



Um Sistema de Informação – a solução? Uma PME em estudo.

Sónia Manuela de Jesus Ribeiro

Trabalho de Projeto

Mestrado em Assessoria de Administração

Porto – 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



Um Sistema de Informação – a solução? Uma PME em estudo.

Sónia Manuela de Jesus Ribeiro

Trabalho de Projeto
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para
a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração sob
orientação da Doutora Isabel Ardions

Porto – 2015

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo:

Pequenas empresas reconhecem a necessidade de sistematizar os seus procedimentos, por forma, a alcançarem sucesso nas suas propostas de negócio. Esta padronização pressupõe uma avaliação do enquadramento social e de mercado existente e dos valores, missão e objetivos das próprias empresas. As constantes inovações na área tecnológica e as mudanças sociais, refletem-se no desenvolvimento e estratégia a seguir pelas organizações, que se desdobram num ambiente muito competitivo e dinâmico, o que lhes exige uma atenção constante e ponderada.

Ao analisarmos uma micro empresa portuguesa, que desenvolve a sua atividade na área da gestão e promoção de imóveis para arrendamento de curta duração, verificamos a existência de lacunas ao nível do seu modelo de gestão operacional. A escassez de meios financeiros e humanos, e o fraco conhecimento das práticas de gestão organizacional e estratégica, são fatores limitadores para o bom desempenho da empresa, podendo colocar em causa a sua viabilidade a curto prazo.

Esta constatação foi o ponto de partida para a realização deste projeto que, após as diversas leituras efetuadas, o levantamento dos processos existentes, a análise e ponderação das diversas soluções possíveis a aplicar, terminou na proposta de um Sistema de Informação - opção que nos pareceu ser a mais adequada. Esta proposta foi aprovada pela gestão da empresa e o Sistema de Informação irá ser implementado.

O presente trabalho teve como objetivo ajudar esta organização a melhorar o seu desempenho. Para atingir estes objetivos foi necessário elencar os pontos fortes e fracos desta empresa, de forma a ser possível agregar num documento, as necessidades que a mesma demonstrava, para colmatar as falhas existentes e que poderiam ser, num futuro próximo, motivo de desagregação da mesma.

A metodologia adotada seguiu uma estratégia de investigação descritiva, utilizando o método de investigação-ação. A recolha de dados baseou-se em entrevistas à equipa de gestão e colaboradores da empresa, em documentação levantada na mesma relativa aos processos de gestão e informação institucional, cujos conteúdos foram analisados numa perspetiva qualitativa.

Palavras chave: Organização, Gestão Estratégia, Sistemas de Informação, Processos de Negócio.

Abstract:

Small businesses recognize the need to systematize its procedures in order to achieve success in their business proposals. This standardization requires an assessment of the social framework and the existing market and values, mission and objectives of the companies themselves. Constant technological innovation and social changes reflect on business development and establishment of strategies, mainly because of the very competitive and dynamic environment in which we live in, and this requires a constant and focused attention.

When analyzing a micro Portuguese company that develops its activity in the field of management and promotion of real estate for short-term rent, we verified the existence of gaps in their operational management model. The shortage of financial and human resources, limited knowledge in organizational practices and strategic management are limiting factors for the good performance of the company and may jeopardize its viability short-term.

This observation was the starting point for the execution of this project that, after several readings, the survey of existing processes, analysis and weighting of the various possible solutions to be applied, ended in the proposal of an Information System - option that seemed to us be the most suitable. This proposal was approved by the company management and the Information System will be implemented.

This study aimed to help this organization to improve its performance. To achieve these goals it was necessary to list the strengths and weaknesses of the company and set out the needs detected, in order to be able to fulfil the gaps that could, in the near future, cause its collapse.

The methodology followed a descriptive research strategy, using the action research model. Data collection was based on interviews with the company's management team and employees, gathering of documentation related to management processes and institutional information, whose contents were analyzed in a qualitative perspective

Key words: Organization, Strategy Management, Information Systems, Business Process.

Agradecimentos

Os meus agradecimentos a todos aqueles que, de uma forma direta ou indireta, me apoiaram e incentivaram.

Em especial, agradeço à minha orientadora, Prof. Doutora Isabel Ardions, por toda a motivação, disponibilidade e apoio demonstrado ao longo deste percurso, cuja orientação foi fundamental para a conclusão deste projeto.

Também agradeço ao Mestre António Vieira pelas suas sugestões e comentários que tão amavelmente me proporcionou.

Agradeço aos responsáveis e colaboradores da Go2oportu, que acederam em colaborar comigo neste projeto, especialmente, um agradecimento ao meu irmão, Miguel, que me proporcionou a possibilidade de acompanhar a empresa e por todo o apoio para a concretização deste objetivo.

Agradeço aos meus pais pelo encorajamento sempre demonstrado.

Por fim, um agradecimento especial ao meu marido e ao meu filho pela confiança que sempre depositaram em mim e porque nunca me deixam desistir.

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I – Abordagem Teórica	8
1. Introdução Breve sobre Teoria das Organizações	9
1.1 Contexto Organizacional	10
1.1.1 Estrutura Organizacional	11
1.1.2 Formalização de Procedimentos	12
1.1.3 Comunicação Organizacional	14
1.1.4 Informação Organizacional	15
1.2 Gestão Estratégica nas Organizações	17
1.2.1 Importância e Características da Gestão Estratégica nas Organizações	19
1.3 Processos de Negócio	22
1.4 Os Sistemas de Informação – Potenciadores Estratégicos das Organizações.....	27
1.4.1 Classificação dos Tipos de Sistemas de Informação	29
1.4.2 Benefícios dos Sistemas de Informação	32
1.5 Implementação de Sistemas de Informação	34
Capítulo II - Metodologias de Investigação	36
2. Questões de Investigação	37
2.1 Metodologias	37
2.2 Recolha de Dados	40
2.2.1 Análise Documental	40
2.2.2 Observação	41
2.2.3 Entrevistas	41
Capítulo III - A Empresa Go2Oporto	44

3. Apresentação	45
3.1 Análise Estratégica	46
3.1.1 Análise do Meio Envolvente	47
3.1.1.1 Análise PESTEL	47
3.1.2 Missão, Visão, Valores	51
3.1.3 Análise Interna da Empresa	53
3.1.3.1 Análise SWOT	54
Capítulo IV – Planeamento do Sistema de Informação para a Go2Oporto	60
4. Apresentação do Plano Proposto	61
4.1 Requisitos do Sistema de Informação	65
4.1.1 Requisitos Não Funcionais	66
4.1.2 Requisitos Funcionais	70
4.2 Divisão Estrutural do Sistema	72
4.2.1 Área de Gestão Operacional	73
4.2.2 Área de Gestão de Integração	77
4.2.3 Área de Gestão Administrativa e Técnica	86
4.3 Recomendações Gerais	87
4.4 Requisitos de Hardware	88
Capítulo V – Avaliação do Sistema de Informação da Go2Oporto	90
5. Avaliação da Proposta Apresentada	91
Capítulo VI - Conclusão e Considerações Futuras	95
Bibliografia	99
Apêndices	1

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Atores intervenientes no sistema da Go2oportu	71
Tabela 2 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização – Efetuar Login	73
Tabela 3 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização – Backup Registos	74
Tabela 4 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização – Operações Parâmetros do Sistema .	74
Tabela 5 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Verificar Anomalias	75
Tabela 6 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Consultar Dados	75
Tabela 7 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Emitir Documentos	76
Tabela 8 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Efetuar Operações	76
Tabela 9 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Criar Ficha de Cliente	78
Tabela 10 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Validar Dados Cliente	78
Tabela 11 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Editar Ficha Cliente	79
Tabela 12 – Soluções potenciais para servidores	89

Índice de Figuras

Figura 1 - Cadeia de Valor de Michael Porter (Teixeira, 2011, p. 89)	25
Figura 2 – Princípio da divisão das atividades – Fonte: Adaptado de McFarlan (1984)	26
Figura 3 - Modelo Simples de Investigação-Ação (Kemmis, 2007, p. 278)	38
Figura 4 - Caracterização do Tipo e Funções dos Colaboradores da Go2oportó	43
Figura 5 - Quadro da análise SWOT da empresa	56
Figura 6 – Requisitos Não Funcionais - Fonte: Adaptado de Sommerville (2011)	66
Figura 7 – Imagem do <i>site</i> existente da Go2oportó	67

Introdução

O trabalho de projeto que aqui se propõe, parte do estudo do contexto organizacional de uma microempresa portuguesa, a Go2Oporto, pretendendo-se ajustar os processos de negócio existentes, de forma a criar um Sistema de Informação, que seja uma mais-valia para a empresa.

Esta microempresa (classificação de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007 de 6 de Novembro) dedica-se à gestão e promoção de apartamentos, estúdios e casas com fins turísticos. Esta atividade manifesta um crescimento considerável a nível europeu, mas é pouco expressiva em Portugal, especialmente na Região do Porto¹, estando neste momento a augurar um futuro promissor nesta área de negócio. O seu trabalho desenvolve-se essencialmente recorrendo a tecnologias de informação, sendo o seu *website* a principal ferramenta para a sua laboração. Oferecem, essencialmente, dois tipos de serviços: gestão direta dos espaços e gestão partilhada com os proprietários dos espaços.

A empresa é composta por um número muito reduzido de pessoal (cinco elementos), número esse que se altera face à sazonalidade da atividade preconizada.

Os procedimentos estão muito centralizados em poucos colaboradores o que dificulta a gestão do dia-a-dia da organização.

O mercado é muito concorrencial, pelo que a gestão eficaz de tempo e procedimentos será uma mais-valia para o seu bom desempenho (Teixeira, 1998).

Esta é uma organização com muitas lacunas a nível da gestão organizacional. Os elementos que a compõem não têm formação na área da gestão administrativa, pelo que precisam de alguma orientação para a sistematização de tarefas, que servirão de suporte ao seu trabalho diário.

Após análise à envolvente interna da empresa (Porter, 2004), propusemo-nos definir e aplicar à mesma, uma solução que consideramos adequada às suas necessidades e que permitisse melhorar o seu desempenho e obter melhores níveis de eficiência e eficácia.

A completar a análise interna foi igualmente efetuada uma análise ao meio envolvente da organização, abordando-se os contextos económicos, políticos, culturais e sociais (Freire, 2008). Estes fatores são determinantes para a estratégia da organização (Freire, 2008), pelo que devem ser observados os impactos positivos e negativos que os mesmos preconizam, nomeadamente no âmbito do crescimento e rentabilidade da empresa.

Uma cuidadosa pesquisa bibliográfica, quer portuguesa, quer estrangeira, recorrendo a livros, artigos científicos, publicações em revistas científicas, trabalhos académicos já efetuados nesta área temática, documentação institucional, relatórios de atividades e a utilização de meios tecnológicos na obtenção de material diverso, através de pesquisa web de base de dados como

¹ Informação retirada da página web: <http://idealista.pt/news/>, em 07 julho2015

o Google Académico, ou os repositórios das instituições académicas, como é o caso da B-on, Recipp, Rcaap, Emerald, entre outros, permitiu-nos justificar que um Sistema de Informação eficaz poderá ser um mecanismo capaz de trazer melhorias de grande relevância para a organização, através da simplificação de procedimentos administrativos e da gestão da informação (Costa, 2012).

O trabalho empírico consistiu na análise de um problema identificado, respeitante à empresa referida acima. O processo iniciou-se com a recolha de documentos, assim como entrevistas efetuadas aos gestores/colaboradores da empresa em questão.

A seleção desta empresa deveu-se ao facto de ser uma empresa muito recente, mas em crescimento, dada a área de negócio em que se encontra inserida, Turismo; pela proximidade com um dos gestores e a perceção da existência de algumas lacunas na sua gestão diária, que poderão ser um entrave ao seu crescimento.

Os processos agora em vigor são muito rudimentares, havendo o risco de perda de informação.

O registo da informação e o seu tratamento é um assunto premente na empresa, a contratação de novos colaboradores e a estruturação dos serviços, torna-se, cada dia que passa, um assunto de grande relevo para os intervenientes na organização. A necessidade de padronizar comportamentos e sistematizar a informação de forma a estar perfeitamente acessível a novos elementos é o cerne da questão.

Assim, com este projeto, pretendeu-se elencar práticas benéficas para a Go2Oporto, possibilitando a gestão de processos de negócio e garantir a sua concretização de uma forma eficaz e eficiente.

Para além deste objetivo, a concretização deste trabalho permitiu à investigadora, como profissional de secretariado, aprofundar os seus conhecimentos na área em questão e assim, retirar benefícios concretos na gestão de processos de negócio, que poderão num horizonte futuro ser de aplicabilidade relevante na sua atividade profissional.

O conhecimento objetivo que possui da empresa em questão, e as suas ligações familiares aos intervenientes na mesma, foram decisivos para a escolha deste tema, como já referido, mas também porque se considera que a sua intervenção resultará num benefício consistente para a organização.

O crescimento augurado para a empresa, em resultado do desenvolvimento da atividade praticada, e o facto de ser uma organização muito recente, revela a existência de lacunas ao nível dos procedimentos organizacionais, pelo que se torna necessário proceder ao levantamento dos processos de negócios para se tentar enquadrar um Sistema de Informação que sirva aos pressupostos da empresa.

O Sistema de Informação a implementar deverá facilitar a gestão de processos, agilizando a comunicação interna e externa da Go2Oporto.

A lacuna detetada conduziu, no plano teórico, à necessidade de se abordar temáticas que passaram pelas palavras-chave: Organização, Gestão Estratégia, Sistemas de Informação e Processos de Negócio. De onde se destacam os dois últimos conceitos, uma vez que são os fatores elementares na abordagem deste trabalho.

De salientar que a literatura existente de suporte a este tema, quer nacional, quer estrangeira, é vasta, o que pressupõe a importância dada a esta matéria nos nossos dias.

Com a parte teórica, o que se pretende é versar alguns conceitos elementares, que enquadram o tema mais específico no âmbito da análise organizacional, nomeadamente uma abordagem à Teoria das Organizações, referindo alguns conceitos defendidos por teóricos como Mintzberg, Druker e Porter, dando relevo ao facto dos mesmos se caracterizarem por uma visão de modernidade em relação à Gestão.

A importância do estudo do contexto organizacional tem, igualmente, que ser salientada para possibilitar a compreensão da atuação das organizações (Teixeira, 1998).

Daí esta abordagem a conceitos basilares no âmbito da Gestão Organizacional.

A abordagem teórica efetuada iniciou-se pela referência à Teoria das Organizações, a qual visa compreender uma dada realidade organizacional. Uma realidade organizacional que pode ser vista segundo três perspetivas; o que é a organização, o que faz (os seus processos) e o que fazem os seus intervenientes (as suas competências) (Malone, 1997).

A sociedade atual ressent-se com profundas alterações nas suas estruturas organizacionais, assim, novas formas de estudo surgem de forma a ser possível compreender as novas realidades.

Toma-se consciência da necessidade de conceber, adaptar e modernizar instrumentos de gestão ao dispor das organizações, para que as mesmas consigam adaptar-se e retirar valor dos impactos da comunicação, das tecnologias de informação, da gestão, dos seus processos de negócio, etc..

Novas visões e conceitos têm-se desenvolvido nas últimas décadas, relativamente às organizações, como é o caso das apresentadas por Henry Mintzberg e Michael Porter, que olham para as organizações numa perspetiva cultural, sociológica e organizacional diferente das antigas escolas da Gestão. Nesta estrutura de pensamento podemos também incluir a noção de informação e de conhecimento que visam alterar os paradigmas existentes na sociedade.

O desenvolvimento económico internacional também se reflete nestas novas abordagens, que surgem da necessidade de acompanhar um contexto organizacional, cada vez mais complexo e

competitivo, onde as pessoas têm novos papéis, na área do conhecimento e da aprendizagem (Senge, 1999; Takenaka, 2004).

Assim, salienta-se uma breve incursão no plano da Gestão Estratégica, que serve de motor para o desenvolvimento da atividade das empresas e que se reveste cada vez mais de uma importância fulcral para a sedimentação das organizações no espaço em que se inserem.

As novas competências e as novas exigências do mercado defendem a implementação de novos recursos nas empresas, nomeadamente ao nível dos Sistemas de Informação que integram e que são, sem margem para dúvidas, impulsionadores da modernidade e do desenvolvimento dentro das estruturas.

Os objetivos para a preparação deste projeto prendem-se com a relevância da matéria versada, quando tomamos consciência da realidade do quotidiano de uma organização, para a qual, enquanto profissionais na área de atuação, nos permitirá obter resultados quando aplicamos conhecimentos adquiridos numa vertente pedagógica, mas que se revelarão fundamentais para o seu desenvolvimento.

O conhecimento da empresa em questão e as ligações familiares que a investigadora tem com a mesma, reforçam a intenção de elaborar um documento que possa servir de suporte para a atividade da organização, sendo este posteriormente desenvolvido por especialistas na área das tecnologias, dotando desta forma a empresa de condições de melhoria e rapidez nos seus procedimentos.

Para um investigador é muito mais estimulante realizar um trabalho que tenha aplicação num contexto prático e daí retirar mais-valias, razão acrescida para esta abordagem ter sido selecionada.

Espera-se que as vantagens decorrentes da implementação deste Sistema de Informação sejam uma realidade e que permitam um crescimento e desenvoltura nos processos da organização.

O método de investigação selecionado para este projeto foi o *Action Research* (investigação-ação), o qual implica que se efetue uma análise, com vista à compreensão de um determinado problema e a ação que pressupõe a implementação de medidas de resolução para esse mesmo problema. Estas duas dimensões interligam-se mostrando como são elementos chave para a contribuição de decisões que podem reconstruir a realidade de uma organização (Baskerville, 1999).

Esta metodologia emerge como base para a realização deste projeto pelo facto de a autora ter conhecimento de uma pequena empresa portuguesa na área do turismo, que começa a revelar potencial para se desenvolver e crescer no ramo em que se insere. O crescimento desta empresa exige uma sistematização de procedimentos que facilitem o seu quotidiano, quer em termos de

negócio, quer em termos de recursos humanos, constatando-se, assim, um problema a resolver – como colmatar estas falhas detetadas?

Identificada a primeira etapa da investigação-ação, ou seja o diagnóstico do problema, implicando a sua identificação e definição, seguiu-se, uma segunda etapa, que consistiu no estabelecimento do plano de ação, pretendendo-se estabelecer as possibilidades para solucionar o problema, o passo subsequente consistiu na ação propriamente dita, na qual são implementadas as alterações delineadas na fase anterior, posteriormente é avaliado todo o processo, esta etapa tem como finalidade avaliar o sucesso ou o insucesso da implementação, no caso de ser obtido um resultado negativo, dever-se-á reconsiderar as hipóteses e reajustar todo o processo para um novo ciclo de investigação-ação. Ainda nos resta uma última etapa que se caracteriza pela reflexão, retirando ilações que possam permitir fornecer conhecimentos para investigações futuras (Baskerville, 1999).

Relativamente às técnicas de recolha de dados, recorreu-se à análise documental, observação participante e entrevista.

Efetou-se uma entrevista aos responsáveis pela empresa, tentando-se elencar quais os pontos fortes e fracos da mesma, e quais as necessidades que sentem em relação à prática administrativa utilizada. Foi uma entrevista aberta às respostas dos interlocutores, permitindo, desta forma, obter-se um contributo o mais isento e esclarecedor possível. Posteriormente entrevistaram-se os restantes colaboradores.

De realçar a importância da revisão da literatura efetuada, a qual serviu de suporte a todo o projeto de investigação.

A organização deste projeto pressupõe a existência de cinco capítulos, para além da introdução e conclusão.

Começamos pela Introdução, na qual se pretende efetuar um enquadramento geral do estudo, enunciando-se o problema, salientando-se os objetivos e mostrando-se de uma forma sumária a metodologia adotada.

Na organização dos cinco capítulos que constituem a essência deste projeto optamos por começar a apresentar o enquadramento teórico do mesmo, contendo a revisão da literatura efetuada, tentando, desta forma, analisar alguns conceitos teóricos que nos remetam para o objeto de estudo em concreto, e que se consideram relevantes para o enquadramento do trabalho.

De forma, a enquadrar as questões metodológicas escolhidas para o projeto, passamos ao Capítulo II, onde se referem as metodologias escolhidas, assim como, as ferramentas selecionadas para o trabalho empírico.

Com o Capítulo III iniciamos a análise da entidade a estudar, ou seja, o Projeto de Investigação propriamente dito, onde é efetuada a análise organizacional, de forma, a chegarmos ao problema apresentado, a análise ao funcionamento da empresa, caracterizando os seus aspetos internos e externos, realçando os seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças que enfrentam.

Nos Capítulos IV e V é apresentada a proposta do Plano do Sistema de Informação da Go2Oporto, e a avaliação da sua implementação.

Por fim, a Conclusão servirá para demonstrar as ilações retiradas, tentando evidenciar quais as lacunas que poderão ser ultrapassadas com a implementação das mudanças consideradas adequadas. Também serão referidas quais as dificuldades sentidas na prossecução dos objetivos propostos.

Saliente-se que na estruturação deste trabalho, optou-se, apesar de estar enquadrada na metodologia de Investigação-Ação, onde em muitos casos se inicia com a apresentação do problema a resolver para só posteriormente se apresentar os conceitos teóricos, por se começar pela contextualização teórica e só depois se passar à apresentação do objeto de estudo e do seu problema. Esta estrutura impõe-se pela necessidade do conhecimento dos conceitos na área da Teoria das Organizações imprescindíveis na realização da análise da empresa e na perceção da sua situação organizacional.

Capítulo I – Abordagem Teórica

1. Introdução Breve sobre Teoria das Organizações

Iniciamos a abordagem teórica deste estudo pela Teoria das Organizações, pelo facto de necessitarmos de abordar diversas questões organizacionais que podem ser cobertas por este “chapéu” designado de Teoria das Organizações.

Diversas teorias e metodologias foram-se desenvolvendo ao longo dos anos, no entanto, todas se encaminham para os seguintes pressupostos: o que faz a organização, como o faz, para que faz, com que meios e em que contexto o faz?

Compreender as organizações é o primeiro passo para se identificar as ferramentas necessárias para se responder às questões fulcrais indicadas. De salientar que a finalidade maior na análise destes parâmetros é alcançar resultados, em termos de rentabilidade e produtividade, que sirvam os propósitos das organizações.

Para se efetuar esta análise podemos afirmar que devemos acompanhar dois rumos distintos, por um lado, abordam-se questões de como a organização assume o seu papel, como o faz, e como gere os seus mecanismos internos, como interage com os seus relacionamentos, como orienta a sua cultura, as suas regras internas, o tipo de comunicação interna que utiliza, ou seja, uma abordagem para o interior da organização. Por outro lado, pretende-se caracterizar as organizações pelo que representam, como os elementos externos as veem, como se posicionam em contexto social e económico.

Estas duas perspetivas servem de cerne para o desenvolvimento de diferentes abordagens da realidade organizacional.

De realçar que, para o estudo de determinada realidade organizacional, devem ser tidos em consideração três aspetos fundamentais: o porquê da sua existência, a compreensão do seu contexto externo e os processos que utiliza.

Assim, ao iniciarmos o estudo de uma organização, devemos começar pela análise das suas envolventes, quer externas, quer internas. Devemos tentar compreender as suas relações com entidades com quem atua de uma forma ativa, assim como entender os seus pressupostos organizacionais, ou seja, estratégia, estrutura, relações de poder, etc.. No âmbito interno, torna-se imprescindível assimilar os processos, de forma a alcançarmos uma visão global do negócio a que se dedica.

Assim, o que se pretende nesta revisão da literatura, que serve de prumo orientador para o estudo a que nos propomos, é efetuar uma breve abordagem sobre as variáveis organizacionais, externas e internas que influenciam a utilização dos Sistemas de Informação.

Inicia-se esta abordagem com o enquadramento no contexto organizacional, em seguida, faz-se uma incursão pelos conceitos da estrutura organizacional, referindo-nos aos dois parâmetros relevantes para o nosso estudo – a formalização de procedimentos e a comunicação organizacional.

1.1 Contexto Organizacional

No campo da teoria organizacional têm surgido, nos últimos anos, novas abordagens que procuram adaptar e adequar as organizações às novas realidades socioeconómicas, tendo em vista, manter ou melhorar o desempenho organizacional.

Estes novos conceitos giram à volta de quatro tendências nucleares: a busca da excelência, preconizada, como exemplo, por Peters e Waterman (1982), característica que permite às organizações diferenciarem-se das demais; a capacidade de aprendizagem, realçada, nomeadamente, por Senge (1999), e que a define como a aptidão que as organizações demonstram para aprender com os seus erros e com as suas qualidades, permitindo criar sistemas que facilitam a sua gestão e competências; desenvolvimento e inovação nas suas orientações estratégicas, conforme referem Osborne e Gaebler (1992); e, por fim, as organizações precisam de alterar a forma como executam o seu trabalho, segundo Hammer e Champy (1995) que defendem uma reengenharia dos processos de negócio e de gestão.

Efetuar uma análise ao modelo organizacional passa por compreender a forma como a organização define o porquê da sua existência e relaciona este conceito com os seus processos de negócio e com o contexto onde atua, quer a nível interno, quer a nível externo.

Numa abordagem mais recente, as noções de Processo e de Sistema de Informação são integradas nesta análise do contexto organizacional, tendo em conta o desenvolvimento da gestão e das técnicas que lhe estão associadas, permitindo a evolução do conceito para a criação de sistemas e circuitos de trabalho, que facilitam os procedimentos de gestão organizacional e estratégica.

Se acompanharmos a abordagem de Teixeira (1998) verificamos que defende que para se conseguir ter uma visão integral de uma organização é necessário analisar todas as envolventes contextuais, quer internas, quer externas, pois só assim é possível compreender a sua posição relativamente à componente relacional (desde estado, concorrentes, até aos funcionários) e às variáveis organizacionais, como estratégia, estrutura e poder.

Assim, devemos considerar que as características do ambiente envolvente, que incidem na organização indiretamente, não permitem que a mesma interfira ou altere a sua incidência, sendo a organização obrigada a ajustar-se às condicionantes estabelecidas (Teixeira, 1998).

Devemos, então, considerar que as organizações se desenvolvem tendo em conta o espaço geográfico em que estão inseridas e a estrutura social que as rodeia, integrando-se e adaptando-se aos ambientes que caracterizam esses contextos.

O contexto organizacional é influenciado por três aspetos (Sousa, 1990): o conjunto das características sociais, económicas, culturais, éticas, religiosas que definem e caracterizam um determinado sistema social; o conjunto de entidades, indivíduos ou organizações que interagem diretamente com a organização; e o conjunto de elementos que estabelecem a ordem interna e fazem a interação com o meio exterior à organização.

Para Hall (citado em Silva, 2005), o contexto organizacional reage sob duas vertentes, na primeira devemos examinar o ambiente em termos de conteúdos, ou seja, dimensões que afetam as organizações, e na segunda, devemos realizar uma análise em termos de fatores, como a estabilidade ou a turbulência do ambiente.

Neste âmbito, o autor identifica sete dimensões ambientais que influenciam as organizações: tecnológica, legal, política, económica, demográfica, ecológica e cultural. Cada organização reage e percebe a realidade transmitida pelas diferentes dimensões de formas totalmente diferenciadas e únicas.

Desta forma, a envolvente organizacional adquire uma importância acrescida, porque só compreendendo a teia de relações internas, a forma como se estruturam, coordenam e controlam os elementos que delas fazem parte, será possível compreender o papel da gestão e das organizações.

Existe, por outro lado, sempre necessidade de se complementar a análise do meio envolvente da organização com uma análise dos fatores internos, os quais condicionam, efetivamente, entre outros, a estrutura organizacional, que é um dos fatores com mais relevância nesta abordagem (Sarmiento, 2002).

1.1.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional, englobando definição de objetivos e estratégia, é uma ferramenta básica para qualquer organização alcançar o sucesso desejado. É a forma como as empresas se articulam para desenvolver as suas atividades.

