias existentes no seio da empresa.

4.4. Gestão de Stocks na empresa

Do total das respostas obtidas é possível entender que em 70% dos casos (casos 1,2,3,5,6,7 e 8) existe a preocupação da gestão de topo em desenvolver recursos e meios para melhorar a gestão de stocks. Além disso, nos mesmos casos é considerada a gestão de stocks como uma ferramenta que auxilia no processo de tomada de decisão.

Waters (2003), defende que embora a qualidade das decisões depende essencialmente das habilidades dos gestores, a gestão de stocks ajuda a fornecer informações úteis para tomar decisões acertadas.

Quando questionados se têm artigos em stock, embora tenham sido reunidas três respostas negativas (2,9 e 10) maioritariamente foram obtidas respostas afirmativas. Aos casos afirmativos foi questionado qual o número de artigos que tem em stock, sendo as respostas apresentadas bastante variadas e pouco objetivas: (1) “muitos” (7) “mais de 500” (4) “só vendo no inventário” (5) “alguns” (8) “bastantes”, tendo apenas conseguindo-se obter uma resposta concreta (6) “3943”.

Três estabelecimentos (4,7 e 10) afirmam que a gestão de stocks não traz custos para a empresa, um não respondeu, tendo os restantes a noção que a gestão de stocks tem custos associados. Garcia et al. (2006), dizem que existem custos inerentes à gestão de stocks.

Os gestores procuram coordenar as empresas em busca de formas de reduzir custos e/ou encontrar mecanismos que possam melhorar a gestão dos stocks. (Ballou et al., 2000)

Neste estudo foi solicitado aos inquiridos, que classificassem o peso da gestão de stocks na redução de custos e maximização de lucros dentro do seu estabelecimento. As opiniões reunidas, mostram que um caso (10) diz que não tem nenhum peso, outro (3) diz que o peso é baixo, dois (2 e 4) classificam-no como médio, um (6) considera o peso da gestão de stocks como crucial, os restantes inquiridos classificam-no como elevado.

Para Chu et al. (2004), o sucesso de uma empresa, está relacionado diretamente com a gestão dos stocks, pois permite máxima eficiência nas compras e na produção, além de permitir também obter a maior margem de lucro possível.

Um dos inquiridos diz que não faz a gestão dos stocks e justifica: (2) “Antigamente trabalhávamos com gestão de stocks, quando o restaurante se encontrava aberto ao público, agora que se encontra encerrado já não se justifica.”

Da amostra global, apenas quatro inquiridos (1,3,6,8), disseram como tinham agrupados os artigos que mantinham em stock, estado em sintonia as respostas foram: “por famílias”. E afirmaram ter valores médios de existências em stock um pouco distintos: (8) “4.000” (6) “5.000” (3) “8.000” e (1) “20.000”.

Uma das tarefas a realizar para que um gestor desenvolva uma boa gestão de stocks é discriminar todos os diferentes artigos que têm em stock. (Slack et al., 1999).

Quanto aos motivos que levam à manutenção de stocks por parte do estabelecimento hoteleiro, dentro das opções propostas, as mais escolhidas e que têm maior contributo e geram maior

preocupação por parte do gestor, são a localização do estabelecimento e também os fluxos de procura inesperada que por vezes acontecem.

Na tentativa de perceber a forma de trabalhar dos estabelecimentos com os fornecedores, foram colocadas algumas questões. Apenas foram obtidas sete respostas. Em relação ao número médio de fornecedores com quem colaboram, recolheram-se as seguintes respostas: (3) “6” (1 e 2) “10” (8) “12” (7) “15” (6) “20” (4) “30” e (5) “100”. E a forma como comunicam com esses fornecedores é diversificada, visto que das formas propostas, apenas o fax é usado unicamente por um estabelecimento (7), sendo as restantes formas de comunicação (telefone, correio eletrónico e presencial) utilizadas por todos os inquiridos que responderam a esta questão. Ainda na mesma questão, um dos respondentes afirmou: (6) “utilizamos outra forma de comunicação pois temos ao dispor uma central de compras”.

