



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sistemas de Controlo de Gestão no Setor do Alojamento Local em Portugal

Exploração de Fatores Determinantes

Carolina Pereira Dimas

Católica Porto Business School

Setembro de 2021



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sistemas de Controlo de Gestão no Setor do Alojamento Local em Portugal

Exploração de Fatores Determinantes

Trabalho Final de Mestrado na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre Gestão, ramo Controlo de Gestão

Por

Carolina Pereira Dimas | 355419077

Sob orientação de
Professor Doutor José Miguel Pereira dos Santos de Oliveira

Setembro de 2021

Agradecimentos

A frequência deste programa de mestrado na Católica Porto Business School constituiu-se, desde início, como um grande desafio a superar na minha vida. Passados três anos de terminar a minha licenciatura e de estar já consolidada no mercado de trabalho, decidi que o meu desejo e gosto por aprender não tinha ficado por ali. Havia vontade de fazer mais e de lutar por um sonho, à altura, mais distante: criar e gerir o meu próprio negócio. Ciente que as unidades curriculares apresentadas me poderiam dar as bases pretendidas para a concretização deste sonho no futuro, embarquei nesta aventura que culminou na realização da presente dissertação final de mestrado. É certo que o caminho percorrido e os obstáculos atravessados até ao ponto em que hoje me encontro não teriam sido, de todo, uma realidade possível de alcançar se não fosse pela ajuda imprescindível de algumas pessoas a que não poderei deixar de agradecer:

Ao meu orientador, Prof. Doutor José Miguel Oliveira, por toda a disponibilidade e incansável acompanhamento ao longo das várias etapas deste trabalho.

A todas as empresas que contribuíram para a investigação através da sua preciosa participação no inquérito realizado.

À minha mãe e irmã, por me terem encorajado desde sempre lutar por alcançar os meus objetivos e ensinando-me o verdadeiro significado da palavra «resiliência».

Ao meu namorado, pela presença, motivação e apoio incondicional em todas as decisões e momentos-chave do meu percurso.

A todos os meus amigos e colegas que sempre me confiaram uma palavra de apreço durante esta etapa da minha vida.

Carolina Pereira Dimas.

Resumo

O propósito deste trabalho consiste na análise dos fatores determinantes dos sistemas e ferramentas de controlo de gestão que presentemente são utilizados pelas empresas que exploram o mercado de alojamento local em Portugal, atendendo à importância recente, mas crescente que este sector tem assumido na economia portuguesa (AHRESP, 2017).

Dado o interesse profissional da autora em aprofundar o conhecimento no assunto, o método de investigação utilizado assenta na revisão de literatura sobre o estado de arte das práticas de controlo de gestão no sector, tendo como foco a identificação das necessidades e características específicas do mesmo, que justifiquem as soluções encontradas (Pavlatos, 2021). Seguidamente foi realizado um inquérito que permitiu obter 35 respostas de empresas do setor, onde foi testada a aderência do caso português ao quadro-geral identificado na literatura. A análise permitiu concluir que as empresas do setor privilegiam ferramentas de gestão operacional e de recursos humanos (60%), controlo de custos e proveitos (57,1%) e de otimização dos seus canais de venda e distribuição (68,6%). Por outro lado, evidenciou também que a maior ameaça ao seu desempenho e sucesso futuro se prende com o facto de estas se situarem numa fase precoce no que toca à perceção que detêm de ferramentas de análise da concorrência e sistemas de *pricing*, aferindo-se que mais de 60% das empresas inquiridas não implementa qualquer ferramenta que execute estas funções. Concluiu-se ainda que 80% das empresas adota sistemas de controlo de gestão até um ano desde o início da sua atividade, sendo influenciadas pelo aumento de funcionários e complexificação das suas estruturas organizacionais.

Palavras-chave: alojamento local; sistemas de controlo de gestão; teoria da contingência.

Abstract

The purpose of this final master's dissertation is to analyze the determining factors of the management control systems and tools that are currently used by companies that explore the short-term renting market in Portugal, given the recent but growing importance that this sector has assumed in the Portuguese economy (AHRESP, 2017).

Given the author's professional interest in deepening knowledge on the subject, the research method used is based on a literature review on the state of the art of management control practices in the sector, focusing on the identification of its specific needs and characteristics, that justify the solutions found (Pavlatos, 2021). Then, a survey was carried out, which allowed 35 responses from companies in the sector to be obtained, where the adherence of the Portuguese case to the general framework identified in the literature was tested. The analysis allowed us to conclude that companies in the sector favor operational and human resources management tools (60%), cost and profit control (57.1%) and optimization of their sales and distribution channels (68.6%). On the other hand, the survey results also highlighted that the biggest threat to the performance and future success of these companies is linked to the fact that they are still at an early stage in terms of their perception of competitive analysis and pricing systems, noting that over 60% of the companies surveyed do not implement any tool that performs these functions. It was also concluded that 80% of companies adopt management control systems up to one year since the start of their activity, being mainly influenced by the increase in the number of employees and the complexity of their organizational structures.

Keywords: short-term renting; management control systems; contingency theory.

Lista de Abreviaturas

AL – Alojamento Local

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – Código de Atividade Económica

CEE – Comunidade Económica Europeia

CG – Controlo de Gestão

NATO – Organização do Tratado do Atlântico Norte

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT – Organização Mundial do Turismo

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PMS – *Property Management Systems*

RevPar – Rendimento médio por quarto disponível

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

SPP – Sociedade de Propaganda Nacional

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Lista de Abreviaturas	x
Índice	xi
Índice de Figuras	xv
Índice de Tabelas	xvii
Índice de Gráficos	xix
Introdução.....	19
Revisão de Literatura	23
Parte 1: Controlo de Gestão	23
1.1 A Origem e Evolução do Controlo de Gestão.....	24
1.2 Sistemas de controlo de gestão	27
1.3 Instrumentos de Controlo de Gestão	30
1.3.1 Orçamento	30
1.3.2 <i>Balanced Scorecard</i>	31
1.3.3 <i>Execution Premium</i>	32
1.3.4 Centros de Responsabilidade.....	34
1.3.5 <i>Intranet e Dashboard</i>	35
1.4 Teoria da contingência	36
Parte 2: Turismo e hospitalidade	38

2.1. Importância Económica do Turismo em Portugal.....	39
2.2 Empreendedorismo e PME's em Turismo.....	43
2.2.1 Controlo de Gestão em Pequenas e Médias Empresas	43
Parte 3: Sistematização	45
Questões de Investigação e Metodologia.....	49
1. Questões de Investigação	49
2. Metodologia	51
2.1 Hipóteses.....	52
2.2 Recolha e Tratamento de Dados	53
2.2.1 Definição da Amostra	53
2.2.2 Estrutura do Inquérito	54
2.2.3 Relação entre a Revisão de Literatura e as Questões de Inquérito.	56
Contextualização.....	70
1. Surgimento e Importância do Alojamento Local em Portugal	71
Análise dos Resultados.....	73
1. Caracterização das empresas inquiridas	73
2. Análise e monitorização da atividade: utilidade e impacto das ferramentas utilizadas	80
2.1. Gestão de preços	80
2.2. Gestão de plataformas.....	82
2.3. Gestão operacional.....	84
2.4. Análise da concorrência	86
2.5. <i>Reporting</i> a proprietários e/ou investidores.....	87
2.6. Controlo de Custos e Proveitos.....	89

2.7. Impacto da pandemia de Covid-19 no setor do Alojamento Local em Portugal.....	91
3. Controlo de Gestão.....	93
4. Considerações Finais do Inquérito.....	103
Apreciação das Hipóteses	104
Conclusão.....	109
Principais Conclusões:	111
Limitações	116
Sugestões para estudos futuros	117
Bibliografia.....	118
Anexos.....	131
Anexo I: Contexto Histórico do Turismo	132
Anexo II: E-mail <i>template</i> para envio de inquéritos	139
Anexo III: Inquérito em <i>Google Forms</i>	140
Anexo IV: Empresas inquiridas.....	146

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução do Conceito de Gestão. Fonte: Elaboração Própria.	26
Figura 2 - «Management Control Systems as a package».....	28
Figura 3 - Balanced Scorecard. Fonte: Otley – “Performance Management: a framework for management control systems research” (1999) – adaptação própria.....	31
Figura 4 - Execution Premium. Fonte: Kaplan&Norton (2008).....	33
Figura 5 - Evolução das Receitas Turísticas [em Milhões de Euros]. Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística.	40
Figura 6 - Peso do Turismo em percentagem. Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística.	40
Figura 7 - Balança Turística em milhões de Euros. Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística.	40
Figura 8 - TOP 10 Mercados Emissores em milhões de Euros. Fonte: Banco de Portugal; TravelBI.....	41

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tabela-resumo da Revisão de Literatura. Fonte: Elaboração própria	45
Tabela 2 - Correspondência entre a Revisão de Literatura e as Questões de Investigação	50
Tabela 3 - Questão 4, Secção C - Inquérito	66
Tabela 4 - Questão 7, Secção C - Inquérito	68
Tabela 5 - Validação Hipótese 1.....	104
Tabela 6 - Validação Hipótese 2.....	105
Tabela 7 - Validação Hipótese 3.....	105
Tabela 8 - Validação Hipótese 4.....	106
Tabela 9 - Validação Hipótese 5.....	107
Tabela 10 - Validação Hipótese 6.....	107
Tabela 11 – Tipos de Turismo de Nichos. Fonte: Elaboração própria.....	135

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição geográfica das empresas inquiridas por NUT II. Fonte: Elaboração própria.	74
Gráfico 2 - Distribuição geográfica das empresas inquiridas: respostas à questão 5, secção A. Fonte: Elaboração Própria.....	74
Gráfico 3 - Dimensão das empresas inquiridas por número atual de funcionários: respostas à questão 3, secção A. Fonte: Elaboração própria.....	75
Gráfico 4 - Idade das empresas inquiridas: respostas à questão 4, secção A. Fonte: Elaboração própria.	76
Gráfico 5 - Estrutura Organizacional das empresas inquiridas: respostas à questão 7, secção A. Fonte: Elaboração própria.	77
Gráfico 6 - Financiamento de Investidores: respostas à questão 6, secção A. Fonte: Elaboração própria.	78
Gráfico 7 - Posição e departamentos dos inquiridos: respostas à questão 2, secção A. Fonte: Elaboração própria.	79
Gráfico 8 - Gestão de Preços: respostas à questão 1, secção B. Fonte: Elaboração própria.....	81
Gráfico 9 - <i>Softwares</i> utilizados na gestão de preços: respostas à questão 1.1, secção B. Fonte: Elaboração própria.....	81
Gráfico 10 - Gestão de Plataformas: respostas dos inquiridos à questão 2, secção B. Fonte: Elaboração própria.....	83
Gráfico 11 - <i>Softwares</i> utilizados para a gestão de plataformas: respostas dos inquiridos à questão 2.1, secção B. Fonte: Elaboração própria.	83
Gráfico 12 - Gestão Operacional: respostas dos inquiridos à questão 3, secção B. Fonte: Elaboração própria.	85
Gráfico 13 - <i>Softwares</i> utilizadas na gestão operacional: respostas dos inquiridos à questão 3.1, secção B. Fonte: Elaboração própria.....	85