Esta estrutura, quando estabelecida de forma adequada, gera para a organização algumas mais-valias que importa referir, como: produção de produtos organizacionais eficazes; minimização das variações individuais; identificação das tarefas necessárias para se alcançarem os objetivos propostos; organização das funções e responsabilidades; disponibilização de recursos e informação aos intervenientes; definição de medidas de desempenho adequadas e condições de motivação para a realização das tarefas; estabelecimento dos fluxos internos da organização;

potenciação da comunicação interdepartamental; maior equilíbrio nos níveis decisores; racionalização dos fluxos de informação; relação custo/benefício mais ajustada.

Segundo Drucker (1997), são de considerar três tipos de análise para a determinação de uma estrutura organizacional: análise das atividades da organização; análise do processo de decisões; análise das relações entre as diversas unidades organizacionais.

Perfilhando a opinião de Robbins (2004) que afirma que os teóricos modernos não concordam que exista uma maneira única ou ideal de se desenhar uma organização, pois cada estrutura depende das circunstâncias que a organização vive num dado momento.

Este autor refere ainda a importância que os quatro fatores seguintes têm para qualquer organização:

- a) Objetivos e estratégias, que quando estão bem determinados e perfeitamente perceptíveis, permitem que os intervenientes compreendam, sem dúvidas, qual o papel que desempenham dentro da organização;
- b) Ambiente, que se caracteriza pela incerteza, em virtude das mudanças externas, e implica que as organizações estejam mais aptas às alterações que vão surgindo;
- c) Tecnologia, que é aplicada para o desenvolvimento e transformação do conhecimento;
- d) Recursos Humanos, fator de grande relevância, uma vez que as empresas são constituídas por pessoas, dependendo do seu valor e competências para se atingir os níveis de eficiência requeridos.

Na sequência deste pensamento, e segundo um estudo de Chandler (citado em Silva, 2005), as estruturas das empresas são continuamente ajustadas às suas estratégias podendo demonstrar a íntima relação entre a estratégia e a estrutura organizacional, sendo elementos fundamentais para se compreender e desenvolver o desempenho de qualquer organização.

1.1.2 Formalização de Procedimentos

No âmbito do estudo da estrutura organizacional outro ponto de relevância a abordar é a formalização de procedimentos, sendo esta uma característica que vai de encontro ao nosso processo de sistematização de informação.

Este conceito designa os procedimentos e as regras que estão instituídas nas organizações, e que gerem o seu funcionamento, estando devidamente escritas, estabelecendo quem, quando e como as devem executar (Bilhim, 2008). Estes procedimentos são fundamentais para o exercício da organização, permitindo a partilha e explanação do conhecimento organizacional e tornando possível que outros intervenientes, que não apenas os seus executantes, possam ter acesso à informação e conhecimento.

No entanto, um elevado grau de formalização pode reduzir o nível de autonomia e de liberdade dos colaboradores, assim como inibir os intervenientes a procurar soluções rápidas e eficazes quando confrontados com situação novas. Este processo pode colocar em causa a comunicação organizacional e a capacidade de inovar da mesma (Bilhim, 2008).

A flexibilidade organizacional pode estar comprometida com esta postura, no entanto, este procedimento, quando bem aplicado, não deixa de ser um indicador positivo na organização. A organização precisa de analisar, preparar e dar resposta a uma série considerável de eventualidades. As regras definidas fornecem linhas orientadoras e clarificam responsabilidades segundo Palmer e Hardy (citado em Sarmiento, 2002).

Existem duas perspetivas para a análise deste processo, de um primeiro ponto de vista, identifica-o como um inibidor da criatividade, da satisfação, da motivação e da inovação dos seus intervenientes, mas por outro lado, o mesmo é apreciado de uma forma positiva, visto potenciar comportamentos mais homogéneos, aprender com experiências do passado e libertar os indivíduos para outros trabalhos, uma vez que o tempo despendido com tarefas mais rotineiras é menor.

O que se torna relevante neste conceito, não é a existência de regras e procedimentos formalizados, mas sim o tipo de regras que se adotam, como referido por Palmer (citado em Sarmiento, 2002).

De salientar o pensamento do teórico Mintzberg (1987) o qual identifica quatro hipóteses de formalização no âmbito organizacional:

- 1) Formalização pelo trabalho, que se caracteriza por uma descrição formal do tipo de trabalho e das fases da tarefa;
- 2) Formalização pela organização do trabalho, que deve ser feito em cada fase do processo e por cada posto de trabalho;
- 3) Formalização pelas regras e procedimentos instituídos para todas as situações condicionadoras do comportamento do indivíduo;
- 4) Formalização pela estrutura, identificando todos os canais possíveis de comunicação na cadeia hierárquica.

Dentro deste conceito, também podemos retirar a seguinte ilação: os sistemas de informação, não são mais do que um repositório de conhecimentos e informações, que se desenvolvem através de fluxos de trabalho e regras, que criam objetividade e transparência nos processos, padronizando comportamentos e atenuando comportamentos que podem ser considerados menos corretos.

1.1.3 Comunicação Organizacional

Num mundo globalizado, um fator fundamental para qualquer tipo de organização é, efetivamente, a comunicação.

Cada vez mais este ponto se torna num elemento fulcral para o desenvolvimento estratégico e de gestão organizacional, revelando-se de extrema importância uma comunicação organizacional, devidamente estruturada e alicerçada em bases consistentes e eficazes, que envolva todos os departamentos da instituição, reforçando o conhecimento dos objetivos para que sejam seguidos de uma forma voluntária e consciente.

A comunicação poderá ser um elemento facilitador do ambiente organizacional, criando as condições favoráveis a um bom desempenho das atividades e, conseqüentemente, ajudar a obter melhores resultados, tão almejados por qualquer organização, pois como afirma Chiavenato (2005), o funcionamento da organização pode ser definido como um sistema de cooperação por meio do qual as pessoas interagem entre si para comunicar objetivos comuns.

Se analisarmos o conceito de Ruão (1999, p. 190), a arquitetura de uma política global de comunicação "envolve a criação de um verdadeiro sistema de comunicação, que seria responsável pelo projeto e tratamento de todos os fluxos comunicativos".

Para esta autora, a comunicação integrada ou global caracterizadora de qualquer organização moderna deve ser aplicada a todas as partes do sistema organizacional.

Para Likert (citado por Ruão, 1999), uma boa comunicação e um bom desempenho caminham juntos.

A comunicação tornou-se, como já referimos, elemento fundamental e estratégico na gestão organizacional, pois, através dela, consegue-se aumentar a notoriedade e transmitir atributos e valores dificilmente imputáveis a produtos ou serviços, face às contingências do mercado no contexto atual, no qual existe uma oferta considerável, sendo que a utilização das tecnologias de informação permite a divulgação destes elementos de forma rápida e fácil.

Segundo Wiio (citado por Rego 2010, p.95) sem comunicação, "não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados ... De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha".

Se analisarmos este tema à luz da comunicação interna, esta deve facilitar a compreensão tanto dos objetivos estratégicos da organização, como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia, além de gerar um retorno sobre o seu desenvolvimento.

Na condição de ferramenta estratégica, cabe à comunicação interna o desafio de ser uma função organizacional capaz de impulsionar o desempenho e o sucesso da organização, deixando bem claros os seguintes conceitos: missão, visão, estratégia e os valores organizacionais. Conceitos

que se não forem conhecidos dos indivíduos envolvidos na organização, nunca poderão ser um contributo positivo para a mesma.

Para o desempenho de excelência que uma organização preconiza, devemos olhar para a comunicação como um elemento fundamental se se deseja obter resultados, e um elemento facilitador de coordenação entre os vários níveis, departamentos e até a integração de novas variáveis no núcleo organizacional (Sarmiento, 2002).

Realizando uma abordagem, com base no nosso objeto de estudo, a comunicação sai em vantagem, pois um sistema de informação permite chegar mais longe em termos de comunicação organizacional, sistematizando, processando e disponibilizando elementos em momentos e espaços distintos, facilitando a colaboração entre as pessoas. E criando uma maior predisposição para se exporem ideias. Fundamental também referir que a passagem da mensagem é sempre um processo que tem de ser fidedigno, para que não haja perda de informação pelo meio, nem se desvirtue o inicialmente indicado.

1.1.4 Informação Organizacional

Retomando a alínea anterior, outro conceito há, que deve ser afluído nesta nossa abordagem considerando o tema a enquadrar - a informação organizacional.

Por vezes, os conceitos comunicação e informação são um pouco confundidos, no que respeita à gestão da comunicação e à gestão da informação, no entanto, são temas distintos que se complementam e não se atrapalham.

Podemos afirmar que a informação se baseia nos conteúdos do processo de comunicação, quando esta consiste num processo mais abrangente, num processo de transmissão de informação (Almeida, citado em Pereira, 2012). E, como vimos na alínea anterior, comunicação, no âmbito organizacional “ é anterior ao estabelecimento de uma organização, mas que deverá acompanhar toda a sua vida, porque esta necessitará permanentemente de uma partilha de informações, ideias ou pensamentos.” (Ruão, 1999, p. 181).

Permitir aos colaboradores aceder à informação, é uma forma de os capacitar de melhores meios de atuação e atualização, permitindo desenvolver as suas capacidades e torná-los mais eficazes na resolução de situações e problemas que lhes são colocados.

Existem algumas entidades em que a transmissão de informação representa o objetivo principal da sua atividade, como é o caso das entidades financeiras e empresas no âmbito do Turismo.

Neste pressuposto, cada vez mais se desenvolve o acesso aos meios informáticos, que se tornaram um elemento fulcral na troca e uso da informação. Estreitando o relacionamento entre Homem e Máquina, cujo elo de ligação é a informação.

Podemos considerar, efetivamente, que um dos fatores determinantes para que uma organização se desenvolva é a maneira como gere a informação e cada vez mais o seu funcionamento assenta na passagem de informação e na aposta nos meios que utilizam para essa transmissão, face ao crescente aumento do fluxo de informação, o qual justifica a implementação de Sistemas de Informação capazes de acompanhar o desenvolvimento organizacional.

O papel da informação na organização sempre foi de fundamental importância do ponto de vista estratégico e empresarial. Dispor da informação correta, na hora adequada, significa tomar uma decisão de forma ágil e eficiente. Com a evolução dos sistemas de informação, ganhou-se mobilidade, inteligência e real capacidade de gestão (Laureano, 2005).

Independente da relevância ou do tipo da informação, a gestão dos dados organizacionais é estratégica porque possibilita a tomada de decisões em qualquer âmbito institucional.

De acordo com Alter (1992, p. 81) o conhecimento "é a combinação de instintos, ideias, regras e procedimentos que guiam ações e decisões." Explica, ainda que, a conversão de dados em informação é baseada em conhecimento acumulado sobre como formatar, filtrar e manipular dados para serem úteis em qualquer situação.

De salientar que a caracterização da componente interna necessita de assimilar quais os procedimentos que a organização preconiza, ou seja, os processos de negócio precisam de ser bem estudados e interiorizados.

Assim, para haver uma gestão eficiente e eficaz da informação dentro da organização, é necessário estabelecer procedimentos de forma estruturada, que forneça aos seus intervenientes condições de desempenho, conforme o processo de gestão definido pela organização. O mecanismo encontrado para fornecer este suporte de gestão é o Sistema de Informação.

Um Sistema de Informação bem estruturado facilita a tomada de decisões, uma vez que uma grande quantidade de informação, tratada de acordo com os objetivos traçados, é disponibilizada. Possibilitando a qualquer elemento da empresa ter acesso a essa informação, assim como todos os restantes departamentos e, por vezes até mesmo, a partilha entre organizações.

A adaptação constante das organizações ao seu ambiente interno e externo, pressupõe que as mesmas desenvolvam estratégias e as mantenham num patamar elevado de competências competitivas, o que as obriga a planificar e organizar os seus Sistemas de Informação, coordenando-os com os seus produtos e processos.

1.2 Gestão Estratégica nas Organizações

Para se efetuar uma abordagem à Gestão Estratégica nas Organizações e para o seu enquadramento no contexto do projeto apresentado, devemos realçar que não se pretende apresentar um processo de planeamento complexo e moroso, mas sim, uma abordagem simples e de fácil compreensão, que realce o envolvimento de todos os colaboradores na persecução dos objetivos da empresa em estudo.

A Gestão Estratégica impele os responsáveis de uma organização a pensar sobre o futuro das instituições que gerem, procurando traçar um caminho que favoreça o desenvolvimento e a implantação da empresa.

Através deste planeamento, serão definidos os campos de atuação, as oportunidades a agarrar e os recursos necessários para atingir os objetivos definidos. Segundo Freire (citado em Varajão, 2002), as capacidades competitivas de uma organização dependem de uma objetiva e correta formulação e implementação das suas orientações estratégicas.

De salientar que diversos autores realçam a importância da ligação entre as orientações estratégicas e as atividades operacionais quotidianas das empresas (Varajão, 2002). Estas duas vertentes interligam-se, uma vez que são precisos bons processos operacionais para se implementar uma estratégia, mas esta tem um peso considerável para a obtenção de sucesso na organização, que não é sustentável apenas com a aplicação de melhorias operacionais.

Ao longo dos últimos anos os Sistemas de Informação evoluíram de um papel de suporte meramente administrativo, para se enquadrarem num elemento relevante a considerar no planeamento estratégico dentro das organizações.

As organizações, seja qual for o seu ramo de negócio, devem adotar um Sistema de Informação, que lhes permita obter benefícios consideráveis, quer em termos informacionais, quer em apoio de tomada de decisões, tornando-se estes, uma arma estratégica competitiva, que sustenta os processos existentes e que permite uma visão a médio e longo prazo das capacidades e orientações organizacionais (Sêmola, 2003).

Podemos, assim, considerar a Gestão Estratégica como um processo contínuo e que faz a ligação entre todos os níveis da gestão dentro das organizações. Atua de forma a legitimar a sua posição na sociedade, adaptando-se ao ambiente em que está inserida.

Uma organização define a sua estratégia, combinando as capacidades que lhe são intrínsecas com as oportunidades do mercado, por forma a atingir os seus objetivos.

Mas, estando o ambiente, no qual as organizações estão integradas, em constante alteração, a estratégia tem de igualmente ser um processo dinâmico e em constante evolução, pelo que, e

concordando com Freire (2008), o processo estratégico e a sua implementação tenham de assumir um papel muito relevante na identificação e desenvolvimento das organizações.

E qual o ponto de partida para a definição de uma estratégia organizacional? Em nosso entender a análise ponderada dos envolventes externos e internos da organização são o pormenor que faz a diferença.

Atualmente, o conceito de estratégia assume diferentes conotações, dependendo do contexto em que é analisado. Tendo sofrido uma evolução conceitual ao longo das últimas décadas, já que diversos estudiosos se têm debruçado sobre esta área. Relativamente a este facto, Mintzberg (1987) afirma que não há uma definição única, que seja aceite de uma forma global, não deixando de existir definições reconhecidamente válidas.

Podemos salientar a definição de Porter (citado por Mintzberg, 2007), em que define a estratégia como uma união entre qualificações e oportunidades posicionando a empresa no ambiente que a envolve.

Porter (2004) e Mintzberg (2007) afirmam que a estratégia é a escolha de uma posição única e com muito valor, baseando-se em sistemas de atividades que são difíceis de imitar e que lhes dão qualidade.

Senge (1999) e Mintzberg (2007) afirmam que a estratégia é um processo de aprendizagem, tanto individual como coletivo, ou seja, sendo um processo, a estratégia faz com que a organização aprenda ao longo do tempo.

O planeamento estratégico deve contribuir para a formulação das orientações estratégicas, mas a origem da estratégia reside no pensamento estratégico dos membros da organização (Freire, 2008). No entanto, o pensamento estratégico não termina na conceção da estratégia. Os elementos da empresa têm de manter uma atitude estratégica adaptável e flexível, em virtude da constante evolução do meio envolvente, de forma a identificarem as novas oportunidades que vão surgindo. O plano estratégico deve, por conseguinte, oferecer uma perspetiva integrada e dinâmica da atuação futura da empresa, contribuindo para reforçar o espírito competitivo da organização. Naturalmente, o plano estratégico deve ser revisto periodicamente por forma a verificar se continua a refletir o pensamento estratégico. Em suma, a filosofia da gestão estratégica continua a assentar na análise do meio envolvente e da empresa, na formulação da missão, objetivos e estratégia, na organização da estrutura e na respetiva implementação das orientações estratégicas definidas (Freire, 2008).

Um ritmo de mudança ativo, a concorrência e as exigências dos consumidores são algumas das características do contexto ambiental em que as organizações atuais estão inseridas. Estes pressupostos permitem o conhecimento da evolução do meio envolvente (ambiente), de forma a serem identificadas as oportunidades e ameaças que o mesmo demonstra.

As variáveis que afetam o sistema social em que a organização está inserida constituem o ambiente geral, aquelas que estão diretamente relacionadas com a atividade da organização, representam o ambiente específico. Mas uma oportunidade detetada no ambiente pode ser oportunidade para uma organização mas não o ser para as outras. Esta avaliação deve basear-se na análise organizacional ou diagnóstico interno. Desta análise deverá resultar o ponto de partida para a formulação da estratégia organizacional.

1.2.1 Importância e Características da Gestão Estratégica nas Organizações

A constante evolução dos mercados e das organizações gera múltiplas oportunidades e ameaças que as mesmas têm de identificar e para as quais têm de obter resposta. Neste contexto volúvel, a sobrevivência de qualquer organização depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interação com o meio envolvente. A análise do meio envolvente consiste na identificação das tendências e no reconhecimento das suas implicações para a indústria, quer do ambiente geral ou macroambiente, quer do ambiente específico ou microambiente (Chiavenato, 1982).

O macroambiente, comum a todas as organizações, é constituído por um vasto e complexo conjunto de condições e fatores externos que influenciam, a longo prazo, as atividades da organização, enquanto o microambiente, específico para cada organização, é constituído pelos elementos que interagem diretamente com a mesma.

As organizações, hoje, inserem-se num contexto de mudança e num ambiente agitado e muito competitivo, com transformações relevantes que ocorrem muito rapidamente e que são originadas por questões de ordem económica, tecnológica, política e social.

Para ser possível entender a dinâmica da envolvente macroeconómica de uma organização, podemos utilizar uma ferramenta de grande utilidade, a designada análise PEST. O seu acrónimo representa os seguintes fatores de análise: Políticos, Económicos, Socioculturais e Tecnológicos. Esta análise se bem concretizada permite que a empresa regule a sua atividade de acordo com as exigências do meio ambiente em que está inserida, integrando-se nas alterações que surgem constantemente e de forma a não serem apanhadas desprevenidas com ações que fogem do controlo dos seus intervenientes.

Nos últimos anos, face às mudanças sentidas nos vários níveis da sociedade empresarial, completou-se esta definição com a inclusão de mais dois fatores, Ecológicos e Legais, passando a designar-se por análise PESTEL. O que se pretende com esta abordagem é verificar como estes seis elementos influenciam a organização no âmbito do seu ambiente externo. De acordo com Teixeira (2011), a análise PESTEL consiste em abordar o ambiente em que a empresa se insere, numa perspetiva mais abrangente, mas que tem um efeito determinante no seu ambiente geral.

Segundo, ainda, Teixeira (2011) e começando pela abordagem às variáveis Políticas, é imperioso avaliar a estabilidade governamental e a intervenção do Governo na gestão das empresas privadas, as políticas de fiscalidade são também fatores que têm uma grande influência na manutenção e crescimento das organizações, as políticas comerciais e as políticas governamentais, as relações e atitudes internacionais, o terrorismo, as próprias tendências políticas, são alguns dos elementos que devemos considerar nesta análise.

A análise dos fatores económicos indica as tendências económicas de uma determinada região ou país, refere a distribuição de recursos e a forma como os mesmos são aplicados. Estes elementos são caracterizadores dos padrões de consumo de determinado espaço geográfico, mais restrito ou mais amplo, a balança de pagamentos, os dados do desemprego, as taxas bancárias e financeiras, a inflação, o rendimento disponível, etc..

Na vertente sociocultural os fatores que afetam a empresa dividem-se em: geográficos e demográficos que consistem nas alterações da estrutura etária, composição étnica, densidade urbana/rural, distribuição por classes sociais e de rendimento e dimensão dos agregados familiares; e nos fatores psicográficos, onde destacamos as preferências políticas e culturais, aspetos dominantes da personalidade, objetivos e estilos de vida dos consumidores, níveis educacionais e preocupações com a saúde.

O estudo da variável tecnológica deve incidir em duas vertentes, através das quais as alterações tecnológicas podem afetar as organizações, sendo uma dentro do seu próprio ramo de atividade, uma vez que a tecnologia pode proporcionar às organizações a oportunidade de desenvolver e criar novos produtos e adotar novos processos e a outra, através dos elementos disponíveis em geral para todos os consumidores, o que revoluciona, de um modo geral, a forma de estar em sociedade. Mas não estamos apenas a falar de tecnologias de carácter eletrónico, mas sim de inovação e desenvolvimento a vários níveis. Para este desenvolvimento saliente-se, a acessibilidade a novas tecnologias e a capacidade da sua manutenção, a disponibilidade de pessoal qualificado na empresa para lidar com estas tecnologias e a possibilidade de integração de tecnologias novas.

De realçar que é essencial que a estratégia de uma empresa considere o seu próprio potencial de Investigação e Desenvolvimento e que esteja atenta às alterações tecnológicas ocorridas no seu meio ambiente, nomeadamente nas desenvolvidas pelos seus concorrentes ou por outras entidades.

Por fim, surgem-nos os dois fatores mais recentes, Ecológicos e Legislativos. Salientando a necessidade de respeitar as leis que estabelecem o bom funcionamento de qualquer organização. Os acontecimentos relacionados com os aspetos ambientais e ecológicos afetam as organizações e refletem-se, muitas vezes, numa natureza social e económica. Os assuntos ambientais a nível internacional, nacional e local, a regulamentação ambiental, os valores dos consumidores do mercado, as atitudes, valores e compromisso do pessoal, a cultura

organizacional, o tipo de gestão, os fatores globais e dos grupos económicos onde o país está inserido, são elementos a ter em conta na análise deste item.

No caso dos fatores de ordem legislativa, de realçar as leis laborais, a proteção aos consumidores, as leis da concorrência e as regras estabelecidas para regulamentação das organizações. As organizações estão sob o âmbito da supervisão das autoridades competentes, por isso a legislação em vigor quer nacional, quer estrangeira, tem uma importância de relevo.

Após a análise do ambiente externo, é necessário identificar as atividades que, por si só, garantem o bom desempenho da organização no seu negócio - os chamados fatores críticos de sucesso, que são, as variáveis da gestão que mais valor proporcionam e que melhor diferenciam a organização das suas concorrentes (Freire, 2008).

A qualidade e quantidade dos recursos da organização são determinantes para o seu desempenho competitivo (Freire, 2008). Assim, é necessário ter a noção concreta das capacidades da organização.

Após a análise ambiental, deve efetuar-se um diagnóstico interno à organização em busca de um conhecimento objetivo e fundamentado, a chamada análise organizacional. Esta análise caracteriza-se pela identificação dos principais recursos de que dispõe e pela avaliação das respetivas competências, por forma a apurar-se o seu real valor. Apesar da sua diversidade, existem três categorias básicas de recursos (Freire, 2008): recursos humanos, cuja eficácia, eficiência, evolução e interação é determinante no sucesso da organização; recursos financeiros, que afetam diretamente o crescimento organizacional; recursos organizacionais, refletidos no valor dos ativos intangíveis da organização (sistemas de gestão, processos funcionais, controlo da gestão, etc.).

A quantidade e qualidade dos recursos para assegurar a superioridade da organização sobre os concorrentes, não é suficiente, também é necessário que estes sejam utilizados de forma eficiente, de forma a tentar conseguir obter menos custos e assim, tornar-se mais competitiva.

Com base nas suas competências centrais as empresas desenvolvem produtos e serviços críticos, tornando possível avaliar o atual grau de adequação estratégica da organização e determinar o seu intento estratégico para o futuro. A adequação estratégica da empresa é função da correspondência entre as competências chave e os fatores críticos de sucesso do negócio (Freire, 2008).

Atualmente, a informação é tida como um imprescindível fator de sucesso das organizações, pelo que passou a ser vista como um recurso, como já referimos anteriormente, exercendo um papel preponderante sobre os aspetos de gestão, por forma a reduzir riscos e incertezas associadas ao processo de decisão. Sendo a informação, um elemento essencial na orientação das atividades operacionais e de gestão é um recurso que deve ser gerido da mesma forma que

os outros dentro de uma organização sendo-lhe afetado um departamento, o qual poderia ser a Gestão de Sistemas de Informação.

Para enquadrar os pontos fracos e fortes da empresa nas principais tendências do meio envolvente, nomeadamente no que concerne a ameaças e oportunidades identificadas, deve utilizar-se a conhecida análise SWOT. A análise SWOT (Strengths: Forças, Weaknesses: Fraquezas, Opportunities: Oportunidades e Threats: Ameaças) é uma técnica especialmente adequada para sintetizar os resultados das análises anteriores relativas ao ambiente externo e às capacidades da organização. A ideia não é uma mera listagem das perceções subjetivas da gestão, mas uma avaliação estruturada de dados (Freire, 2008).

A análise SWOT envolverá os seguintes passos (Freire, 2008): 1) Identificação sintética da estratégia atual que a empresa está a seguir; 2) Identificação das mudanças no ambiente externo; 3) Identificação das capacidades chave (pontos fortes) e as dificuldades chave (pontos fracos) da organização, dentro do possível, de forma objetiva (mais de oito referencias em cada item, não é aconselhável).

Poderão assim identificar-se mais claramente, e de uma forma sintética, as questões estratégicas cruciais enfrentadas pela organização. Esta análise permitirá ainda identificar as competências nucleares que, se disponíveis na empresa em grau mais favorável do que acontece com os seus concorrentes, lhe permitirá identificar os segmentos que lhe são mais propícios e aqueles que deve evitar.

No entanto, para além do conhecimento dos pontos fortes, pontos fracos, recursos disponíveis, habilidades, potencialidades, capacidades e competências chave da organização, há também que conhecer, em sentido lato, a sua estrutura e cultura e aferir a qualidade do respetivo Sistema de Informação.

Em suma, é conveniente relacionar os pontos fracos e fortes da organização com as oportunidades previamente identificadas no contexto de uma análise SWOT, com vista a definir alternativas estratégicas de progressão para a organização (Freire, 2008).

A análise aos recursos organizacionais que se refletem numa componente interna de uma qualquer organização, nomeadamente aos seus processos de negócio, é também um ponto de referência para se conhecer e ser possível desenvolver competências no seio da organização e buscar resoluções para o tratamento de questões de crescimento organizacional, que tanto afetam a sustentabilidade da organização.

1.3 Processos de Negócio

A análise do comportamento de uma organização passa, ainda, pela identificação dos seus processos de negócio.

A identificação dos processos de negócio de qualquer unidade económica ou organização tem como finalidade procurar representar todas as componentes e todos os aspetos relacionados com a execução e produção de um dado bem ou serviço (Hammer e Champy, 1995).

O conceito de processo tem a sua origem no campo organizacional com a abordagem da cadeia de valor de Porter e com o desenvolvimento do conceito de fileira, ou seja, da sequência lógica das etapas de produção até à obtenção final de um bem ou serviço (Silva, 2005).

No campo das organizações, a representação dos processos de negócios, são uma criação recente e tem diversos indutores de suporte abordados nas obras de Hammer e Champy (1995), Davenport (1994 e 1998), Cassidy e Guggenberger (2000): a abordagem da reengenharia dos negócios e das empresas, os suportes tecnológicos de apoio à gestão, os sistemas aplicacionais e o conceito de *workflow*, entre outros.

Por outro lado, a representação dos processos desenvolve-se como consequência das potencialidades suscitadas pelas novas tecnologias de informação e pela crescente orientação para o cliente e para a mudança do contexto dos negócios (globalização, flexibilização e a evolução das comunicações eletrónicas).

Perceber os processos de negócio de uma dada organização é procurar entender as atividades com impacto na produção de resultados positivos, segundo Hammer e Champy (1995). Isto quer dizer que o processo é o conjunto de todas as atividades (o que se faz, como se faz e onde se faz) que contribuem direta e indiretamente para a produção de um dado bem ou serviço. O processo é assim tudo aquilo que temos de fazer para produzir um produto, completar uma tarefa, prestar um serviço ou realizar um negócio como referido por Cassidy e Guggenberger (2000).

