

Os ERP's (Enterprise Resource Planning) como soluções integradas para a Indústria da Hotelaria e Turismo

Carlos Azevedo•
Paula Serdeira••

Resumo

O objectivo desta comunicação consiste em fazer uma abordagem genérica aos sistemas de informação e à tecnologia de suporte no âmbito da gestão das organizações ligadas à Cadeia de Valor do Turismo e Hotelaria.

Preteñde-se ainda reflectir sobre as conclusões de um estudo efectuado pelos autores à utilização de Sistemas do tipo ERP (Enterprise Resource Planning) nas unidades hoteleiras

1. Enquadramento teórico e objectivos da Comunicação

Os sistemas de informação dos diferentes departamentos de organizações ligadas à Hotelaria e Turismo têm vindo a funcionar como autênticas ilhas isoladas. O resultado deste isolamento reflecte-se numa comunicação deficiente, com perda de qualidade e precisão, acabando por ser transmitida em tempo não útil devido às diversas barreiras que encontra no processo de comunicação.

A tendência actualmente é a integração de todo o sistema de gestão, suportado por software ERP (Enterprise Resource Planning), bem como a utilização da tecnologia da Web como factor de aumento de competitividade.

Este processo possibilita uma redução de custos, facilita o processo de racionalização dos procedimentos de negócio, incrementa a eficácia e auxilia de forma significativa o processo de tomada de decisões.

2. Cadeia de Valor do Sector do Turismo e Hotelaria

• Metodologia

Para uma análise mais eficaz da utilização dos sistemas e tecnologias de informação no Sector, utilizámos a metodologia da Cadeia de Valor para uma caracterização que permite:

- Conhecer a segmentação global do sector
- Conhecer o grau de utilização dos sistemas e das tecnologias de informação
- Identificar as estratégias e tendências

-
- é licenciado em Economia, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, tendo desenvolvido a sua actividade primordialmente no âmbito dos Sistemas de Informação, em geral, e da Gestão de Projectos de Organização e Informática, em particular. É actualmente responsável pelas áreas de Qualidade e Sistemas de Informação da TRANSGÁS. Soc. Portuguesa de Gás Natural, SA.
 - é licenciada pela Universidade Autónoma de Lisboa e encontra-se actualmente a elaborar a tese de mestrado em Sistemas de Informação, incluído no Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais da Universidade do Algarve, onde é também docente de Sistemas de Informação na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo daquela Universidade.

Esta metodologia é apresentada com base na abordagem do Prof. Adriano Freire, no seu livro "Internacionalização: desafios para Portugal" da editora Verbo.

- Esquema da Cadeia de Valor



- **Hotelaria**

É possivelmente o segmento de maior importância, captando mais de metade das receitas totais da indústria. É um sector muito fragmentado, coexistindo empresas globais de grande dimensão com empresas locais muito pequenas e de fraca qualidade de oferta.

De uma forma geral é um sector que se posiciona de uma forma especializada face à procura (praia, montanha, centros urbanos, entre outros).

Ultimamente tem-se verificado uma tendência para a diminuição das taxas de ocupação dos hotéis de menor dimensão, devido a menores investimentos em marketing e publicidade, aumentando consequentemente os custos administrativos dos operadores turísticos e as quotas de mercado das grandes unidades.

Estas por sua vez registam taxas de ocupação média elevada: hotéis de 5 estrelas têm maiores taxas de ocupação que os de 3 e 4 estrelas, em boa parte devido ao aumento do poder de compra nos países "exportadores de turistas".

- **Operadores Turísticos**

Trata-se de um segmento de importância nuclear, dado estabelecer a relação entre a oferta e a procura, através da organização de programas, estadias, transporte, e outros, em *packages* integrados.

O preço é aqui um factor decisivo, pelo que os operadores dependem muito da sua capacidade negocial junto das entidades que oferecem serviços, passando o volume contratado a determinar o sucesso da oferta.

Para protecção do negócio e aumento da flexibilidade da oferta, os operadores turísticos tendem a integrar o negócio através de aquisições a montante e a jusante da cadeia de valor (agências de viagens, empresas de aluguer de automóveis, companhias de aviação com vocação para operação de *charters*, entre outros).

- **Agências de Viagens**

A principal função deste segmento é a disponibilização dos vários modos de transporte e *packages* turísticos. As maiores redes de agências de viagens são multinacionais que cobrem substancialmente os mercados europeu e asiático e de forma total o mercado americano.