Gráfico 14 - Análise da Concorrência: respostas dos inquiridos à questão 4, secção B. Fonte: Elaboração própria.....	86
Gráfico 15 - <i>Softwares</i> de análise da concorrência: respostas dos inquiridos à questão 4.1, secção B. Fonte: Elaboração própria.....	87
Gráfico 16 - <i>Reporting</i> a proprietários e/ou investidores: respostas dos inquiridos à questão 5, secção B. Fonte: Elaboração própria.....	88
Gráfico 17 - <i>Softwares</i> utilizados para <i>reporting</i> a proprietários e/ou investidores: respostas dos inquiridos à questão 5.1, secção B. Fonte: Elaboração própria.....	89
Gráfico 18 - Controlo de custos e proveitos: respostas dos inquiridos à questão 6, secção B. Fonte: Elaboração própria.....	90
Gráfico 19 - <i>Softwares</i> utilizados para controlo de custos e proveitos: respostas dos inquiridos à questão 6.1, secção B. Fonte: Elaboração própria.	90
Gráfico 20 - <i>Softwares</i> de gestão e impacto da pandemia de Covid-19 no setor: respostas dos inquiridos à questão 7, secção B. Fonte: Elaboração própria.....	92
Gráfico 21 - Adaptações das empresas face às circunstâncias impostas pela pandemia de Covid-19: respostas dos inquiridos à questão 8, secção B. Fonte: Elaboração própria.	92
Gráfico 22 - Distribuição percentual da existência de departamentos de controlo de gestão nas empresas em análise: respostas dos inquiridos à questão 1, secção C. Fonte: Elaboração própria.	94
Gráfico 23 - De que forma é tratada a função de controlo de gestão nas empresas: respostas dos inquiridos à questão 1.1, secção C. Fonte: Elaboração própria. ...	95
Gráfico 24 - Frequência de utilização de sistemas de controlo de gestão: respostas dos inquiridos à questão 2, secção C. Fonte: Elaboração própria.....	95
Gráfico 25 - Momento de introdução de sistemas de controlo de gestão: respostas dos inquiridos à questão 3, secção C. Fonte: Elaboração própria.....	96
Gráfico 26 - Motivações por detrás da decisão de introdução de sistemas de controlo de gestão: respostas dos inquiridos à questão 4, secção C. Fonte: Elaboração própria.	97

Gráfico 27 - Motivações adicionais presentes no momento de adoção de sistemas de controlo de gestão: respostas dos inquiridos à questão 5, secção C. Fonte: Elaboração própria.	99
Gráfico 28 - Sistemas de Controlo de Gestão utilizados pelas empresas: respostas dos inquiridos à questão 6, secção C. Fonte: Elaboração própria.....	100
Gráfico 29 - Fatores que inibem a utilização de sistemas de controlo de gestão: respostas dos inquiridos à questão 7, secção C. Fonte: Elaboração própria.	101

Introdução

Numa fase em que a concorrência se adensa a nível global, as empresas dos mais variados setores operam em busca de soluções que as distingam das demais. Para este efeito, com olhos postos nas suas visões e missões, analisam o ambiente externo no qual estão inseridas e procuram as estratégias de negócio, estruturas organizacionais e ferramentas de trabalho que melhor se adaptem às suas realidades.

Numa persistente procura por soluções que permitam aos gestores melhorarem o desempenho das organizações que lideram, muitos têm sido os autores a elaborarem estudos e teorias na tentativa de responder a este pedido. Robert Anthony, por exemplo, foi um dos primeiros estudiosos a debruçar-se sobre o tema do controlo de gestão, definindo-o como o “o processo pelo qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente no alcance dos objetivos da organização” (Anthony, 1965). Mais recentemente, Jordan (2015) refere que “o controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”.

Deste modo, num contexto de constante evolução, o controlo de gestão foi migrando de uma perspetiva formal e rígida, concentrada em métodos puramente contabilísticos, para uma perspetiva mais holística e flexível. Apesar do orçamento, a análise de demonstrações e métricas financeiras serem ainda instrumentos grandemente utilizados, poucas são as empresas que não procuram integrar também ferramentas de controlo comportamental, cultural e de planeamento estratégico como vias para o alcance das metas a que se propõem.

Á luz da Teoria da Contingência, crê-se também que não existem, atualmente, sistemas indiscutivelmente apropriados e aplicáveis a todas as organizações, em quaisquer circunstâncias (Emmanuel et al., 1990), pelo que a decisão sobre qual o melhor instrumento de gestão a utilizar é influenciada fortemente por fatores como a dimensão da empresa, estrutura organizacional, ambiente externo e tecnologia em vigor.

Enquanto muito se tem teorizado sobre os sistemas de controlo de gestão e impacto da sua utilização, percebeu-se que a sua relação com a área do Turismo e Hospitalidade foi ainda muito pouco analisada.

Representando um dos setores com maior importância económica e social em Portugal, o Turismo contribuía em 2019 com um peso de 6,9% no total de pessoas empregadas no país e, as receitas turísticas, registavam um contributo de 8,7% para o PIB nacional (Turismo de Portugal, 2021). O Turismo tem sido também responsável por uma corrente de investimento por parte de diferentes setores da economia, como é o caso da construção, transportes, comércio, entre outros, convergindo no aparecimento de uma vaga de novos negócios criados por pequenos empresários e famílias.

Com o objetivo da concretização das suas próprias ideias de negócio, jovens e famílias empreendedoras criaram as suas próprias empresas, com bens e serviços inovadores. Um dos melhores exemplos a invocar neste contexto é a popularização da abertura de estabelecimentos de alojamento local. Numa ótica de economia da partilha em que proprietários e investidores podem receber turistas nas suas propriedades, proporcionando experiências únicas e autênticas de contacto direto entre turistas e locais, e recebendo rendimentos desta partilha, existem hoje mais de 97 700 unidades de alojamento local em Portugal.

Tendo em conta que estas empresas representam uma fatia relevante do tecido empresarial português, surgem diversas questões a responder: estarão as empresas do setor do turismo e, em particular, as pequenas e médias empresas associadas à exploração do alojamento local em Portugal, a seguir as mesmas

práticas de gestão das empresas de outros setores? Será que a utilização de sistemas de controlo de gestão é apenas ponderada em empresas de maior dimensão? Ou estarão também os pequenos empresários a adotar estas ferramentas de gestão numa fase inicial dos seus projetos?

Detetando-se na literatura existente várias falhas de investigação a este respeito, a presente dissertação de mestrado procurará responder à seguinte questão de investigação: «Qual ou quais os instrumentos de controlo de gestão mais utilizados pelas empresas do setor do alojamento local em Portugal?»

De forma a se conseguir responder a esta questão de um modo mais holístico, interessará obter também respostas às seguintes subquestões:

- Qual será o grau de influência de variáveis contingenciais como a dimensão da empresa, estratégias de negócio, estrutura organizacional, grau de incerteza do setor de atividade e influência de investidores, na adoção de sistemas de controlo de gestão nas pequenas e médias empresas do setor do alojamento local em Portugal?
- Quais os objetivos e motivações subjacentes à decisão de introduzir sistemas de controlo de gestão nas pequenas e médias empresas do setor do alojamento local em Portugal?
- A partir de que momento do ciclo de vida destas empresas se pondera a introdução de ferramentas de controlo de gestão?
- Qual a utilidade e impacto do uso de ferramentas específicas à atividade das empresas?

Para responder a todas estas dúvidas serão formuladas hipóteses cuja apreciação se dará após a análise de inquéritos a realizar a empresas que operem atualmente no setor. Os inquéritos permitirão analisar a forma como as organizações relacionam as especificidades da sua atividade com o controlo de gestão, aferindo-se o impacto que as ferramentas que utilizam têm no seu desempenho global.

Em termos de estrutura, o trabalho encontra-se assim dividido nos seguintes capítulos: no primeiro capítulo apresentar-se-á uma revisão da literatura existente no que toca ao controlo de gestão, teoria da contingência e importância económica do turismo e hospitalidade; o segundo capítulo tratará de esclarecer a metodologia a utilizar, formulando-se as hipóteses e relacionando-as com a questão e subquestões de investigação; no terceiro capítulo analisar-se-ão os resultados do inquérito, avaliando-se a sua compatibilidade com as hipóteses. Por fim, terminar-se-á o trabalho com a apresentação das principais conclusões desta investigação, tal como de eventuais limitações identificadas e propostas de pesquisas futuras.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

Parte 1: Controlo de Gestão

Atualmente vive-se um contexto caracterizado pela concorrência global e pela internacionalização dos mercados, levando a uma complexificação das organizações e dos seus processos de tomada de decisão. Neste sentido, a maioria das organizações tem caminhado na direção da atribuição de uma maior importância aos seus métodos de gestão, de forma a desenvolverem estratégias que lhes permitam criar valor e construir vantagens competitivas face aos concorrentes no mercado. Globalização, avanços tecnológicos, alterações das estruturas organizacionais e melhorias nas técnicas de previsão são apenas algumas das razões que incentivam as empresas a tornarem-se cada vez mais ágeis no processo de adaptação às mudanças.

Se, no passado, a maior parte das empresas percecionava estes procedimentos como parte das funções dos seus departamentos de contabilidade, restringindo-se a controlos orçamentais e financeiros, assiste-se hoje, por contraste, à existência de uma variedade de instrumentos e métodos que, não negligenciando a contabilidade de gestão, incluem também métodos comportamentais e sociopsicológicos. Verifica-se, assim, uma transição da utilização de métodos puramente financeiros, para a adoção de métodos financeiros e não financeiros e, também, de métodos formais e não formais que, no seu conjunto, têm vindo a proporcionar um crescente alinhamento entre a estratégia traçada pela gestão de topo, os objetivos estratégicos e a linha de ação das organizações.

1.1 A Origem e Evolução do Controlo de Gestão

Ao longo dos anos e, à medida que o contexto empresarial tem conhecido novos desafios, tem sido cada vez mais proeminente o interesse dos profissionais, docentes e investigadores, no desenvolvimento de práticas, métodos e bases teóricas do controlo de gestão. (Dupuy & Roland, 1999: 14-15). Os primeiros estudos globalmente reconhecidos sobre o tema remetem para Robert Anthony (1965) que definiu controlo de gestão como “o processo pelo qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente no alcance dos objetivos da organização”.

Anthony concebia o controlo de gestão como um processo que se encontrava a meio caminho entre o planeamento estratégico e o controlo operacional, sendo que o planeamento estratégico era percecionado como o processo de delineamento de objetivos a longo prazo para a organização como um todo e, por sua vez, o controlo operacional, como a atividade que assegura que as tarefas imediatas estão a ser cumpridas. O controlo de gestão seria o processo que ligaria as duas áreas. A visão de Anthony foi recebida com várias críticas por ser vista como demasiado restrita, no sentido em que ignora alguns problemas fundamentais:

(1) O primeiro problema prende-se com a definição de estratégias e objetivos, que deverá ser considerado como um processo significativamente mais complexo do que Anthony parece transmitir;

(2) O segundo problema diz respeito aos métodos utilizados para controlar os processos de produção ou serviço, que são altamente dependentes da tecnologia em uso e que são bastante divergentes. Anthony relega esta questão para o controlo operacional;

(3) Por último, o seu argumento aborda os processos de planeamento e controlo puramente através de racionais contabilísticos e contém pouca

discussão sobre a perspectiva sociopsicológica e comportamental (Otley; Broadbent; Berry, 1995).

Assim, Parker (1986) critica os modelos contabilísticos de Anthony por oferecerem um reflexo imperfeito de modelos de controlo de gestão e, nas décadas que se seguem, vão surgindo novas definições sobre o tema. Lowe (1971) define «controlo de gestão» como “um sistema organizacional de procura e recolha de informação, responsabilização e feedback, desenhado para garantir que uma empresa se adapta às mudanças do seu ambiente envolvente e que o comportamento dos seus trabalhadores é medido por referência a um conjunto de objetivos operacionais (que estarão em concordância com os objetivos gerais), por forma a que a discrepância entre ambos possa ser reconciliada e corrigida”. Esta definição encara a função dos sistemas de controlo de gestão como um conjunto mais vasto de mecanismos desenhados para apoiar as organizações a se auto monitorizarem.

Por seu turno, Machin (1983), explora cada um dos termos: «gestão», «controlo» e «sistema», definindo-os como “sistemas formais de tratamento de dados, desenvolvidos de forma sistemática, que são desenhados para facilitar o controlo de gestão, que, por sua vez, se trata do processo pelo qual os gestores garantem que os recursos sejam obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na concretização dos objetivos da organização”.

Mais recentemente, Anthony e Govindarajan (2007) argumentam que “o Controlo de Gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização” e Jordan et al. (2011; 21) refere que “o controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização”.