A gestão dos negócios e das organizações, a partir da conceptualização dos seus processos, visa definir o quadro referencial das ferramentas e técnicas da gestão e contribui decisivamente para a modelização organizacional e informacional. Conhecer quais os processos leva-nos a ter um conhecimento mais adequado da organização e o do seu negócio, além de nos permitir entender qual a abordagem mais correta entre as componentes organizacionais.

A abordagem pelo processo de negócio visa representar duas áreas internas à organização (Porter 1985; Hammel e Champy 1995; Davenport 1994 e 1998; Cassidy e Guggenberger 2000): os processos operacionais e os processos de gestão e de suporte. Os processos operacionais visam compreender o mercado e os clientes, criar uma orientação estratégica, desenhar os produtos/serviços, produzi-los, vendê-los, entregá-los e serviços pós-venda. Por sua vez, os processos de gestão e de suporte visam apoiar os operacionais, sendo aqueles que permitem capturar, organizar e formatar as ocorrências comuns a toda a organização.

O primeiro passo para se empreender um processo de negócio, é estudar o mercado e os clientes. Isto quer dizer que o levantamento dos processos só se torna efetivo se existir uma orientação para o cliente (seja ele interno ou externo).

Os processos numa primeira fase, não procuram representar as situações internas da unidade organizacional, mas sim a forma como se deve estruturar/organizar toda a cadeia de valor (do mercado, dos fornecedores, da empresa e dos clientes). Em contraponto, a gestão do processo toma em consideração a cultura, a estrutura e a estratégia da organização.

Neste contexto, a identificação do processo deve passar em primeiro lugar pela análise/captura de todas as fases. Para além desta análise, a organização deve procurar especificar as atividades inerentes ao processo, visando assim afetá-las à estrutura organizacional - quem faz o quê e com que meios (competências).

A gestão do processo visa representar e discriminar as componentes organizacionais e de gestão que contribuem para a realização/execução do processo operacional, tais como, a gestão dos recursos humanos, a gestão da informação e dos recursos tecnológicos, a gestão financeira e dos recursos físicos, o programa de higiene e segurança no trabalho, a gestão ambiental e a gestão da mudança e da melhoria dos processos.

Como resultado do levantamento dos processos de negócio, podemos identificar três consequências principais: identificar as atividades com contacto direto com os clientes; reconhecer quais as atividades que geram mais condições de alcançar o sucesso e retirar ilações sobre os níveis de satisfação.

As organizações apenas funcionam se desenvolverem as ações, as políticas e os procedimentos internos que lhes permitem executar o conjunto de finalidades para as quais elas existem. Assim, têm que desenvolver as atividades organizativas e de gestão que lhes são inerentes.

Desta forma, pode-se efetuar uma abordagem baseada em duas visões diferentes, mas complementares.

A primeira visão baseia-se no conceito de cadeia de valor de Michael Porter onde as atividades da organização são vistas segundo dois prismas: as atividades primárias e as atividades secundárias (Figura 1).



Figura 1 - Cadeia de Valor de Michael Porter (Teixeira, 2011, p. 89)

As atividades primárias são aquelas que criam valor à organização, ou seja, são as que trabalham diretamente e têm relações preferenciais com o mercado onde a organização se insere. Podemos destacar, entre outros, os seguintes fatores: controlo de matérias-primas e produtos intermédios; estudos de mercado, publicidade, distribuição, força de vendas; controlo da qualidade, processo produtivo, assistência pós-venda e formação aos clientes.

No caso das atividades secundárias ou de suporte, são aquelas que apoiam as atividades primárias e permitem satisfazer as necessidades das atividades de gestão e tecnológicas. Neste nível, as atividades são vistas em termos de representatividade económica, ou seja, o que elas representam, em termos relativos, para os resultados da organização e, podemos destacar os seguintes fatores, entre outros: gestão administrativa e financeira; aquisição de equipamentos, matérias-primas e produtos; gestão patrimonial; processamento de salários, higiene e segurança no trabalho; investigação e desenvolvimento.

Saliente-se que este tem sido o princípio justificativo do desenvolvimento das arquiteturas dos modelos organizacionais com suporte tecnológico, visto que a cadeia de valor permite uma abordagem de aproximação sistemática (Timmers, 1998) na identificação dos processos das atividades de negócio.

A segunda visão baseia-se do princípio de McFarlan (1984), que divide as atividades da organização em quatro quadrantes: as atividades estratégicas (crescimento, conquista de legitimidade, experiência, preocupação com o futuro), as experimentais (interrogação, hipóteses, risco/perdas), as nucleares (experiência/saber, legitimidade, rendibilidade) e as de suporte

(procedimentos, regras, atividades repetitivas), que garantem e criam modelos das estratégias e do futuro da organização (Figura 2).



Figura 2 – Princípio da divisão das atividades – Fonte: Adaptado de McFarlan (1984)

Existe assim uma relação de determinação de práticas que apoiam, suportam e determinam as atividades específicas da organização, permitindo garantir o presente e construir o futuro.

A construção do futuro depende das atividades experimentais e das estratégicas, mas elas só poderão desenvolver-se caso sejam apoiadas pelas atividades nucleares e de suporte.

Para que este circuito relacional possa ocorrer com normalidade as atividades de “nível superior” (experimentais e estratégicas) necessitam do apoio das atividades “hierarquicamente” abaixo (nucleares e de suporte).

As atividades têm áreas de intervenção/ação com níveis de importância bastantes diferenciados. Estas atividades ajudam a organização a clarificar os níveis de gestão e a definir as relações estabelecidas entre os diferentes níveis hierárquicos verticais, bem como as relações ocorridas horizontalmente.

As atividades de gestão podem ser únicas ou próprias para determinada área de negócio (atividades de relação vertical) ou podem satisfazer diferentes áreas de negócio (atividades de relação horizontal). Enquanto as atividades de relação vertical afetam somente aquelas questões diretamente relacionadas hierarquicamente no negócio, as atividades de relação horizontal são de dois tipos: (1) afetam diretamente o negócio e indiretamente as atividades de gestão relacionadas com esse negócio; e, (2) afetam diretamente as outras atividades de gestão que estão ligadas hierarquicamente a determinados negócios (McFarlan, 1984).

Especificando-se os processos, o modelo de negócio da organização torna-se mais simples, bem como a sua representação arquitetônica.

Independentemente do modelo ou dos modelos, os processos são sempre transversais aos modelos, ou seja, os macroprocessos são comuns a uma dada organização independentemente do macromodelo da organização. O que pode variar são as atividades e a importância atribuída a cada fase do processo.

Ao definir-se os macroprocessos, não se está a identificar os fluxos de trabalho (*workflows*). O macroprocesso contribui para se olhar para os processos e a partir daí desenhar os *workflows*, ou seja, todas as relações de trabalho relacionadas com a prestação de um serviço, tarefa ou trabalho específico.

Estes aspetos da gestão são elementos fundamentais para a introdução do trabalho empírico que nos propomos realizar. Será necessário percorrer estes conceitos para ser possível estruturar uma linha de pensamento e chegar a conclusões, sobre quais as soluções que podemos alcançar, assim, é indispensável percorrer estas diversas etapas, proceder à sua análise e reflexão, sendo estes os pontos de partida teóricos à preparação do restante projeto.

Após as abordagens efetuadas surge-nos um conceito que se pretende seja um ponto de inovação e desenvolvimento para uma qualquer organização.

1.4 Os Sistemas de Informação - Potenciadores Estratégicos das Organizações

Para Laudon e Laudon (2005) um Sistema de Informação (SI) pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham em conjunto para reunir, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planeamento, o controlo, a coordenação, a análise e o processo de decisão em organizações.

De acordo com Alter (1992), as tecnologias de informação dizem respeito ao hardware e software destinados às tarefas de processamento de dados e que capturam, manipulam, armazenam, recuperam e transmitem as informações. No entanto, salienta que as tecnologias de informação são uma componente do SI, uma ferramenta que se utiliza para a prática do trabalho.

Existem conceitos diversos de SI, O'Brien (1998) identifica-os como um conjunto de pessoas, procedimentos e recursos envolvidos na recolha, no processamento e na disponibilização de informação na organização. Para Buckingham e Hirschheim (citados em Varajão, 2002) os SI são uma entidade sociotécnica que reúne, guarda, processa e faculta informação relevante para uma organização (ou para a sociedade), de modo a torná-la acessível e útil para aqueles que a desejem e possam utilizar.

Os SI, embora de alguma complexidade, de acordo com a aplicação que é feita dos mesmos, e dos processos escolhidos para a sua execução, apresentam algumas características funcionais, que são comuns aos vários tipos de sistemas, é o caso da recolha de dados, relevantes para a ajuda na tomada de decisão nos vários níveis da empresa e que podem ser externos e internos;

organização e armazenamento de dados, que correspondem à necessidade de guardar os dados de forma conveniente para poderem ser localizados com facilidade e rapidez, quando necessário; processamento de dados, isto é, qualquer tipo de operação, alteração ou combinação efetuada de forma a produzir resultados mais úteis do que os dados em bruto; distribuição de informação, isto é, os dados, depois de processados, são registados e distribuídos a quem deles necessite; e utilização da informação, uma vez que por si só, a informação não tem valor, é a sua utilização em contexto adequado que permite a extração de conclusões para a tomada de decisões ou para melhoria da gestão.

Os SI são um ingrediente fundamental para se conseguir eficácia na gestão das empresas. A evolução destas ferramentas tem sido muito rápida, sendo a conjuntura económica um dos fatores impulsionadores para o seu desenvolvimento e as empresas necessitarem de informação fiável, simples, parametrizada de acordo com objetivos definidos (Costa, 2012).

Por outro lado, os SI permitem automatizar tarefas, reduzindo a probabilidade de erros e aumentando a rapidez e a eficiência na resposta, ao mesmo tempo que libertam recursos humanos para outras tarefas onde a intervenção humana se revela de maior valor acrescentado (Costa, 2012).

O dinamismo e a agilidade que nos dias de hoje são exigidos às empresas para se manterem competitivas só são exequíveis se forem suportados em SI com idênticas características, que sejam abrangentes e integrem as diversas áreas da empresa. A informação não deve ser fechada e restrita à utilização interna da empresa, pelo contrário deve servir como base para a empresa se abrir para o exterior e comunicar com os seus parceiros, com os seus clientes atuais e potenciais, com os seus colaboradores. A criação de perfis de utilização com diferentes níveis de acesso permite salvaguardar as questões de confidencialidade que toda a informação requer. A disponibilização da informação em plataformas Web, tornando-a acessível aos interlocutores de negócio, e facilitando a interação destes com a empresa, torna os processos mais ágeis, mais transparentes e mais eficazes (Costa, 2012).

Assim, podemos considerá-los um motor para o desenvolvimento das empresas, não devendo ser um entrave ao seu avanço. A simplicidade, a flexibilidade e a capacidade de adaptação rápida a novas regras de negócio são requisitos fundamentais. Por isso, os investimentos e os gastos nos SI devem estar previstos nos orçamentos anuais de todas as empresas. A atualização dos sistemas e a sua manutenção, a formação que permita explorar ao máximo as suas potencialidades, são temas que devem estar sempre planeados e tratados pois são a plataforma que sustenta o desenrolar do negócio (Costa, 2012).

1.4.1 Classificação dos Tipos de Sistemas de Informação

Como classificação do tipo de SI, podemos considerar a abordagem efetuada por Laudon e Laudon (2005), que estabelece quatro níveis de categorização: o operacional; o do conhecimento; o de gestão; o estratégico.

Os sistemas a nível operacional suportam as operações da organização no seu quotidiano, caracterizando-se por um acompanhamento das atividades básicas, operacionais, tendo como objetivo primordial responder a questões rotineiras das organizações.

No âmbito dos sistemas a nível do conhecimento, o pretendido é permitir aos seus colaboradores um maior conhecimento da organização, procurando disponibilizar mais informação, evitando o grande fluxo de documentos e agilizando na integração de novos negócios.

Ao nível de Gestão, os SI têm como objetivo auxiliar os gestores das organizações, no controlo das atividades administrativas, fornecendo informações, que são emanadas de uma forma rápida e segura, através de, por exemplo, relatórios que agregam um histórico das operações efetuadas, e que se materializam através de informação interna e externa, e que são indicadores do percurso e da atividade das empresas. Este nível aparece-nos num plano intermédio de hierarquia.

Quando falamos ao nível estratégico, já abordamos o assunto ao nível dos gestores de topo, os SI servem de suporte às atividades de planeamento dos responsáveis da organização. Têm como principal objetivo analisar a capacidade organizacional existente e comparar com a realidade externa, de forma a alcançar uma abordagem estratégica que permita o desenvolvimento e consolidação da empresa.

Os mesmos autores defendem que dentro destes quatro níveis nucleares podem ser identificados seis tipos principais de SI.

Assim, podemos identificar os seguintes tipos:

- Sistemas de Processamento de Transações (TPS)
- Sistemas de Trabalho em Conhecimento (KWS)
- Sistemas de Automação de Escritório (OAS)
- Sistemas de Informação para a Gestão (MIS)
- Sistemas de Suporte à Decisão (DSS)
- Sistemas de Informação para Executivos (EIS)

Começando pelo tipo de Sistema de Processamento de Transações (TPS) podemos defini-los como sistemas que permitem acompanhar a realização de tarefas diárias numa organização, sendo, por isso, um grande apoio nas atividades elementares, como, recebimentos e pagamentos, registo e solicitação de tarefas, fluxos materiais, etc..

Como se enquadra numa resposta de cariz quotidiano das organizações, torna-se necessário que as respostas solicitadas sejam rápidas e fidedignas, por isso a informação carregada no sistema deverá estar sempre atualizada e o acesso deve ser o mais prático e objetivo possível. Estas características definem que o enquadramento deste tipo de SI surja ao nível operacional.

Os Sistemas de Trabalho em Conhecimento (KWS) colocam-se ao nível do conhecimento dentro de uma organização servindo de apoio aos colaboradores ligados a esta vertente nas empresas. São sistemas que auxiliam na criação de novos conhecimentos e que asseguram que as tecnologias são integradas e adaptadas de uma forma apropriada aos negócios da organização. Podemos, então, considerar este tipo na categoria de sistemas ao nível do conhecimento.

As tecnologias de informação utilizadas para o incremento da produtividade nas organizações são catalogadas como Sistemas de Automação de Escritório (OAS), que se encontram ao nível do conhecimento, onde os trabalhadores de dados desenvolvem a sua atividade como apoio às atividades de coordenação e comunicação dentro das organizações.

Os Sistemas de Informação para Gestão (MIS) proporcionam aos gestores a obtenção de relatórios de atividades das organizações, permitindo controlar o que está a ser feito e a realizar previsões daquilo que poderá vir a ser feito. Estes sistemas usam a informação fornecida pelos Sistema de Processamento de Transações, e preparam relatórios, que servem de análise frequente da performance da organização, permitindo o acompanhamento sistemático dos resultados alcançados, permitindo aos decisores a tomada de decisões bem consolidadas, estando vocacionadas para as tomadas de decisões internas das organizações, encontram-se ao nível dos gestores intermédios. O planeamento, controlo e tomada de decisões neste tipo de sistemas que se revelam inflexíveis e com pouca competência analítica, manifestam um comportamento mais objetivo e racional, enquadrando-se na categoria de sistemas ao nível da gestão.

Na categoria de sistemas ao nível do conhecimento apresentam-se os Sistemas de Suporte à Decisão (DDS) que apoiam na tomada de decisões não rotineiras, ou seja, focam-se em problemas cujas resoluções não estão previamente estabelecidas. Vão buscar as suas informações aos Sistemas de Processamento de Transações e Sistemas de Informação para Gestão, mas também consolidam o seu conhecimento através de informações externas, que se mostram necessários para a obtenção de resultados.

Os Sistemas de Informação para Executivos (EIS) encontram-se num patamar de apoio à tomada de decisões dos gestores de topo, ajudam estes colaboradores na resolução de problemas que saem do âmbito da rotina diária, e que exigem uma avaliação e um estudo mais apurado. Estes sistemas apresentam um compilar de informação que surge de várias vertentes, internas e externas, e que de uma forma de fácil compreensão e utilização é colocada à disposição dos gestores para serem preparadas previsões do futuro da organização. Podemos, então, enquadrar esta categoria ao nível estratégico.

Segundo Laudon e Laudon (2005) o maior desafio que se coloca às organizações é o enquadramento destes vários tipos de sistemas, de forma a trabalharem em conjunto para benefício da organização. Estes autores defendem que uma forma de alcançar este pressuposto seria a implementação de aplicações empresariais, focadas em realizar os processos de negócios existentes e que abrangessem todos os níveis de gestão, tornando as organizações mais eficientes e eficazes, facilitando o relacionamento entre os colaboradores da própria organização e os seus parceiros.

Existem organizações virtuais que desenvolvem competências ao nível das arquiteturas de SI, que permitem que as diversas empresas adquiram novas oportunidades, para de uma forma mais rentável, dotar os seus sistemas de capacidades mais abrangentes, que incluam as diversas áreas de atuação das empresas, incrementando o seu relacionamento com clientes e fornecedores, através de sistemas de SI que se interligam (Gouveia e Ranito 2004).

Os SI modernos têm em consideração as tendências atuais de “pacotização”, verticalização, abrangência e integração (Gouveia e Ranito 2004). Isto é, a evolução dos SI nas organizações resulta na busca de vários parâmetros. A chamada “pacotização” são as funcionalidades que se agregam num “pacote” de necessidades das organizações, em vez de serem feitos à sua medida, são adquiridos para utilização mais global; a verticalização está direcionada para as chamadas áreas verticais dos processos de negócio, como é o caso, das áreas de contabilidade, logística, etc.. Com os dois últimos parâmetros - abrangência e integração – pretende-se a criação de sinergias de eficiência e eficácia, uma vez que com a abrangência, se pretende abarcar todas as áreas funcionais da organização, mesmo aquelas frugalmente organizadas e estruturadas e através da integração pôr a funcionar em conjunto aplicações distintas e de utilizadores distintos.

Seguindo ainda Laudon e Laudon (2005), apresentamos quatro grandes aplicações empresariais, que possibilitam a estruturação dos processos de negócio, permitindo o enquadramento dos vários tipos de SI, para que, em conjunto viabilizem a flexibilidade e produtividade do negócio através da interligação dos processos, em todos os níveis de gestão da organização.

As aplicações que permitem estruturar os processos de negócio, segundo estes autores são:

- Sistemas de Gestão de Conhecimento (KMS)
- Gestão das Relações com os Clientes (CRM)
- Gestão da Cadeia de Abastecimento (SCM)
- Sistemas Empresariais (ERP)

Os Sistemas de Gestão de Conhecimento (KMS) servem de apoio às organizações para a gestão dos processos ao nível do conhecimento, ou seja, recolhem informação relevante da organização e disponibilizam-na sempre que necessário para a tomada de decisões relevantes. Esta informação não é só do interior da empresa, mas também de fontes externas à mesma. Um bom conhecimento de como criar, produzir e levar os produtos até ao mercado, pode ser um veículo

para se obter benefícios estratégicos, um conhecimento sedimentado levam a uma melhor performance da organização.

Os CRM, Gestão das Relações com os Clientes, coordenam, como o próprio nome indica, os processos de negócios que dizem respeito às relações com os clientes. A informação que prestam permite identificar e melhorar as exigências dos clientes, proporcionando um melhor entendimento, que valoriza as relações entre prestador e recetor do serviço. Estes benefícios são visíveis no relacionamento dos clientes existentes e, conseqüentemente, potenciam novas relações de negócios.

No âmbito do apoio ao relacionamento com os fornecedores, surgem-nos os chamados SCM, Gestão da Cadeira de Abastecimento. Prestam informações diversas sobre a produção, inventários, entregas, permitindo controlar prazos, níveis de *stocks*. O planeamento alcançado, em termos de produção e distribuição, é uma ferramenta fundamental, permitindo o aumento do objetivo fulcral de qualquer organização, que é o lucro.

Por último, com os Sistemas Empresariais (ERP) procura-se a integração dos processos nas suas várias vertentes - produção, vendas, finanças, marketing, recursos humanos - num único elemento, de forma a desfragmentar a informação e torna-la acessível para as diferentes áreas da organização, havendo uma interligação entre si, permitindo que a informação seja mais clara e objetiva sempre que solicitada, não dando lugar a omissões e desconhecimentos.

1.4.2 Benefícios dos Sistemas de Informação

O grande investimento que é realizado quando se aplica um SI é colmatado com o que se espera obter em termos de benefícios, passando pela redução de custos, redução de tempo de execução, fiabilidade na informação, melhorias na qualidade, etc..

Para elencarmos uma panóplia de benefícios com a aplicação de um SI, cumpre-nos realçar a necessidade de avaliar os custos inerentes à sua implementação, considerando que irá haver um retorno que se mostrará proveitoso para a organização.

Um dos pontos fulcrais a ter-se em consideração são os objetivos a que a organização se propõe alcançar com esta implementação.

Utilizando a abordagem efetuada por Boddy et al. (2008), os benefícios que se colhem com a implementação de um SI, podem ser de dois tipos: tangíveis, ou seja, podem ser facilmente quantificáveis, ou intangíveis, cuja quantificação se torna mais complexa.

No âmbito dos benefícios tangíveis, podemos abordar os seguintes pontos:

- Redução Direta de Custos;

Este é, sem dúvida, o elemento chave para qualquer organização. A automatização dos processos e a sua consequente otimização leva-nos, indubitavelmente, a uma redução dos custos. A atribuição de tarefas, corretamente, aos recursos humanos e a agilização dos procedimentos é de extrema relevância para se obter um benefício concreto dentro da organização.

- Melhoria de Qualidade

Um sistema baseado em aplicações informáticas revela-se, desde que bem parametrizado, completamente fidedigno, em detrimento das aplicações manuais, o que reduz os erros de uma forma substancial. Com a flexibilidade e personalização dos serviços, cometer erros torna-se mais fácil, assim, evitando-se comportamentos distintos entre clientes e a redução de erros. Esta utilização é um benefício considerável, que evita a perda de negócios, e facilita a correção de situações incorretas.

- Impedir aumento de custos

Quanto mais moderno for o sistema a implementar, mais se evitam custos futuros com a sua manutenção, uma vez que sistemas mais antigos podem ser de difícil tratamento, caso surjam problemas, nomeadamente com a insatisfação do cliente, porque pode não se conseguir acompanhar as exigências do momento.

- Aumento de Receitas

Paralelamente à redução de custos, outro benefício seria o aumento de receitas, provenientes do bom serviço que é possível prestar, e das melhorias que podem ser verificadas, por exemplo, nos canais de distribuição.

- Permanência no mercado

As exigências do mercado, que são cada vez mais maiores, o ambiente comercial que se apresenta muito regulamentado e mais rígido, em termos operacionais, de forma a acautelar o cumprimento efetivo das normas estabelecidas, são alguns fatores que determinam a manutenção de uma organização em funções. A implementação de um sistema de informação atual mostra-se uma arma eficaz para garantir a permanência da organização no mercado e de conseguir acompanhar os seus concorrentes.

Os benefícios intangíveis com a implementação de um SI, ainda segundo Boddy et al. (2008), também são de avaliar e de relevo. Estes critérios não são tão fáceis de materializar e dificilmente se tornam quantificáveis. Podemos considerá-los em termos de comunicação interna e externa da organização, em virtude destes aspetos poderem manifestar-se através de melhorias consideráveis. Quer a relação com clientes, fornecedores etc., quer a relação entre os colaboradores pode sair muito beneficiada. A utilização de um SI transmite segurança e sentido de competência aos colaboradores, permitindo que os mesmos tenham uma atitude proativa e

positiva em relação ao trabalho e à organização. No âmbito dos clientes, estes também sentem que a organização acompanha as mudanças tecnológicas e do mercado, o que valoriza a reputação de qualquer organização. Por vezes, até é possível uma interação com o sistema de clientes e fornecedores, cuja sinergia é, efetivamente, uma mais-valia para qualquer empresa.

De salientar a flexibilidade e diferenciação adquirida por qualquer organização com a utilização de SI, permitindo conseguir responder, corretamente e em tempo útil, às solicitações apresentadas.

Alguns autores, nomeadamente Brynjolfsson e Hitt (2000) defendem que os benefícios dos SI se baseiam, numa considerável parte, em pressupostos intangíveis, que, embora difíceis de quantificar, se refletem em melhorias ao nível económico, contrapondo-se ao elevado investimento financeiro inicial necessário. Estas melhorias não são de fácil previsão, sendo complicado efetuar-se uma antevisão daquilo que pode ser alcançado, em termos financeiros para a organização.

Embora a aplicação de um SI apresente benefícios concretos e consideráveis, não se deve descuidar os custos que a sua implementação acarreta. Segundo Boddy et al. (2008), estes custos podem representar valores muito elevados, devem ser considerados e avaliados, não só os custos com a aquisição do sistema, mas também aqueles que se preveem ter ao longo da vida útil da aplicação. O período de utilização de um sistema desta natureza pressupõe uma manutenção e atualização regular, o que leva a custos inerentes a estes processos, devendo ser contabilizados todos os que estão latentes e que podem representar montantes avultados, que têm de ser amortizados ao longo dos anos, de forma a que seja rentável a sua implementação.

Estes custos não passam apenas pela aplicação em si, mas também pelas exigências da própria organização, que com a evolução em diversas áreas de negócio, sentem necessidade de se atualizar e aplicar novos processos de negócio, que implica formação aos seus colaboradores e capacidade de corrigir erros que possam surgir numa fase inicial de aplicabilidade. Posteriormente, e começando o sistema a funcionar corretamente, surgem de novo os custos com manutenção e desenvolvimento de novas funcionalidades, podendo considerar-se este processo, como um processo cíclico.

1.5 Implementação de Sistemas de Informação

A implementação de um SI requer um investimento significativo, quer financeiro, tecnológico e de recursos humanos, pelo que se torna imperioso o comprometimento de todos os seus intervenientes (Videira, 2005).

Pegando na análise de Boddy et al. (2008) a implementação de SI depara-se com quatro barreiras a ultrapassar.

Começam-se por barreiras internas, uma vez que estes sistemas dependem de mudanças dentro da própria organização, por vezes complexas, que afetam os processos definidos. A alteração destes processos implica um ajuste entre vários processos, dependendo dos que tenham intervenções entre si.

As constantes alterações no âmbito dos negócios e o desenvolvimento tecnológico apresentam-se também como um desafio à implementação de um SI numa organização, cujas realidades se transformam de uma maneira muito rápida e constante, exigindo uma adaptação frequente.

A abordagem que se realiza aos problemas que a organização apresenta, não é linear, ou seja, nem sempre as organizações partilham uma caracterização idêntica, pelo que se torna necessário uma adaptação dos sistemas à própria organização, visto a busca de soluções não ser igual para todas as organizações.

Por fim, surge-nos um outro facto, que se reveste de grande importância, a transmissão e assimilação pelos recursos humanos da organização, dos benefícios da implementação e utilização de um SI, realçando a busca de eficácia e eficiência, que afeta a produtividade de qualquer organização.

Esta abordagem teórica serve de suporte à análise que irá ser efetuada, após o levantamento das questões de investigação que servem de mote a este projeto. Assim, através de uma metodologia adequada poderemos enquadrar o tema fulcral deste trabalho, para o qual se reveste de grande relevância as abordagens teóricas aqui apresentadas.

Capítulo II – Metodologias de Investigação

2. Questões de Investigação

A empresa Go2Oporto é uma microempresa portuguesa, sediada no Porto, que atua na área da gestão e promoção de imóveis para arrendamento de curta duração, debatendo-se com alguns problemas de ordem administrativa, resultado da sua condição de empresa "familiar" e pela não formação específica, dos seus gestores no âmbito da gestão administrativa.

A constatação deste problema conduziu-nos a esta investigação e ao levantamento da seguinte questão:

Como poderá a Go2oporto, uma microempresa portuguesa, racionalizar os seus procedimentos?

No sentido de operacionalizar a nossa questão de partida pretendemos averiguar o seguinte:

Pode uma microempresa portuguesa, racionalizar os seus procedimentos, implementando um Sistema de Informação?