4.5. Tecnologias de informação na gestão de stocks

No intuito de perceber até que ponto as tecnologias de informação estão presentes na gestão de stocks dos estabelecimentos hoteleiros inquiridos, foi perguntado se estes utilizam ou não tecnologias de informação no processo da gestão de stocks. O cenário recolhido foi ligeiramente afirmativo, tendo sido registadas as seguintes quatro respostas negativas: (2) “O movimento de stocks é muito baixo”, (1) “os custos são elevados e falta de suporte informático”, (10) “nível de stocks muito baixo, logo não existe necessidade” e (5) “existe falta de gente especializada”.

Embora tenham sido seis a responder afirmativamente, apenas cinco prosseguiram o questionário (3,4,6,7 e 8). Desses cinco, todos concordaram que a utilização das tecnologias de informação na gestão de stocks é uma clara vantagem e esclareceram em anos, o tempo que começar a apostar nas tecnologias de informação para auxiliar na gestão de stocks: (4 e 6) “1” (7) “10” (3) “5” e (8) “6”. Um deles (3) afirmou que optou por não utilizar um sistema informatizado específico para gerir todos produtos que utilizam e que não disponibiliza novas tecnologias a todos os sectores do estabelecimento no auxílio da realização do inventário.

As maiores dificuldades que foram sentidas no processo de adaptação das novas tecnologias à gestão de stocks são a falta de pessoal qualificado e a falta de recursos financeiros, pois estas são as respostas selecionadas pelos inquiridos. Todavia, quando interrogados como veem o antes e o depois da implementação das novas tecnologias na gestão de stocks, quatro inquiridos (3,4,7 e 8) consideram que ficou melhor e um inquirido (6) considerou muito melhor.

Em relação às hipotéticas desvantagens de se aliarem tecnologias de informação à gestão de stocks, os respondentes consideram o tempo despendido e a exigência de constante aprendizagem como maiores entraves, contudo há um dos inquiridos que afirma: (6) “a maior desvantagem são os custos, embora que sejam compensados no resultado final”. Importa referir também que todos os respondentes afirmaram que nunca receberam nem recebem qualquer

tipo de apoio ou incentivo estatal como medida de incentivo no processo de adaptação/requisição as novas tecnologias.

De acordo com a filosofia de cada estabelecimento, foram descritas algumas tarefas e solicitado que lhe fosse atribuído um grau de importância na gestão diária de stocks dentro da unidade. De todas as tarefas, verificada a classificação global atribuída pelos estabelecimentos hoteleiros, a que foi considerada mais importante foi o cálculo ao momento de consumos e existências de cada departamento, em seguida foi a realização automática, rápida e pormenorizada do inventário, depois vem o controlo da entrada de mercadorias informaticamente, logo a seguir aparece o alerta instantâneo de rutura de stock, no penúltimo lugar surge a interligação informática da gestão de stocks a outras áreas e a considerada menos importante foi a requisição automática de stocks em falta.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS

5.1. Principais conclusões

Observamos que alguns estudos têm sido realizados sobre a temática da gestão de stocks, importa mencionar que o principal propósito desta investigação foi identificar algumas influências que de uma forma genérica a aplicação de tecnologias de informação faz incidir sobre a gestão de stocks nos estabelecimentos hoteleiros da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra Da Estrela (CIM-BSE).

Assim, esta investigação, qualitativa, incide sobre questões como: a utilização de tecnologias de informação, a importância atribuída à gestão de stocks, a utilização de tecnologias de informação na gestão de stocks e respetivas dificuldades, avaliar o desempenho de trabalhar com tecnologias de informação na gestão de stocks. Tópicos esses que se entendem como essenciais na sobrevivência, desenvolvimento e crescimento de uma empresa.