A descentralização começa então a ganhar um papel notório quando se pensa sobre o controlo de gestão, admitindo-se, atualmente, a importância de permitir

que “os responsáveis operacionais possam agir sobre os problemas, sendo avaliados e premiados sobre as suas tomadas de decisão, conseguindo-se que as várias fases do processo de controlo de gestão são cumpridas através de ciclos ou negociações entre órgãos de gestão e os níveis hierárquicos inferiores” (Silva, 2013).

Com base neste *overview* pelas definições dadas ao controlo de gestão, pode-se refletir sobre a sua evolução e significância atribuída ao longo dos anos, como é também possível aferir pela observação da figura 1:

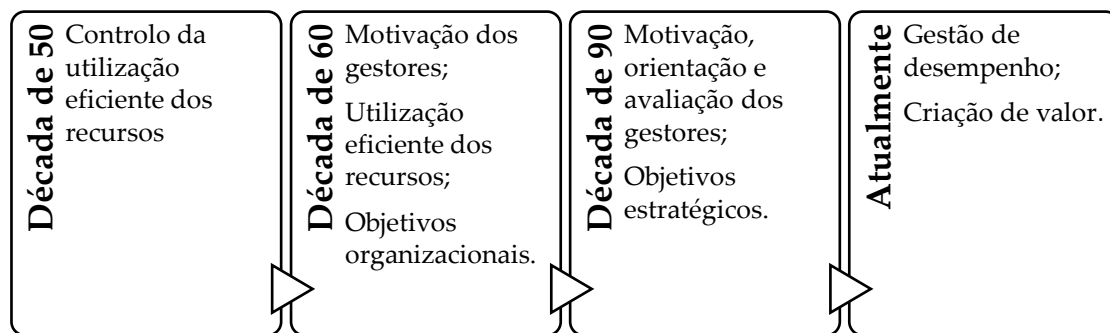


Figura 1 - Evolução do Conceito de Gestão. Fonte: Elaboração Própria.

O processo de controlo de gestão deve ser realizado ao longo do tempo e os responsáveis pelo processo devem, acima de tudo, compreender a realidade da organização, desde a sua missão aos objetivos estratégicos e, não esquecendo também, as necessidades de cada gestor e da organização em geral, para posteriormente serem implementados os instrumentos mais adequados. Todo este processo vai-se adaptando com o desenvolvimento e evolução da organização, tendo ainda em conta o ambiente externo, as necessidades dos *stakeholders* e expetativas dos acionistas e investidores, com o objetivo último da criação de valor.

1.2 Sistemas de controlo de gestão

Existem diferentes correntes de pensamento no que toca ao conceito de «Sistemas de Controlo de Gestão», algumas delas convergindo e outras delas abordando assuntos bastante distintos (Teemu Malmi, David A. Brown, 2008).

Enquanto Otley (1999) refere de forma mais abrangente que os Sistemas de Controlo de Gestão (adiante referidos como «SCG») “fornecem informação com o objetivo de ajudar os gestores no desempenho das suas funções e de apoiar as organizações a desenvolver e manter padrões de comportamento viáveis (...)”, por outro lado, Chenhall (2003) argumenta que os SCG “(...) incluem os sistemas de contabilidade de gestão, mas também incluem outros controlos como controlos organizacionais e culturais”. Merchant & Van der Stede (2007), numa visão mais restrita, separam o controlo de gestão do controlo estratégico e definem o controlo de gestão como uma forma de gerir comportamentos dos trabalhadores: “São as pessoas que fazem as coisas acontecer. Controlos de gestão são necessários para resguardar a empresa da possibilidade dessas mesmas pessoas fazerem algo que a empresa não queira que façam ou, de falharem em fazer algo que a empresa deseja que façam... Se pudéssemos confiar que todos os trabalhadores fariam sempre o que é melhor para a organização, não haveria necessidade de existirem sistemas de controlo de gestão”.

Para Teemu Malmi e David A. Brown (2008), os SCG incluem “todos os instrumentos que os gestores utilizam para garantir que os comportamentos e decisões dos seus trabalhadores são consistentes com a estratégia e objetivos da organização, mas excluem os sistemas de mero apoio à tomada de decisão”.

Os autores consideram que os SCG “não devem ser percecionados de forma holística, mas sim como um conjunto de ferramentas e práticas de controlo instituídas, muitas vezes, por influência de diferentes grupos de interesse”

(Malmi & Brown, 2008). Os autores elaboram ainda um modelo concetual de «pacote de controlos» composto por cinco tipologias de controlo:

(1) *planeamento* – definem objetivos para diferentes áreas de uma organização, determinando o foco dos esforços e comportamentos individuais e de grupo;

(2) *cibernético* – estabelecem metas e padrões, analisando-se, posteriormente, o desempenho através da comparação entre as metas estabelecidas e os resultados obtidos;

(3) *incentivos e recompensas* – pretendem motivar e melhorar o desempenho dos indivíduos e grupos através da atribuição de benefícios;

(4) *administrativos* – influenciam comportamentos através do estabelecimento de uma estrutura organizacional, da atribuição de responsabilidades e da divulgação de políticas e procedimentos internos;

(5) *culturais* - têm como objetivo influenciar os trabalhadores para que estes se monitorizem mutuamente, criando uma forte pressão de grupo em indivíduos que não cumpram com as normas e valores estabelecidos na empresa.

T. Malmi, D.A. Brown / Management Accounting Research 19 (2008) 287–300

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figura 2 - «Management Control Systems as a package».

Fonte: Teemu Malmi, David A. Brown –Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions (2008)

Simons (1987) definiu também os SCG como “os procedimentos e rotinas formais que os gestores utilizam para manter ou alterar padrões nas atividades

organizacionais”. Estes sistemas incluem procedimentos formais, tais como: planeamento, orçamento, análise do ambiente externo, *benchmarking*, relatórios de desempenho, alocação de recursos e recompensas dos trabalhadores. O controlo da estratégia é, para o autor, alcançado através “da integração de quatro «*levers of control*»: sistemas de crenças, sistemas de restrições, sistemas de controlo diagnóstico e sistemas de controlo interativo” (Simons, 1995). De acordo com Mundy (2009), “os gestores utilizam os quatro sistemas para equilibrar a necessidade de controlo com a necessidade de inovação e aprendizagem, por forma a gerir os conflitos organizacionais inerentes e, assim, gerar tensões dinâmicas que influenciam o desenvolvimento das capacidades organizacionais.”.

Langfield-Smith (1997) concluiu que “os controlos podem ser definidos como formais ou informais”. Os formais incluem normas, procedimentos operacionais e sistemas de orçamentação, enquanto os informais incluem as políticas não escritas da organização e, muitas vezes, derivam da cultura organizacional (apesar de admitir que os controlos formais possam derivar, de igual forma, da cultura organizacional).

Tendo em conta as opiniões dos vários autores, poder-se-á corroborar que os SCG podem diferir de organização para organização, sendo que a adoção de um sistema de controlo de gestão deve adequar-se à realidade de cada organização (dimensão, negócio, estilo de gestão, cultura organizacional) podendo, por esse facto, ser mais ou menos complexo e mais ou menos formal. Os SCG não possuem, por isso, um modelo rígido nem estável a implementar, uma vez que variam de empresa para empresa, moldando-se às necessidades de cada uma.

1.3 Instrumentos de Controlo de Gestão

Como referido, a seleção dos instrumentos de controlo de gestão a utilizar em cada organização depende das suas características, cultura e perfil dos gestores. Desta forma, para os selecionar é obrigatório fazer uma análise da empresa e da sua envolvente, considerando, nomeadamente, a sua estratégia, os seus objetivos, a sua visão e os recursos disponíveis.

De acordo com Jordan et al. (2011) estes instrumentos podem ser divididos em três tipos:

(1) *Instrumentos de Pilotagem* – ajudam a conduzir a organização de forma a alcançar a estratégia pretendida, atuando no plano operacional. Exemplos de instrumentos de pilotagem são o controlo orçamental, o *Balanced Scorecard* e o *Execution Premium*;

(2) *Instrumentos de Comportamento* – orientam o comportamento, dando aos responsáveis as condições para que tomem decisões individuais que contribuam para os interesses e objetivos globais da organização. Exemplos: Centros de responsabilidade e avaliação de desempenho;

(3) *Instrumentos de Diálogo* – estão relacionados com os comportamentos, a negociação, a análise, a interpretação, a formação, entre outros. Exemplos: *Intranet* e *dashboards*.

1.3.1 Orçamento

O orçamento tem sido, tradicionalmente, uma ferramenta central dos mecanismos de controlo de gestão de muitas organizações (Otley, 1999). O lucro é a medida geral de desempenho, calculado através da correspondência entre uma medida de *outputs* (receitas) e uma medida de *inputs* (custos). É necessário que a empresa possua um plano estratégico, pelo qual os objetivos da

organização devem ser alcançados, servindo este como base para a estrutura de custos do orçamento.

1.3.2 *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (1997) as medidas puramente financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas devem seguir na criação de valor. Deste modo, os autores desenvolveram uma nova ferramenta de gestão que integrava, para além de indicadores financeiros, indicadores não financeiros, que passaram a designar como *Balanced Scorecard* (seguidamente referido como «BSC»). O BSC traduz a visão e a estratégia da empresa num leque de objetivos organizados de acordo com quatro perspetivas, nomeadamente: (1) a perspetiva financeira, (2) do cliente, (3) dos processos internos e (4) da aprendizagem e desenvolvimento organizacional (verificar figura 3).



Figura 3 - Balanced Scorecard. Fonte: Otley – “Performance Management: a framework for management control systems research” (1999) – adaptação própria.

A perspectiva financeira visa evidenciar se o desenvolvimento do negócio consegue gerar retorno relativamente ao capital investido. Por outro lado, a perspectiva dos clientes, identifica os fatores essenciais para a satisfação dos clientes a fim de garantir que o crescimento financeiro seja sustentado ao longo do tempo. No que toca aos processos internos, esta perspectiva salienta as atividades e procedimentos prioritários para a garantia da satisfação dos clientes e, também, dos resultados financeiros. Por último, a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional inclui os recursos e as competências fundamentais, que a empresa deverá gerir de modo a garantir a realização com sucesso dos processos internos e, em sequência, a satisfação dos clientes e os resultados financeiros. O alinhamento dos objetivos das quatro perspectivas é a chave para a criação de valor e para a criação de uma estratégia centrada e internamente consistente.

1.3.3 *Execution Premium*

Reconhecendo algumas falhas no BSC, Kaplan & Norton (2009) apresentam, posteriormente, um novo modelo a que denominam *Execution Premium*. Este modelo é um sistema integrado de gestão que tem como objetivo fazer a ponte entre o planeamento estratégico e a execução operacional. Segundo Kaplan e Norton (2008), o “sistema deverá funcionar de forma interativa e personalizada de acordo com o mapa da estratégia e, utilizando o BSC como pilar do sistema de gestão para a execução da estratégia.”.

Este sistema de gestão integrado engloba as seguintes etapas: (1) Elaboração da estratégia; (2) Tradução da estratégia; (3) Alinhamento com a organização; (4) Planeamento das operações; (5) Monitorização e aprendizagem; (6) Testagem e adaptação da estratégia (verificar figura 4).



Figura 4 - Execution Premium. Fonte: Kaplan&Norton (2008)

A primeira fase retrata o momento de desenvolvimento da estratégia, identificando claramente a missão, visão e valores da organização e incluindo uma análise estratégica do ambiente interno e externo. Posteriormente, traduz-se essa mesma estratégia para um BSC e para um mapa estratégico onde devem estar definidos os pilares estratégicos decididos pela organização. A terceira fase do modelo – o alinhamento da organização – é fundamental na medida em que todos os trabalhadores devem compreender a estratégia da organização e qual a sua contribuição para o alcance os objetivos propostos. A quarta fase trata o planeamento das operações, desenvolvendo um plano de capacidade de recursos que assegura a ligação entre a estratégia e as operações. Encontrando-se a estratégia e os planos operacionais em execução, é enfim necessário monitorizar o desempenho de ambos. Desta forma, na quinta fase do modelo, sugere-se a realização de reuniões focadas nas operações da atividade corrente da organização e a realização de reuniões onde a estratégia deve ser, também, debatida e acompanhada. Por último, na sexta fase do modelo cria-se espaço para

testar e verificar a validade da estratégia, reavaliar todas as fases do modelo e respetivos pressupostos, tendo em consideração a situação atual da empresa.