2.1 Metodologias

A forma de abordar a questão de investigação referida enquadra-se numa abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa caracteriza-se pelas seguintes particularidades (Bogdan & Blikem, 2010): a recolha de elementos é efetuada direta e frequentemente pelo investigador, face à sua proximidade com o ambiente em estudo, permitindo a obtenção de dados detalhados; existe uma participação muito ativa do investigador, o qual utiliza múltiplos métodos de recolha de dados, dando-lhes um carácter humanista e interativo, realçando, até, uma certa sensibilidade para com os participantes; as questões de investigação podem ser alteradas durante o processo, uma vez que esta pesquisa não está pré-estabelecida, emergindo do progresso do estudo em questão; o papel do investigador passa pela interpretação, descrição, análise e retirada de conclusões de todo o processo, dando-lhe um cariz interpretativo e descritivo; os dados são analisados indutivamente; existe um grande reflexo das características do investigador em toda a análise, em virtude de não ser possível a dissociação da sua personalidade do estudo em causa; o investigador centra as suas preocupações mais com os processos do que com os resultados da investigação.

Patton (2002) explica que as técnicas qualitativas permitem que o investigador estude um assunto em profundidade. A abordagem do trabalho de recolha de elementos, sem estar agarrada a situações pré-definidas, contribui para o aprofundamento, abertura e detalhe dos intervenientes.

O que se pretende com este trabalho é a definição de um Sistema de Informação de suporte para a empresa, sustentado na caracterização da realidade organizacional da Go2Oporto, tendo por base a análise da própria organização e dos processos que a compõem, enquadrando-se, assim, numa lógica do paradigma qualitativo.

Dentro deste paradigma, a estratégia de investigação que irá servir de fio condutor a este projeto será a Investigação-Ação.

Isto é, partimos da constatação de um problema e a partir desse ponto percorremos as etapas decorrentes da aplicação desta metodologia, cujas ações se destinam a resolver um problema de imediato (Baskerville, 1999). Esta metodologia pressupõe o envolvimento direto do investigador no projeto, que ao mesmo tempo que o identifica, sugere alterações a implementar na organização.

Kurt Lewin, psicólogo alemão, é, geralmente, considerado o "pai da investigação-ação" (O'Brien, 1998), caracterizando este processo como uma análise comparativa das causas e efeitos da investigação levando diretamente à ação, usando um processo de espiral de etapas, cada qual composta por um processo circular de planeamento, ação, demonstração dos factos relativos aos resultados da ação. Lewin defende veemente o princípio de que as decisões são melhor implementadas, por aqueles que as ajudam a concretizar.

Ao utilizarmos esta metodologia não estamos apenas a teorizar conceitos, estamos também a intervir diretamente nos processos, criando uma ligação mais estreita com o objeto de estudo. Está análise gera resultados que serão aplicados e posteriormente avaliados, e o ciclo repete-se.

Kemmis (2007) desenvolveu um modelo simples da natureza cíclica do típico processo de investigação-ação que a seguir reproduzimos (Figura 3), cada ciclo tem quatro etapas: planejar, atuar, observar, refletir.

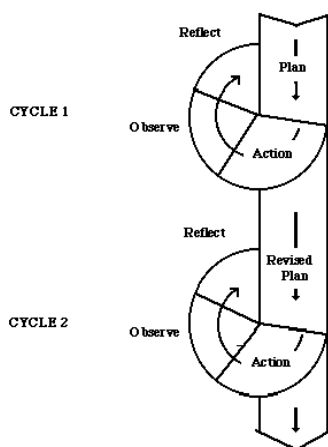


Figura 3 - Modelo Simples de Investigação-Ação (Kemmis, 2007, p. 278)

O *planear* inclui um diagnóstico da situação e principalmente, dos resultados que se manifestam, uma vez que com base nos mesmos, se constrói um conjunto de ações a realizar, com o intuito de colmatar as dificuldades encontradas e que necessitam de ser corrigidas para alcançar os objetivos pretendidos. O desenvolvimento de um plano assenta numa informação crítica de uma situação, para se tentar corrigir e melhorar a mesma.

A etapa *atuar* refere-se à ação propriamente dita é a atuação dos intervenientes na execução de cada uma das atividades planificadas. Implicando um processo prévio de implementação de recursos e competências que permitam retirar dos diversos ciclos, resultados satisfatórios.

A *observação* efetua-se em função dos resultados obtidos à medida que se vai realizando cada uma das atividades. Envolve uma avaliação do processo. Os responsáveis pela planificação devem comparar os indicadores que se manifestam com os seus próprios indicadores. Esta etapa permite que o processo se desenvolva e que dê lugar aos ciclos seguintes, sempre que necessário.

Por fim, surge a fase da *reflexão*, a qual permite alcançar-se novas propostas para reorientar os caminhos percorridos pela ação, reformulando o processo. Os intervenientes analisam os resultados da observação realizada, de forma a identificar eventuais acertos a serem efetuados. Esta etapa é de grande relevância, uma vez que o êxito dos ciclos seguintes depende desta adequada reflexão, servindo como ponto de partida para nova planificação e, assim, dar início a uma nova sequência de ciclo de espirais.

Este processo em forma de espiral é defendido por diversos autores, nomeadamente Latorre (2003), visto existir uma ligação entre os pressupostos teóricos e a ação concreta, dando-lhe um carácter cíclico, implicando uma visão, simultaneamente, retrospectiva e prospetiva.

De uma forma simples a investigação-ação é o “learning by doing” (aprender fazendo) (O'Brien, 1998, p. 1), identifica-se o problema, faz-se algo para o resolver, verifica-se a sua resolução, e, caso não surta efeito, prepara-se um novo plano de ação.

Na opinião de Baskerville (1999) quando se realiza um processo de investigação-ação é importante ter em atenção os seguintes pontos: mudança de paradigma (ter a certeza de que esta metodologia é a mais adequada); constituir um acordo formal de investigação, assegurando que a mesma está autorizada por todos os intervenientes; estabelecer um enunciado para a fundamentação teórica; planeamento do método de recolha de dados; manter a colaboração dos intervenientes na investigação; fomentar interações, a mesma deve ser contínua até à resolução do problema; consciencialização dos erros para melhorias futuras; as teorias desenvolvidas na ação são baseadas em deduções, pelo que não se deve generalizar.

Ainda segundo este autor, este modelo de investigação traduz-se em dois processos. No primeiro, são consideradas as hipóteses interpretativas decorrentes da observação por parte do investigador, enquanto no segundo, uma vez que está ativamente envolvido, o investigador

intervém quer na formulação dos problemas, quer na criação de hipóteses solucionadoras dos problemas materializados.

Nesta lógica, e no que respeita às técnicas de recolha de dados, recorrer-se-á nesta investigação à análise documental, observação participante e entrevista.

2.2 Recolha de Dados

A preparação de qualquer peça de estudo pressupõe um levantamento exaustivo do tema, através de fontes muito diversas, culminando numa interligação das diferentes abordagens, permitindo ir ao encontro de evidências que nos possibilitem responder às questões de investigação colocadas (Yin, 2009).

2.2.1 Análise Documental

Quivy e Campenhoudt (2005) sustêm que a análise de documentos é particularmente importante quando se desejam estudar: fenómenos macrossociais, demográficos e socioeconómicos; mudanças sociais e de desenvolvimento histórico; mudanças organizacionais; mudanças ideológicas, sistemas de valores e da cultura.

No caso em investigação tratando-se de fenómenos organizacionais e, muito especificamente, mudanças que se desejam, considera-se este tipo de instrumentos essenciais.

Para se elaborar um estudo como este que aqui se apresenta, é fundamental que se conheçam documentos de suporte, que sustentem as práticas de gestão da organização. Neste sentido, recorreu-se à análise de documentação diversa, nomeadamente instruções de serviço e relatórios de atividades da Go2Oporto, de forma a ser possível traçar o seu perfil. Foram analisados: relatórios e contas da empresa; um estudo efetuado por uma empresa externa, que visava uma orientação estratégica; fichas de registo de clientes; material publicitário; exemplares dos formulários utilizados durante os processos; publicações em órgãos de comunicação social e apresentações da identidade corporativa da empresa; e, um aspeto de grande relevância, o seu *website* na internet, que é a ferramenta fulcral da sua atividade.

A análise desta documentação permitiu conhecer a empresa quer na sua vertente interna, quer na sua exposição externa, ou seja, como se comporta no mercado e quais as competências que pretendem adquirir para o desenvolvimento dos seus procedimentos.

2.2.2 Observação

Tratando-se de uma investigação-ação, a observação participante é outro tipo de instrumento que coloca o investigador em sintonia com o objeto de estudo. Yin (2009) refere que a mesma possui a vantagem de tratar de um acontecimento em tempo real e no contexto do evento, facto que se revela importante no decorrer de uma investigação.

A técnica possibilita graus diversos de integração no grupo observado e de sistematização dos procedimentos de recolha de informação, de acordo com os objetivos que o investigador estabelece para a investigação, e adequa-se particularmente a fenómenos ou grupos de reduzida dimensão, pouco conhecidos e/ou pouco visíveis.²

Possibilita-se uma partilha de conhecimentos mais genéricos e das atividades das organizações, bem como permite desenvolver uma visão interna mais apurada.

Segundo Patton (2002) é através da observação do evento, que o investigador compreende melhor o contexto no qual as atividades ocorreram, esta compreensão contextual é essencial numa “perspetiva holística” (pág.73). Ou seja, a visão holística é a visão global de uma empresa, abordando todos os seus elementos, estratégias e atividades, os quais resultam numa representação única da organização.

A observação é uma técnica relevante, porque permite complementar a informação que nos é disponibilizada, através da análise da documentação recolhida e das entrevistas ou eventuais questionários, pois, por vezes a materialização de procedimentos não é de fácil explicação. Tarefas rotineiras são muitas vezes esquecidas, face ao seu carácter mecanicista, não lhes sendo dada a importância devida (Afonso, 2006).

2.2.3 Entrevistas

Por fim, a entrevista será o instrumento de investigação que nos permitirá recolher informações/dados, utilizando a comunicação verbal. Na primeira etapa desta nossa investigação efetuou-se uma entrevista ao responsável da empresa, tentando-se elencar quais os pontos fortes e fracos da mesma, e quais as necessidades que sentem em relação à prática administrativa utilizada.

Optou-se pela realização de entrevista aberta, pelo facto deste tipo de entrevista permitir ao entrevistado dar o seu contributo sem ser influenciado pelas questões apresentadas. Apesar desta liberdade de resposta, preparou-se um guião (Apêndice I) que serviu de elemento

² in Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2015. [consult. 2014-01-04]. Disponível na Internet: [http://www.infopedia.pt/\\$observacao-participante?uri=termos-medicos/observaçãode:www.infopedia.pt](http://www.infopedia.pt/$observacao-participante?uri=termos-medicos/observaçãode:www.infopedia.pt), em 04 janeiro 2014

orientador para a realização da entrevista. A criação do guião teve no seu cerne a revisão da literatura efetuada.

Apesar da opção de entrevista aberta, e ter sido solicitado ao responsável pela empresa que nos falasse sobre a mesma e o que o preocupava na sua gestão, a existência de um guião permitiu-nos criar um fio condutor à análise realizada pelo entrevistado e ser possível identificar outros pressupostos que pudessem estar na base da sugestão efetuada para a resolução do problema identificado.

Segundo Patton (2002), as entrevistas são a melhor forma dos investigadores qualitativos captarem as perceções, os sentimentos e os conhecimentos gerados pelos participantes de um estudo.

Embora também existam muitos autores, nomeadamente Yin (2009) que salientam a fragilidade da utilização das entrevistas, face a certos fatores, entre as quais: uma má formulação das questões, indiciando os interlocutores a ir por um campo que lhes está a ser induzido; por vezes os próprios entrevistadores não terem poder de observação, nem saberem ouvir os seus entrevistados, faltando adaptabilidade e flexibilidade para orientar a sua entrevista e dela recolher os frutos almejados. Outros há, incluindo Yin, que realçam que apesar desta fragilidade, as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação nos estudos de caso, uma vez que as mesmas são, na sua maior parte, sobre assuntos que dizem respeito às pessoas diretamente:

Well-informed interviewees can provide important insights into such affairs or events. The interviewees also can provide shortcuts to the prior history of such situations, helping you to identify other relevant sources of evidence. (Yin, 2009, p.108)

Para se analisar esta empresa, entrevistou-se, como já referido, o responsável executivo da mesma, tentando-se adquirir conhecimentos que nos permitissem compreender o enquadramento desta organização no mercado. Nesta entrevista, além de se abranger aspetos mais genéricos de gestão, pretendeu-se focar alguns elementos fundamentais para a análise das necessidades da empresa em termos operacionais.

Após tomarmos consciência das necessidades da organização, uma primeira conclusão retirada foi que a implementação de um SI, que ajudasse na sistematização de procedimentos e no registo e arquivo de dados, seria o caminho mais objetivo. Esta entrevista abriu-nos o caminho para uma segunda fase de entrevistas. Foi criado um novo guião de entrevistas (Apêndice II) e foram entrevistados os restantes elementos da organização, respetivamente os seus corpos diretivos e os seus operacionais.

Esta abordagem aos utilizadores do sistema permitiu que fossem elencadas as tarefas e competências de cada um, de forma a agregar os procedimentos num processo mais eficaz e eficiente.

Com estas entrevistas obteve-se informações sobre as tarefas, e sobre a comunicação interna e externa da organização tentando-se apurar as questões mais relevantes e retirar alguns comentários sobre quais as expectativas nas mudanças que se poderiam conseguir na organização.

No final do processo, com a proposta de Sistema de Informação, foram efetuadas novas entrevistas (Guião – Apêndice III).

De realçar que, por vezes, surgem alguns obstáculos à implementação de novos processos nas organizações, o que dificulta os processos de mudança. As naturais apreensões no que diz respeito à utilização de novas tecnologias contrapõem-se à sua natureza objetiva e concreta. O reconhecimento destas potenciais contradições auxilia na verificação de pontos de tensão e de instabilidade nas organizações (Orlikowski, 1992).

Neste caso, em concreto, esses obstáculos foram, essencialmente, de origem material, face aos poucos recursos que a Go2Oporto detém. Pois, do ponto de vista da valia pessoal dos colaboradores da organização, que se restringe a um pequeno número, pareceu-nos estar assegurada pelas competências e interesse demonstrados, para além da disponibilidade para implementarem e se adaptarem a novos conceitos. A Figura 4 apresenta a caracterização dos colaboradores da Go2Oporto e na qual sustentamos a afirmação anterior.

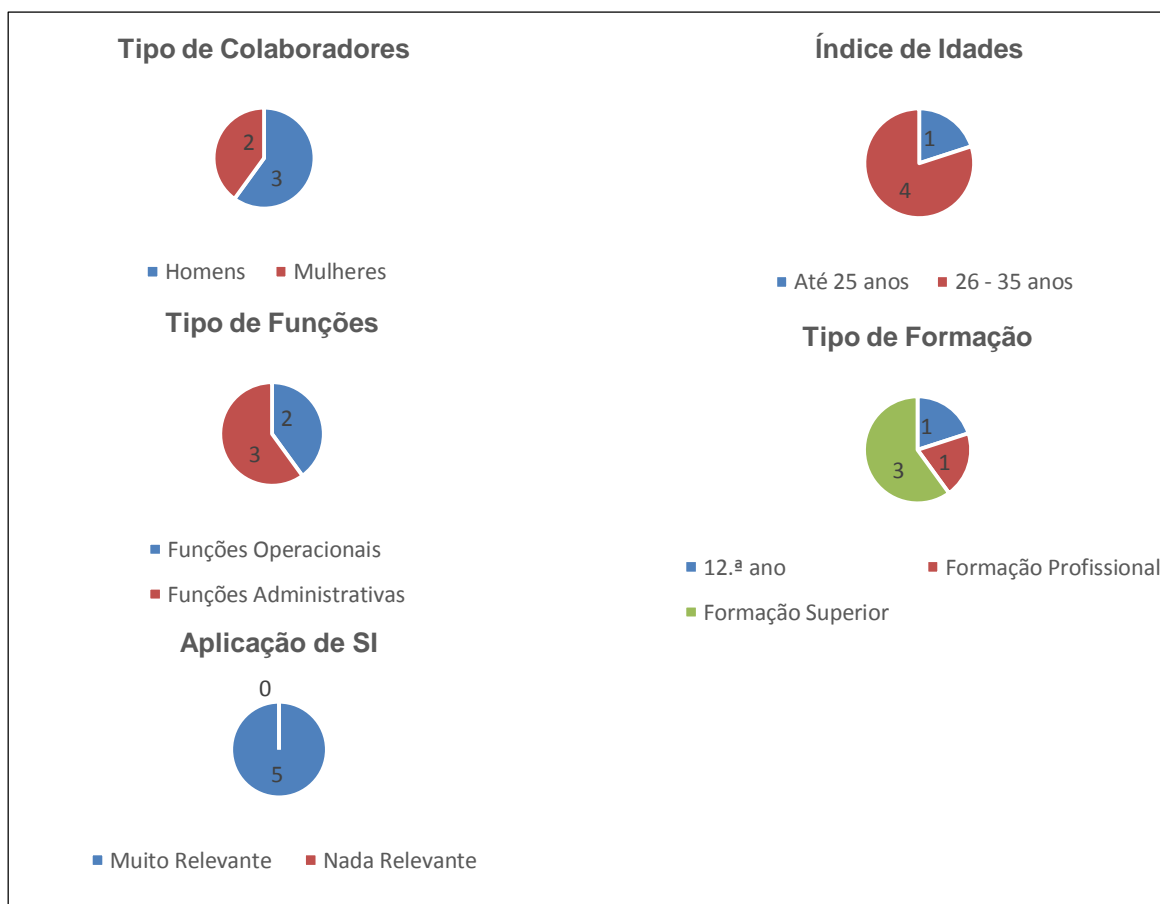


Figura 4 - Caracterização do Tipo e Funções dos Colaboradores da Go2oporto

Capítulo III – A Empresa Go2Oporto

3. Apresentação

A Go2Oporto é a marca da empresa Cidadeximia, Lda., que nasceu fruto do dinamismo e visão dos seus três sócios fundadores, com a finalidade de aproveitar um nicho de Mercado, a gestão de apartamentos para fins turísticos.

Esta empresa foi criada em 2009, exercendo a sua atividade no setor do Turismo e Promoção Imobiliária, dedicando-se à gestão e promoção de apartamentos, estúdios e casas com fins turísticos na região do Grande Porto, ou seja, os seus objetivos prendem-se com a prestação de serviços no âmbito da gestão de arrendamento de curta duração.

É uma empresa jovem e dinâmica, de essência local, que recolhe a confiança de proprietários para a rentabilização das suas propriedades no mercado de arrendamento turístico.

Em termos gerais, a empresa através dos seus serviços procura reduzir a distância entre os proprietários e os turistas/viajantes.

Este conceito emerge em todas as grandes cidades, mas tem ainda reduzida expressão em Portugal.³

A gestão de propriedades preconizada pela Go2Oporto exerce-se num misto de gestão integral dos imóveis e de Publicidade.

Como referido, o negócio da Go2oporto é a Gestão de Imóveis, através da gestão de reservas criadas para os apartamentos que têm em bolsa; apoio aos Proprietários, através de serviço de decoração, reparações, preservação e serviço de limpeza dos espaços; apoio ao Hóspede, através do Serviço de Receção a turistas/viajantes desde a sua reserva, até à saída do apartamento; e, a Gestão da Publicidade, através da publicitação no *website* da empresa e em operadores internacionais de alojamentos.

Descrita que está a área de atuação da Go2Oporto e como em qualquer organização é essencial a definição da sua estratégia, ou seja, o relacionamento e conjugação das capacidades que fazem parte da sua essência, com as oportunidades do mercado, viabilizando a concretização dos seus objetivos, daí que se considere o processo estratégico e a sua implementação fatores muito relevantes para o seu desenvolvimento, como em qualquer negócio (Freire, 2008).

A filosofia da gestão estratégica continua, segundo Freire (2008), a assentar na análise do meio envolvente e da empresa, na formulação da missão, objetivos e estratégia, na organização da estrutura e na respetiva implementação das orientações estratégicas definidas, fator que nos

³ Plano Nacional Estratégico do Turismo – Turismo de Portugal – Ministério da Economia

leva a defender a importância da realização de análises SWOT e PESTEL como suporte a tomada de decisões estruturantes.

Esta é a base para qualquer empresa preparar as suas orientações estratégicas, definindo alguns princípios, que servirão de base ao seu quotidiano.

É fundamental que a Go2Oporto estabeleça pressupostos orientadores na obtenção de competências e incremento das suas capacidades, tendo sempre em consideração as exigências do mercado de referência, não deixando nunca de trabalhar no sentido de garantir que se atinjam os objetivos a que se propuseram.

Neste sentido, e mesmo sendo uma pequena empresa, a Go2Oporto deve focar-se nas melhores práticas de gestão, desenvolvendo uma cultura organizacional orientada para a excelência e procurando implementar processos que a tornem distinta dos demais.

E qual a nossa perceção da Go2Oporto?

3.1 Análise Estratégica

Foi interessante constatar que as orientações que esta organização preconiza, em termos de estratégia, prendem-se, em primeiro lugar, com o assegurar da manutenção e a gestão da mesma, orientando recursos humanos e financeiros de uma forma proativa, com o objetivo de criar valor acrescentado ao mercado em que estão integrados e reforçando o seu papel nesse mesmo mercado.

Patente em todas as suas ações está sempre uma preocupação em racionalizar os custos necessários à prestação de serviços, sem deixar de avaliar os investimentos adequados para a melhoria desses mesmos serviços.

Inovar, desenvolvendo sistemas tecnológicos que promovam segurança de procedimentos e informações e facilitem as tarefas diárias será a grande aposta da Go2Oporto.

Mas, estes pressupostos básicos e, de alguma forma, transversais a todas as organizações, têm de ser orientados através de um estudo às envolências da empresa.

O planeamento estratégico tem como principal objetivo servir de guia para nortear as decisões e ações da empresa, mas antes de traçar este caminho é necessário efetuar-se um estudo dos ambientes internos e externos em que a organização se movimenta, ajudando a formular planos de ação, reforçar formas de controlo e avaliar procedimentos de forma a atingir as metas propostas.

Através de uma análise do ambiente externo, as organizações são capazes de reconhecer as oportunidades e as ameaças ao seu propósito. Oportunidades, que se revelam quando a mesma

retira resultados positivos das reações do seu público-alvo, em detrimento das atitudes dos seus concorrentes.

A mudança é uma variável constante na vida de qualquer organização e a competitividade sempre em crescendo, juntamente com as exigências dos consumidores que cada vez mais se refinam, transformam as características do contexto ambiental no qual estão inseridas num elemento de grande relevância para a definição de um plano estratégico/definição de negócio.

No que diz respeito à análise do ambiente interno é essencial identificar-se as necessidades de desenvolvimento dentro da organização, quer no âmbito da exploração de novas oportunidades, quer no combate às ameaças ambientais detetadas (Kotler, 2001).

A avaliação destas análises deverá resultar como ponto de partida para a formulação da estratégia organizacional desta sociedade que se traduz num elemento chave para todo o seu desempenho.

3.1.1 Análise do Meio Envolvente

Para se entender a dinâmica da envolvente macroeconómica da Go2oport, usamos uma ferramenta de grande utilidade para esta análise. A chamada análise PESTEL. Esta análise, quando bem efetuada traduz-se em inúmeras mais-valias para as organizações, permitindo adequar os seus procedimentos internos ao ambiente externo, evitando grandes constrangimentos.

3.1.1.1 Análise PESTEL

O acrónimo PESTEL, como já explorado no capítulo I, refere-se aos fatores: Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legislativos. Estes dois últimos fatores foram incorporados nos últimos anos nesta definição, face às exigências de mercado, com grandes alterações nas últimas décadas (Teixeira, 2011).

A instabilidade económica dos últimos anos, a crise financeira e social que o país atravessa, tornam-se entraves consideráveis, no desenvolvimento das atividades empresariais nos diversos setores.

Impostos substanciais, acompanhados de políticas fiscais muito apertadas, face às imposições do mercado europeu, dificultam a manutenção e o desenvolvimento de algumas empresas.

As leis e os regulamentos emanados pelos poderes governamentais reforçam atitudes e comportamentos que devem ser seguidos com bastante empenho, uma vez que as entidades reguladoras controlam, cada vez mais, a sua aplicabilidade.

No âmbito dos fatores económicos de ressaltar a queda do poder de compra e o aumento do endividamento, que afetam, de uma forma considerável toda a sociedade. Também será de considerar a redução dos apoios económicos às empresas por parte do Estado e também do setor bancário.

Um fator interno positivo do País é a ausência de cenários de guerra, que caracteriza Portugal, como um destino seguro e sem grandes movimentos sociais.

Neste ponto, avaliando os fatores socioculturais, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (julho 2014), saliente-se que existe uma menor taxa de crescimento da população, o que preconiza uma distribuição etária mais concentrada, com um estilo de vida mais sedentário.

Outro aspeto a realçar, é o aumento da taxa de desemprego, que afeta, muito diretamente, o poder económico das pessoas, que, conseqüentemente, se reflete na produtividade das empresas.

As tecnologias de informação e comunicação estão em plena revolução, destacam-se os fenómenos das redes sociais e proliferação de aplicações móveis, totalmente ao dispor do cidadão comum. As diversas organizações têm de acompanhar estes movimentos, se pretendem manter-se concorrenciais e com visibilidade no mercado. Este facto obriga a que as empresas disponham de ferramentas e de conhecimento tecnológico que lhes permitam atuar nestes novos contextos, desenvolvendo cada vez mais estratégias de comunicação que lhe possibilitem responder aos desafios que surgem.

Os aspetos ecológicos e ambientais, também são elementos a ter em consideração. Começa a existir, cada vez mais, uma consciência de proteção ambiental por parte dos cidadãos. Esta preocupação transfere-se para os cuidados que as empresas têm de ter, nomeadamente com a aplicação rigorosa da legislação ambiental, e os com os próprios comportamentos que transparecem para o exterior.

Os fatores legislativos a ter em conta para a análise macroambiental são as leis laborais e de proteção ao consumidor. As exigências do mercado e dos cidadãos, que se mostram cada vez mais atentos, impulsionam os comportamentos das organizações para atitudes mais corretas do ponto de vista legislativo. As autoridades competentes exercem o seu papel fiscalizador o que impele as organizações a proceder de acordo com o que a Lei determina.

Em suma, as empresas enfrentam, nos últimos anos, desafios consideráveis, fruto da conjuntura económico-financeira e de um crescimento, nem sempre sustentado em pilares robustos e de forma consistente.

No entanto, as empresas começam a dar sinais de recuperação, nomeadamente na área da Go2Oporto, que são as atividades turísticas.

Começa a verificar-se um apoio ao empreendedorismo neste âmbito, e uma recuperação gradual da confiança dos empresários, os quais buscam soluções a médio e longo prazo, enaltecendo-se a requalificação das estruturas existentes e da modernização dos negócios.

A Go2Oporto exerce a sua atividade económica no âmbito do sector do Turismo, e tendo o seu ponto nevrálgico na cidade do Porto, importa referir alguns elementos que permitem caracterizar este mercado, que se refletem, com predominância, no percurso da empresa.

Se analisarmos o setor do turismo em Portugal verifica-se que, especialmente no Norte, este representa uma parte significativa dos bens e serviços prestados.⁴

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE⁵), nos últimos anos, a cidade do Porto, viu o sector do Turismo crescer de uma forma considerável. A introdução de rotas 'lowcost' no Aeroporto Francisco Sá Carneiro, é apontado, pelas associações de turismo, como o principal motivo para este crescimento, que já se reflete em mais de 2,5 milhões de visitantes.

As estadias de curta duração nas cidades são importantes impulsionadores do Turismo, existe uma preferência por viagens curtas e com alguma frequência, principalmente, pela proliferação das rotas de baixo custo. Sendo um produto que pode contribuir para alargar a procura turística para fora do perímetro estrito das cidades, potenciando atrações turísticas e empresas de zonas envolventes. Procuram-se os espaços que promovem a cidade e que favorecem o prolongamento da estadia.