Com vista a encontrar resposta a esses tópicos, utilizaram-se dez estabelecimentos hoteleiros /casos, todos inseridos na CIM-BSE.

Os dados recolhidos para se poder dar resposta às questões de investigação, foram alcançados através de um questionário enviado aos inquiridos e de breves contactos informais.

Quanto aos resultados obtidos no presente estudo, puderam-se retirar várias conclusões, como por exemplo:

- Grande parte das reservas ocorridas em 2014 tiveram o contributo das tecnologias;
- As tecnologias de informação são vistas como um meio de promoção e divulgação dos serviços prestados;
- A aposta em novas tecnologias não causam grandes entraves no funcionamento dos colaboradores dos estabelecimentos hoteleiros;
- Está patente, embora que não totalmente, a perceção de que há necessidade de ter artigos em stock, que gerir esses artigos traz custos e que dessa forma fazer uma boa gestão de stocks pode ser fundamental para reduzir custos e consequentemente aumentar os lucros;
- Muitos dos inquiridos consideram que grande parte dessa necessidade de manter artigos em stocks advém da localização do estabelecimento hoteleiro, bem como dos fluxos de procura inesperada que por vezes acontecem.

Quanto à primeira questão podemos concluir que as tecnologias de informação fazem parte de muitas das tarefas diárias dos estabelecimentos hoteleiros da CIM-BSE, isto porque segundo as repostas recolhidas, em apenas um dos casos não existe qualquer tipo de tecnologia. E portanto evidente que as tecnologias de informação estão presentes no auxílio das tarefas realizadas dentro dos estabelecimentos hoteleiros da CIM-BSE. Contudo, podemos retirar a ideia de que embora exista a consciencialização para a sua necessidade, a aposta em tecnologias de informação, por parte dos estabelecimentos hoteleiros inseridos na CIM-BSE, no auxílio de tarefas de gestão quotidianas ainda se encontra num processo de um pouco tímido e a sua total implementação ainda está numa fase gradual.

Na segunda questão deste estudo, também é possível constatar que em 70% dos casos a gestão de stocks é vista, dentro dos estabelecimentos hoteleiros da CIM-BSE, como uma importante ferramenta para auxiliar no processo das tomadas de decisão. Complementarmente a isso, os gestores afirmam que existe a preocupação e motivação da gestão de topo em desenvolver e proporcionar os recursos e meios necessários para uma melhoria contínua da gestão de stocks.

Relativamente à terceira interrogação, pode perceber-se que embora seja positiva, não reúne consenso, pois 40% dos casos não utilizam tecnologias de informação na gestão de stocks. Importa, contudo, salientar neste ponto que, ainda relacionado com esta questão, todos os estabelecimentos que declaram fazer uso das tecnologias de informação no apoio à gestão de stocks, consideram essa utilização uma mais-valia, sendo vantajoso para a sua empresa.

Em análise à quarta pergunta podemos concluir que os gestores consideram como maiores dificuldades na implementação de tecnologias de informação na gestão de stocks, a falta de recursos financeiros e pessoal qualificado.

Também, veem na necessidade constante de formar colaboradores um facto que coloca alguns entraves na implementação tecnologias de informação na gestão de stocks por partes dos estabelecimentos hoteleiros da CIM-BSE.

Na última questão, podemos afirmar que a implementação de tecnologias de informação na gestão de stocks no desempenho dos estabelecimentos hoteleiros da CIM-BSE, tem grande impacto positivo, pois todos os que afirmam ter tecnologias de informação para auxiliar na gestão de stocks, consideram que o processo de gestão de stocks melhorou após a aliança com as tecnologias de informação.

Podemos destacar como um dos aspetos que os inquiridos mais prezam é o facto de tarefas como o cálculo ao momento de consumos e existências de cada departamento e uma realização automática, rápida e pormenorizada do inventário, poderem ser feitas com a implementação de tecnologias de informação na gestão de stocks.