O aparecimento de sistemas centrais de reservas e da Internet obrigou este segmento a mudanças estratégicas. Com os novos canais de distribuição electrónica a ligar os clientes directamente aos produtores de serviços, mudaram as relações comerciais tradicionais; por exemplo as principais companhias de aviação anunciaram reduções importantes nas comissões pagas às agências, e que são responsáveis por 50% do seu volume de vendas.

Estes factos têm assim determinado concentrações, desaparecendo pequenas agências, e integrando-se agências com operadores turísticos.

• Abordagem Global dos Sistemas e Tecnologias de Informação no Sector

A tecnologia agora disponível coloca desafios de adaptação das empresas ao mesmo tempo que proporciona maior comodidade ao cliente, alterando a suas necessidades de mobilidade, face a um determinado objectivo (a videoconferência, por exemplo).

Nas companhias aéreas, as alianças tornaram vital o papel dos sistemas centrais de reservas, permitindo ao cliente a compra directa dos bilhetes de avião. Trata-se de um sistema de informação já antigo (duas décadas) mas com um recrudescimento importante nos últimos anos. Aliado à emissão electrónica de bilhetes permite reduzir os custos de emissão e de transacção, o que é um problema grave para agências e operadores que vêm assim reduzidos o volume de clientes e as receitas na área mais significativa do negócio que é a venda de bilhetes de avião.

Como consequência, as agências de viagens têm procurado modernizar-se, adoptando e investindo em sistemas próprios e em interfaces para ligação a sistemas centrais de reservas de companhias de aviação e hotéis.

Podem apontar-se o sistema de informação AMADEUS, líder entre as agências de viagens (33%) seguido dos sistemas de informação GALILEU (28%) e SABRE (26%).

Também podem apontar-se a venda directa de produtos turísticos através da Internet como factor de criação de dificuldades aos operadores e às agências de viagens, dado que esta tecnologia permite alterar o modo como os clientes fazem planos e adquirem viagens, com a possibilidade de visualização de imagens e acesso a informação substancial.

O crescimento de outras aplicações de comércio electrónico não deixará também de condicionar o sector, nomeadamente nos mercados virtuais (Business to Business) que apareceram em força no segundo semestre de 2000.

3. Caracterização dos Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas na Hotelaria

Os sistemas de informação e a tecnologia de suporte no sector do turismo assumem um papel cada vez mais importante, potenciando a eficiência organizacional do sector. Se por um lado, o turista necessita de cada vez mais e melhor informação para escolher os seus destinos preferidos, ao nível das empresas turísticas é também necessário elaborar estratégias de marketing cada vez mais agressivas, bem como desenvolver novas formas de comercialização. A globalização crescente do negócio turístico que se traduz numa interligação cada vez maior entre os todos os intervenientes, implica um crescente envolvimento dos sistemas e das tecnologias de informação em todo o processo.

A utilização das tecnologias de informação veio alterar profundamente os processos e toda a filosofia de gestão das unidades hoteleiras, reflectindo-se em última análise na qualidade do serviço prestado ao cliente.

De acordo com um estudo¹ efectuado sobre o sector, as áreas chave de serem potenciadas pelas tecnologias emergentes são as seguintes:

Marketing, Distribuição, Reservas e Vendas – onde a tecnologia pode ser utilizada no planeamento e

¹ POON, Auliana (1993, Tourism, Technology and Competitive Strategies.

controlo de vendas, no marketing directo, na informatização do sistema de reservas, na utilização da Internet e na análise dos operadores turísticos e agências de viagens, permitindo determinar quais os factores que mais contribuem para o negócio.

Telecomunicações – podendo assumir várias formas, desde os sistemas digitais de telefone, passando pela comunicação com os potenciais clientes através dos novos canais de comunicação.

Contabilidade de clientes – através da interligação dos terminais existentes nas unidades (restaurante, bares, lojas, entre outros) é possível saber em qualquer momento o saldo do cliente.

Gestão de quartos – permitindo saber todas as informações relevantes sobre a ocupação dos quartos, como as chegadas, partidas, as preferências dos clientes sobre determinados quartos.

Back Office – torna possível a automatização e modernização da gestão financeira e administrativa, englobando os pagamentos, as compras, o controlo de inventário, os relatórios de gestão entre outros.

Alimentação e Bebidas – a gestão dos custos, as compras e a previsão de vendas dos produtos de alimentação e bebidas tornam-se facilitadas com a utilização das tecnologias de informação, permitindo assim um melhor planeamento das refeições e uma gestão de stocks dos minibares existentes nos quartos.