Como estratégia procura-se a sustentabilidade do destino, fomentando o relacionamento com as comunidades locais e a variedade da oferta de produto, apostando na qualificação dos recursos humanos.

Segundo o PENT (Plano Estratégico Nacional do Turismo), em 2015, prevê-se que o Porto e a Região Norte recebam cerca de 3,1 a 3,3 milhões de dormidas de estrangeiros, que representam um crescimento anual considerável.

De referir que o Porto em 2012 foi distinguida pela European Consumers Choice como o Melhor Destino Europeu 2012. E em 2014, foi, novamente, considerado o Melhor Destino Europeu pela European Consumers Choice, e também entrou no top dos 14 destinos em 2014 da operadora aérea britânica British Airways⁶.

⁴ Plano Estratégico Nacional do Turismo 2013-2015 – Turismo de Portugal – Ministério da Economia

⁵ www.ine.pt, consultado em 24 janeiro 2015

⁶ <http://www.sapo.pt/noticias/turismo-portugues-premiado-em-todo-o-mundo>, publicado em 31 agosto 2014, consultado em 24 janeiro 2015

A Associação de Turismo do Porto (ATP) refere na publicação do Jornal Económico, em Janeiro 2015, na sua versão on-line ⁷, que “a autenticidade e diversidade do destino, desde o património cultural e histórico, ao lazer, gastronomia e vinhos, assim como o facto de a região integrar quatro zonas classificadas património mundial pela UNESCO” são fatores que contribuem para este resultado. A qualidade da oferta turística e de serviços, o facto de ser considerado um destino seguro e oferecer uma boa relação qualidade-preço são outros pontos de relevo.

A cidade Invicta tem como principais ícones de atração o centro histórico, o vinho do Porto, museus e o seu património, a gastronomia tradicional, o rio e o mar, a arquitetura contemporânea e a diversidade de circuitos.

As entidades oficiais da cidade têm estrategicamente apostado no Turismo, tendo sido realizadas melhorias de infraestruturas, vídeos promocionais e criaram-se vários pontos de apoio ao turista.

Seguindo a senda de crescimento do turismo da cidade do Porto a Go2oportos nos últimos anos teve um crescimento significativo, quer do número de noites reservadas, quer do valor dos serviços prestados, tendo alcançado em 2014, 1200 reservas, para um conjunto de 41 apartamentos que estão sob a sua alçada (dados recolhidos na empresa).

Ainda segundo a ATP⁸ prevê-se um crescimento do turismo no Porto para os próximos anos, o que potencia a consolidação do portfólio de apartamentos da Go2oportos sendo expectável um crescimento sustentado da empresa.

As tendências do mercado de turismo e habitacional, em forte crescimento no Porto e Norte, referem que haverá mais oportunidades para o mercado de arrendamento turístico de curta duração, de acordo ainda com a ATP.

A aposta na reabilitação da zona histórica por parte de investidores aumentará as oportunidades de criação de um vasto portfólio de propriedades com interesse estratégico para a Go2oportos, e, por outro lado, o crescimento de estudantes estrangeiros na cidade, que segundo dados da Universidade do Porto⁹, representam já cerca de 4000, potencia um mercado a explorar.

Estas constatações permitem-nos aventar que o nicho de mercado no qual a Go2oportos trabalha, tem larga margem de crescimento, dado o seu mercado potencial e por:

- se situar no centro histórico;
- se basear no turismo de curta duração;
- assentar no mercado de arrendamento mensal e semestral a estudantes estrangeiros e profissionais liberais;

⁷ <http://www.jornaldenegocios.pt>, consultado em 28 fevereiro 2015

⁸ <http://visitportoandnorth.travel/ATP>, consultado em 13 março 2015

⁹ www.noticias.up.pt, consultado em 13 março 2015

- se fundamentar na prestação de serviços e comercialização de produtos de apoio aos mercados acima referenciados.

Os seus clientes/fornecedores são os proprietários, que querem rentabilizar os seus apartamentos sem preocupações.

Os hóspedes são, essencialmente casais ou grupos, que procuram arrendamentos por curtos períodos e que efetuam reservas sem intermediários e, os estudantes estrangeiros e profissionais liberais, que procuram arrendamentos de 1 a 6 meses.

As suas parcerias dividem-se por entidades ligadas ao turismo, como é o caso de restaurantes, passando pelos serviços de transportes e mesmo entidades ligadas à área da construção e reabilitação urbana.

As concorrentes desta empresa passam por empresas com serviços semelhantes, arrendamentos privados, alojamentos locais, *Guesthouses*, e até mesmo, conceitos inovadores, do género *Couchsurfing*, que mobilizam, em especial, os jovens para este novo modelo de alojamento.

O desenvolvimento do Turismo através da promoção e distribuição através dos meios de comunicação social, nomeadamente na proliferação da Internet e das plataformas móveis, reforça a posição de empresas como a Go2Oporto, que vivem, essencialmente, destes avanços tecnológicos. Daí o investimento neste tipo de recursos ser de fundamental importância para o crescimento deste tipo de organizações.

A qualidade do serviço e a formação dos colaboradores para reforço de competências, são também elementos a considerar e que se revestem de fulcral relevância para o desenvolvimento do negócio.

Associada a esta análise é importante, igualmente, perceber a essência da Go2oporto através da sua missão, valores e visão.

3.1.2 Missão, Visão, Valores

É fundamental que qualquer organização tenha bem presente e bem definidos a sua Missão, Visão e Valores, de forma a que a sua identificação seja perfeita entre os seus colaboradores, perspetivando, desta forma, alcançar os resultados pretendidos.

Num processo de gestão estratégica, desde a sua seleção até à sua implementação, existe a necessidade de se ter perfeito conhecimento do negócio da empresa, ou seja, da sua Missão (Teixeira, 2011). Este ponto fundamental, reflete a razão de ser de uma organização, traduzindo-se na definição dos seus fins estratégicos gerais.

Segundo Teixeira (2011, p. 41) a " Missão: é uma declaração do propósito fundamental de uma organização e da gama das suas operações em termos de produtos e mercados."

Assim sendo, a Missão da Go2oportos está desta forma estruturada: proporcionar a viajantes, em lazer ou trabalho, com diferentes orçamentos, a possibilidade de desfrutar, de forma acessível da sua estadia, revivificando e promovendo a cidade do Porto.

Num contexto globalizado e competitivo, esta organização cria propostas de valor diferenciadas, apostando na qualidade dos serviços prestados, quer na perspetiva do cliente, quer na valorização dos seus colaboradores, buscando excelência do seu modelo de negócio. De realçar a sua ligação à cidade do Porto, pretendendo desta forma, revitalizar a parte histórica da cidade, e proporcionando aos clientes uma vivência única pelas tradições populares.

Se vemos a Missão como uma declaração do propósito fundamental de uma organização (Teixeira, 2011), devemos analisar a Visão como algo responsável por nortear a organização. Pode ser percebida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos, traduzindo, assim, uma "aspiração ambiciosa" (Teixeira, 2011), desafiadora e motivadora para o seu pessoal na realização do seu trabalho.

A Go2oportos rege-se por um comportamento vocacionado para o cliente viajante, tendo como objetivo primordial proporcionar uma estadia que vá de encontro às necessidades do cliente, quer em situações profissionais, quer em situações de lazer.

Pretendem crescer de uma forma consolidada, tornando-se uma referência no mercado de turismo nacional, atuando focalizados na qualidade do serviço, na inovação e, acima de tudo, na satisfação dos clientes, esperando ser uma empresa bem recomendada pela prestação de serviços e de um atendimento de primeira qualidade.

Assim sendo, os valores organizacionais defendidos por esta organização definem-se como princípios orientadores da sua existência, possuindo um papel fundamental, tanto na prossecução dos seus objetivos, quer no entendimento e respeito pelas necessidades envolventes.

A sua conduta reflete valores transversais a qualquer tipo de organização que pretende singrar nesta área, como é o caso do profissionalismo, ética, comunicação clara e objetiva, no entanto, é na procura da excelência que pretendem marcar a diferença, proporcionando ao cliente a satisfação das suas necessidades, tentando ajustar a cada cliente as suas próprias expectativas. Esta postura, perante o cliente, valoriza o conceito de satisfação do cliente e adaptabilidade que pretendem seja um ponto de diferenciação na sua estratégia organizacional.

Nos tempos que correm, qualquer organização, e esta não é exceção, tem sempre que valorizar a responsabilidade social e ambiental, proporcionando um crescimento sustentável, alicerçado

em valores de comprometimento e rigor, procurando sempre a utilização de materiais não invasivos e de técnicas adequadas à proteção ambiental nas suas obras.

Se toda esta análise é fundamental para se entender a dinâmica de uma organização e empreender mudanças ou impulsionar a sua evolução, não menos importante é a sua análise interna. Esta ferramenta permite-nos completar a visão holística necessária a qualquer tomada de decisão.

3.1.3 Análise Interna da Empresa

Embora o contexto externo seja semelhante para algumas organizações, existem elementos distintivos que as caracterizam e as tornam únicas na sua gestão, podendo ser indicadores de desempenhos diversos mas profícuos para as mesmas.

Para se proceder à análise interna desta empresa, existem alguns elementos que se devem considerar, como por exemplo, a estrutura de custos, a disponibilidade financeira da organização, a sua política de recursos humanos e os efeitos que se alcançam com estes recursos, quer em termos de competência, quer em termos de adaptabilidade, flexibilidade e recetividade, a própria reputação que se pretende alicerçar no mercado, os parceiros existentes, etc..

Esta análise deverá ser o mais correta e isenta possível, não descurando os pontos fracos, que servirão de rumo para o desenvolvimento da empresa. A preparação para as adversidades, assenta muitas vezes no reconhecimento dos elementos mais fragilizadores que a organização enfrenta.

A diferenciação alcançada obtém-se pela qualidade e quantidade de recursos próprios da organização, os quais são potenciadores de distintos níveis de capacidade de gestão, refletindo-se no seu desempenho competitivo (Freire, 2008). Assim, um diagnóstico interno objetivo e fundamentado, é um pressuposto de enorme valia, permitindo aferir da qualidade da sua gestão, identificando vantagens e desvantagens, bem como competências e fragilidades.

No caso do nosso objeto de estudo, podemos elencar alguns elementos que são caracterizadores do seu percurso.

Os canais de distribuição utilizados são diversificados, sendo dado grande relevo ao *website* da empresa, que é a ferramenta fulcral para o seu desempenho.

Os operadores internacionais constituem, também, uma fatia relevante para o desenvolvimento da sua atividade.

A publicitação dos seus serviços é efetuada pelos conhecimentos pessoais, a chamada rede de contactos boca a boca e o chamado marketing relacional, que segundo McKenna (2005), significa construir e sustentar a infraestruturas dos relacionamentos de clientes.

As redes sociais como o Facebook e o Twitter, também são potenciadores do relacionamento comercial com os clientes, atuais e potenciais.

As organizações locais, nomeadamente o ESN (Erasmus Student Network), são veículos de transmissão dos serviços prestados pela Go2oportos.

3.1.3.1 Análise SWOT

As competências chave e os fatores críticos de sucesso conjugam-se para promover uma orientação estratégica da empresa. A sua correspondência é um fator muito importante para se obter e consolidar o projeto de desenvolvimento da organização. Ter noção das competências e das dificuldades auxilia na busca da adequação estratégica que pressupõe um dinamismo constante de adaptação e perspetiva de futuro (Freire, 2008).

Assim, a análise interna e externa da organização, realça as ameaças e as oportunidades que esta enfrenta, servindo de preparação para ajustar os seus procedimentos ao mais adequado.

Desta forma, surge a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças), que como o próprio nome indica e também já abordado na Capítulo I, identifica e sintetiza os resultados alcançados nas análises ambientais, no entanto, não se pretende uma simples listagem de perceções, mas sim, uma avaliação objetiva e estruturada.

Podemos considerar que a estratégia de uma organização começa a ser desenhada a partir deste ponto de observação.

A análise SWOT baseia-se na elaboração de uma síntese das análises do ambiente interno e externo da empresa, tendo em conta todos os aspetos inerentes e que influenciam, o bom funcionamento do seu negócio. De um lado, avaliam-se os principais aspetos, que diferenciam a Go2oportos dos seus concorrentes no mercado, através do levantamento dos seus pontos fortes e fracos. Do outro lado, referem-se as perspetivas que caracterizam a evolução do mercado em si, que são neste caso, as principais ameaças e oportunidades com que a organização se debate.

Com esta matriz pretende-se relacionar os pontos fortes e fracos da organização com as principais tendências do seu meio envolvente, buscando como objetivo medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas.

Após uma análise interna da empresa, da análise da concorrência e da análise do mercado em que a mesma se desenrola, construiu-se um quadro indicativo dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e das ameaças inerentes à sua atividade.

Esta pequena empresa é gerida por um grupo de pessoas, com uma formação, não no âmbito do Turismo, ou mesmo da Gestão, o que pode propulsionar a questão das competências nesta área de negócio, no entanto, são jovens empreendedores, que pretendem dinamizar uma parcela de atividade no sector, através de um tipo de negócio diferente do habitual.

Para tentarmos conhecer esta empresa efetuamos entrevistas aos seus sócios-gerentes, em especial, ao elemento com funções executivas, o Eng.º Joaquim Miguel, que exerce, a tempo integral, funções na empresa.

Este colaborador descreveu-nos as dificuldades sentidas na gestão desta empresa, quer no seu aspeto externo, quer no seu aspeto interno.

Das ilações retiradas desta entrevista, podemos salientar alguns pormenores que se revestem de grande importância, como é o caso dos *"poucos recursos financeiros e humanos que a Go2Oporto comporta"*, como nos diz o Eng.º Joaquim Miguel.

Como nos refere, o que pretende com este estudo é permitir *"a substituição de procedimentos manuais, por um sistema mais ágil, salvaguardando as questões de segurança das informações e tornando o processo mais célere obviamente e de mais fácil acesso aos seus intervenientes."*

Assim, após análise do que apuramos na entrevista e do que verificamos *in loco* em contacto com a restante equipa, preparou-se um quadro (Figura 4), que poderá ser um instrumento muito valioso para a gestão da organização, pois permitirá elencar os pontos positivos, ou negativos, em termos de contexto externo e interno, permitindo efetuar um ponto de situação, conciso e objetivo, que poderá ser fundamental nas decisões estratégicas a tomar, quer no presente, quer no futuro.

<p><u>Pontos Fortes (Strengths)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoio Total ao Cliente ▪ Oferta diferenciada ▪ Estrutura com baixos custos ▪ Conhecimento da Região ▪ Proximidade a um vasto património 	<p><u>Pontos Fracos (Weaknesses)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouco reconhecimento da Empresa e do seu conceito ▪ Estratégia de Marketing pouco desenvolvida ▪ Baixas Receitas ▪ Poucos Recursos
<p><u>Oportunidades (Opportunities)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescente procura turística do Porto ▪ Porto a melhor destino turístico em 2014¹⁰ ▪ Facilidade de expandir o negócio ▪ Aumento do número de estudantes estrangeiros no Porto ▪ Possibilidade de Franchising 	<p><u>Ameaças (Threats)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de negócio fácil de copiar ▪ Muita competição ▪ Aparecimento de novos destinos turísticos ▪ Sazonalidade

Figura 5 - Quadro da análise SWOT da empresa

Como conclusão a qualquer análise SWOT, podemos referir que uma empresa deverá sempre centrar os seus esforços em potenciar os seus pontos fortes, nunca descurando as suas fraquezas, apostando numa estratégia que assente em criar valor e alcançar os resultados tão esperados (Freire, 2008).

Os pontos fortes da Go2oportos focam-se no apoio total ao cliente, ou seja, existe uma atenção fundamental nas necessidades e exigências do cliente, tentando proporcionar as melhores soluções aos requisitos dos clientes. Os seus recursos humanos gerem todo o processo desde a reserva até à partida do cliente, por vezes, até chegando a estar numa posição de aconselhamento.

Oferecem aos seus intervenientes serviços diferenciados, que se adaptam às solicitações dos clientes, tentando acima de tudo, facultar serviços complementares: receção no aeroporto, limpeza e lavandaria, viagens turísticas, aluguer de viaturas, entre outros, tentando desta forma,

¹⁰A cidade do Porto foi eleita como o "Melhor Destino Europeu 2014", um galardão atribuído anualmente pela "European Consumers Choice", uma organização independente e não lucrativa, com sede em Bruxelas, www.europeanconsumerschoice.org, consultado em 21 março de 2015

ser uma organização polivalente e que alcance todas as áreas envolventes a este tipo de entidade.

A estrutura da Go2oportos caracteriza-se pela sua fluidez e agilidade face à sua simples constituição. É uma estrutura pequena, com poucos recursos humanos, e com uma estrutura física pouco onerosa, em virtude de basear uma grande parte dos seus procedimentos em processos informáticos.

Os seus interlocutores conhecem bem a região, o que é um ponto a favor para que a implantação da empresa seja facilitada, conseguem bons negócios, e o encaminhamento dos clientes torna-se mais fácil, é sempre possível ir de encontro às solicitações, uma vez que sabem com algum pormenor o que os mesmos querem e onde irão buscar essas opções.

O que diferencia a Go2oportos de outras estruturas é o facto de possuir uma carteira de apartamentos distribuídos por zonas nobres e emblemáticas do Porto.

A escolha da cidade do Porto é uma boa aposta, é uma cidade muito rica em tradições e património cultural, proporcionando um leque bastante abrangente de oportunidades ligadas ao turismo.

Contrapondo com estas forças, podemos enumerar alguns pontos fracos que desabonam esta organização, mas que não deixam de ser pontos a ajustar e a tentar ultrapassar, de forma a tornar a Go2oportos, uma empresa de sucesso.

Um dos elementos menos favoráveis constatados nesta análise é o facto de a empresa ser recente, pouco reconhecida no mercado e com pouca visibilidade. A sua atividade ainda não é muito conhecida, pela sua especificidade, e também por ser uma microempresa, com pouca implantação no mercado.

Não existe uma estratégia de Marketing bem definida, para impulsionar o crescimento da empresa, o que dificulta a sua solidez.

Os poucos recursos humanos e financeiros prejudicam o desenvolvimento da organização. O retorno financeiro, também é reduzido, pelo que o investimento fica prejudicado.

Nesta análise, como oportunidades podemos referir o facto de estar a acontecer uma grande procura turística da cidade do Porto, tendo até sido considerado o melhor destino turístico de 2014, como já referido, por algumas entidades reconhecidas nesta matéria.

Este é um negócio que pode ser facilmente expandido, uma vez que em termos operacionais, em termos de recursos humanos e em termos de estrutura física não pressupõe custos elevados.

Nos últimos anos tem-se verificado um número crescente dos estudantes estrangeiros na Cidade do Porto, segundo dados da Universidade do Porto¹¹, neste ano de 2014, mais de 3800 estudantes e investigadores estrangeiros escolheram o Porto para realizar os seus estudos ou projetos de investigação, um número recorde na história da instituição e que representa cerca de 13% de toda a comunidade académica do Porto.

O modelo de negócio preconizado pela Go2oportu pode adaptar-se facilmente a conceitos mais abrangentes, nomeadamente a um modelo empresarial, como é o caso do *franchising*, quando se apostam em parcerias, permitindo que uma empresa adote um formato de negócio já experimentado, implementando os seus métodos e aproveitando uma estrutura simples e financeiramente acessível.

No entanto, devemos realçar a existência de adversidades, que podem ameaçar esta organização, prejudicando o seu desenvolvimento e crescimento.

Assim, podemos enumerar estas ameaças começando por referir a facilidade com que este modelo de negócio pode ser copiado. É um conceito simples e algo inovador, que pode suscitar interesses diversos.

Esta área de negócio também está numa faixa de negócios muito concorrencial, existindo muita competição entre interlocutores que procuram singrar na vertente do turismo.

Frequentemente surgem novos destinos turísticos, para os quais são efetuadas campanhas de grande relevo pelas grandes empresas na área, e que podem absorver o mercado.

A sazonalidade deste negócio, que se desenvolve essencialmente, em determinadas alturas do ano, é um elemento inibidor de crescimento e obtenção de retorno financeiro, que por sua parte, poderá preconizar uma maior dificuldade na implantação da empresa.

A empresa está a estudar estratégias e ações a implementar de forma a colmatar os pontos fracos e as ameaças sentidas, nomeadamente no combate à sazonalidade com entrada no mercado de estudantes e arrendamento a profissionais liberais, com arrendamentos mensais e semestrais; criação de um espaço comercial numa localização central, com o objetivo de fortalecimento da marca, diversificação da oferta de serviços e aproximação ao cliente final; criação de parcerias com operadores turísticos do Norte da Europa; criação de parcerias na região do Porto e Norte de Portugal; fortalecimento da equipa de Recursos Humanos; implementação de novos recursos e inovações tecnológicas.

Em jeito de síntese, podemos afirmar que a Go2oportu é uma empresa jovem e dinâmica, com um grande potencial, que pretende ser um *player* importante no mercado de arrendamento turístico no Porto.

¹¹<http://noticias.universia.pt>, consultado em 21 março 2015

A sustentabilidade da empresa no futuro passará, assim, pela diversificação de serviços, e pelo aproveitamento do valor acrescentado que os seus hóspedes anuais poderão trazer.

A definição do portfólio de apartamentos de elevada qualidade, localização estratégica e de gestão integral serão fatores de sucesso para a empresa, baseando-se em parcerias com os proprietários e prestação de serviços diferenciados, nomeadamente, soluções distintas para grupos e famílias que querem usufruir de uma estadia na cidade do Porto em ambiente familiar, personalizado e com todas as comodidades de uma casa, ou a possibilidade de proporcionar a vivência para se obter o melhor da cidade do Porto, preparando soluções para o mercado *corporate* e estudantil, rentabilizando, ao máximo, os apartamentos com uma gestão cuidada e profissional.

Embora considerando que esta organização tem um grande potencial para a sua expansão e implantação, nunca se deve descurar que para atingir patamares de eficiência e eficácia deverá ser planeada a implementação de um SI que irá servir de catalisador para o desenvolvimento da empresa.

Capítulo IV – Planeamento do Sistema de Informação para a Go2Oporto

4. Apresentação do Plano Proposto

Como referimos no capítulo anterior, a Go2oporto desenvolve a sua atividade económica na área da Gestão de Imóveis, dedicados ao Turismo, em duas vertentes, por um lado através da gestão de reservas criadas para os apartamentos que têm em bolsa, dando apoio aos Proprietários, através de serviço de decoração, reparações, preservação e serviço de limpeza dos espaços; apoio ao Hóspede, através do Serviço de Recepção a turistas/viajantes desde a sua reserva, até à saída do apartamento; e, por outro lado, através da Gestão da Publicidade, efetuada pela publicitação no *website* da empresa e em operadores internacionais de apartamentos.

Com o propósito de uma melhor otimização da sua atividade, e com o objetivo de melhorar a sua organização interna, de forma a proporcionar um melhor serviço aos seus clientes, detetamos a necessidade da implementação de um sistema informático, que lhe permita, a execução de uma gestão eficaz e eficiente no âmbito da sua atuação.

Antes de se iniciar a apresentação do Plano proposto, devem ser referidos os processos que atualmente se encontram em uso na Go2oporto. Esta abordagem será essencial para se entender como funciona a empresa e quais os processos que precisam de ser modificados, para se atingir os objetivos propostos.

De salientar que os procedimentos que se pretendem implementar, resultam das tarefas quotidianas da empresa. Estas tarefas são essenciais para o bom funcionamento da organização, pelo que o seu desenvolvimento, através de um novo SI de suporte, sairá, efetivamente, beneficiado.

Os processos em vigor são de cariz administrativo, que, como em qualquer empresa, se encontram interligados entre si, isto é, cada processo está dependente de outros processos para se atingir o objetivo final.

Todos os colaboradores são intervenientes diretos nos procedimentos o que, de alguma forma, prejudica o bom funcionamento da empresa, uma vez que têm de aguardar que um termine a sua tarefa, para ser possível que outro elemento execute a sua própria tarefa.

São processos manuais, com a ajuda de suporte informático, nomeadamente ficheiros em Excel, documentos em Word, que são produzidos de forma manual, não automática, e individualmente, o que o torna muito vulnerável e permeável a erros.

Podemos referir, a título de exemplo, o que se passa atualmente, ao ser efetuada uma reserva por um cliente.

Através do *site* da empresa, ou através dos operadores turísticos, o potencial cliente efetua o registo da reserva. A empresa recebe uma notificação com esta solicitação e procede às necessárias verificações para validar a reserva referida. De salientar que não existe um processo

automático, que bloqueie o pedido nos vários canais, obrigando o colaborador a efetuar esse bloqueio, o que pode gerar atrasos, permitindo sobreposição de operações trazendo prejuízos para a Go2oporto.

Seguidamente, é efetuada uma resposta para o cliente, dando nota da possibilidade, ou impossibilidade da reserva solicitada. Todas estas informações são efetuadas via e-mail, mas tratadas de forma manual.

Após a validação da reserva, junto do cliente, passa-se para a área dos fornecedores dos serviços necessários, como é o caso, das empresas de limpeza, ou de *catering*, de acordo com as solicitações dos clientes.

Todo este processo é acompanhado, essencialmente, através de mensagens escritas, por e-mail, chamadas telefónicas, o que resulta num processo moroso e que pode facilmente levar a alguma perda de informação.

Como todo o processo é efetuado de uma forma manual e individual, por vezes, existe pouca objetividade nos atos praticados, e até uma certa dispersão da informação.

O arquivo da informação é feito de uma forma pouca centralizadora, o que gera alguma dificuldade quando se torna necessário recolher alguma informação e trabalhá-la para a obtenção de dados que vão auxiliar na gestão da empresa, quer na sua vertente administrativa, quer na sua vertente financeira.

De salientar o cariz sazonal da atividade preconizada pela Go2oporto, levando os seus colaboradores a terem picos de trabalho mais elevados em determinadas alturas do ano, em detrimento de outras mais calmas. Nestas últimas, podem ser desenvolvidos alguns processos de forma mais aprofundada, visto nas alturas de maior fluxo de trabalho, todos os esforços serem canalizados para o apoio ao cliente, descurando algumas tarefas que se acumulam.

Assim, constatamos que a aplicação de um SI, nas tarefas administrativas da Go2oporto, contribuirá para um melhor aproveitamento dos recursos humanos e materiais da empresa, centralização da informação e maior supervisão de todos os processos, permitindo uma maior agilização e celeridade dos procedimentos.

Este objetivo, em termos genéricos, está suportado na criação de um SI que abranja os seguintes parâmetros:

- uma base de dados onde estejam registados todos os imóveis que fazem parte da carteira da Go2oporto;
- elaboração de um registo completo das reservas efetuadas pelos clientes e dos elementos recolhidos pelo *website*;

- uma base de dados, onde estão, e vão sendo, registados os diversos “fornecedores” dos mais variados serviços passíveis de serem solicitados pelos clientes, proprietários ou turistas, nomeadamente: empresas de limpeza; serviços de catering; rent-a-car; serviços de reparações de imóveis, como canalizadores, eletricitistas, etc. e tantos outros serviços que podem vir a surgir.

Estes são os pontos base que se deverão ser tidos em consideração na criação de um SI que seja uma mais-valia para a empresa.

Então, deve ser considerado um tipo de sistema que permita acompanhar a realização de tarefas diárias na organização, apoiando nas atividades elementares, por exemplo, recebimentos e pagamentos, registo e solicitação de tarefas, fluxos materiais, etc..

As respostas quotidianas solicitadas têm de ser rápidas e fidedignas, por isso a necessidade de que a informação carregada no sistema esteja sempre atualizada e o seu acesso o mais prático e objetivo possível. Estamos então, perante um tipo de sistema, que atua ao nível operacional, definindo-se como um tipo de Sistema de Processamento de Transações.