Indo de encontro ao objetivo central, podemos concluir que as tecnologias de informação na gestão de stocks dentro dos estabelecimentos hoteleiros da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela, estão presentes embora de forma ainda muito incipiente. Além disso, ainda são encaradas como algo dispendioso e não vital para a sobrevivência da empresa. Contudo existe a clara noção que as tecnologias de informação trazem vantagens e melhoram o desempenho da gestão de stocks dentro do estabelecimento e conseqüentemente contribuem para uma melhoria no desempenho financeiro e auxiliam no processo de tomada de decisão.

Em suma, pode concluir-se que, embora, os estabelecimentos hoteleiros inseridos na Comunidade Intermunicipal das Beiras E Serra Da Estrela, necessitassem de apostar mais em tecnologias de informação, para daí tentarem retirar maiores vantagens na melhoria da gestão de stocks, para além da necessidade de terem mais colaboradores especializados e qualificados. Estes estabelecimentos têm noção do impacto e contribuição das tecnologias de informação para a melhoria da gestão de stocks e, concludentemente para a redução de custos e decisões mais acertadas.

Espera-se, portanto, que está investigação seja mais um contributo no avanço da literatura de gestão de stocks aliada as tecnologias de informação, bem como ajude a perceber e entender particularidades e influências a que os gestores dos estabelecimentos hoteleiros encontram na aplicação de tecnologias à gestão diária de stocks, tendo o presente estudo contribuído para divulgar algumas dessas especificidades.

5.2. Limitações

Tendo a noção que no presente estudo, embora que pautado pelo esforço no rigor científico, muito ficou por observar ou dizer. Creio, que é possível retirar desta investigação um contributo valioso no desenvolvimento deste tema.

Posto isto, perante o final deste estudo, assinalam-se as diversas limitações sentidas durante todo o processo de investigação e que se apresentam, sucintamente, de seguida:

Numero reduzido de estabelecimentos hoteleiros envolvidos no estudo, que se deveu a dificuldade da recolha dos questionários. Foram distribuídos 37 exemplares e entregues apenas 10. Porém, embora esta seleção tenha sido suficiente e consideravelmente adequada ao estudo, pode, contudo, ser vista como uma limitação do mesmo, pois a disponibilidade de cooperação nem sempre foi a mais favorável, situação esta que em futuros estudos assentes no mesmo tema, pode ser alterada utilizando outros tipos de empresa e/ou abranger outra área geográfica.

Em relação aos respondentes também foram encontradas algumas dificuldades, na medida em que as que as respostas recolhidas não são todas derivadas da ótica de um colaborador com ligação á gestão, o que também poderá ser entendido como uma limitação do estudo, mostra-

se pertinente a possibilidade de se realizarem estudos futuros, com entrevistas em que se registem só opiniões de gestores envolvidos na temática;

O instrumento de inquérito utilizado para recolher informação de terreno poderá ter sido limitativo e condicionador, visto que o questionário foi concebido com muitas questões de resposta fechada, o que por um lado facilita a sua compreensão e preenchimento por parte do investigado, mas que pode eventualmente não permitir, executar uma análise mais elaborada e pormenorizada;

No entanto, apesar de existirem estas limitações, julga-se que, os resultados alcançados e as conclusões obtidas com esta investigação poderão assumir-se como um contributo valioso ao permitir compreender o estado e o impacto das tecnologias de informação na gestão de stocks dentro dos estabelecimentos hoteleiros inseridos na Comunidade Intermunicipal Beiras E Serra Da Estrela.

5.3. Futuras linhas de investigação

Em análise ao trabalho desenvolvido ao longo destes meses é possível verificar que a temática das tecnologias de informação na gestão de stocks presentes nos estabelecimentos hoteleiros da CIM-BSE é um tema vasto e que carece de investigação.

Nesse prisma, esta dissertação pode ser vista como uma pequena alavanca para outros estudos a realizar nesta zona (CIM - BSE), e em particular, para a zona turística da Serra da Estrela, que é uma potência turística.