1.3.4 Centros de Responsabilidade

De forma a assegurar que as organizações funcionam como um todo, é necessário garantir o envolvimento de cada responsável operacional. Os centros de responsabilidade são, neste sentido, utilizados como instrumento de pilotagem para conduzir os gestores intermédios ao alcance dos objetivos operacionais e globais (Anthony e Govindarajan, 2007).

Os centros de responsabilidade visam identificar a área de atuação de cada gestor definindo objetivos, atividades e recursos que pode utilizar e sobre os quais tem poder de decisão (Teixeira, 2007). Assim, existe sempre alguém que responde pelo grau de realização dos objetivos previstos e de utilização dos meios disponibilizados. A criação de centros de responsabilidade está associada à gestão por objetivos, a estruturas descentralizadas e à delegação de autoridade. O seu sucesso está assim dependente da capacidade da gestão de topo ser capaz de divulgar a missão e a estratégia definida e também de conseguir alinhar a atuação dos diferentes responsáveis operacionais (Jordan et al., 2011).

Anthony e Govindarajan (2007) destacam ainda a existência de diferentes tipologias de centros de responsabilidade: (1) Centros de custo – os gestores apenas controlam os gastos da atividade; (2) Centros de resultados – os gestores controlam as receitas e custos da atividade; (3) Centros de investimento – os gestores, para além dos resultados, controlam também ativos e passivos associados à atividade.

1.3.5 Intranet e Dashboard

A *intranet* tem vindo a destacar-se como um instrumento fundamental de diálogo nas organizações. Trata-se de rede interna de informação das organizações que favorece a partilha rápida de dados. Atualmente, existem já vários exemplos de sucesso em grupos empresariais internacionais que criaram autênticas comunidades de troca de ideias e de sugestões para resolver problemas operacionais, otimizando a eficiência dos processos operacionais e a capacidade de adequação às necessidades dos clientes (Kluge et al., 2002).

Já o *Dashboard*, apesar de ter conhecido as suas primeiras aplicações na década de 80, apenas recentemente começou a ser utilizado de forma mais global e recorrente, principalmente devido aos avanços tecnológicos recentes na área do *Business Intelligence*. O *dashboard* trata-se de uma aplicação de integração de dados que permite à organização medir, monitorizar e gerir o desempenho do negócio de uma forma eficaz, com o objetivo de responder às questões colocadas pelos elementos que têm a responsabilidade de tomar decisões, com possibilidade de aplicação aos vários níveis hierárquicos (Wayne W. Eckerson, 2006; Caldeira, 2010).

O *dashboard* é interpretado, pelos autores, como instrumento de diálogo, e como um excelente agente de mudança, se implementado corretamente. Fornece a qualquer nível da organização - estratégico, tático, operacional e individual - informações oportunas e relevantes para que a atividade possa ser medida, monitorizada e desenvolvidas ações, atempadamente, para atingir os objetivos estratégicos.

1.4 Teoria da contingência

Como já tem sido descrito ao longo do corrente capítulo, com o passar dos anos, vários foram os métodos desenvolvidos para gerir, planear, controlar e organizar as empresas numa procura pelo melhor modelo de gestão. A par dos métodos, foram também sendo desenvolvidas teorias com diferentes focos de atenção: as primeiras, baseadas na Teoria Clássica da Gestão, focavam a execução das tarefas e otimização dos processos; mais tarde, a atenção virou-se para as pessoas, a estrutura organizacional e a tecnologia (Silva, 2013).

Hoje em dia, à luz da Teoria da Contingência, crê-se que não existe um modelo absoluto que sirva a todas as empresas. Cada empresa deverá procurar uma fórmula única de gestão, estrutura e organização, com o intuito de melhor atingir as suas metas e objetivos (Lawrence & Lorsch, 1967).

A Teoria da Contingência tem origem nos trabalhos de Burns e Stalker (1961) e Chandler (1962), que investigaram o impacto do ambiente e da estratégia na estrutura organizacional. Woodward (1965), relacionando a estrutura e a dimensão das empresas, evidencia que, para as empresas pequenas, existe pouca necessidade de implementar uma estrutura formal; à medida que a empresa vai evoluindo, deverá aumentar também sua formalização. Tillema (2005), Aguiar e Frezatti (2007) e Cadez (2008), por sua vez, estudaram fatores de contingência relacionados com sistemas contabilísticos. Chen (2008) tratou os efeitos dos fatores de contingência na elaboração de orçamentos.

Donaldson, em 2001, concluí que não há uma estrutura organizacional única capaz de funcionar de forma indistinta em toda e qualquer organização. As empresas são sistemas abertos que dependem de uma gestão criteriosa para satisfazer e equilibrar as necessidades internas, assim como para se adaptarem às circunstâncias ambientais que as rodeiam. Logo, a melhor forma de gestão depende do tipo de tarefa e do ambiente dentro do qual se está a operar (Morgan,

2007). Estas foram as ideias gerais que formaram a base da Teoria da Contingência e que influenciaram, também, a visão atual no que toca aos sistemas de controlo de gestão.

O Controlo de Gestão, de acordo com a Teoria da Contingência, é baseado na premissa de que não existem SCG indiscutivelmente apropriados e aplicáveis, a todas as organizações, em quaisquer circunstâncias (Emmanuel et al., 1990). Desta forma, a decisão sobre qual o melhor instrumento de gestão a utilizar é influenciada fortemente por fatores externos. Esta abordagem tem estudado a natureza da estratégia de negócio, tecnologia em uso, envolvente externa, dimensão da empresa, estrutura, cultura organizacional, nível de descentralização, entre outras dimensões relevantes, na tentativa de explicar a eficácia da conceção e implementação de vários SCG.

Neste sentido, a Teoria da Contingência assume que os SCG são adotados para auxiliar os gestores a alcançarem os objetivos definidos de acordo com a sua estratégia e que o seu desenho é influenciado pelo contexto em que operam (Chenhall, 2003). Nos Capítulos seguintes será tratado de que forma algumas empresas do setor dos serviços, nomeadamente da área do Turismo e Hospitalidade, se adaptam à envolvente e como decidem quais os SCG que mais se apropriam à sua realidade.

Parte 2: Turismo e hospitalidade

Quando se pensa em «Turismo», muitas são as vezes em que se associa a palavra a «férias», «praia», «campo» ou até «cidade», despertando várias memórias e emoções distintas consoante o indivíduo que as invoca. Isto acontece porque o Turismo é algo intimamente ligado ao ser humano, isto é, foi este que criou o conceito, com o intuito de colmatar a necessidade de mobilidade, de ver e conhecer.

Existem duas teorias que explicam a atividade turística: uma que a define como sendo uma prática quotidiana, ou seja, como se tratando apenas de um prolongamento da vida quotidiana noutro contexto, onde mantemos práticas do dia-a-dia comum; outra define-a como sendo uma pausa na rotina, ou seja, o turismo pratica-se para que se faça uma pausa nas rotinas e hábitos do dia-a-dia.

Segundo Leiper, o Turismo pode ser pensado como uma “gama de indivíduos, de negócios, de organizações e lugares que, de alguma forma, se combinam para proporcionar uma experiência de viagem” (Neil Leiper, 1990). O Turismo é, assim, uma atividade multidimensional e multifacetada que influencia muitas vidas e muitas atividades económicas diferentes. Em 2003, a Organização Mundial do Turismo (OMT) dizia que o turismo era “(...) indiretamente responsável, a nível global, pela geração e manutenção de 195 milhões de empregos, o que equivale a 7,6% da mão-de-obra mundial; prevendo que, em 2010, o número [ultrapassasse] os 250 milhões (...)”. Segundo o relatório anual da *World Travel and Tourism Council* (WTTC), em 2019 o setor representava cerca de 330 milhões de empregos (diretos e indiretos) a nível mundial, o equivalente a 10,3% do emprego global total (1 em cada 10 empregos a nível mundial), sendo que 144 milhões de postos de trabalho são assegurados pelo alojamento e restauração, e a maioria das empresas a operar no setor são micro, pequenas e médias empresas.

Ainda que seja uma área vulnerável a uma infinidade de fatores (como é o caso da atual pandemia de Covid-19, que tem causado um impacto devastador na economia e emprego mundiais), não há dúvidas de que o Turismo¹ é uma atividade económica de elevada importância a nível global e, por consequência, cujo estudo se torna relevante.

2.1. Importância Económica do Turismo em Portugal

O setor do Turismo desempenha um papel crucial na economia portuguesa, envolvendo diversos setores de atividade como a cultura, os transportes, a indústria alimentar, a construção, mobiliário ou comércio, ao mesmo tempo que tem também um elevado impacto sociológico no país, na medida em que afeta, direta ou indiretamente, o desenvolvimento regional e a qualidade de vida das populações.

Em 2019 o setor do turismo registava um aumento de emprego com um peso de 6,9% na economia nacional (336,8 mil empregos dados pelo alojamento, restauração, agências e operadores de viagem). O Turismo representava também a maior atividade económica exportadora, sendo responsável por 52,3% das exportações de serviços e por 19,7% das exportações totais, o que permitiu obter um contributo de 8,6% no PIB português em receitas turísticas (TravelBI, 2021).

¹ Para um resumo do contexto histórico da atividade turística no contexto nacional e internacional, por favor consultar o Anexo I.

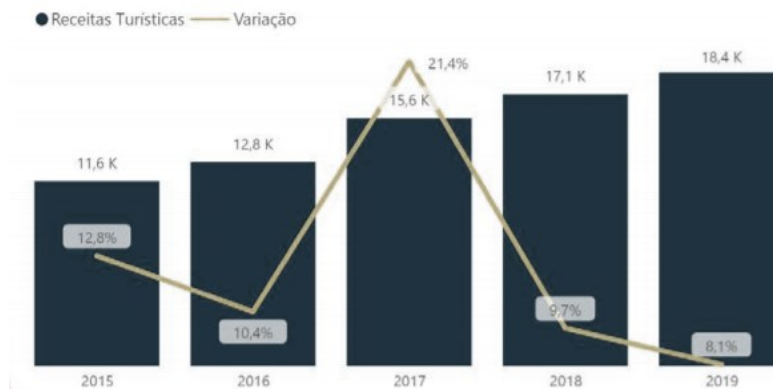


Figura 5 - Evolução das Receitas Turísticas [em Milhões de Euros]. Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística.

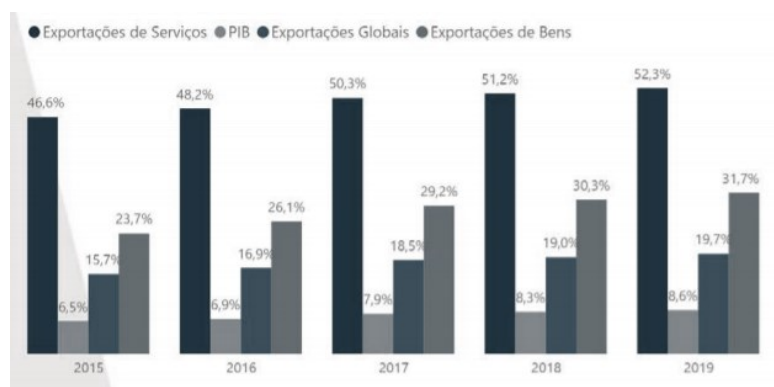


Figura 6 - Peso do Turismo em percentagem. Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística.

A balança turística, que resulta da rúbrica Viagens e Turismo da Balança de Pagamentos, tem também evoluído positivamente ao longo dos anos, com um aumento de cerca de 5,3% no saldo da Balança Turística de 2018 para 2019.