Assim, resumidamente, da análise e reflexão realizada, podemos elencar os aspetos que consideramos são determinantes para o funcionamento da empresa e que deverão ser espelhados no sistema a implementar:

- Gerir a carteira dos clientes, proprietários ou utilizadores;
- Gerir a base de dados de fornecedores e permitir uma interligação entre entidades, de uma forma direta, pelo menos, numa fase a longo prazo;
- Controlar a ocupação dos espaços, assim como gerir as necessidades/exigências dos utilizadores;
- Controlar o grau de satisfação dos clientes;
- Controlar as manutenções e reparações dos espaços, os funcionários envolvidos nos processos e os custos decorrentes destas operações;
- Processar todos os custos/benefícios financeiros, relativos à atividade da empresa, nomeadamente com obrigações legais, custos com o pessoal, impostos, etc.;
- Registrar os colaboradores e os corpos gerentes da organização, de forma a delimitar e distribuir as tarefas.

Após, esta análise da situação, o que propomos é dividir a aplicação estruturada, em três grandes áreas funcionais.

Uma área de integração dos intervenientes, quer em termos de cliente final, quer em termos de proprietários dos imóveis, garantindo eficácia e eficiência na “venda” do produto final, que a organização oferece.

Podemos salientar que estes são os processos de negócio mais relevantes em toda a atividade da Go2oportor.

Os clientes solicitam à empresa uma prestação de serviços que vai de encontro à satisfação das suas necessidades; estes elementos do cliente são registados e é recolhida toda a informação necessária para se concretizar o pretendido; são verificados os pressupostos, na base de dados dos imóveis, que permitam ir ao encontro das solicitações dos utilizadores; caso não estejam verificadas todas as solicitações dos clientes, nesta área, permite-se ajustar e obter os elementos que estão em falta; todas as informações são devidamente tidas em consideração quer para o momento presente, quer para situações futuras.

Terminado o processo de registo de elementos dos potenciais clientes, prepara-se uma solução que sirva as exigências dos mesmos, podemos olhar para este momento como a “venda” efetiva do produto da Go2oportor. Este momento considera todos os passos da estruturação do pedido, tendo-se em atenção, pormenores da estadia, envolvendo todas as áreas mais específicas do processo, nomeadamente os custos, que agregam as informações contabilísticas, possibilitando a emissão de documentos, como por exemplo as faturas.

O cliente recebe uma informação final, com todos os elementos necessários e com o registo efetivo das suas solicitações, evitando descurar-se alguns pontos fundamentais.

Uma outra área de intervenção pode ser caracterizada como uma área de gestão administrativa e técnica. Esta área funcional permitirá a gestão do serviço de assistência aos imóveis constituintes da carteira da empresa e, por inerência, todo o apoio técnico aos seus proprietários.

Os colaboradores intervenientes no processo registam as necessidades de assistência técnica dos imóveis, selecionando as soluções possíveis, e orientando os trabalhos a efetuar, tendo em atenção a manutenção dos espaços, mas também, evitando constrangimentos aos seus ocupantes.

São verificados os pressupostos contratuais e registadas todas as intervenções efetuadas, de forma a ser perfeitamente perceptível, a imputação de custos, com as intervenções planeadas e necessárias.

O sistema processa todos os custos, armazena toda a informação contabilística e emite os documentos respetivos, quer para as responsabilidades da empresa, quer para os clientes.

Como última área funcional, podemos considerar a gestão operacional do sistema, propriamente dita.

Nesta área estão concentradas as principais funcionalidades de gestão do sistema, como é o caso, da validação dos utilizadores para acesso ao sistema; operações de gestão sobre os parâmetros do sistema para consulta e atualização do mesmo; operações de consulta, adição, subtração, atualização dos utilizadores existentes e respetivo arquivo; operações de consulta sobre as listagens das reservas existentes, das intervenções necessárias aos imóveis, das solicitações dos clientes, das assistências e manutenções prestadas.

4.1 Requisitos do Sistema de Informação

Para se iniciar o processo de implementação de um qualquer SI, torna-se imprescindível a definição dos requisitos, quer funcionais, quer não funcionais. Só após esta definição concreta é que se pode avançar para a aplicação do projeto.

Assim, estabelecem-se as questões primordiais “o que se pretende fazer com o SI? Quais os resultados que se pretendem alcançar?”

Com base nestes pressupostos temos que considerar a volatilidade dos requisitos, se considerarmos que os intervenientes nos sistemas também se alteram, por isso, uma boa definição inicial dos requisitos leva a que se obtenham resultados muito satisfatórios.

A análise dos requisitos reveste-se de grande relevância, uma vez que é nesta fase que se desenvolvem as funcionalidades do sistema e se estabelece, em concreto, as necessidades dos utilizadores. Uma vez identificados os requisitos, podemos passar à criação e implementação da solução encontrada.

Podemos considerar nesta análise três patamares de atividade: em primeiro lugar efetua-se o reconhecimento e o elencar de todos os requisitos do sistema; seguidamente determina-se a racionalidade de cada um dos requisitos, de forma a validar a sua objetividade e rigor; por último, registam-se todos os processos identificados, de forma a documentar todas as nomenclaturas utilizadas.

Este processo de análise de requisitos pode ser demorado e complexo. A consciencialização da necessidade de criação de um SI é um fator determinante para a sua implementação, visto acarretar mudanças internas na organização, que por vezes não são de fácil aceitação pelos seus intervenientes. Para que um sistema funcione na íntegra é preciso que os seus utilizadores se envolvam no processo e compreendam as implicações que isso acarreta.

Na alínea seguinte apresentamos os requisitos funcionais e não funcionais que consideramos importantes para a implementação de um SI na Go2oportu.

4.1.1 Requisitos Não Funcionais

Os requisitos não funcionais, como já anteriormente referido, são aqueles que, dizem respeito às características intrínsecas de uma aplicação cuidada e de qualidade, ou seja, aos aspetos internos do próprio sistema, a sua parte técnica, que é devidamente identificada pelos utilizadores, como aspetos necessários, mas que se encontram implícitos no sistema. Regulam-se pelas condicionantes que gerem a aplicação em termos de desempenho, usabilidade, confiabilidade, segurança, disponibilidade, manutenção e tecnologias envolvidas.

Pegando na caracterização de Sommerville (2011), os requisitos não funcionais podem ser definidos como aqueles que não se relacionam diretamente com as funções para as quais o sistema foi desenvolvido, isto é, estes aspetos não são visíveis, mas são comportamentos que o próprio sistema deve reger, no que diz respeito, por exemplo, às imposições legais, ou tempos de resposta esperados.

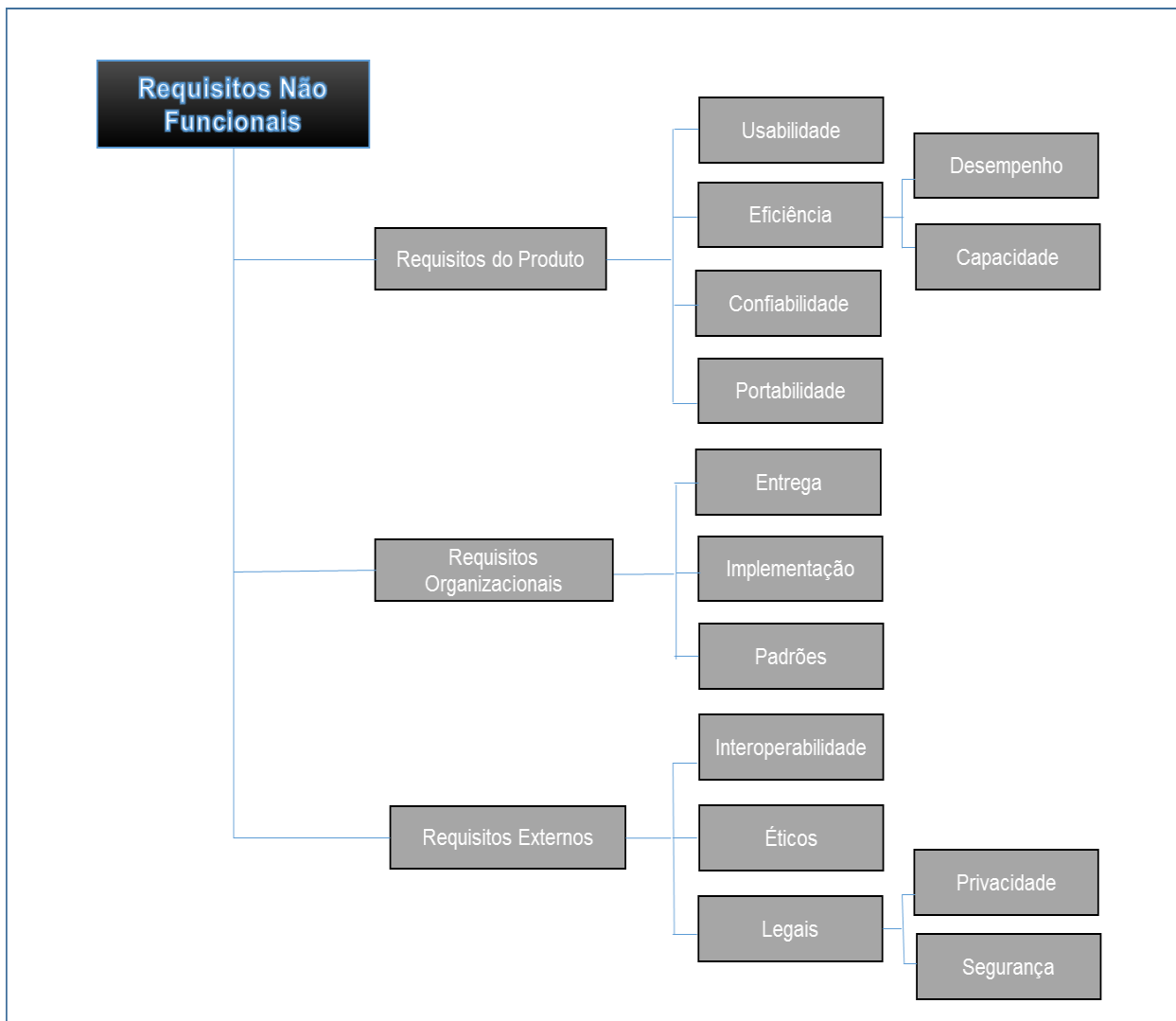


Figura 6 – Requisitos Não Funcionais - Fonte: Adaptado de Sommerville (2011)

Neste grupo, e de acordo com o registado no quadro acima, podemos enumerar os requisitos não funcionais, como sendo distribuídos por três subgrupos: requisitos do produto, requisitos organizacionais e requisitos externos.

Os requisitos do produto especificam o comportamento do próprio produto em busca do resultado pretendido, considerando elementos ao nível da usabilidade, eficiência, confiabilidade e portabilidade.

A usabilidade é a capacidade que se espera que o sistema tenha para ser compreendido, manuseado e atrativo para o utilizador. Assim, espera-se que esta aplicação para a Go2oporto, e como a organização tem o seu foco na sua página da Internet, utilize um *layout user friendly*, e que o seu acesso seja efetuado através de aplicativos informáticos recentes e comuns, para não gerar conflitos operacionais e por vezes até resistência à sua própria utilização. De salientar que, além do número reduzido de colaboradores, também a sua contratação sazonal, leva a que exista uma grande alternância nos intervenientes, pelo que este processo deve ter em consideração uma operacionalidade prática, de fácil apreensão e controlo e que siga as regras e normas instituídas globalmente neste âmbito.

Assim, o mais simples seria a utilização de um *browser* rápido e com agilidade, moderno e com técnicas que cativem os utilizadores, quer clientes, através da página na Internet, quer os colaboradores da empresa.

Saliente-se que a página da Internet já existe (Figura 7), e como tal, seria uma sinergia aproveitar a aplicação em vigor e adaptá-la às necessidades de desenvolvimento da empresa. Esta página vai ao encontro das exigências da Go2oporto, apenas será necessário dotá-la de mais alguns elementos fundamentais e interliga-la ao aplicativo interno que servirá de suporte ao sistema de informação proposto.



Figura 7 – Imagem do site existente da Go2oporto

Ao nível da eficiência a preocupação está focada no desempenho e na capacidade que o *software* apresenta, relativamente à quantidade de recursos utilizados, considerando que os mesmos são totalmente apropriados para o processo e a sua utilização é efetuada de forma coerente e ajustada. Outro valor relevante prende-se com o tempo de resposta e processamento dos dados, que deve ser o mais célere possível, preferencialmente que não exceda alguns segundos, para não levar à desmotivação dos seus utilizadores, que com tempos de resposta elevados podem desistir das reservas. De salientar que esta capacidade de processamento se reflete no número de utilizadores, ou seja, existe sempre a possibilidade de estarem a utilizar os serviços do sistema vários intervenientes em simultâneo, sendo que esta situação requer capacidade para suportar este fluxo de intervenções. Também se deve considerar a racionalização dos recursos, de forma a não se sobrecarregar o sistema com ficheiros muito extensos e pesados, que podem levar ao bloqueio da aplicação.

Outro requisito não funcional que se reveste de grande relevância é a Confiabilidade, isto é, em termos genéricos, a capacidade que o sistema tem de proteger os seus dados e tentar evitar perdas decorrentes de erros ou falhas do *software*. Ou seja, o sistema deve ter maturidade suficiente para saber lidar com defeitos ou violação de dados, permitindo restabelecer o seu desempenho quando são detetadas anomalias, quer provocadas por negligência, quer por falha operativa, recuperando os elementos existentes e salvaguardando a sua integridade.

Por vezes, somos confrontados com falhas técnicas que levam à perda de informação. Estas ocorrências devem ser colmatadas com a utilização de *backups*, onde são registadas todas as intervenções no sistema, estes *backups* devem ser efetuados com regularidade de forma a minimizar quaisquer perdas eventuais. Idealmente, seria aconselhável que, em caso de falha, a última operação concretizada, fosse recuperada.

Este item também se refere ao impedimento de acessos não autorizados, apenas intervenientes devidamente registados têm acesso aos dados, dados esses que apenas podem ser lidos, copiados ou eliminados, por utilizadores devidamente autorizados, prevenindo assim, a aplicação das leis de proteção de dados, assim como todas as regulamentações relacionadas com este tema. Caso aconteça alguma falha neste circuito, o sistema deverá providenciar para controlar e impedir, de imediato, qualquer intrusão não programada.

Como último item no âmbito dos requisitos do produto surge-nos a portabilidade, que é a capacidade que o sistema deve possuir de ser implementado para utilização em computadores diversos, utilizando um sistema operativo corrente e com uma capacidade de processamento considerável, neste caso, e face à polivalência e flexibilidade dos seus trabalhadores, o sistema deverá estar disponível para dispositivos móveis. Este ponto remete-nos para a questão da adaptabilidade do sistema, sem que para isso seja necessário recorrer a ações ou meios que não os previamente definidos; capacidade de coexistir com outros sistemas com condições para partilhar os recursos existentes.

Após a incursão nos requisitos do produto acima referidos, passamos à abordagem dos requisitos não funcionais no âmbito dos organizacionais. Este fator determina que o sistema deve ser de acordo com os procedimentos e políticas das empresas que os idealizam. Existe um chamado processo-padrão que determina algumas características do sistema a desenvolver, isto é, as próprias características da empresa definem alguns pressupostos para a concretização do sistema. Deve ter-se em atenção os padrões definidos para o setor em causa, neste caso, o do Turismo, visto a organização ter necessidade de se reger pelos normativos institucionais para, por exemplo, a elaboração de relatórios específicos que tenham de ser divulgados publicamente, e até exigidos pelas autoridades competentes. Esta entrega diz respeito, não só, à forma como as informações são geradas, mas também à periodicidade das mesmas.

Um outro aspeto a relevar é o custo que a implementação do sistema poderá acarretar para a organização. Um processo destes torna-se oneroso, tendo em atenção que deve ser concretizado por entidades competentes, e que deve ter manutenção regular e cuidada para que a sua utilização seja, efetivamente, uma mais-valia para a empresa. Deve ser corretamente orçamentado, evitando desta forma, constrangimentos significativos para a empresa. A seu tempo, deverão ser considerados benefícios financeiros e administrativos gerando contrapartidas para a empresa. É preciso ver este tipo de investimentos como um potencial de retorno concreto.

Por fim, e continuando com a abordagem defendida por Sommerville (2011), entramos na incursão aos Requisitos não funcionais Externos, que se caracterizam, como o próprio nome indica, pela necessidade de se avaliar os fatores externos ao sistema e ao seu processo de desenvolvimento, como é o caso da legislação vigente, das componentes sociais, a localização geográfica em que a organização se insere, etc..

Podemos realçar o facto, de que o sistema se deve regular por requisitos de ética, garantindo que o processo se baseia, de uma forma objetiva, em conceitos devidamente certificados e sem aspetos de carácter pessoal, mas sim, de carácter organizativo.

Outro tópico a salientar neste item, são os requisitos legais, que devem ser salvaguardados, para que se garanta a correta operacionalização dentro dos pressupostos legais. Devendo para tal, ser considerada a legislação em vigor nesta área operacional e demais legislação que regule a atividade da organização.

Também neste âmbito, devem ser considerados, como aspetos relevantes, a privacidade dos dados e o acautelar da sua utilização ilícita por terceiros. Assim, o sistema deverá ser devidamente registado nas entidades competentes na matéria, como é o caso, no nosso país, da Comissão Nacional de Proteção de Dados.

Deverá também ser desenvolvida a capacidade do sistema interagir com um ou mais sistemas específicos. Esta capacidade permite que o sistema possa, por exemplo, efetuar a exportação de dados para aplicativos do Microsoft Office, que irão permitir trabalhar as informações geradas

para fins diversos. De realçar ainda que este sistema deverá permitir uma interação com o aplicativo usado *no website* da empresa, elemento chave para a recolha de informação do cliente.

4.1.2 Requisitos Funcionais

Após uma análise aos requisitos não funcionais a abordagem seguinte envereda para o capítulo dos requisitos funcionais, que são aqueles que efetivamente importam para a atividade da organização. Estes referem-se, essencialmente, às necessidades apontadas pelos utilizadores, ou seja, o que se pretende que o sistema execute, portanto, boa parte da qualidade do sistema centra-se na compreensão desses requisitos, uma vez que esse é o comportamento esperado pelo usuário. Segundo Sommerville (2011) são o descritivo das funções que o sistema desempenhará para que a organização possa obter os objetivos planeados. Todas as funcionalidades do sistema são expostas através da observância destes requisitos, que devem ser analisados pormenorizadamente, visto apresentarem-se como o cerne para a criação de qualquer SI, e que, sendo devidamente aplicados, evitam problemas futuros com a sua utilização.

Para iniciarmos este descritivo, começamos pela identificação dos chamados atores no processo, ou seja, os utilizadores, sejam pessoas ou outros sistemas que interagem com o sistema em estudo. De acordo com a definição, representam, genericamente, o papel que um utilizador desempenha relativamente ao sistema em análise (Silva, 2005).

Relativamente aos atores intervenientes no sistema considerado para a Go2oportos, e após realização da investigação preliminar, e do posterior levantamento de requisitos, consideramos os seguintes atores, e atividades desempenhadas, descritas na seguinte tabela (Tabela 1):

Atores	Atividades
Administrador do sistema	<p>Colaborador/Responsável que desempenha funções na Go2oport, e que é o responsável pela gestão do sistema.</p> <p>Ações desempenhadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Login ao sistema; 2. Gestão dos utilizadores (colaboradores, clientes, proprietários dos imóveis); 3. Gestão de consultas ao sistema, que permitam a obtenção de dados orientadores à gestão da organização.
Colaborador	<p>Colaborador da Go2oport, que faz o interface entre a pessoa externa à organização e o próprio sistema.</p> <p>Ações desempenhadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Login ao sistema; 2. Gerir proprietários dos imóveis, clientes e reservas; 3. Consulta da disponibilidade dos alojamentos; 4. Criação de plano de visita; 5. Emissão de fatura e demais documentação necessária para os procedimentos legais e contabilísticos impostos pelas autoridades tributárias.
Cliente	<p>Particulares ou empresas, que necessitam dos serviços da Go2oport, para aluguer de imóveis.</p> <p>Ações Desempenhadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carregamento da informação pessoal para a realização de reservas; 2. Reserva de alojamentos.
Proprietário dos Imóveis	<p>Particulares ou empresas que colocam os seus imóveis à disposição da gestão integral ou parcial da Go2oport. Será responsável pelas seguintes ações:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Colocação dos imóveis em carteira; 2. Atualização dos dados dos imóveis.

Tabela 1 – Atores intervenientes no sistema da Go2oport

Em termos genéricos, podemos afirmar que no âmbito dos utilizadores, o sistema deve permitir que sejam acrescentados, alterados ou até removidos os elementos de cada utilizador, assim como criados os diferentes perfis de acesso, de acordo com as funções de cada interveniente. De realçar o carácter sazonal dos colaboradores da organização, que podem variar com alguma frequência.

O papel do administrador do sistema, esse sim, deverá ser representado por um interveniente, representante da empresa.

Os perfis de acesso delimitam algumas intervenções: (1) tendo o administrador do sistema o papel de configurar o sistema e inserir os elementos de parametrização do mesmo, tem acesso a informações diversas, que servem de suporte à tomada de decisões. (2) O colaborador, que, para além de aceder à informação geral do sistema, valida as informações que são geradas pelos clientes ou proprietários dos imóveis. De salientar que o fornecimento de dados mal configurados ou a ausência de algumas informações solicitadas, deverá dar lugar a mensagens de erro, de forma a que os utilizadores não se coíbam de prestar todos os esclarecimentos necessários ao seu registo, assim como corrigi-los caso seja necessário. (3) O perfil de cliente é caracterizado pelo acesso ao *website*, registo e validação das suas informações pessoais e solicitação de informações, quanto às suas reservas em curso, e ao historial de reservas efetuadas, permitindo alterações ao inicialmente previsto, quando tal for possível, nomeadamente troca de habitação, alteração de datas e até mesmo cancelamento de reservas. Também deverá estar disponível uma área de sugestões/reclamações que permitam melhorar os serviços prestados e ir de encontro às solicitações dos clientes. (4) Por fim, surgem-nos os proprietários dos imóveis que poderão registar e manter atualizados os dados das suas propriedades, assim como acompanhar a assistência física que é prestada para a manutenção das instalações.

No caso dos perfis de administrador do sistema e do colaborador da empresa podemos considerar que são áreas que se complementam pelo que os seus utilizadores poderão acumular ambos os perfis.

4.2 Divisão Estrutural do Sistema

Retomando a divisão estrutural do sistema a implementar que comporta: uma área de integração, uma área de gestão administrativa e técnica e uma área de gestão operacional, podemos agrupar, os chamados casos de uso, que são uma técnica que permite identificar alguns cenários que nos indicam como deve o sistema interagir com os utilizadores para se atingir os objetivos que são propostos para a implementação da aplicação, sendo um método relativamente simples de descrever como o sistema se deve comportar, registando textualmente quais os passos que o utilizador deve seguir para interagir com a aplicação ativa. Um Caso de Utilização é, segundo Videira (2005) “uma sequência de ações que um ou mais atores realizam num sistema de modo a obterem um resultado particular”.

Da análise dos atores identificados e das ações desempenhadas pelos mesmos, é possível enumerar as funcionalidades do sistema. Essas funcionalidades serão traduzidas por um

conjunto de *Use Cases*, que identificam os processos que cada ator inicia ou no qual participa (Videira, 2005).

4.2.1 Área de Gestão Operacional

No âmbito da área de gestão operacional, onde os atores são os colaboradores/responsáveis pela organização, podemos enumerar alguns desses casos de utilização, que caracterizam o sistema regularmente. As funcionalidades principais de gestão de acessos, através de validação de *login* e *password*, assim como, a importante realização de *backups* das bases de dados, são tratadas nesta área funcional. Nas Tabelas seguintes (2 a 8) são apresentados, a título de exemplo, alguns dos diversos *Use Cases* essenciais nesta proposta:

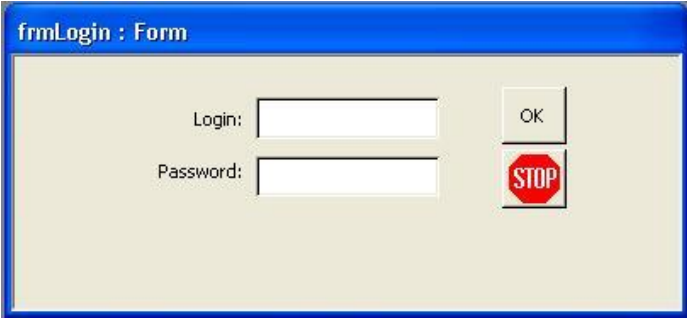
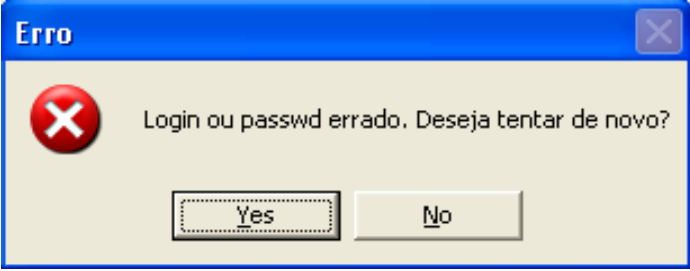
Use Case	Efetuar Login
Atores	Administrador do sistema e Colaboradores da Go2oport
Descrição	<p>Aceder ao sistema mediante validação de login e password. Os dados inseridos são verificados.</p>  <p>Se verificados com sucesso, é permitido o acesso ao sistema de acordo com o perfil do utilizador, caso contrário é devolvida mensagem de erro.</p> 

Tabela 2 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Efetuar Login

Use Case	Backup Registos
Atores	Administrador do sistema e Colaboradores da Go2oportos
Descrição	<p>Realizar cópias de segurança dos dados relativos aos proprietários dos imóveis, dos imóveis e dos clientes que recorrem aos serviços da Go2oportos e da própria organização.</p> <p>Se a cópia de segurança não for bem sucedida é devolvida mensagem de erro.</p> <p>Se for bem sucedida, é enviada mensagem de “backup” efetuado com sucesso.</p> <p>Funcionalidade de grande relevância para o sistema.</p>

Tabela 3 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Backup Registos

Use Case	Efetuar operações sobre os parâmetros do sistema
Atores	Administrador do sistema da Go2oportos
Descrição	<p>Carregar ficha de parâmetros do sistema</p> <p>Atualizar os dados do sistema</p> <p>Consultar dados dos intervenientes.</p> <p>Monitorização dos parâmetros.</p> <p>Disponibilizar as competências do sistema aos seus utilizadores e torná-lo acessível e eficaz nos seus procedimentos.</p>

Tabela 4 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Operações Parâmetros do Sistema

Use Case	<i>Verificar anomalias, buscar solução, definir critérios de formação e assistência ao sistema.</i>
Atores	Administrador do sistema da Go2oport
Descrição	<p>Verificação de anomalias do sistema e correção das mesmas.</p> <p>Procurar soluções e implementá-las, através da atualização de parâmetros de funcionamento.</p> <p>Garantir a obtenção e preparação da solução, aplicação da solução, eventual formação e assistência técnica ao sistema.</p> <p>O sistema tem de funcionar corretamente e os seus utilizadores estarem devidamente credenciados para a sua utilização.</p>

Tabela 5 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Verificar Anomalias

Use Case	<i>Consultar dados dos custos e proveitos emanados pelos serviços prestados</i>
Atores	Administrador do sistema da Go2oport
Descrição	<p>Consultar elementos relativos aos resultados da organização, quer em termos de serviços prestados, quer em termos contabilísticos e legais.</p> <p>Permitir elaborar dados estatísticos e de gestão corrente para as orientações a seguir pela empresa.</p>

Tabela 6 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Consultar Dados

Use Case	<i>Emissão de Documentos Contabilísticos</i>
Atores	Colaborador da Go2oport
Descrição	<p>Ex.: Emissão de fatura sobre o serviço prestado (reserva de instalações).</p> <p>Verificação da efetivação da estadia.</p> <p>Colaborador verifica tipo de cliente. Emissão de documentos contabilísticos, tendo em consideração o tipo de cliente (proprietário de imóvel, turista ...).</p> <p>O sistema gera documentos contabilísticos, para serem entregues aos clientes ou fornecedores, garantindo que para além da entrega dos mesmos são criados arquivos das informações enviadas.</p> <p>O pagamento dos clientes é realizado através de um sinal, transferido para uma das contas da empresa, de acordo com informações enviadas para o cliente, o sistema prepara os respetivos documentos. E no ato da estadia, é pago o remanescente valor. Os documentos são entregues aos clientes.</p> <p>O pagamento aos fornecedores rege-se por normas devidamente aceites e definidas caso a caso.</p>

Tabela 7 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Emitir Documentos

Use Case	<i>Efetuar operações sobre os diferentes utilizadores, quer Cliente, quer Colaborador</i>
Atores	Colaborador da Go2oport
Descrição	<p>Manter fichas de cliente e colaborador: acrescentar, atualizar ou remover</p> <p>Consultar dados de cada uma das fichas.</p> <p>Garantir que cada interveniente possui apenas uma ficha.</p> <p>Manutenção das fichas devidamente atualizadas e disponíveis aos diversos utilizadores.</p>

Tabela 8 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Efetuar Operações

4.2.2 Área de Gestão de Integração

Ao avançarmos para a área de gestão de integração devemos realçar o papel do cliente, porque, de uma forma mais expressiva, será o ator a ter uma atividade com mais destaque, uma vez que neste processo deverá utilizar os serviços disponíveis, via Portal da Internet, da empresa, e solicitar os serviços da mesma.