Neste sentido, existe ainda muito por se investigar sobre esta problemática, surgindo assim novos temas pertinentes, que são suscetíveis de ser explorados no futuro, por quem tenha interesse em debruçar-se sobre este assunto. Para futuros estudos, seria interessante:

Estudar detalhadamente, a relação entre o perfil e características do gestor, com a predisposição para apostar e investir em tecnologias de informação que possam auxiliar na gestão das suas empresas;

Puder aprofundar este estudo, realizando abordagens transversais, de modo a ser levando a cabo um estudo quantitativo, para complementar os dados e conclusões retiradas desta investigação;

Realizar um trabalho mais extenso em termos de número de inquiridos, escolhendo uma amostra mais acessível e facilmente trabalhável, onde fosse possível contar com uma maior e melhor participação dos estabelecimentos hoteleiros;

Avançar com um trabalho semelhantes a este, em outras áreas geográficas que permita ter meio de comparação entre várias regiões.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arenas, C. (2010). “Gestión de Almacenes Y Tecnologías de La Información Y Comunicación (Tic) ”.

Benchkovsky, N. (1964). “A Decision Model for Inventory Management”. Jstor, the Journal of Finance Vol. 19, No. 4, pp. 689-690.

Bertaglia, P. (2014). “Tecnologia da Informação Aplicada á Logística”. Mundo Logística - Edição 34.

Caldeira, C. (2005). “Introdução Aos Sistemas De Gestão De Informação”.

Carrera, M. (2006). “O Papel da Tecnologia da Informação nas Organizações”.

Chase, Richard B. & Aquilano, Nicholas J. (1995). “Gestão da Produção e das Operações - Perspetiva do Ciclo de Vida”. Lisboa: Monitor - Projetos E Edições, Lda.

Chiavenato, Idalberto. (2005). “Administração de Materiais”. 3ª Ed. São Paulo: Elsevier, pp. 67-69.

Chu, P. Yang, K.L. Liang, S.K. Niu, T. (2004). “Note on Inventory Model with a Mixture of Back Orders and Lost Sales”. European Journal of Operational Research, 159, pp. 470 - 475.

Decreto-Lei nº39/2008 de 7 de Março.

Decreto-Lei nº15/2014 de 23 de Janeiro.

Fernandes, Matos E. (2010). “Planeamento E Gestão De Stocks. Análise De Um Armazém E Sua Melhoria”.

Garcia, E. Reis, L. Machado, L. Ferreira, V. (2006). “Gestão de Estoques. Otimizando A Logística e a Cadeia de Suprimentos”.

Godoy, A. (1995). “Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais”. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.3, p, 20-29.

Gouveia, L. & Ranito, J. (2004). “Sistemas de Informação de Apoio à Gestão”. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, pp. 25.

Guimarães, E. (2004). “Sistema de Informação: Instrumento Para Tomada de Decisão no Exercício Da Gerência”. *Ciência Da Informação*, V. 33, N. 1.

Helfert, Erich A. (2001). “Financial Analysis: Tools And Techniques”. Mc Graw Will.

Kuehne, M. (2008). “Logística De Materiais: Uma Abordagem Quantitativa”. FAE Business School.

Lastres, H. & Albagli, S. (1999). “Informação E Globalização Na Era Do Conhecimento”. Rio De Janeiro: Editora Campus.

Muller, Max. (2003). “Essentials Of Inventory Management”. Amacom, pp. 3-5.

Neto, Luiz G. R. (1999). “Os Impactos Da Tecnologia De Informação Nas Organizações”. Alfenas, pp. 5:95-101.

Overby, J. W. & Min, S. (2001). “International Supply Chain Management In Internet Environment: A Network-Oriented Approach To Internationalization”. *International Marketing Review* 18.

Ozer, O. (2008). “Inventory Management: Information, Coordination and Rationality”. *Handbook Of Production Planning*, Chapter 14. Stanford University.

Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal Beiras e Serra Da Estrela 2020. (Setembro de 2014).