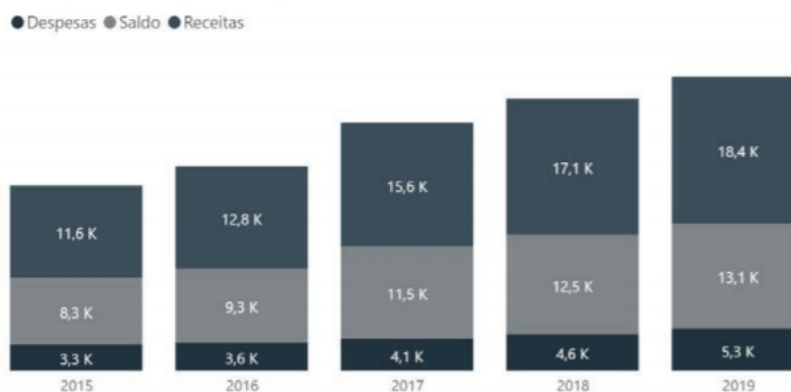


Figura 7 - Balança Turística em milhões de Euros. Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística.

Relativamente à procura, o ano de 2019 ficou marcado pelo alcance de máximos históricos: 70,2 milhões de dormidas (+4,6% face a 2018) e 27,1 milhões de hóspedes (+7,9%) (Turismo de Portugal, 2020). Registou-se um crescimento mais acelerado do mercado interno (+8,1% hóspedes nacionais) em relação ao mercado externo (+7,8% hóspedes estrangeiros), ainda que os estrangeiros tenham sido responsáveis por 71,2% da ocupação, contra 28,8% dos nacionais.

A Europa foi responsável por 78,7% das dormidas turísticas de estrangeiros em Portugal (+0,9% face a 2018) e os resultados mostram, ainda, uma clara aposta na diversificação de mercados, com crescimento expressivo dos mercados americanos (+16,5%, face a 2018) e asiáticos (+16,9% face a 2018). Mais uma vez, o Reino Unido destacou-se como o principal mercado internacional neste indicador com quota de 19,1% (TravelBI, 2021).

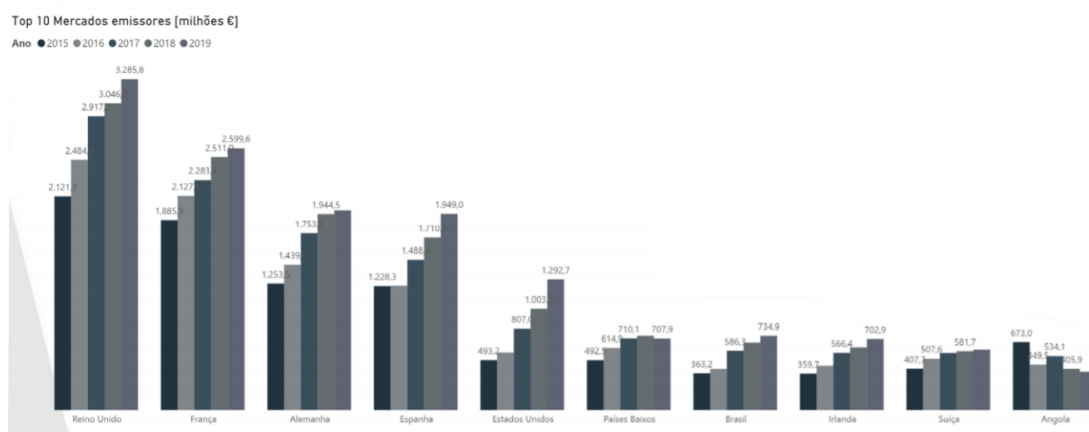


Figura 8 - TOP 10 Mercados Emissores em milhões de Euros. Fonte: Banco de Portugal; TravelBI.

As receitas geradas pelos turistas internacionais atingiram 18,4 mil milhões de euros (mais 8,1% do que em 2018, o equivalente a mais 1,3 mil milhões de euros), contribuindo de forma decisiva para o equilíbrio da balança turística.

Segundo o Turismo de Portugal (2021), o rendimento médio por quarto ocupado registou 88,8€, o que significou um aumento de +2,7% face a 2018 e o rendimento médio por quarto disponível (RevPar) atingiu o valor record de 49,4€ (+1,9% face a 2018). Em termos de fluxos nos aeroportos, registaram-se mais de

70 milhões de lugares disponíveis (+7,2% face a 208) e mais de 29 milhões de passageiros desembarcados (+6,9% face a 2018), registando-se um *Load Factor* de 83,5% (TravelBI, 2021).

Para atingir este desempenho, ao longo dos últimos anos os sucessivos governos sentiram necessidade de criar Planos Estratégicos de Turismo, como é o caso do Turismo2020 e do Turismo2027.

No que diz respeito ao Plano Estratégico para o Turismo 2027, o documento salienta que o turismo está inserido num mercado extremamente complexo e concorrencial e que o sucesso de qualquer iniciativa depende da capacidade de gerar propostas de valor, que atraiam os turistas, que permitam a satisfação das suas necessidades e expectativas, bem como, que consigam assegurar vantagens competitivas numa visão de mundo global (Turismo de Portugal, 2017).

É importante ainda salientar que Portugal foi considerado como o 14º Destino mais Competitivo do Mundo, em 2018, tendo em 2017 já alcançado a 17ª posição Mundial em Chegadas de Turistas e a 21ª posição Mundial em Receitas Turísticas (Turismo de Portugal, 2019). No entanto, em 2015 mais de metade das camas em Portugal ficaram por ocupar durante o ano. A procura correspondeu a 49 milhões de dormidas, mas a capacidade instalada à data permitia acolher mais de 100 milhões de dormidas (Turismo de Portugal, 2017).

Neste contexto, urge encontrar propostas de valor acrescentado que permitam combater a sazonalidade, acrescentar criatividade, inovação, vivências de experiências diferentes e autênticas, o que possibilita um leque muito alargado de respostas e desafios para a constituição de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) na área do Turismo.

2.2 Empreendedorismo e PMEs em Turismo

De acordo Zurab Pololikashvili, secretário-geral da OMT, o crescimento do turismo nos últimos anos confirma que o sector é, atualmente, um dos motores mais poderosos do crescimento e do desenvolvimento mundial (UNWTO, 2019). De facto, o sector do Turismo está em acelerada transformação e a gerar uma nova vaga de empreendedores.

O crescimento do Turismo em Portugal desencadeou uma tendência de investimento por parte de diferentes setores da economia, como é o caso da construção, transportes, entre outros, mas, também, desencadeou uma vaga de novos negócios criados por pequenos empresários e famílias.

Estando assim o ecossistema nacional e internacional das PMEs da área do Turismo num momento extremamente competitivo, o desafio passa agora pela criação de valor, explorando o mercado e as suas contingências específicas. Estas empresas, mais do que analisar o passado, precisam de conhecer as suas concorrentes e desenvolver capacidades de previsão. O seu crescimento organizacional deverá, cada vez mais, basear-se numa gestão eficaz de informação, delineamento de estratégias e objetivos. À medida que a complexidade das organizações aumenta, maior será assim a necessidade de implementação de ferramentas e instrumentos de controlo de gestão.

2.2.1 Controlo de Gestão em Pequenas e Médias Empresas

Com base na teoria do ciclo de vida da empresa (Miller e Friensen, 1983,1984), a fase de nascimento é o período pelo qual a nova empresa está a tentar tornar-se numa entidade viável. Sendo assim, as PMEs caracterizam-se por serem novas, pequenas, dominadas pelos seus donos e por conterem estruturas simples, centralizadas e informais. O sucesso destas empresas na evolução do estágio do ciclo de vida está dependente, entre outros fatores, da introdução de Sistemas de

Controlo de Gestão adequados à fase do ciclo de vida da empresa (Davila e Foster, 2005; Davila e Foster, 2007).

De acordo com alguns autores (Baiman, 1982; Davila, 2005), a necessidade da introdução de SCG nas empresas e o papel que podem desempenhar para uma gestão mais eficaz e eficiente decorre da literatura sobre a perspetiva do processamento de informação, isto é, a partir do momento em que o investidor ou dono da empresa delega a sua gestão a uma outra parte, a assimetria de informação e a diferença de objetivos começa a fazer-se sentir. Assim, os SCG podem evitar ou minorar os efeitos das ações tomadas pelos gestores, contribuindo para a defesa dos interesses dos investidores e maximização do valor.

Numa perspetiva contingencial, os melhores SCG são aqueles que ajudam os gestores a atingirem os objetivos organizacionais e que, por isso, estão também adaptados ao contexto em que irão operar (Chenhall, 2003). No início da vida da maioria das empresas, a recolha e processamento de informação é baseada numa rede bastante informal e o empreendedor/gestor decide com base nos principais desafios que enfrenta. Num ambiente de informalidade, a coordenação e controlo das atividades é feita através do contacto pessoal com os subordinados. No entanto, o crescimento de uma empresa comporta desafios que a obrigam a adequar a sua estrutura organizacional e a introduzir novos instrumentos de gestão. De acordo com Greiner (1998) a adoção dos SCG permite às empresas recentemente criadas fazer face à crescente necessidade de informação e na opinião do mesmo autor, o insucesso das empresas e restrições ao crescimento são causadas em parte pela falta de SCG. Neste sentido, Merchant e Ferreira (1985) argumentam que a falta de controlo na fase inicial da vida das empresas constitui uma séria ameaça à sua sobrevivência.

Parte 3: Sistematização

Tendo em conta a natureza do tema de investigação, o primeiro capítulo contou com uma extensa revisão da literatura existente e relevante nas áreas da gestão (em particular, dos sistemas de controlo de gestão e respetivos instrumentos), da teoria da contingência e do setor do turismo (quer em termos de evolução histórica como no que toca ao seu papel na economia global e nacional).

Nesta terceira e última parte do primeiro capítulo referente à revisão de literatura, interessa sistematizar as linhas de força e principais conceitos teóricos apresentados até então.

De forma a demonstrar estes mesmos conceitos teóricos de uma forma mais simples e visual, procedeu-se à elaboração de uma tabela-resumo, que associa os diferentes autores mencionados com as respetivas correntes de pensamento, argumentos e pontos de vista chave:

Tabela 1 - Tabela-resumo da Revisão de Literatura. Fonte: Elaboração própria

AUTOR(ES)	DATA	PERSPETIVA TEÓRICA	CITAÇÕES-CHAVE
<i>Controlo de Gestão do ponto de vista contabilístico e de controlo de resultados</i>			
Robert Anthony	1965	O Controlo de Gestão como um processo que faz a ponte entre o planeamento estratégico e o controlo operacional.	"[controlo de gestão como] o processo pelo qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente no alcance dos objetivos da organização".
Lowe	1971	O Controlo de Gestão como um conjunto vasto de mecanismos desenhados para apoiar as organizações a se auto monitorizarem.	"[controlo de gestão como] um sistema organizacional de procura e recolha de informação, responsabilização e feedback, desenhado para garantir que uma empresa se adapta às mudanças do seu ambiente envolvente e que o comportamento dos seus trabalhadores é medido por referência a um conjunto de objetivos operacionais (que estarão em concordância com os objetivos gerais), por forma a que a discrepância entre ambos possa ser reconciliada e corrigida".
Machin	1983	"Gestão", "Controlo" e "Sistema" como conceitos individuais e independentes, com possibilidade de correlacionarem eficazmente numa organização, com vista ao alcance de determinados objetivos	"sistemas formais de tratamento de dados, desenvolvidos de forma sistemática, que são desenhados para facilitar o controlo de gestão, que, por sua vez, se trata do processo pelo qual os gestores garantem que os recursos sejam obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na concretização dos objetivos da organização".