Na página da Internet deverão ser disponibilizadas várias funcionalidades, básicas e até estruturais, que permitem a identificação da organização para o exterior. Assim, deverão estar disponíveis algumas informações, nomeadamente: apresentação da empresa, apresentação de projetos, apresentação de serviços disponibilizados, destaques e notícias relevantes acerca da própria empresa e até mesmo do Turismo do país, que sejam elementos atrativos para o usuário.

Na área Apresentação da Empresa deverá ser transmitida a cultura e missão da Go2oport, onde também deverá ser apresentada a sua história e percurso, de forma a incentivar a escolha do cliente pelos seus serviços, com base na credibilidade em que assentará a sua postura.

Outro elemento de grande relevância nesta página, que serve de montra da empresa para o mundo, é a apresentação dos contactos disponíveis.

Um espaço para *Blogs* Institucionais também é de considerar, visto ter como objetivo fornecer um meio de comunicação mais próximo com os visitantes do Portal da Internet, potenciando a transmissão de informação e proporcionando uma maior proximidade com clientes, parceiros e com a comunidade em geral.

Podemos então considerar a composição deste sistema através de dois espaços, um externo, que se consegue através da Página da Internet e um interno, que podemos considerar um tipo de Portal da Intranet. A página da internet é disponibilizada para o público em geral, pretendendo-se em particular, o uso dos clientes e potenciais clientes, que são, sem dúvida, o cerne deste negócio. O outro espaço, vocacionado para os atores internos, é onde se prepara toda a gestão operacional e administrativa dos serviços prestados.

O SI deverá ficar assente numa plataforma comum na sua vertente Internet e Intranet, uma vez que partilhando a mesma base tecnológica é possível poupar recursos, tendo noção que o conhecimento de gestão e resolução das situações que possam surgir será semelhante às duas vertentes.

Esta distinção surge-nos na área de integração, visto esta ser aquela que se revela de grande importância para o funcionamento da organização. Aqui, são registados os elementos dos utilizadores, quer clientes, quer proprietários dos imóveis, que servem de base fundamental para a atividade da Go2oport. Nas Tabelas 9 a 11 apresentam-se, a título de exemplo, alguns *Use Cases* propostos:

Use Case	<i>Criar Ficha cliente</i>
Atores	Cliente da Go2oportto
Descrição	<p>Através do acesso à página da Internet, regista os seus dados pessoais.</p> <p>Grava a sua identificação, ficando a mesma disponível para alterações.</p> <p>Se os elementos não forem totalmente carregados é devolvida mensagem de erro, com identificação dos dados em falta.</p> <p>Regista o seu pedido de reserva, indicando o imóvel pretendido, as datas de estadia e condicionantes da mesma, nomeadamente serviços pretendidos, como pequeno-almoço, viatura, entrada em museus ou visitas a eventos, etc..</p> <p>Os elementos dos clientes são carregados com o máximo rigor, permitindo o acesso a todas as suas solicitações, de uma forma rápida e fidedigna.</p> <p>Ficam disponíveis para todos os utilizadores e são encaminhados de acordo com as solicitações.</p>

Tabela 9 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Criar Ficha de Cliente

Paralelamente, no acesso interno do aplicativo, o colaborador da Go2oportto, valida os elementos prestados, encaminha os serviços solicitados e regista os dados da reserva efetuada.

Use Case	<i>Validar Dados cliente</i>
Atores	Colaborador da Go2oportto
Descrição	<p>Colaborador verifica se o cliente já existe.</p> <p>Caso já seja cliente, valida os dados inseridos, caso seja um novo cliente procede à verificação de todos os elementos carregados.</p> <p>Regista o pedido efetuado, enviando as informações necessárias ao cliente.</p> <p>O cliente pode validar os seus dados e solicitações.</p>

Tabela 10 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Validar Dados Cliente

Use Case	Editar Ficha cliente
Atores	Colaborador da Go2oport
Descrição	<p>Colaborador acede à ficha de cliente para efetuar uma qualquer alteração.</p> <p>As alterações podem passar, por exemplo, por mudar morada, telefone ou inclusivamente desativar o utilizador caso este deixe de ser cliente.</p> <p>Colaborador grava as alterações efetuadas.</p> <p>As fichas de cliente ficam disponíveis para todos os utilizadores. Podem ser corrigidas e utilizadas em situações futuras.</p>

Tabela 11 - Descrição Detalhada do Caso de Utilização - Editar Ficha Cliente

Como elo de ligação interna do *website* da Go2oport, surge-nos a chamada Intranet, que é a aplicação interna da empresa disponível para os utilizadores e que se pretende seja uma ferramenta essencial para a estratégia de crescimento e desenvolvimento da Go2oport através do SI a implementar. Esta aplicação aponta para a disponibilização de ferramentas colaborativas, agilizadoras e potenciadoras da produtividade dos colaboradores da empresa de forma a que o trabalho seja realizado mais rapidamente, com melhor nível de controlo e gestão, resultando numa melhor qualidade e na maior satisfação do cliente.

Das funcionalidades e ferramentas oferecidas que o sistema poderá disponibilizar aconselhamos a criação de áreas de trabalho que apoiem os utilizadores no âmbito da disponibilização de *templates* diversos, como formulários para solicitação, *online* ou em papel, documentos preparados para o envio aos clientes, ou entidades legais. Esta funcionalidade poderia estar disponível numa espécie de Biblioteca de Documentos, de forma a fornecer um repositório de documentos a partir do qual se podem partilhar e trabalhar. Esta característica permite aumentar a rapidez com que se produzem documentos, podendo ser automaticamente preenchidas algumas informações para a criação de um novo documento. De salientar que o formato informático dos mesmos deveria assentar na ferramenta Microsoft Office, o que facilita a sua exportação e edição. Este formato permite ainda organizar e gerir os documentos e a informação presente numa Biblioteca de Documentos através da criação de pastas.

Outra potencialidade de realçar será a criação de um Calendário, sendo esta uma ferramenta fundamental para o exercício da atividade da Go2oport, visto a organização cronológica de reservas e eventos se revestir de uma importância fulcral para o bom exercício da atividade da organização. A nossa sugestão vai, mesmo, no sentido de se equacionar a existência de diversas funcionalidades associadas que permitissem, por um lado, acompanhar as reservas dos clientes,

e por outro a definição dos *timings* para a gestão operacional da organização, evitando desta forma, custos desnecessários com atrasos nos pagamentos e mesmo descredibilização da empresa perante entidades públicas. Num Calendário é possível a criação de eventos, definindo data, título e descrição, configurar a sua recursividade, associar a uma área específica, etc..

O SI deverá permitir que seja tratada de uma forma sistematizada e objetiva a própria gestão financeira da empresa. Esta gestão deve caracterizar-se pela existência de uma conta corrente de cada cliente, que facilite o acesso do colaborador a informações precisas e sempre disponíveis, no que respeita aos pagamentos efetuados ou a efetuar pelos clientes, criando para isso um histórico de pagamentos, que possa ser consultado, sempre que necessário, quer pela empresa quer pelo cliente. De realçar que o cliente paga antecipadamente, ou sinaliza a sua estadia, pelo que se torna possível evitar alguns gastos com desistências das reservas. Assim, neste item, além de se visualizar os pagamentos efetuados pelos clientes, o sistema deveria distribuir os custos e os proveitos pelas rubricas contabilísticas, assim como, considerar nas várias parcelas, a partilha dos valores pelos intervenientes, ou seja, permitir que a conclusão que se retira da faturação, já considere os montantes a pagar pelos fornecimentos solicitados pelos clientes, bem como os custos que a organização obtém com estas reservas, como é o exemplo de pagamento aos fornecedores dos pequeno almoços, ou serviços de rent-a-car. Também deve gerar os documentos contabilísticos necessários num contrato de compra e venda, como este. Os fluxos financeiros gerados são automaticamente distribuídos, isto é, a gestão dos pagamentos é efetuada de uma forma direta, registando os gastos, armazenando a informação que é distribuída pelas rubricas respeitantes e calculando, de imediato, os custos e proveitos inerentes ao pagamento referido, considerando os gastos com o imóvel, nomeadamente, luz e água, limpeza das instalações (valores calculados em estimativa, de acordo com análises realizadas aos gastos, em funções do número de visitantes e dos dias de estadia), materiais utilizados, etc.. A cada uma das reservas efetuadas deverá ser afeta uma verba gasta ou a gastar com materiais, bem como deverá ser constituído um histórico das requisições realizadas. Devendo ser disponibilizados, preenchidos e remetidos via *online* os documentos necessários para os pagamentos diversos, faturas e recibos.

O sistema deverá permitir que seja possível efetuar-se um balanço final de cada reserva, para que a empresa possa tirar as ilações necessárias, no que respeita à gestão financeira dos seus serviços.

Sempre que os dados não sejam totalmente carregados, ou contenham informações erradas, deverá ser fornecida uma mensagem de erro, que permitirá cancelar ou corrigir os elementos.

Após efetuar o seu registo, o cliente realiza a sua reserva, indicando, data, número de dias, número de pessoas e qual o imóvel pretendido. Caso deseje, poderá indicar a zona em que se pretende instalar e o próprio sistema sugere quais os imóveis disponíveis e que vão de encontro ao pretendido. Este pedido é, posteriormente, validado pelo colaborador da Go2oport, que verifica se todos os elementos necessários foram indicados. Caso assim seja, procede à

validação e regista definitivamente a reserva, considerando todos os pedidos que foram solicitados pelo cliente, nomeadamente refeições, rent-a-car, limpeza, etc.. Se se verificar a inexistência de alguns dados essenciais, o colaborador envia ao cliente, via correio eletrónico, as solicitações que não foram devidamente indicadas. Este registo permite a recolha e armazenamento dos dados necessários à reserva e ao histórico do cliente. Estes elementos por vezes, até podem ser tratados por outras áreas da empresa, até na área do Marketing, como por exemplo, o envio de notificações para os clientes nas suas datas de nascimento.

Também deverão ser gerados avisos, com alguns dias de antecedência, por exemplo, no que respeita a prazos de pagamentos e validações definitivas de reservas, para os utilizadores do sistema, quer clientes, quer colaboradores. Essa notificação deverá estar visível, sempre que se utilize o SI, até que o processo em causa fique concluído.

As reservas efetuadas pelos clientes, que são o ponto fulcral da atividade da organização, devem ser geridas de uma forma muito objetiva e rigorosa. A empresa não deve descurar quaisquer elementos transmitidos pelo cliente, assim, aqui o SI assume um papel muito relevante, em virtude de possibilitar o registo das reservas, sem perdas de informação, e que podem ser completadas com alguns dados históricos, que fazem parte do processo do cliente. Aqui, a figura do colaborador que acompanha todos os clientes, tem um papel chave, visto dever acrescentar aos dados do utilizador todas as informações que considere pertinentes para reservas futuras, como por exemplo, alguma restrição alimentar que o cliente possa ter e que lhes foi transmitida nas reservas anteriormente efetuadas.

As datas e os períodos de estadia devem ser cuidadosamente definidos, evitando qualquer tipo de sobreposição, que possa gerar incómodos ou até mesmo prejuízos para o cliente, como por exemplo, num aluguer de longa duração de um profissional, que recorra aos serviços da Go2oportos para a realização de uma comissão de serviço, por um período de três meses, não é de todo aceitável que tenha de mudar de instalações a meio da estadia.

O sistema deverá permitir o envio de notificação, via correio eletrónico, aos clientes, com os dados da sua reserva, com antecedência, de forma a ser possível efetuar algumas correções que possam surgir. Também, no caso de surgir algum impedimento para a realização da estadia, o sistema deve enviar informação ao cliente de tal impedimento, como é o exemplo de *overbooking*.

Para a empresa, o sistema deve permitir visualizar o número de reservas efetuadas, em determinado momento, para isso utilizando ferramentas que permitam a exportação de dados para aplicações de uso corrente e fácil acesso, tornando a sua análise menos complexa e mais intuitiva.

Estando todos os elementos de acordo com o pretendido, a informação é validada, os documentos são gerados e enviados para os destinatários.

De salientar que a parametrização dos elementos das reservas está sempre a cargo do administrador do sistema que, após uma análise económica e financeira do produto disponibilizado pela empresa, poderá concluir quais as condicionantes que mais servem ao funcionamento da organização. Por exemplo, uma reserva pode ser anulada com um determinado número de dias, sem que sejam imputados custos ao cliente, esse número de dias tem de ser estudado, para que isso não se torne um prejuízo para a Go2oport.

Depois de parametrizados estes dados, que podem surgir frequentemente, o sistema deve permitir que os clientes alterem as suas reservas e até que solicitem o cancelamento das mesmas.

O fornecimento de mensagens de erro quando a inserção dos dados não está conforme, é sempre um meio de validar informação, uma vez que tais mensagens questionam o utilizador se deseja cancelar a operação de inserção ou completar as informações em falta.

Ao avaliarmos o item de gestão das reservas concluímos que é um ponto de grande intensidade e relevância, tratado pelo colaborador da Go2oport, uma vez que se trata da gestão do produto final, ou seja, do serviço prestado pela empresa. Para o cliente a sua estadia é o que importa, tomando em atenção aos elementos que foram transmitidos, esperando que tudo corra de acordo com o pretendido, se tal não acontecer, esta empresa verá o seu nome marcado pela ineficiência e ineficácia, trazendo resultados negativos para o seu desempenho. Assim, deve ser tratado este ponto com a máxima atenção, para se evitem constrangimentos futuros.

Este item terá como finalidade possibilitar a gestão das reservas efetuadas pelos clientes, e deverá ser processado da seguinte forma:

- o cliente define na sua reserva, através da página da Internet da Go2oport, indicando as datas pretendidas e o período de estadia, assim como o número de pessoas a deslocar;
- após esta primeira referência, por parte do cliente, os utilizadores com perfil de colaboradores da Go2oport validam a disponibilidade dos alojamentos para as datas referidas e verificam se as condicionantes do imóvel servem para as solicitações do cliente, nomeadamente, localização e tipologia, face ao número de participantes, esta operação é efetuada através do sistema interno da empresa, que veicula para as áreas respetivas os pedidos;
- caso esta reserva seja possível, é enviada uma notificação ao cliente, via correio eletrónico, dando nota dos resultados da reserva, validando os elementos do seu registo e confirmando a reserva;
- caso esta reserva não seja possível, também é enviada uma notificação ao cliente, via correio eletrónico, dando nota da indisponibilidade da reserva, apresentando quais os motivos e propondo soluções, se tal for possível, como por exemplo, sugerir o alojamento num outro imóvel, ou propondo datas diferentes;

- ao colaborador da Go2oportos deve ser permitido retirar informações das reservas registadas, dos dados dos clientes, de forma a ser possível gerir alguns aspetos da reserva, através da exportação de dados, para uma folha de Excel, que, à partida, será a melhor forma de analisar os dados, das reservas, dos pagamentos, visualizar o número de reservas, totais e por cliente, etc.;

- deverão ser sempre enviadas notificações aos clientes, via correio eletrónico, quando se verificar falta de elementos considerados necessários, alterações ocorridas às reservas, dados para os pagamentos inerentes;

- a situação inversa, ou seja, recebimento de correio eletrónico, enviado pelo cliente, com dúvidas, alterações e até pedidos de reembolso, devidamente justificados, também é uma possibilidade a estar disponibilizada pelo sistema.

Uma das dificuldades com que o público se depara quando pretende o contacto com a empresa, é a dificuldade de ligações telefónicas e a indisponibilidade, em termos de horários, dos serviços, até pelas deslocações constantes dos colaboradores, em serviço. Desta forma, um SI que preveja a utilização de um módulo de apoio informático aos seus utilizadores, em especial, aos clientes, e que esteja sempre disponível, reveste-se de grande relevância.

Assim, o sistema deverá contemplar uma área de atendimento, onde os clientes possam esclarecer as suas dúvidas.

Este item deve permitir o registo das dúvidas, por parte dos clientes, possibilitando que os pedidos sejam personalizados, sem terem de recorrer a planos *standard*, que por vezes, não se adequam às solicitações. O pedido deverá ser automaticamente enviado para a plataforma interna da empresa, de forma a que a resposta ao cliente seja efetuada com a máxima celeridade, esperando que as respostas sejam dadas em 24 horas.

O sistema deverá gerar uma informação eletrónica para o cliente, com a indicação do recebimento da sua questão. Uma mensagem de erro também deverá ser encaminhada quando os pedidos de informação não forem bem registados, permitindo que o utilizador saiba, concretamente, qual o estado da sua intervenção.

Através da página da Internet, outra particularidade que deverá estar disponível para os utilizadores é a subscrição de um boletim informativo, que deverá ser preparado, em português e em inglês, dando nota das novidades, quer em termos de turismo genérico na Cidade do Porto, quer em termos específicos, no caso da Go2oportos. A sugestão é que este boletim, seja enviado eletronicamente, não ser excessivamente pesado e contenha informação interessante, sintética e clara, pois só assim cativará a atenção dos destinatários. Quem desejar informação mais pormenorizada, deverá ter a possibilidade de ser redirecionada para a página da empresa.

Assim, após o cliente registrar a sua intenção de recebimento, via correio eletrônico, do boletim informativo, o sistema deve promover o seu envio, sempre que tal seja oportuno, o formato da informação deve ser através de um formato de fácil acesso e usual, não dificultando a sua percepção. O sistema deve permitir o envio global deste boletim sempre que o mesmo for preparado, com uma periodicidade, não fixa, mas que aborde questões de relevância.

Também deve estar devidamente parametrizado o pedido de cancelamento da subscrição do boletim, sendo enviado através de correio eletrônico a confirmação desse pedido.

Outra potencialidade que se propõe para o aplicativo externo deverá ser a possibilidade de serem efetuados inquéritos de avaliação e de satisfação, realizados pelos clientes, que serão um veículo informativo para garantir a boa prestação dos serviços da empresa. De salientar que estes inquéritos, embora não confidenciais, deverão ser tratados com toda a confidencialidade e discrição, valorizando os comentários dos clientes e ajustando alguns pontos que se revistam de relevante importância. O sistema deverá permitir a gestão dos referidos inquéritos, encaminhando os assuntos para as áreas competentes. Assim, torna-se necessário que o mesmo esteja sempre devidamente direcionando, iniciando-se com a seleção do tipo de abordagem efetuada. Como por exemplo, tratando-se de um inquérito com a situação do imóvel utilizado, esta abordagem deverá ser encaminhada para a área de manutenção e conservação das propriedades.

Esta ferramenta deve permitir tratar estatisticamente as informações recebidas e gerir os históricos dos inquéritos, arquivando, mas também agrupando por tema e área de intervenção.

O administrador do sistema parametriza os elementos dos inquéritos, que são enviados para o cliente, passados alguns dias após a estadia.

De salientar que deverão tratar-se de inquéritos curtos e intuitivos, não levando muito tempo a serem preenchidos, pois, caso contrário, poderá inibir a resposta dos clientes. No entanto, devem ser enviadas mensagens de erro, quando foram carregados dados incompletos, interrogando o utilizador se deseja interromper ou completar as informações em falta.

Paralelamente, também deve ser incluída uma tarefa que permita sugestões, por parte dos clientes, manifestando as suas opiniões, de forma a melhorar procedimentos, quer com as reservas efetuadas, quer mesmo com os procedimentos de operacionalização das referidas reservas.

Também o pedido de alguns documentos deverá estar disponível *online*, nomeadamente comprovativos de reserva e segundas vias de faturas, que eventualmente possam ser solicitadas pelos clientes. Assim, o cliente seleciona o tipo de documento pretendido, recebendo posteriormente uma informação via correio eletrônico do estado do seu pedido, tendo, desta forma, a certeza de que a empresa recebeu esta notificação e que, prontamente, irá responder ao solicitado.

Os documentos disponíveis são essencialmente informativos, no entanto, é de salientar que também são enviados alguns documentos, para efeitos de regularização de pagamentos, como por exemplo, do sinal, sendo o restante pagamento das estadias feito no ato do serviço, isto é, as estadias são pagas presencialmente na altura das deslocações e as respetivas faturas entregues pessoalmente ao cliente.

Na página da Internet da Go2oport, deveria também ser criado um acesso restrito, destinado, exclusivamente, aos proprietários dos imóveis que fazem parte da carteira da empresa. Este acesso permitiria que os referidos utilizadores do sistema pudessem acompanhar a evolução de algumas alterações e manutenções efetuadas aos seus imóveis e que pudessem também ser alertados para alguns procedimentos administrativos legais que tenham de promover. Este item deve ser bem focado nos aspetos possíveis de acompanhamento, de realçar que os imóveis, na sua maioria são entregues à Go2oport para gestão integral, pelo que a intervenção do proprietário não deve ser muito ativa, evitando gerar qualquer tipo de confusão na calendarização das reservas, que possa prejudicar o cliente e interferir com o papel da empresa. No entanto, e como comprovativo de que os imóveis estão a ser bem tratados esta pode ser uma potencialidade a desenvolver na página externa da organização. Esta tarefa não pressupõe o registo de proprietários ou de imóveis, em virtude desta seleção e negociação, ser um processo complexo que é acompanhado pela Administração da empresa, e, evidentemente, o carregamento dos elementos no SI deverá ser tratado pelo colaborador ou responsável da Go2oport. No entanto, a transparência dos procedimentos que servem de prumo orientador à empresa, permitem que alguns dados estejam sempre disponíveis para os proprietários.

O SI deverá permitir o acesso do proprietário através de uma palavra-chave, que lhe é atribuída pela empresa. Após o login à página da Go2oport, na sua área reservada, deverá ser automaticamente remetido para os elementos registados dos imóveis que possui, assim, protegem-se os dados dos restantes proprietários e seus imóveis. A partir daqui, poderá contactar os serviços da Go2oport, através de correio eletrónico enviado, com as suas dúvidas/sugestões/reclamações. A empresa envia uma resposta, no prazo máximo de 24 horas, através de correio eletrónico, dando solução ao assunto exposto, ou dando nota de que recebeu a comunicação e que irá tratar do referido assunto com a máxima brevidade, desta forma, o utilizador tem a certeza de que a sua solicitação foi rececionada.

Como forma de alerta podem ser carregadas algumas informações na ficha técnica dos imóveis, que podem servir para lembrar os proprietários das suas obrigações legais, com as referidas infraestruturas, como por exemplo, o pagamento do IMI. O sistema deverá gerar uma informação que é enviada ao proprietário, via correio eletrónico, alertando para a futura ocorrência. Numa abordagem à área administrativa e técnica da empresa surgem-nos algumas necessidades que deverão ser geridas pelo sistema, mas na sua vertente interna, ou seja, os utilizadores vão gerir as informações que surgem do plano externo, mas que serão trabalhadas internamente, com a

ajuda do SI podem ser planificadas tarefas diversas que vão ajudar a colmatar falhas e a evitar erros.

Com o SI deverá ser possível aos seus utilizadores proceder à análise e gestão dos procedimentos internos da empresa. O sistema deve permitir que sejam gerados mapas de acompanhamento das reservas, quer em termos de calendarização, quer em termos de solicitações por parte dos clientes. Para esta tarefa são validados os elementos carregados pelos clientes, através do *website*, e posteriormente, serão alvo de uma análise interna que irá permitir a recolha de sinergias por parte de outras bases de dados já parametrizadas pelo administrador do sistema, como por exemplo, o serviço de limpeza dos imóveis, que deverá seguir um plano rígido de calendarização, para não permitir quaisquer falhas, isto é, a limpeza tem de ser efetuada com regularidade quando os clientes se encontram nas habitações, e tem de ser efetuada uma limpeza geral, quando as habitações ficam vazias a aguardar novas estadias. Todos estes pormenores têm de ser bem acompanhados.

Deverão ser carregadas no sistema as empresas que operam com os serviços da Go2oport, nomeadamente limpeza, alimentação e manutenção dos imóveis. Quando estes serviços são requisitados, o sistema deverá gerar uma informação enviada por correio eletrónico para as referidas empresas, que de imediato deverão comunicar a sua disponibilidade, para que estes elementos sejam carregados no sistema de forma a completar a reserva efetuada. Sempre que a reserva não possua carregados todos os elementos necessários, o sistema deverá fornecer mensagens de erro interrogando o utilizador se deseja cancelar a operação ou completar a mesma. Esta é uma forma de validar se todas as necessidades estão devidamente tratadas.

Num futuro próximo a articulação deste SI com as empresas prestadoras de serviços à Go2oport, poderá ser um passo muito importante para a gestão do quotidiano da organização.

Nesta primeira fase a parametrização deverá ser efetuada pelo administrador do sistema e os dados carregados pelos colaboradores/utilizadores.

A articulação das informações que o sistema gere deverão permitir a análise integral das reservas em determinado momento, através das solicitações dos clientes, procurando agrupar as semelhantes, por exemplo, o aluguer de viaturas que foram solicitadas para mais do que um cliente, será mais vantajoso para a empresa efetuar esse aluguer em conjunto. Assim, através do sistema poderão ser preparadas listagens com a enumeração das ações por dia, por semana, por mês, etc..

4.2.3 Área de Gestão Administrativa e Técnica

Passando para a análise da área de gestão administrativa e técnica, podemos começar por abordar as questões administrativas da empresa, porque, embora a área de integração seja de

extrema relevância para a atividade da Go2oport, todas as restantes servem de suporte fundamental para a que a mesma se desenvolva. É necessário, que como em qualquer organização, a parte administrativa e técnica se encontre muito bem sedimentada, para que todas as vertentes mais práticas não saiam do seu trajeto, provocando prejuízos consideráveis.

Assim, um dos parâmetros que deverá ser tido em consideração é a gestão da documentação interna gerada e o seu respetivo arquivo. Podemos, então, afirmar que o sistema deverá permitir criar os documentos de suporte, nomeadamente, informações genéricas enviadas para os clientes e fornecedores, como por exemplo, faturas, notas de débito, notas de crédito, alguns documentos orientadores de procedimentos, como é o caso, de correio eletrónico com as informações da reserva. Também deverá ser possível efetuar-se a gestão da correspondência recebida e enviada, remetendo para as áreas correspondentes o seu tratamento, por exemplo, criação de uma pasta de contabilidade, onde serão geridos, por ordem cronológica, os pagamentos a efetuar aos fornecedores. Um dado importante a salientar nesta tarefa é a possibilidade de arquivo de toda a documentação e correspondência, possibilitando a organização eficaz destes documentos, assim como a sua disponibilização constante, para consulta dos utilizadores com perfis de acesso a estes elementos. A implementação de um sistema de gestão documental permitirá a movimentação de forma eletrónica de documentos entre as diferentes áreas, eliminando a necessidade de recolha e arquivo físico da documentação, permitindo ganhar em tempo e espaço. Este sistema deverá permitir a identificação única dos documentos, um controlo eficaz das datas de entrada e saída da documentação e a possibilidade de conhecimento, em tempo real, do estado do processo associado a cada documento. Aquando da receção dos documentos deverá ser efetuada a sua digitalização diretamente para a aplicação, seguidamente deverão ser classificados e enviados para as áreas respeitantes em formato eletrónico, desta forma o acesso à informação é rápido e permite garantir uma uniformização dos procedimentos por parte dos utilizadores.