Plano Estratégico Nacional do Turismo. (2012). “Plano Estratégico Nacional Do Turismo (PENT) Horizonte 2013 - 2015”.

Portaria N.º 327/2008 de 28 de Abril.

Regulamento 548/2014, de 11 de Dezembro.

Slack, N. Chambers, S. Harland, C. Harrison, A. Jonhston, R. (1999). “Administração da Produção”. São Paulo: Atlas, pp. 278-300.

Tersine, Richard J. (1994). “Principles of Inventory and Materials Management”. Prentice Hall International Editions.

Turismo de Portugal. (2013). “Anuário das Estatísticas do Turismo”.

Vermorel, E. (2013). “Inventory Costs (Ordering Costs, Carrying Costs). Definition And Formula”.

Waters, D. (2003). “Inventory control and management - 2nd ed.” Wiley Editorial.

Webster, William H. (2004). “Accounting For Managers”. Mcgraw-Hill Companies.

World Travel and Tourism Council. (2014). “ Economic Impact Portugal”.

7.ANEXOS

Anexo 1

Exmo. Senhor (a)

O meu nome é Jorge Miguel do Carmo Chiquita, sou aluno do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior e encontro-me a desenvolver um projeto de investigação sobre as tecnologias de informação utilizadas na gestão de stocks pelos estabelecimentos hoteleiros inseridos na Comunidade Intermunicipal Beiras e Serra da Estrela.

A sua colaboração, torna-se imprescindível e preciosíssima, uma vez que é fundamental para que este projeto seja levado a cabo. Pois a sua participação é o único meio de poder recolher os dados necessários.

Deste modo, venho pedir que preencha o questionário em anexo e que conceda um pouco do seu escasso tempo disponível neste gesto de cooperação que será de uma inigualável importância.

Informo, que caso assim o pretenda, as informações por si cedidas serão confidenciais! Pois, a análise dos resultados será feita de forma conjunta, pelo que não será pertinente identificar as respostas ao nível individual.

Agradeço a atenção despendida, apelando, desde já, à sua sensibilidade para colaborar neste projeto, em que o seu êxito dependerá, fundamentalmente, da vossa contribuição.

Aguardo, ansiosamente, a vossa resposta.

Muito Obrigado!

Cordialmente,

Jorge Miguel Chiquita

P. S. – Caso surja alguma dúvida ou qualquer outro esclarecimento, contactem-me:

Telemóvel: 963304701

e-mail: jmch_28@hotmail.com

Anexo 2

QUESTIONÁRIO

Tecnologias de Informação na Gestão de Stocks

1. APRESENTAÇÃO DA UNIDADE HOTELEIRA

1.1- Nome _____
1.2- Ano de Constituição _____ Categoria _____
1.3- Volume de Faturação (2014) _____ €
1.4- Nº de Funcionários (2014) _____ Funcionários
1.5- Nº de Quartos e Camas _____ Quartos _____ Camas
1.6- A unidade pertence a alguma cadeia hoteleira: SIM _____ NÃO _____
1.7.1. Se sim, qual? _____
1.7.2. Se não, prevê a integração em alguma cadeia hoteleira: SIM _____ NÃO _____
1.7- Têm ligação a alguma central de reservas: sim _____ não _____
1.8.1. Se sim, qual(ais)? própria _____ trivago _____ booking _____ edreams _____ logitravel _____
Outra(s) _____

2. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1.8- Idade _____ Cargo que ocupa _____
1.9- Tempo na empresa _____
1.10- Habilitações: Ensino Básico _____ Ensino Secundário _____ Ensino Superior _____
1.11- Anos de experiência em cargos de gestão _____

3. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NA EMPRESA

3.1- Qual é o grau de implementação das seguintes tecnologias dentro da empresa?

Avalie cada uma das afirmações e exprima a sua opinião utilizando a escala seguinte: 0 - Não existe; 1- Ainda não está operacional, mas a sua implementação está em perspetiva; 2 – Encontra-se a ser implementado em toda a empresa; 3 -Está operacional em alguns setores da empresa; 4 - Funcional em toda a empresa.