Gestão de energia/climatização e segurança – numa unidade hoteleira a poupança de energia é fundamental para a gestão dos custos. Sensores de ocupação de espaço, aquecimento e controladores automáticos de luz e televisão, bem como detectores de incêndio e fechaduras automáticas são exemplos da utilização das tecnologias.

Em Portugal, a utilização dos sistemas de informação e das tecnologias na hotelaria, começa agora a ser alvo de alguma atenção, embora a grande maioria das unidades hoteleiras não considerem uma prioridade nem mesmo uma ferramenta essencial para a competitividade e modernização das mesmas.

De acordo com o estudo efectuado pelo INOFOR/INE, verifica-se que actualmente as áreas que dispõem de melhores infraestruturas ao nível das tecnologias, são as áreas das telecomunicações, gestão de quartos, gestão de clientes e back office.

Considerando como elemento diferenciador a categoria do estabelecimento, é possível concluir que os estabelecimentos que mais investem em tecnologia são os de nível elevado, canalizando estes investimentos para as áreas de marketing, distribuição e vendas, gestão de clientes e de quartos e back office. Nas unidades de categoria média, as preocupações centram-se ao nível da funcionalidade da actividade da unidade, para tal privilegiam a informatização e a gestão de custos operacionais, nomeadamente a actualização dos programas informáticos. Nas unidades de categoria inferior não se denotam preocupações ao nível de investimento em infraestruturas tecnológicas, sendo que a tecnologia existente resume-se ao telefone, fax e um computador na recepção.

4. Tendências dos sistemas ERP para o sector da Hotelaria

Características de um ERP (Enterprise Resource Planning)

Um sistema ERP, ou um sistema integrado de gestão, é um sistema de software dirigido ao negócio que permite à empresa:

- automatizar e integrar a maioria dos seus processos de negócio;
- produzir e aceder à informação num ambiente de tempo real, e
- partilhar dados e práticas comuns através de toda a empresa.

A principal característica de um sistema ERP é a integração da informação, inserida uma única vez num dos seus módulos e imediatamente disponível em todo o sistema, organizada de forma a poder ser utilizada em tempo real nos vários centros de decisão da organização, melhorando a qualidade global da informação disponível. Ao interligar as várias áreas da organização, unificando-as num só processo de planeamento e gestão, o sistema estará a conferir a agilidade e a racionalidade que um mercado competitivo exige. Por outro lado, ao adoptar aplicações integradas, a organização está a promover a normalização, a racionalização e a integração de actividades. Ao adoptar formas de actuação mais padronizadas reafirma a identidade e a cultura da organização.

As suas funcionalidades vão muito para além de um software típico, concebido para cada departamento da empresa. Este tipo de sistema é desenvolvido partindo da perspectiva da organização como um todo, em vez da organização com vários departamentos. Esta abordagem sugere que a organização trabalha como um todo, com uma equipa única, em vez da empresa com várias equipas, cada uma com o seu departamento. Toda a informação é guardada uma só vez no sistema, em vez de o ser em vários sistemas diferentes, ficando a informação registada numa única base de dados. Os vários departamentos não necessitam de estabelecer ligações a diferentes sistemas para obterem respostas, pois toda a organização utiliza os mesmos dados, ficando a informação imediatamente disponível ao utilizador.

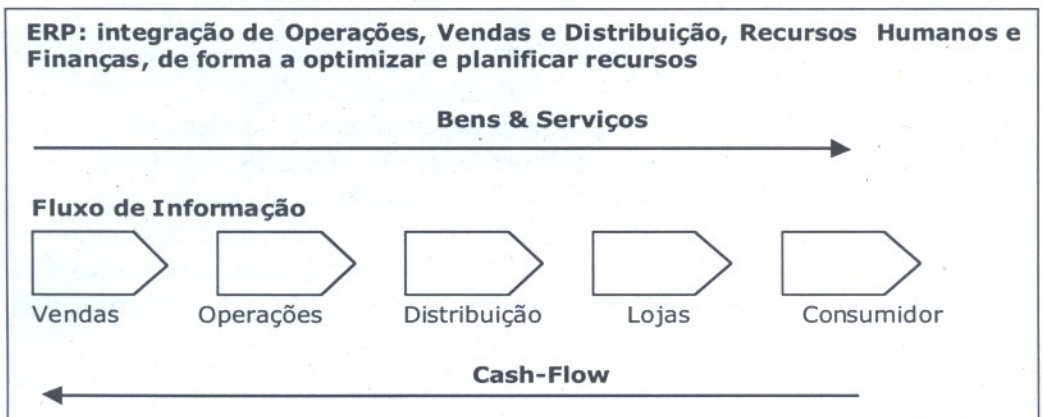
Outro aspecto fundamental dos sistemas ERP é que permitem alterações nas práticas de negócio e das competências centrais das organizações, bem como uma redefinição do seu ambiente externo (clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes). Esta reorganização potencia o aumento da produtividade e permite reagir atempadamente às modificações do mercado.