O aplicativo deverá ter também a função de emanar documentação diversa de análise aos serviços prestados pela Go2oport, como por exemplo, gerar mapas de utilização dos espaços, mapas descritivos das intervenções nos imóveis, de forma a ser possível transferir para folhas de Excel, informação diversa que permita ser trabalhada e analisada pelos utilizadores, em especial, o administrador do sistema, que terá também como função, analisar o próprio sistema para tentar ajustar alguns elementos que possam vir a ser melhorados.

4.3 Recomendações Gerais

Salienta-se que esta aplicação deverá respeitar as disposições legais nacionais e comunitárias, no que concerne à proteção jurídica de programas de computador, prevista no Decreto-Lei 252/94, de 20 de Outubro, e proteção jurídica das bases de dados, que assenta nas diretivas do Decreto-Lei 122/2000, de 04 de julho.

Um outro imperativo legal a considerar é a aprovação e registo da aplicação na Comissão Nacional de Proteção de Dados, fator muito relevante, em virtude deste sistema possuir acesso a dados pessoais dos seus clientes, garantindo desta forma, credibilidade e confiança aos seus utilizadores, que se certificam, desta forma, que as suas informações pessoais, apenas são utilizadas para o fim a que se destinam neste processo.

4.4 Requisitos de Hardware

Com base no estudo de análise efetuado às necessidades da Go2oport, nesta primeira fase, para que a aplicação seja executada sem problemas, será necessário avaliar-se os requisitos de *hardware* e *software*, considerando como fundamental a utilização de computadores pessoais, impressoras, um servidor para ficheiros e base de dados.

A utilização de um servidor¹² prende-se com a necessidade de trabalho em rede, ou seja, poderão estar a trabalhar em simultâneo vários utilizadores, o que acarreta uma sobrecarga para o sistema, assim como, diminuir a vulnerabilidade do sistema, em questões de segurança, evitando as perdas de informação e até impedindo falhas de comunicação que podem anular as operações, por tempo indeterminado, inibindo os seus utilizadores de trabalhar.

A utilização deste SI requer *hardware* específico, face à sua atuação interativa entre cliente e empresa.

Uma forma de se evitarem avolumados custos na implementação deste sistema seria a utilização dos computadores já existentes, aumentando-se, apenas, a sua velocidade de processamento. A utilização de um *software* do sistema Windows, sendo um dos mais utilizados, permite maior facilidade operacional e de manutenção, pelo que se considera uma opção sustentável. A capacidade de memória RAM deverá ser no mínimo de 2 Gigabytes.

Para a apresentação deste projeto à empresa, foram efetuados alguns contactos com empresas tecnológicas, tentando-se aferir o que implicaria, em termos de materiais e de custos, a implementação de um SI, como o que foi neste trabalho preparado. De salientar, que não se pretende uma informação específica de base, uma vez que, este trabalho não pretende enveredar por caminhos mais técnicos, mas sim, elencar alguns pormenores que serão, certamente, relevantes para a análise da empresa.

Assim, além da indicação de uma possibilidade de *hardware* e *software* para um servidor, conforme tabela abaixo indicada (Tabela 12), podemos também referir que uma implementação desta envergadura, poderá atingir valores na ordem dos quatro ou cinco mil euros.

¹² sistema de computação centralizada que fornece serviços a uma rede de computadores

Sugestão	
Hardware	HP ML310e Gen8 V2 - Intel Quad-Core E3-1220v2(3.1GHz/8MB), 8GB, 2 x 1TB 3.5" NHP-SATA,
	HP Dynamic Smart Array B120i SATA Controller RAID 0, 1,10), DVD-ROM, 1 Ano (NBD)
	ou
	ML350 Gen9 - E5-2620v3, P440ar/2GB FBWC, 4x1GbE, 1x16GB, 8-SFF HP, 2x300GB, DVD-RW, 2x500W
Software	MS WS 2012 R2 Standard ROK
	ou
	Windows Server CAL 2012 PT 5 Clt User CAL

Tabela 12 – Soluções potenciais para servidores

Capítulo V – Avaliação do Sistema de Informação da Go2Oporto

5. Avaliação da Proposta Apresentada

O projeto do SI elaborado e aqui proposto foi apresentado e alvo de uma avaliação por parte dos responsáveis da Go2Oporto. Foi efetuada uma segunda entrevista (Apêndice III), tentando perceber se a implementação do sistema ia ao encontro das necessidades detetadas e se consideravam, como suposto, uma mais-valia para a empresa a sua implementação.

Também foi efetuada uma abordagem aos colaboradores da organização (seguindo muito de perto o guião da entrevista aos responsáveis, apresentado no Apêndice III), solicitando a sua opinião, quanto à aplicabilidade e funcionalidade de um sistema deste género. O retorno recebido foi deveras positivo, já que é do interesse de todos os intervenientes que este projeto seja uma mais-valia para a empresa e para o seu trabalho quotidiano. Questões como celeridade e fiabilidade são preocupações constantes no dia-a-dia destes colaboradores.

Uma vez que o retorno recebido foi muito positivo, podemos depreender que esta pode, efetivamente, ser a solução esperada para o desenvolvimento da organização.

Nas palavras de um dos seus gerentes, Eng.º João Miguel Ribeiro, “este poderá ser o ponto de partida para a empresa começar a sistematizar os seus procedimentos, que estão a crescer, fruto do próprio crescimento da organização”.

O paradigma atual, tratamento manual da grande maioria de fluxos, não está a acompanhar as exigências de mercado, o que se torna um fator prejudicial para o seu desenvolvimento. Então, torna-se necessário que mudanças ocorram, de forma a potenciar esta pequena empresa e que os impulse para um novo patamar de eficiência e eficácia.

A elaboração desta proposta baseou-se numa análise atenta das condicionantes da empresa, em especial, nas suas competências administrativas e operacionais, mas também, numa perspetiva comercial, em virtude dos seus serviços serem vocacionados para os clientes.

Nesta fase do projeto, é proposto efetuar uma análise relativamente a toda a proposta, centrando-nos nos benefícios pretendidos, os quais se almeja alcançar. Este modelo deve ser generalizado a todos os processos de negócio existentes na empresa. No entanto, devemos realçar que os SI não são imóveis e que têm de ser adaptados às vicissitudes que surgem, quer internas, quer externas à organização.

Após a sua implementação é necessário efetuar-se uma nova avaliação, para que sejam possíveis correções e reajustes que vão de encontro às alterações surgidas.

Esta proposta procurou fazer a contextualização entre o âmbito do negócio e a estratégia da empresa, tentando permitir uma visão mais abrangente sobre os objetivos pretendidos e um maior envolvimento de todos os colaboradores, não sobrecarregando apenas alguns utilizadores.

Nesta fase da avaliação, considerando o *feedback* da equipa de gestão da Go2oportos, podemos enumerar algumas considerações referentes ao projeto proposto:

- Rapidez nos procedimentos de bloqueio de reservas nos vários operadores turísticos, com os quais trabalham, para desta forma, evitar constrangimentos ao nível das reservas efetuadas pelos clientes, que podem estar simultaneamente a efetuar uma marcação, em operadores diferentes - a sistematização de procedimentos, torna todo este processo muito célere.
- No âmbito das bases de dados a criar, podemos destacar a importância da correção e objetividade dos elementos carregados, uma vez que este carregamento, de uma forma geral, é tratado pelos próprios interlocutores, evitando desta forma, informações incorretas. Estas informações são tratadas e atualizadas sempre que os clientes efetuam uma reserva, o que pressupõe que as atualizações são realizadas oportunamente. Como o sistema solicita as informações que pretende, evita-se as informações desnecessárias e pouco objetivas.
- O facto de não ser necessária a deslocação à empresa torna os seus serviços mais práticos e disponíveis. Este dado não foi desencadeado pela implementação do SI, no entanto, e face às novas potencialidades que o sistema permite, é um elemento a considerar numa avaliação positiva da proposta.
- A recolha e armazenamento dos dados é efetuada de uma forma muito eficaz, garantindo a preservação dos mesmos e a disponibilização sempre que solicitados, com consciência da fiabilidade daquilo que é transmitido.
- O tratamento da informação também é um pressuposto de relevo, porque permite a análise cuidada de alguns dados, fundamentais para o estudo da atividade da empresa e, conseqüentemente, para o reajuste de critérios e pressupostos estabelecidos, mas que precisam de ser acompanhados.
- A apresentação da empresa no seu *website*, tendo em atenção os pormenores referidos no capítulo anterior, nomeadamente, contactos atualizados e um *Blog* de sugestões, potencia uma maior proximidade com os clientes e maior transparência nos elementos transmitidos.
- A disponibilização de documentos diversos garante homogeneidade na informação distribuída e maior rapidez de processos. Existe uma garantia que os documentos emanados seguem os critérios previstos, assim como, a sua produção se tornar mais célere. Outro ponto a referir nesta gestão documental é o facto de o seu arquivo permitir um acesso fácil e uma consulta rápida, evitando a dispersão de documentos.
- O facto de permitir a atualização constante de dados e a sua manutenção fidedigna, possibilita que a transmissão de informações ocorra num mais curto espaço de tempo, agilizando os circuitos e evitando esquecimentos que podem gerar complicações para as operações a concretizar.

- O envio de informações via correio eletrónico pressupõe uma diminuição de custos e de tempo que se refletirá no comportamento da atividade da empresa. Este item também ganha com o arquivo informático das comunicações, quer materialmente, evitando gastos desnecessários com papel, quer em termos de espaço. Os gastos com o envio de documentação por correio ficam diluídos, em virtude se estar a favorecer o envio eletrónico do mesmo.
- A existência de um boletim informativo enviado por via eletrónica traduz-se numa forma de publicitação da empresa, assim, além de se dar a conhecer alguns elementos que possam ser considerados de relevância, também não deixa de ser uma oportunidade para a empresa se ir dando a conhecer e fazer parte do universo dos clientes. De uma forma pouco agressiva, esta poderá ser uma “arma” eficaz para não deixar a relação com os clientes esmorecer. De salientar que, por vezes, a agressividade das técnicas de marketing, são consideradas exageradas pelos clientes afastando-os das empresas. Neste caso, o próprio cliente pede a subscrição do boletim pelo que o seu envio não é abusivo por parte da empresa.
- A apresentação dos itens que permitem ao cliente expor as suas dúvidas e sugestões reflete para a empresa as dificuldades e constrangimentos que a mesma necessita de colmatar. Estes itens traduzem-se numa mais-valia para a empresa, que pode, atempadamente, e com certezas, esclarecer as dúvidas e acolher as sugestões para melhor os seus serviços prestados. Assim, o cliente pode, comodamente, solicitar à empresa ajuda para alguns aspetos, sem que com isto sobrecarregue os serviços da Go2oportor, ou até ficar sem resposta. Outra fonte de retorno, no que respeita à opinião dos clientes, é a existência de inquéritos de satisfação que proporcionam um *feedback* das ações preconizadas.
- Existe sempre uma interligação entre as áreas, evitando, desta forma, sobreposição de horários, estadias, informações enviadas, etc., tudo isto se manifesta em ganhos de tempo e confiança nas informações, prestadas e recebidas, eliminando-se a probabilidade de erro.
- A possibilidade de exportar informação, em formato Excel, permite a análise dos dados, quer em termos comerciais, como é o caso das reservas efetuadas, quer em termos financeiros, como é o caso da análise aos custos suportados, auxiliando a tomada de decisões de gestão por parte dos responsáveis da empresa.
- De salientar que um dos aspetos mais relevantes em todo este processo é o de libertar os colaboradores da Go2oportor para a execução de tarefas várias, não necessitando de acompanhar os processos da empresa de uma forma muito apertada. Não haver sobrecarga de serviços e terem a certeza de que as informações prestadas e os procedimentos tomados são os mais corretos. Não deixar nada ao acaso no seu desempenho, é, efetivamente, o ponto fulcral da implementação de um SI como este.
- O tratamento das informações diretamente com a organização permite ao cliente sentir-se confiante, uma vez que os processos são tratados diretamente com a Go2oportor, sem

intermediário, garantindo a confidencialidade dos dados carregados e libertando os intervenientes para a participação nos processos.

- Todo este projeto pressupõe a implementação de um SI, que trará benefícios para a empresa, quer a nível tecnológico, quer a nível operacional.
- Esta sistematização de procedimentos só trará benefícios concretos para a Go2oportos, nomeadamente em termos de racionalização de custos e de tempos de trabalho. Como nos deparamos com uma pequena empresa, com um reduzido número de colaboradores, esta racionalização revela-se de extrema importância.

À questão de investigação levantada propôs-se a concretização de um SI que pudesse ir ao encontro das necessidades da empresa, assim, espera-se que esta solução seja o procedimento mais adequado. Por agora, numa perspetiva menos abrangente, mas que possa, no futuro, ser adaptada e desenvolvida às novas necessidades da organização em consonância com as expectativas dos colaboradores e utilizadores.

Aprovada a proposta, a fase que está a ser iniciada é a da avaliação de um fornecedor de base tecnológica, que poderá auxiliar na aplicação do sistema, ajustando, numa base mais profissional, as propostas preparadas.

Se avaliarmos o paradigma atual, mesmo com a aplicação do novo sistema, devem sempre ser realçadas algumas dificuldades de implementação de um projeto deste tipo. Embora, não exista, neste momento um sistema a corrigir, mas sim um sistema a implementar de raiz, não será totalmente fácil a adaptação dos intervenientes ao novo processo.

De salientar que, devido a constrangimentos temporais, não foi possível a implementação deste projeto na prática, o que dificulta a sua avaliação, no entanto, não podemos deixar de referir que, sendo esta uma aplicação nova, a sua introdução nos procedimentos da organização terá um acesso facilitado, visto pressupor-se um maior envolvimento de todos os intervenientes no processo de implementação, que encaram este trabalho como um incremento ao desenvolvimento da empresa.

Capítulo VI – Conclusão e Considerações Futuras

Podemos concluir este trabalho, referindo o nosso ponto de partida, ou seja, com a nossa questão inicial: “Pode uma microempresa portuguesa, racionalizar os seus procedimentos, implementando um Sistema de Informação?”.

A nossa convicção é que sim. O desenvolvimento económico e social gera necessidades às organizações diariamente. Assim, é imperioso que todas as organizações, numa maior ou menor escala, desenvolvam as suas competências, em busca de procedimentos rápidos, eficientes e eficazes, que sirvam de motor para impulsionar essas mesmas estruturas nos mercados em que se inserem.

O presente projeto teve como objetivo ajudar a Go2oporto, a melhorar a sua gestão operacional, através da implementação de um sistema de informação de suporte.

Para atingir estes objetivos foi necessário elencar os pontos fortes e fracos desta empresa, de forma a ser possível alcançar uma solução que fosse de encontro às suas necessidades e que pudessem ser indicadores dos pressupostos de melhoria dos procedimentos desta organização.

Para se efetuar uma análise mais apurada, baseamo-nos em palavras-chave orientadoras que permitissem a contextualização deste problema, numa literatura vasta. Organização, Gestão Estratégica, Sistemas de Informação, Processos de Negócio, foram os conceitos que afloramos para nos servirem de orientação.

Começamos o nosso estudo como uma breve abordagem à Teoria das Organizações, uma vez que se considera que as organizações para serem compreendidas têm de ser estudadas à luz de um enquadramento no seu contexto organizacional, ressaltando os conceitos de estrutura organizacional, formalização de procedimentos e comunicação organizacional. De salientar que a análise do meio envolvente da organização deve ser complementada com uma análise dos fatores internos.

Ao pegarmos numa definição de estrutura organizacional, podemos considerar que é o modo como as empresas se articulam para desenvolver as suas atividades. A estrutura organizacional de uma empresa é sempre ajustada à estratégia definida podendo explicar que existe uma relação entre o conceito de estratégia e de estrutura organizacional, que se revelam fundamentais para o desenvolvimento da organização.

Ao realizar este projeto, pretendeu-se a incursão pelo campo da Gestão Estratégica, uma vez que esta orientação é um elemento chave para se traçar o futuro que se pretende alcançar para o desenvolvimento da empresa em estudo.

Todos os procedimentos a implementar passaram por uma abordagem estratégica da empresa, que se pretendeu objetiva e concreta, de forma a poderem ser consistentemente implementados.

Com base nestes pressupostos, efetuou-se a análise do meio ambiente, interno e externo, em que a Go2oportos se desenrola, identificando as suas tendências e implicações no mercado em que se insere. Foi preparada uma análise aos seus recursos organizacionais, nomeadamente, e em especial, aos seus processos de negócio, para se buscarem resoluções para o tratamento de questões de crescimento organizacional, que afetam a sustentabilidade da organização.

Após o reconhecimento das dificuldades com que a Go2oportos se depara, no campo da sua gestão operacional, surgiu-nos um conceito que se pretende seja um ponto de inovação e desenvolvimento para a organização.

Assim, como proposta foi elaborado um projeto de Sistema de Informação, que se pretende seja um veículo de objetividade e transparência nos processos da empresa, padronizando comportamentos e evitando procedimentos que resultem em prejuízo para a organização.

Lacunas ao nível da gestão dos recursos humanos e materiais, fraco acompanhamento dos processos em curso, pela não utilização de meios tecnológicos capazes e fiáveis, armazenamento e recolha de dados pouco racionalizados, por vezes, facilitadores de perdas de informação, foram algumas das fragilidades que se pretendem colmatar com esta ferramenta.

Estas são algumas das dificuldades com que a Go2oportos se depara no seu quotidiano, assim, espera-se que a aplicação preparada resolva algumas destas deficiências, possibilitando a melhoria das tarefas administrativas e, conseqüentemente, o trabalho preconizado pelos responsáveis e colaboradores da empresa, que conseguirão rentabilizar e valorizar os seus procedimentos, tornando-se mais céleres e precisos nas respostas dadas e que potencialmente irão proporcionar aos seus clientes um sentimento de fiabilidade e eficiência que se refletirá nas ligações entre empresa e cliente, que sairão, francamente, beneficiadas.

Através da metodologia adotada, o método de investigação-ação, pode ser proporcionada à empresa, um projeto interativo, para o qual foi fundamental o apoio da equipa de gestão da mesma, que nos apoiou, essencialmente na fase de diagnóstico e na fase de avaliação, para que a fase de implementação seja uma possibilidade de sucesso.

Resumindo, espera-se que este trabalho permita à Go2oportos sistematizar os seus procedimentos e torná-los mais céleres, fiáveis e eficazes, garantindo desta forma o crescimento da empresa numa base sustentável.

O futuro...

Na fase em que se encontra o projeto, avaliação de eventuais fornecedores para o desenvolvimento do produto, tem sido interessante a interação que temos mantido com a empresa.

Uma perspetiva futura seria o alargamento deste tipo de projeto às entidades que laboram com a Go2oport, criando sinergias e rentabilizando tempo e procedimentos.

De salientar que a necessidade destas organizações aderirem a este tipo de aplicação poderá até surgir da constatação do sucesso que a Go2oport retirará com o uso deste SI, criando nelas próprias a intenção de melhorar procedimentos.

A necessidade de entregar este projeto nos prazos legalmente instituídos, inviabilizou a possibilidade de concluir o processo de implementação do SI e de ser efetuada a sua avaliação. Processo que completaria a fase inicial deste trabalho, uma vez que os SI têm de ser ajustados ao longo da sua vida útil. Contudo, apesar desta impossibilidade e dado já estar elaborado, não quisemos deixar de incluir nos apêndices deste projeto o Guião da entrevista para a avaliação final (Apêndice IV).

Também de referir que a implementação deste projeto teria de ser efetuada numa época do ano, em que os recursos humanos da organização estivessem disponíveis para acompanhar este processo, já que, o seu trabalho diverge nas diferentes épocas do ano, tendo um acréscimo de trabalho, resultado da sua polivalência, na época alta (entre os meses de Maio e Setembro), e um decréscimo na época baixa (entre os meses de Outubro e Abril), sendo esta a altura ideal para abraçar este novo projeto.

Os SI não são estáticos, alteram-se com a volatilidade das atividades da empresa, assim, sugerem-se avaliações periódicas, até, porque, com o crescimento da empresa que se pretende a médio prazo, será uma necessidade o desenvolvimento de novos sistemas que se adaptem à nova realidade organizacional da Go2oport, desta forma dever-se-á aperfeiçoar o modelo apresentado, permitindo um acompanhamento do negócio de forma mais abrangente, consolidando novos processos e novas oportunidades de negócio.

Bibliografia

- Afonso, N. (2006). *Investigação Naturalista em Educação: guia prático e crítico*. Porto: Edições Asa.
- Alter, S. (1992). *Information Systems: a management perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Baskerville, R. L. (1999). Investigating Information Systems With Action Research. *Communications of Association for Information Systems*, Volume II Article 19, pp. 1 a 32.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria organizacional : estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Boddy, D., Boonstra, A., & Kennedy., G. (2008). *Managing Information System and Organization* (3.º Ed.). England: Prentice Hall.
- Bogdan, R., & Blikem, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Brynjolfsson, E. L. (2000). Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. *Journal of Economic Perspectives*, pp. 14, 23-48.
- Chiavenato, I. (1982). *Administração de empresas*. São Paulo: McGraw-Hil.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cidadexímia Lda. (2013). *Plano de Negócios*.
- Cidadexímia Lda. (2014). *Diagnóstico e Análise Estratégica*.
- Costa, A. (2012, Outubro 30). Sistemas de Informação. *Semana Informática*. Retirado de www.semanainformatica.xl.pt
- Drucker, P. F. (1997). *Inovação e Gestão*. (J. S. Pereira, Trad.) Lisboa: Editorial Presença.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gouveia, L., & Ranito, J. (2004). *Sistemas de Informação de apoio à Gestão*. Porto: SPI.
- Guggenberger, A. C. (2000). *A Practical Guide to Information Systems Process Improvement*. CRC Press.
- Hammer, M. J. (1995). *Reengineering the Corporation*. USA: Harper Business Essentials.
- Kemmis, S. R. (2007). Participatory Action Research - Communicative Action and Public Sphere. *Denzin & Lincoln (strategies)*, pp. 271 a 330.
- Kotler, P. (2001). *Marketing para o Século XXI* 2.ª Ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Latorre, A. (2003). *La Investigación-Acción*. Barcelona: Graó.
- Laudon, K., & Laudon C. (2005). *Management Information Systems*. USA: Prentice Hall.

- Laureano, M. (2005). Segurança como estratégia de gestão da informação. *Revista Economia & Tecnologia*, pp. vol. 8, Fasc. 3, pp. 38-44.
- Malone, T. E. (1997). Tools for inventing organizations: Toward a handbook of organizational processes. *Center for Coordination Science*, Massachusetts Institute of Technology.
- Mcfarlan, W. (1984). Information Technology Changes The Way You Compete. *Harvard Business Review*, v.62, n.3, pp. 98-103.
- Mckenna, R. (2005). *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro. Campus.
- Mintzberg, H. (July/August de 1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 66 - 75.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies - Toward a general Theory*. USA: Oxford University Press.
- O'Brien, R. (1998). An overview of the Methodological Approach of Action Research. *Faculty of Information Studies - University Of Toronto*, pp. 1 - 28.
- Orlikowski, W. J. (Agosto de 1992). The Duality of Technology: rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, pp. 398-427.
- Osborne, D. T. (1992). *Reinventing Government*. Massachusetts: Penguin Reading.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio Janeiro: Elsevier.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). (M. A. João Minhoto Marques, Trad.). Lisboa: Gradiva.
- Robbins, S. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste/Centro de Ciências Históricas e Sociais*, Universidade do Minho, Braga, pp. 179-194.
- Sarmiento, A. (2002). *Impacto dos Sistemas Colaborativos nas Organizações* (Tese de Doutoramento). Universidade do Minho, Braga.
- Sêmola, M. (2003). *Gestão da Segurança da Informação, uma visão executiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Senge, P. (1999). *Leadership in Living Organizations. The Dance of Change: The challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. USA
- Silva, P. R. (2005). *Teoria das Organizações e Modelo Informacional* (Tese de Doutoramento). Universidade de Évora, Évora.
- Sommerville, I. (2011). *Software Engineering* (9.ª Ed.) USA: Pearson Education.
- Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão: Uma Abordagem Sistémica*. Lisboa. Verbo.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill.

- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets. Harvard Business Review*. Vol. 8, pp. 3 - 8.
- Varajão, J. (2002). *Função de Sistemas de Informação* (Tese de Doutoramento). Universidade do Minho, Braga.
- Videira, A. S. (2005). *UML Metodologias e Ferramentas CASE*. Lisboa: Centro Atlantico.
- Waterman, R. T. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row Publishers.
- Yin, R. K. (2009). *Case studies research: design and methods* 4.^a ed. California: Sage Publications.

Apêndice I

Guião da entrevista inicial aos quadros da Go2oporto

A recolha destas informações irá permitir conhecer a organização e as dificuldades com que se deparam, assim como alguns procedimentos atuais.

1. Sendo uma empresa com um número de colaboradores tão reduzido, quais as principais dificuldades sentidas na gestão quotidiana da Go2oporto?
2. O envolvimento dos seus gestores é relevante em termos executivos?
3. Quais as maiores dificuldades sentidas nos procedimentos diários da empresa?
4. Sentem dificuldade na transmissão de procedimentos aos colaboradores que vêm trabalhar para a empresa?
5. Os procedimentos tornaram-se mais ineficientes e ineficazes ao longo da atividade da Go2oporto?
6. Quais os procedimentos mais recorrentes na empresa?
7. Sentem que é necessário uma intervenção ao nível da sistematização dos procedimentos e da informação para alcançarem os objetivos a que se propõem?
8. Reconhecem a importância da criação e implementação de uma solução premente para colmatar as lacunas existentes?
9. Consideram que estão recetivos à mudança? E os vossos colaboradores?
10. Consideram que o vosso papel no mercado poderá ressentir-se pela positiva com a implementação de uma solução operacional?

Apêndice II

Guião da entrevista aos colaboradores da Go2oporto

A recolha destas informações irá permitir conhecer o tipo de colaborador da empresa, e elencar as funções que lhe estão atribuídas, tentando identificar as necessidades da empresa. Serão também nomeados os procedimentos atuais.

1. Idade e Formação Académica?
2. Funções na empresa?
3. Aptidão para a utilização de ferramentas informáticas?
4. O que considera relevante para as tarefas quotidianas?
5. Considera que um Sistema de Informação poderia ser uma mais-valia para as suas funções dentro da organização?
6. Considera que se adaptaria facilmente a um novo sistema?

Apêndice III

Guião da entrevista final aos quadros da Go2oporto (antes da implementação)

Com a recolha destas informações tentar-se-á perceber se a solução apresentada poderá ser considerada relevante para o funcionamento da empresa. Também se pretende retirar algumas ilações sobre as mudanças a ocorrer na empresa, fruto desta implementação.

1. Uma vez implementado o Sistema de Informação na Go2oporto, considera que o projeto poderá ser uma mais-valia para a empresa?
2. Que benefícios pensam retirar desta implementação?
3. Em termos operacionais, que opinião tem em relação ao Sistema de Informação?
4. Considera que o relacionamento com os clientes, fornecedores e proprietários poderá sair facilitado com este Sistema de Informação?
5. Quando pensa que poderá começar a ser tratada a sua implementação?

Apêndice IV

Guião da entrevista final aos quadros da Go2oporto (após a implementação)

(Não aplicada)

Com a recolha destas informações obter-se-ia algumas considerações sobre a implementação do Sistema de Informação, e quais as dificuldades sentidas com este projeto.

Importante realçar que estas questões ainda não foram colocadas, face à falta de tempo entre a implementação e a avaliação, de forma serem cumpridos os prazos estabelecidos para a entrega deste projeto de trabalho, de âmbito académico.

1. Uma vez implementado o Sistema de Informação na Go2oporto, considera que o projeto foi uma mais-valia para a empresa?
2. Quais as maiores dificuldades sentidas durante a implementação do sistema na empresa?
3. O sistema conseguiu anular a ocorrência de situações prejudiciais à empresa?
4. Para os colaboradores este sistema aumentou a sua motivação?
5. Conseguiram reduzir alguns custos inerentes aos processos?
6. A parte administrativa saiu favorecida?
7. Considera que a empresa ganhou reconhecimento com esta mudança?