Tecnologias de Informação na Gestão de Stocks: Impacto da sua Implementação nos Estabelecimentos
Hoteleiros da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela

Tecnologia	0	1	2	3	4
Computador Central					
Computadores Pessoais PC (s)					
Correio Eletrónico - (E-mail)					
Rede local (estabelecimento)					
Rede alargada (a todos os estabelecimentos/grupo)					
Impressora					
Computadores portáteis					
Telefax					
Gravadores de mensagens					
Modems					
Programas de Gestão de Stocks					
Programas de Gestão de Recursos Humanos					
Programas de Processamento de Texto					
Programas de Contabilidade					
Bases de Dados					

3.2-Fatores que influenciaram a aposta nas novas tecnologias?

Dos seguintes fatores, assinale com um x a sua opinião na escala. Sendo 0 (Não influenciou); 1(Influenciou pouco); 2 (Influenciou pouco); 3 (Influenciou) e 4 (Influenciou bastante)

Fatores	0	1	2	3	4
Crescimento da importância das tecnologias no contexto empresarial					
Acompanhar os avanços tecnológicos					
Processamento de tarefas e acesso de dados mais fáceis, atual e rápido					
Comunicação com os diversos departamentos da empresa					
Estabelecer contato com fornecedores a um baixo custo					
Melhoria do desempenho na gestão					
Inovação, crescimento e vantagem competitiva					
Meio de divulgação e promoção					
Oferecer um conhecimento mais detalhado do estabelecimento ao cliente					
Aumento do custo-eficácia da gestão dos mercados					
Adquirir um conhecimento mais profundo dos mercados-alvo					
Pesquisar e recolher dados sobre novos mercados					
Tamanho da empresa					
Nível de educação e formação em informática e outras tecnologias					
Outro: _____					

3.3-Que ferramentas usam na promoção/divulgação dos vossos produtos e serviços?
(Responda do mais utilizado (1) ao menos utilizado (5))

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Publicidade em Rádios						Patrocínio de eventos					
Publicidade em Jornais						Publicidade via correio eletrónico					
Folhetos						Publicidade em páginas da internet					

Outros _____

Quais? _____

3.4-A empresa dispõe de um plano de investimento tecnológico? SIM _____
NÃO _____

- 3.4-1. Em caso afirmativo, o plano estratégico é (assinalar com x):
_____ Formal (documentos escritos, procedimentos, etc...)
_____ Informal (está apenas na mente dos gestores)

- 3.5- Peso das tecnologias no total de reservas (2014)? (marcar apenas uma opção)
<5% _____ 5% - 10% _____ 11% - 20% _____ 21% - 50% _____ 51% - 75% _____
>75% _____

- 3.6- Houve alguma resistência por parte dos funcionários da empresa quanto à implementação das novas tecnologias? SIM _____ NÃO _____

- 3.7- Existiu alguma formação? SIM _____ NÃO _____

- 3.7-1. Como foi processo de adaptação?

Muito Fácil _____
Fácil _____
Difícil _____

Muito difícil _____
Ainda não existe total adaptação _____

- 3.8- Tendo por base o ano de 2014, de que modo considera o nível de desenvolvimento da maioria dos seus colaboradores, em relação as novas tecnologias dentro da empresa?
(marcar apenas uma opção)
Baixo _____ Razoável _____ Bom _____ Excelente _____

4. GESTÃO DE STOCKS

4.1- Têm artigos em stock? SIM _____ NÃO _____

4.1.1. Se sim, quantos

são? _____

4.1.2. E como estão
agrupados? _____

4.2-Acredita que a gestão de stocks acarreta custos para a sua unidade? SIM _____ NÃO _____

4.3-Qual a percentagem/valor médio das existências em stock? _____

4.4-Quais os principais motivos que levam a manutenção de stocks?(Utilize os números de 0 a 4, sendo o