<i>Controlo de Gestão como influenciador de comportamentos dentro das organizações</i>			
Anthony & Govindarajan	2007	Controlo de Gestão como via de implementação da estratégia	"O Controlo de Gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização".
Jordan et al	2011	Descentralização com um papel fundamental no Controlo de Gestão	"O Controlo de Gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização".
Silva	2013	Descentralização com um papel fundamental no Controlo de Gestão	" [Permitir que] os responsáveis operacionais possam agir sobre os problemas, sendo avaliados e premiados sobre as suas tomadas de decisão, conseguindo-se que as várias fases do processo de controlo de gestão são cumpridas através de ciclos ou negociações entre órgãos de gestão e os níveis hierárquicos inferiores" .
Merchant & Van der Stede	2007	Influenciar os comportamentos dos funcionários como processo fundamental para o alcance dos objetivos gerais da organização.	"São as pessoas que fazem as coisas acontecer. Controlos de gestão são necessários para resguardar a empresa da possibilidade dessas mesmas pessoas fazerem algo que a empresa não queira que façam ou, de falharem em fazer algo que a empresa deseja que façam... Se pudéssemos confiar que todos os trabalhadores fariam sempre o que é melhor para a organização, não haveria necessidade de existirem sistemas de controlo de gestão".

<i>Papel dos Sistemas de Controlo de Gestão nas organizações</i>			
Otley	1999	Perspetiva abrangente	"fornecem informação com o objetivo de ajudar os gestores no desempenho das suas funções e de apoiar as organizações a desenvolver e manter padrões de comportamento viáveis (...)".
Chenhall	2003	Perspetiva abrangente	"(...) incluem os sistemas de contabilidade de gestão, mas também incluem outros controlos como controlos organizacionais e culturais".
Teemu Malmi & David A. Brown	2008	Perspetiva restrita. Autores do Modelo Conceptual "Pacotes de Controlos" [Planeamento; Cibernéticos; Incentivos e Recompensas; Administrativos e Culturais].	"todos os instrumentos que os gestores utilizam para garantir que os comportamentos e decisões dos seus trabalhadores são consistentes com a estratégia e objetivos da organização, mas excluem os sistemas de mero apoio à tomada de decisão". * "não devem ser percecionados de forma holística, mas sim como um conjunto de ferramentas e práticas de controlo instituídas, muitas vezes, por influência de diferentes grupos de interesse".
Simons	1987, 1995	Perspetiva restrita. Autor da teoria "Levers of Control": procedimento formais como planeamento, orçamento, análise do ambiente externo, benchmarking, relatórios de desempenho, alocação de recursos e recompensas dos trabalhadores.	"procedimentos e rotinas formais que os gestores utilizam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais". * "O controlo da estratégia é alcançado através da integração de quatro levers of control: sistemas de crenças, sistemas de restrições, sistemas de controlo diagnóstico e sistemas de controlo interativo".

<i>Tipos de Instrumentos de Controlo de Gestão</i>			
Rodrigues et al	2012	3 tipos de instrumentos: Pilotagem, Diálogo, Comportamento	"Instrumentos de Pilotagem – ajudam a conduzir a organização de forma a alcançar a estratégia pretendida, atuando no plano operacional. Instrumentos de Comportamento – orientam o comportamento, dando aos responsáveis as condições para que tomem decisões individuais que contribuam para os interesses e objetivos globais da organização. Instrumentos de Diálogo – estão relacionados com os comportamentos, a negociação, a análise, a interpretação, a formação, entre outros."
Otley	1999	Orçamento como ferramenta central do Controlo de Gestão	"O orçamento é, por tradição, uma ferramenta central dos mecanismos de controlo de gestão de muitas organizações".
Kaplan e Norton	1997	Autores do "Balanced Scorecard" - ferramenta de gestão que traduz a estratégia da empresa em 4 perspetivas: perspetiva financeira; do cliente; dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento organizacional.	"As medidas puramente financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas devem seguir na criação de valor"; "Há que ter em consideração indicadores financeiros e não financeiros".
Kaplan e Norton	2008	Autores do "Execution Premium": modelo desenvolvido para colmatar falhas do BSC, fazendo a ponte entre o planeamento estratégico e a execução operacional	"Este sistema deverá funcionar de forma interativa e personalizada de acordo com o mapa da estratégia e, utilizando o BSC como pilar do sistema de gestão para a execução da estratégia."
Anthony & Govindarajan	2007	Centros de Responsabilidade: asseguram que as organizações funcionam como um todo, garantindo o envolvimento de cada responsável operacional.	"3 tipos de Centros de Responsabilidade: Centros de custo; Centros de resultados; Centros de investimento".
Kluge et al	2002	Intranet: rede interna de informação das organizações que favorece a partilha rápida de dados	"Autênticas comunidades de troca de ideias e de sugestões para resolver problemas operacionais, otimizando a eficiência dos processos operacionais e a capacidade de adequação às necessidades dos clientes".
Wayne W. Eckerson	2005	Dashboard: ferramenta que fornece as informações certas aos utilizadores certos, no momento certo, de modo a otimizar decisões, aumentar a eficiência e promover resultados financeiros superiores.	"O dashboard trata-se de uma aplicação de integração de dados que permite à organização medir, monitorizar e gerir o desempenho do negócio de uma forma eficaz, com o objetivo de responder às questões colocadas pelos elementos que têm a responsabilidade de tomar decisões, com possibilidade de aplicação aos vários níveis hierárquicos".

<i>Teoria da Contingência</i>			
Lawrence & Lorsch	1967	Não existem modelos únicos	"Cada empresa deverá procurar uma fórmula única de gestão, estrutura e organização, com o intuito de melhor atingir as suas metas e objetivos".
Woodward	1965	Correlação entre Dimensão e Estrutura da Empresa e grau de formalidade do seu controlo de gestão	"(...) para as empresas pequenas existe pouca necessidade de implementar uma estrutura formal; à medida que a empresa vai evoluindo, deverá aumentar também sua formalização".
Tilema; Aguiar e Frezatti; Cadez; Chen; Langfield-Smith	2005, 2007, 2008	Correlação entre utilização de sistemas contabilísticos e orçamentos com a estratégia da empresa	"(...) as empresas que seguem uma estratégia de liderança custo devem adotar um sistema contabilístico mais centralizado, baseado principalmente no controlo e monitorização de custos; enquanto as empresas que seguem uma estratégia de diferenciação precisam de SCG que forneçam informações mais integradas e oportunas (...). Essas empresas geralmente adotam SCG não financeiros, que fornecem informações mais abrangentes, de forma a obterem uma vantagem competitiva".
Donaldson; Morgan	1999, 2007	Correlação entre a atividade e respetivo grau de incerteza associado, com a escolha de determinados sistemas de controlo de gestão	"As empresas são sistemas abertos que dependem de uma gestão criteriosa para satisfazer e equilibrar as necessidades internas, assim como para se adaptarem às circunstâncias ambientais que as rodeiam. Logo, a melhor forma de gestão depende do tipo de tarefa e do ambiente dentro do qual se está a operar".
Emmanuel	1990	Correlação entre natureza da estratégia de negócio, tecnologia em uso, envolvente externa, dimensão da empresa, estrutura, cultura organizacional, nível de descentralização, com a concepção e implementação de SCG	"O Controlo de Gestão, de acordo com a Teoria da Contingência, é baseado na premissa de que não existem SCG indiscutivelmente apropriados e aplicáveis, a todas as organizações, em quaisquer circunstâncias".

<i>Turismo e Hospitalidade</i>			
Licínio Cunha	2013	Importância económica do Turismo no panorama nacional	"O Turismo parece atualmente oferecer ao conjunto da economia portuguesa as melhores oportunidades e potencial de crescimento características através das quais é possível levar a cabo o novo processo de desenvolvimento do nosso país".
<i>Controlo de Gestão em Pequenas e Médias Empresas</i>			
Miller & Friensen	1983; 1984	Teoria do Ciclo de Vida da Empresa	"A fase de nascimento é o período pelo qual a nova empresa está a tentar tornar-se numa entidade viável. Sendo assim, as PME's caracterizam-se por serem novas, pequenas, dominadas pelos seus donos e por conterem estruturas simples, centralizadas e informais".
Davila & Foster	2005, 2007	Teoria do Ciclo de Vida da Empresa	"O sucesso na evolução do estágio do ciclo de vida está dependente, entre outros fatores, da introdução de Sistemas de Controlo de Gestão adequados à fase do ciclo de vida da empresa".
Baiman; Narayanan; Davila	1982; 1988	Perspetiva do Processamento de Informação: SCG podem evitar ou minorar os efeitos das ações tomadas pelos gestores, contribuindo para a defesa dos interesses dos investidores e maximização do valor.	"(...) a partir do momento em que o investidor ou dono da empresa delega a sua gestão a uma outra parte, a assimetria de informação e a diferença de objetivos começa a fazer-se sentir"
Greiner	1998	Implementação de SCG nos estágios iniciais de uma empresa	" A adoção dos SCG permite às empresas recentemente criadas fazer face à crescente necessidade de informação [...] o insucesso das empresas e restrições ao crescimento são causadas em parte pela falta de SCG".
Merchant e Ferreira	1985	Implementação de SCG nos estágios iniciais de uma empresa	"(...) a falta de controlo na fase inicial da vida das empresas constitui uma séria ameaça à sua sobrevivência".

Capítulo 2

Questões de Investigação e Metodologia

No seguimento da introdução e revisão de literatura dos temas abordados, importa agora apresentar, de uma forma sucinta, as metodologias seguidas neste trabalho final de mestrado, assim como o seu objetivo e a questão e subquestões de investigação resultantes deste mesmo objetivo.

1. Questões de Investigação

A temática da adoção de SCG e seu respetivo impacto no desempenho das empresas tem sido extensamente estudada pela comunidade académica. Não obstante, as investigações são escassas no que diz respeito à implementação destes mesmos sistemas na área do turismo e, revelando-se quase inexistentes no que toca a empresas portuguesas de pequena-média dimensão.

Sendo as PME's de turismo uma importante peça no dinamismo da economia e tecido empresarial português, o principal objetivo desta dissertação é perceber qual a extensão de utilização de SCG nestas empresas, quais os fatores que pesam a sua adoção e quais as consequências da sua utilização.

Tendo em conta este objetivo, foi desenhado uma tabela com o propósito de relacionar os principais tópicos da revisão de literatura com a questão de investigação levantada.

Tabela 2 - Correspondência entre a Revisão de Literatura e as Questões de Investigação

<i>REVISÃO DE LITERATURA</i>	
Sistemas de Controlo de Gestão	Teoria da Contingência
Questão de Investigação Principal: «Quais são os instrumentos de controlo de gestão mais utilizados pelas empresas do setor do Alojamento Local em Portugal?»	
SUBQUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os objetivos subjacentes à decisão de introduzir SCG nas PMEs da área do turismo em Portugal? • A partir de que momento se pondera a introdução de SCG? • Qual a utilidade e impacto do uso de ferramentas específicas à atividade das empresas?
	<ul style="list-style-type: none"> • Qual será o grau de influência na adoção de SCG de variáveis contingenciais como: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dimensão da empresa; ➤ Estratégia de negócio; ➤ Estrutura Organizacional; ➤ Grau de incerteza do setor de atividade; ➤ Influência de investidores.

2. Metodologia

Após a definição do objetivo e questão e subquestões de investigação, segue-se agora a decisão sobre quais os métodos mais adequados para a obtenção de respostas.

Dada a natureza das questões levantadas, a presente dissertação desenvolver-se-á ao longo de várias etapas: definição da amostra, pesquisa qualitativa e validação de hipóteses.

A definição da amostra será o ponto de partida da investigação, na medida em que permitirá a delimitação das empresas que serão alvo de estudo.

A pesquisa qualitativa será o passo seguinte, através da análise de diversos estudos de caso. Realizar-se-ão inquéritos a um determinado conjunto de empresas portuguesas de pequena ou média dimensão que atuem no setor do alojamento local, sediadas em Portugal.