Para além das vantagens em termos de integração, os sistemas ERP permitem aumentar os benefícios intrínsecos de cada um dos seus módulos, uma vez que cada um integra as "best practices" de cada uma das funções de negócio.

O pré-requisito mais importante para uma implementação de sucesso de qualquer sistema ERP reside na análise e reengenharia dos seus processos de negócio. Este esforço obriga a um olhar crítico sobre os processos críticos do negócio de cada organização. Várias vezes, a experiência desta fase de análise, permite restaurar a vantagem competitiva, redefinir novos objectivos estratégicos e captar retornos directos ou indirectos no investimento.

Para acelerar esta fase de BPR (Business Process Reengineering), os fornecedores deste tipo de sistemas tem desenvolvido metodologias específicas que permitem à empresa rever os seus processos, analisando simultaneamente as melhores práticas aplicadas pelas organizações líderes em cada sector.

Depois de revistos os processos, o próximo passo na implementação de um sistema ERP consiste na standardização e integração dos processos internos de negócio da organização, com o seu ambiente externo.



Análise sucinta das funcionalidades de um Sistema ERP numa unidade hoteleira

Como acima ficou descrito um sistema ERP prima pela integração de funções que atravessam um organização. No caso específico de uma unidade hoteleira, as funções principais e a respectiva cobertura funcional do software ERP são:

Front- Office

Funções de gestão de reservas, atendimento, caixa, serviço de quartos e vigilância.

Sales & Catering

Funções de reserva de artigos e gestão de instalações, tipos de salas e quartos, e de uma forma geral a gestão comercial do hotel.

Alimentação e Bebidas

Gestão operacional do hotel, incluindo alimentação, bebidas, equipamento respectivo, etc.. podendo controlar a integração de compras dos clientes em diversos locais de restauração e lazer.

Gestão da Manutenção

Gestão de ordens de reparação, custeio de pessoal e materiais, bem como orçamentação de toda a gestão das instalações e energia.

Comunicações

Gestão da integração das comunicações internas e externas, incluindo telefones, televisão paga, e da infraestrutura de gestão de informação, nomeadamente a recolha de reservas e pedidos de informação via Internet.

Recursos Humanos e Património

Funções típicas de gestão de turnos, horários, imobilizado, etc...

Back-Office

Funções contabilísticas e financeiras comuns, estatísticas, etc...

Considerações sobre a utilização de sistemas ERP em Portugal nas unidades hoteleiras

O estudo efectuado pelos autores a um conjunto significativo das principais unidades hoteleiras, aponta para uma quase ausência de utilização de forma integrada de sistemas ERP nas unidades analisadas.

Constata-se por um lado uma boa cobertura nas funções automatizadas, mas alguma dispersão de módulos de software de diferentes origens, com as inevitáveis dificuldades de construção e gestão de interfaces entre esses módulos. Ainda como consequência desta situação, verifica-se alguma dificuldade na produção de relatórios de gestão, o que se agrava ainda mais, atendendo ao reporting que unidades periféricas são obrigadas face aos centros de decisão, quase sempre localizados fora do país.

Se efectivamente algumas delas utilizam módulos típicos de um ERP, elas concentram-se mais nas actividades nucleares das unidades hoteleiras e menos nas de suporte.

As razões para a situação verificada radicam em:

- Carências graves na representação de empresas fabricantes de sistemas ERP específicos para a indústria hoteleira, traduzindo-se em deficiente assistência técnica, help-desk, tempo de resposta a situações anómalas, etc..
- Fraca preparação dos recursos humanos afectos a esta actividade.
- Face aos sistemas ERP implementados noutras empresas de outros sectores industriais, constatou-se um atraso significativo na produção e lançamento no mercado internacional de soluções específicas para a indústria hoteleira.
- Tradicionalmente a indústria hoteleira tem investido relativamente menos nos sistemas de informação e tecnologias de suporte, não os considerando como ferramentas vitais para atingir ganhos de competitividade, situação que tem agora tendência para evoluir.