0- Discordo Totalmente, 1- Discordo, 2- Indiferente, 3- Concordo, 4- Concordo Totalmente)

	0	1	2	3	4
Ter maior poder sobre os fornecedores					
Obter preços mais baixos					
Fluxos de procura inesperada					
Localização da unidade					
Reduzir o capital e aumentar as despesas					
Produzir uma oferta suficiente para atender a procura					

4.5- Qual o numero médio de fornecedores com quem trabalham: _____ Fornecedores

4.6-Quais as formas de comunicação com os fornecedores da sua empresa

Telefone _____ Correio eletrónico _____ Presencialmente _____ Fax _____

Outras _____ Quais?

4.7-Qual o impacto da gestão de stocks para a redução de custos e consequentemente maximização de lucros, da sua empresa? (marcar apenas uma opção)

Nenhum _____ Baixo _____ Medio _____ Elevado _____ Crucial _____

4.8-A gestão de stocks auxilia nas tomadas de decisão da gestão de topo: Sim ___ Não ___

4.9- A gestão de topo está focada em desenvolver recursos para melhorar a gestão dos stocks:
SIM ___ NÃO ___

5. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO DE STOCKS

5.1-A empresa utiliza tecnologias de informação no processo da gestão de stocks? Sim ___
Não ___

5.1.1. Se não, qual o motivo?

5.2- Em caso afirmativo, responda as seguintes questões contidas no quadro

5.2.1. Há quantos anos começaram a utilizar? _____ anos

5.2.2. Considera a utilização uma vantagem? Sim _____ Não _____

5.2.3. Quais as maiores dificuldades sentidas?

Financeiras _____ Falta de gente qualificada _____ Resistência á mudança _____

Falta de Motivação _____

Localização _____ Outras _____

5.2.4. Como a empresa vê o antes e o depois da implantação de tecnologias de informação na gestão de stocks?

Muito Pior _____ Pior _____ Tudo na mesma _____ Melhor _____ Muito Melhor _____

5.2.5. Qual (ais) consideram ser as desvantagens:

Exige Aprendizagem _____ Tempo despendido _____ Custos _____ Falta de segurança _____

Outra _____ (s)

5.2-Todos os setores usam novas tecnologias como auxilio no processo de inventário? SIM ___
NÃO ___

5.3-Utilizam algum sistema informatizado específico para gerirem os produtos que utilizam?
SIM ___ NÃO ___

5.3-1. Se sim, qual? _____

5.3-2. A empresa faz uso de todas as funções oferecidas pelo sistema? SIM _____ NÃO _____

5.4-Atendendo á filosofia da sua unidade, classifique as seguintes tarefas de acordo com o seu grau de importância na gestão diárias de stocks. (0-Nada Importante, 1-Pouco Importante, 2-Indiferente, 3-Importante, 4-Muito Importante).

	0	1	2	3	4
Ter o fluxo/controlo de entradas de mercadorias controlado informaticamente					
Inventário realizado automaticamente de forma mais rápida e pormenorizada					
Calculo ao momento de consumos e existências em cada departamento					
Alerta instantâneo de rutura de stock					
Requisição automática de stocks em falta					
Interligação informática da gestão de stocks com outras áreas					

5.5-Têm ou tiveram algum tipo de apoio estadual no processo de requisição/adaptação as novas tecnologias? SIM _____ NÃO _____

Se _____ sim, _____ qual _____ (ais)?

SE PRETENDER ESCLARECER MAIS ALGUM ASPETO RELEVANTE E/OU DAR ALGUMA SUGESTÃO,
AGRADEÇO QUE O FAÇA NAS SEGUINTE LINHAS:

FIM DE QUESTIONÁRIO!

AGRADEÇO A SUA COLABORAÇÃO E TEMPO DESPENDIDO

MUITO OBRIGADO!

Universidade da Beira Interior

Mestrado de Gestão