De acordo com Yin (1994:15), o estudo de caso explicativo é a metodologia que deverá ser utilizada para “explicar as ligações causais em intervenções da vida real que são muito complexas para pesquisas ou estratégias experimentais”. Yin (2009) refere-se também à comum existência de uma teoria prévia que será corroborada com o desenrolar da investigação, admitindo ainda a possibilidade de, em alguns casos, ocorrer a construção de teoria no decorrer da investigação.

Partindo deste princípio serão elaboradas hipóteses, posteriormente avaliadas através da análise dos resultados dos inquéritos.

2.1 Hipóteses

Segundo Pardal e Lopes (2011), “as hipóteses são proposições construídas de maneira a explicar ou compreender, antecipada e provisoriamente, um fenómeno determinado e constituem linhas de orientação que apontam direcções do que se pretende demonstrar.

Reis (2010), afirma que “a formulação de hipóteses tenta responder ao problema levantado pela temática escolhida, funcionando como uma pré-solução para o problema, uma resposta suposta e provisória, e também um enunciado conjectural das relações variáveis. Tratam-se, assim, de suposições que poderão ou não a vir a ser validadas no decorrer da investigação.”

As hipóteses formuladas para o desenvolver desta pesquisa servirão de fio condutor durante a elaboração dos inquéritos e análise direta de documentação associada aos estudos de caso.

Desta forma, no seguimento das questões já enumeradas e do objetivo deste trabalho final de mestrado, foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1:

A adoção de SCG em PMEs portuguesas da área do turismo está positivamente associada à dimensão da empresa.

Hipótese 2:

A adoção de SCG de carácter financeiro em PMEs portuguesas da área do turismo está positivamente associada a estratégias de liderança por custo.

Hipótese 3:

A adoção de SCG de carácter não-financeiro em PMEs portuguesas da área do turismo está positivamente associada a estratégias de diferenciação.

Hipótese 4:

A adoção de SCG em PMEs portuguesas da área do turismo está positivamente associada a existência de uma estrutura organizacional mais complexa e descentralizada.

Hipótese 5:

A utilização e desenho de pacotes de SCG por PMEs portuguesas da área do turismo está positivamente associada ao grau de incerteza do ambiente externo envolvente.

Hipótese 6:

A intensidade de utilização de SCG em PMEs portuguesas da área do turismo está positivamente associada a existência de investidores.

2.2 Recolha e Tratamento de Dados

2.2.1 Definição da Amostra

Para a realização desta investigação, contou-se com a utilização da base de dados SABI – plataforma onde é possível consultar informação financeira e não financeira sobre empresas portuguesas e espanholas. Utilizou-se também a plataforma RNT – Registo Nacional de Turismo. Esta plataforma reúne informação obrigatória preenchida e atualizada pelas entidades exploradoras dos empreendimentos e empresas do turismo, agentes de animação turística e agências de viagens e turismo. Após alguma pesquisa, a decisão recaiu sobre a utilização de alguns critérios para a delimitação da amostra:

Critério 1: País de origem – Portugal

Critério 2: Data de constituição – Entre 1/01/2011 e 01/01/2021 (últimos 10 anos)

Critério 3: Número de funcionários – Até 250 funcionários

Critério 4: Estado – Empresas Ativas

Critério 5: CAE principal – 55201; 55204; 68321.

Critério 6: Proveitos Operacionais: Disponíveis anos de 2018, 2019, 2020

Critério 7: Contactos: Telefone ou endereço de e-mail disponíveis.

De forma a reduzir o universo de empresas de pequena e média dimensão do setor do turismo, decidiu-se apenas selecionar aquelas cujo CAE – Código de Atividade Económica - principal está relacionada com a atividade de Alojamento Local, isto é:

CAE 55201 – Alojamento mobilado para turistas

CAE 55204 – Outros locais de alojamento de curta duração

CAE 68321 – Administração de imóveis por conta de outrem

Após a aplicação dos critérios de pesquisa, obteve-se uma lista que contava com 1400 empresas. Com o objetivo de conseguir o maior número de respostas possíveis, tomou-se a decisão de contactar a totalidade das empresas para a realização do inquérito. Da amostra de 1400 empresas, apenas 35 contribuíram para o estudo, representando uma percentagem de resposta de 2,5%.

O contacto com as empresas para a realização dos inquéritos foi feito, numa primeira fase, via e-mail, que se fez acompanhar de uma apresentação e contextualização do projeto. Numa segunda fase, o contacto efetuou-se por via telefónica, sendo desta forma possível sensibilizar mais empresas para a participação no projeto.

2.2.2 Estrutura do Inquérito

Tendo em conta as hipóteses elencadas, proceder-se-á à realização de inquéritos aos responsáveis pelo controlo de gestão das empresas selecionadas.

Na ausência de um responsável pelo controlo de gestão, o inquérito direccionou-se aos próprios fundadores das empresas ou membros da administração. Começou-se pela elaboração de um guião que deu origem a um inquérito com a seguinte estrutura:

1ª parte – Breve introdução e descrição do projeto

2ª parte – Questões divididas em 4 secções:

Secção A: Conhecer a Empresa – 7 questões (três questões de resposta fechada e quatro questões de resposta aberta). O propósito desta primeira secção é conhecer a empresa em maior profundidade e compreender qual a sua estrutura organizacional e dimensão.

Secção B: Analisar e Monitorizar a Atividade – 8 questões (seis questões de resposta fechada e duas questões de resposta aberta). O propósito desta secção é compreender de que forma a organização relaciona as especificidades da sua atividade com o controlo de gestão. Pretende-se conhecer que instrumentos e ferramentas estas empresas utilizam na gestão operacional (tarefas e staff), na gestão de plataformas de reservas, na gestão de preços, no controlo de custos, na análise da concorrência e no processo de *reporting* a clientes e/ou investidores. Interessa também perceber de que forma as ferramentas que as organizações utilizam as auxiliaram durante o período de pandemia de Covid-19 em Portugal, face ao impacto drástico na área do Turismo e Hospitalidade.

Secção C: Controlo de Gestão – 9 questões (sete questões de resposta fechada e duas questões de resposta aberta). O propósito da terceira secção é perceber, de facto, qual a extensão de utilização de sistemas de controlo de gestão nas organizações dos inquiridos, se este é concretizado por profissionais que integram um departamento de controlo de gestão, se a função pertence apenas à administração ou, ainda, se esta se enquadra nas competências dos departamentos de contabilidade. Pretende-se ainda compreender quais as motivações e fatores de inibição por detrás da decisão de introdução de sistemas

de controlo de gestão e qual o período de ciclo de vida da empresa em que esta decisão ocorre.

Secção D: Considerações Adicionais – a última secção tem como objetivo permitir que o inquirido mencione assuntos que, na sua ótica, considere relevantes sobre o controlo de gestão na sua empresa e que não tenham sido abordados nas questões anteriores.

2.2.3 Relação entre a Revisão de Literatura e as Questões de Inquérito

Do mesmo modo que a tabela 3 visa relacionar as questões de investigação com a revisão de literatura, pretende-se agora esclarecer as ligações entre revisão de literatura, hipóteses e questões do inquérito a concretizar. Assim sendo, elencar-se-ão, de seguida, as questões presentes no inquérito e respetiva ligação com a literatura e hipóteses formuladas:

Secção A: Conhecer a Empresa

1. Qual o nome da sua empresa ou da empresa para a qual trabalha?

Esta questão trata-se de um elemento introdutório, apenas com o objetivo de identificar a empresa inquirida.

2. Qual a sua posição e departamento no que trabalha?

Esta questão trata-se de um elemento introdutório, apenas com o objetivo de identificar a pessoa inquirida e respetiva posição dentro da organização.

3. Qual o número atual de funcionários da empresa?

- 1-9 funcionários
- Entre 10-49 funcionários
- Entre 50-250 funcionários
- Mais de 250 funcionários

O objetivo desta questão é enquadrar a amostra dentro do critério número 3 (inquirir empresas de pequena a média dimensão). Segundo o INE – Instituto Nacional de Estatística, o universo das pequenas e médias empresas está circunscrito a empresas que contem com um máximo de 250 funcionários sendo que se consideram microempresas as organizações com 1 a 9 funcionários; pequenas empresas as organizações com 10 a 49 funcionários; e médias empresas as organizações que contem com 50 a 250 funcionários.

4. Em que ano a empresa iniciou atividade?

O objetivo desta questão é enquadrar a amostra dentro do critério número 2 (inquirir empresas que tenham sido fundadas nos últimos 10 anos). Pretende-se relacionar o ano de constituição da empresa inquirida com a teoria do ciclo de vida da empresa. Segundo Miller & Friensen (1983; 1984), "a fase de nascimento é o período pelo qual a nova empresa está a tentar tornar-se numa entidade viável. Sendo assim, as PME's caracterizam-se por serem novas, pequenas, dominadas pelos seus donos e por conterem estruturas simples, centralizadas e informais". Deste modo, através da análise das respostas aos inquiridos, procurar-se-á corroborar a literatura mencionada.

5. Onde se localiza a sede da empresa?

O objetivo desta questão é enquadrar a amostra dentro do critério número 1 (inquirir empresas portuguesas). Pretende-se com este projeto, compreender a extensão de aplicação de sistemas de controlo de gestão em empresas de turismo portuguesas, nomeadamente no setor do alojamento local.

6. A empresa conta ou já contou com financiamento de investidores?

Sim

Não

Segundo Narayanan e Davila (1998), "(...) a partir do momento em que o investidor ou dono da empresa delega a sua gestão a uma outra parte, a assimetria de informação e a diferença de objetivos começa a fazer-se sentir", pelo que a introdução de sistemas de controlo de gestão passa a ter um papel muito mais relevante.

Pretende-se com esta pergunta compreender a relação entre a introdução de sistemas de controlo de gestão e a necessidade de prestar informações e resultados a investidores.

7. Relativamente à estrutura organizacional da empresa, escolha por favor a opção que mais se assemelha à realidade:

A empresa tem poucos funcionários pelo que a sua estrutura é simples, centralizada e essencialmente informal. Não existem departamentos e a administração monitoriza e participa na maioria das tarefas.

A comunicação e estrutura organizacional da empresa é simples, mas conta com departamentos estabelecidos aos quais a administração delega diretamente tarefas e responsabilidades.

A estrutura organizacional da empresa é complexa e descentralizada, contando com vários departamentos e níveis hierárquicos. A administração define objetivos e metas a alcançar pelos gestores intermédios de cada departamento.

De acordo com Woodward (1965), "(...) [nas] empresas pequenas existe pouca necessidade de implementar uma estrutura formal; à medida que a empresa vai evoluindo, deverá aumentar também sua formalização". Pretende-se com esta questão estabelecer uma relação entre a estrutura organizacional da empresa, a sua dimensão e o tipo de práticas de gestão que utiliza.

Secção B: Análise e Monitorização da Atividade

1. No que toca à monitorização e definição de preços, indique por favor o tipo de solução que mais se assemelha à realidade da empresa:

- Definição manual de preços, com base em pesquisa de mercado e experiência adquirida
- Definição inteligente de preços através das plataformas de reserva
- Utilização de *softwares* de gestão e definição de preços
- Outra: _____

1.1. Indique qual ou quais o(s) *software(s)* de definição e gestão de preços utilizado(s) pela empresa?²

Pretende-se com esta questão, compreender em que medida é que as empresas selecionadas por via dos critérios 4 e 5 (empresas ativas que operem com os CAES

² Questão apenas visível para os inquiridos que tenham optado pela afirmação 3 da questão 1.

associados ao setor do alojamento local) utilizam ferramentas ou *softwares* de gestão de preço em seu benefício.

2. No que toca à gestão de plataformas, indique por favor qual a opção que mais se assemelha à realidade da empresa:

- Gestão manual das plataformas**
- Utilização de um *Channel Manager***
- Outro: _____**

2.1. Indique qual ou quais o(s) sistemas e/ou *software(s)* de gestão de plataformas utilizado(s) pela empresa?³

Esta questão tem como objetivo compreender em que medida é que as empresas selecionadas por via dos critérios 4 e 5 (empresas ativas que operem com os CAES associados ao setor do alojamento local) utilizam ferramentas ou *softwares* de gestão de plataformas em seu benefício.

3. A empresa utiliza sistemas e/ou *softwares* informáticos de gestão e controlo operacional?

- Sim, utiliza um *PMS* com gestão de tarefas e staff integrado**
- Utiliza ferramentas online gratuitas como o *Trello*, *Notion* ou semelhante.**
- Não utiliza qualquer ferramenta de gestão e controlo operacional**

³ Questão apenas visível para os inquiridos que tenham optado pela afirmação 2 da questão 2.

3.1. Indique qual o PMS e/ou *software(s)* de gestão operacional utilizado(s) pela empresa?⁴

Segundo Emmanuel (1990), não existem ferramentas de gestão indiscutivelmente apropriadas e aplicáveis, a todas as organizações, em quaisquer circunstâncias, pelo que, através desta questão, pretendemos perceber de que forma as empresas selecionadas por via dos critérios 4 e 5 (empresas ativas que operem com os CAES associados ao setor do alojamento local) utilizam ferramentas ou *softwares* de gestão operacional em seu benefício.

4. A empresa utiliza sistemas e/ou *softwares* informáticos de *benchmarking* e análise da concorrência?

Não

Sim

4.1. Indique qual ou quais o(s) sistemas e/ou *software(s)* utilizado(s) pela empresa para *benchmarking* e/ou análise da concorrência?⁵

Esta questão tem como objetivo compreender em que medida é que as empresas selecionadas por via dos critérios 4 e 5 (empresas ativas que operem com os CAES associados ao setor do alojamento local) utilizam ferramentas ou *softwares* de gestão para análise da concorrência. Segundo Morgan (2007), a necessidade de análise da concorrência aumenta na mesma medida da incerteza do setor. Sendo o setor do turismo uma área extremamente volátil, pretende-se perceber a relação entre a incerteza do setor e a necessidade de análise da concorrência através de *softwares* e ferramentas especializadas.

⁴ Questão apenas visível para os inquiridos que tenham optado pela afirmação 1 da questão 3.

⁵ Questão apenas visível para os inquiridos que tenham respondido “Sim” na questão 4.

5. A empresa utiliza sistemas e/ou *softwares* de *reporting* a proprietários ou investidores?

Não

Sim

5.1. Indique qual ou quais o(s) sistema(s) e/ou *software*(s) utilizado(s) pela empresa para elaboração de relatórios a proprietários e/ou investidores?⁶

No setor do alojamento local é comum que empresas que se encarreguem da gestão de propriedades em nome de outras entidades, tenham que elaborar relatórios mensais para apresentar aos respetivos proprietários. Caso existam investidores, esta é também uma prática obrigatória. Esta questão tem como objetivo compreender em que medida é que as empresas selecionadas por via dos critérios 4 e 5 (empresas ativas que operem com os CAES associados ao setor do alojamento local) utilizam ferramentas ou *softwares* de apoio ao *reporting*.

6. A empresa utiliza sistemas e/ou *softwares* de controlo de custos e/ou proveitos da atividade?

Não

Sim

6.1. Indique qual ou quais o(s) sistemas e/ou *softwares* utilizado(s) pela empresa para controlo de custos e/ou proveitos?⁷

De acordo Langfield-Smith (2008), existe uma relação entre a necessidade de minimizar custos e maximizar proveitos e a utilização de sistemas de gestão de

⁶ Questão apenas visível para os inquiridos que tenham respondido “Sim” na questão 5.

⁷ Questão apenas visível para os inquiridos que tenham respondido “Sim” na questão 6.

controlo orçamental. Desta forma, com esta questão, pretende-se compreender a relação entre a estratégia de preços da empresa (liderança de custos ou diferenciação) e a utilização de sistemas de gestão e sua respetiva adequação.

7. Face ao drástico impacto da pandemia de Covid-19 no setor do turismo e hospitalidade no último ano e meio em Portugal, considera que a utilização de ferramentas, sistemas ou *softwares* de apoio à gestão contribuíram positivamente para a atividade da empresa?

8. Indique em que medida a empresa se teve de adaptar face às circunstâncias impostas pela pandemia de Covid-19.

As questões 7 e 8, a par da questão 4 da presente secção estão relacionadas com o ambiente externo das empresas. Segundo Donaldson (2001) "as empresas são sistemas abertos que dependem de uma gestão criteriosa para satisfazer e equilibrar as necessidades internas, assim como para se adaptarem às circunstâncias ambientais que as rodeiam. Logo, a melhor forma de gestão depende do tipo de tarefa e do ambiente dentro do qual se está a operar".

Com estas questões pretende-se assim compreender de que formas as empresas inquiridas foram capazes de se adaptar as circunstâncias externas adversas e, de que modo a utilização de sistemas de gestão as auxiliou durante o processo.

Secção C: Controlo de Gestão

1. Na sua organização, existe algum departamento/posição formal dedicada ao controlo de gestão?

Sim

Não

1.1 Caso a resposta à questão anterior tenha sido “Não”, de que forma é feito o controlo da atividade na organização?⁸

Controlo de Gestão é responsabilidade da Administração

Controlo de Gestão integrado no Departamento de Contabilidade ou Financeiro

Controlo de Gestão integrado no Departamento de Planeamento e Estratégia

Outro: _____

Segundo Silva (2013), o controlo de gestão deve "[permitir que] os responsáveis operacionais possam agir sobre os problemas, sendo avaliados e premiados sobre as suas tomadas de decisão, conseguindo-se que as várias fases do processo de controlo de gestão são cumpridas através de ciclos ou negociações entre órgãos de gestão e os níveis hierárquicos inferiores". Neste sentido, é de extrema relevância perceber em que medida as empresas inquiridas encaram o controlo de gestão nas suas estruturas organizacionais.

2. Por favor, descreva o grau de utilização de sistemas de controlo de gestão por parte da organização:⁹

Diariamente

Semanalmente

Mensalmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

⁸ Questão apenas visível para os inquiridos que tenham respondido “Não” na questão 1.

⁹ Caso o inquirido responda ‘Nunca’, passará automaticamente para a questão 7.

Nunca

Para Davila e Foster (2005), "o sucesso na evolução do estágio do ciclo de vida está dependente, entre outros fatores, da introdução de Sistemas de Controlo de Gestão adequados à fase do ciclo de vida da empresa ". Deste modo, deseja-se estabelecer, através destas questões, uma relação entre o estágio do ciclo de vida da empresa, e a extensão de utilização de sistemas de controlo de gestão na organização.

3. A partir de que momento após a formação da empresa se adotaram sistemas de controlo de gestão?

Até 1 ano após a formação da empresa

Entre 1-3 anos após a formação da empresa

Mais de 3 anos depois da formação da empresa

Não foram implementados sistemas de controlo de gestão na empresa.

Greiner (1998) considera de elevada importância a implementação de sistemas de controlo de gestão nos estágios iniciais de uma empresa, afirmando que "(...) a falta de controlo na fase inicial da vida das empresas constitui uma séria ameaça à sua sobrevivência". Com esta questão pretende-se assim perceber a relação entre o desempenho da empresa e a fase de adoção de sistemas de controlo de gestão.

4. Relativamente às influências que levaram a empresa a adotar e utilizar sistemas de controlo de gestão, por favor responda às seguintes questões atribuindo uma qualificação de 1 a 3, em que:

1 = Concordo totalmente

2 = Concordo moderadamente

3 = Não concordo

Tabela 3 - Questão 4, Secção C - Inquérito

		1	2	3
a	A necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão aumentou à medida que o número de funcionários também aumentou			
b	A necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão aumentou à medida que a estrutura organizacional se complexificou			
c	A necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão está estreitamente relacionada com a estratégia de negócio de liderança por custo			
d	A necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão está estreitamente relacionada com a estratégia de negócio de diferenciação			
e	A decisão de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da necessidade de obter mais informação sobre o ambiente externo, de forma a fazer face ao grau de incerteza relativamente ao setor turístico			
f	A decisão de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da necessidade de fazer face ao aumento da concorrência no setor			
g	A necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da obrigatoriedade de apresentar resultados a investidores ou outros stakeholders			
h	A decisão de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da necessidade de melhorar o desempenho financeiro da empresa			
i	A decisão de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da implementação de novos sistemas informáticos na organização			
j	A decisão de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da necessidade de melhorar o desempenho operacional da empresa			

5. Mencione que outras motivações estiveram presentes no momento de inserção de sistemas de controlo de gestão na empresa? Caso não sejam utilizados sistemas de controlo de gestão, passe por favor para a questão número 7.

No âmbito da Teoria da Contingência, Lawrence e Lorsch (1967) argumentam que "cada empresa deverá procurar uma fórmula única de gestão, estrutura e organização, com o intuito de melhor atingir as suas metas e objetivos". Não existindo caminhos únicos a seguir pela totalidade das empresas, cada organização deve assim escolher as práticas, ferramentas e instrumentos de gestão que melhor se apliquem à sua realidade. A presente questão tem como objetivo fazer a ligação com a questão de investigação:

Qual o grau influência na adoção de sistemas de controlo de gestão de variáveis contingenciais como: Dimensão da empresa; Estratégia de negócio; Estrutura Organizacional; Grau de incerteza do setor de atividade; e Influência de investidores.

Esta questão será utilizada para a validação ou rejeição de todas as hipóteses formuladas.

6. Qual/Quais dos seguintes instrumentos e técnicas de controlo de gestão foram adotados na empresa?

- Balanço e Demonstração de Resultados
- Orçamento e controlo orçamental
- Benchmarking
- Balanced Scorecard
- Tableaux de Bord
- Execution Premium
- Mapa da estratégia
- Beyond Budgeting
- Rolling Forecast
- Medidas de desempenho não financeiras
- Intranet
- Dashboard

Outro(s): _____

Para que a adoção de sistemas de controlo de gestão nas empresas tenha sucesso, acrescente valor e evidencie resultados, é necessário que a organização decida introduzir os instrumentos e técnicas de gestão que melhor se apliquem não só ao setor de atividade como também à própria estrutura organizacional e estratégia. Desta forma, deseja-se que através desta questão se possa estabelecer relações entre o estágio do ciclo de vida da empresa, estrutura organizacional e a forma como as empresas decidem e desenham os seus pacotes de sistemas de controlo de gestão.

7. Relativamente aos fatores que impedem a empresa de adotar e utilizar sistemas de controlo de gestão, por favor responda às seguintes questões atribuindo uma qualificação de 1 a 3, em que:

1 = Concordo totalmente

2 = Concordo moderadamente

3 = Não concordo

Tabela 4 - Questão 7, Secção C - Inquérito

		1	2	3
a	O número de funcionários da empresa ainda não justifica o investimento em <i>softwares</i> de gestão			
b	O volume de negócio da empresa ainda não justifica o investimento em <i>softwares</i> de gestão			
c	O custo dos <i>softwares</i> é elevado face ao que a empresa está disposta a investir			
d	A administração está satisfeita com as práticas de gestão utilizadas até então			
e	A administração não reconhece benefícios em implementar sistemas de controlo de gestão			
f	A administração considera que as ferramentas de controlo de gestão existentes são incompatíveis com as necessidades e exigências da atividade da empresa			
g	A empresa não dispõe de meios tecnológicos necessários à utilização de sistemas de controlo de gestão			

h	A empresa não dispõe de staff com formação necessária à utilização de sistemas e controlo de gestão			
---	---	--	--	--

8. Mencione que outros motivos que inibam a adoção e utilização de sistemas de controlo de gestão na sua organização.

De acordo com Merchant e Ferreira (1995), "(...) a falta de controlo na fase inicial da vida das empresas constitui uma séria ameaça à sua sobrevivência". Desta forma as questões 7 e 8 da presente secção têm como objetivo compreender quais as motivações por detrás da ausência de sistemas de controlo de gestão no universo das empresas inquiridas.

Secção D: Considerações Adicionais

1. Indique quaisquer informações adicionais não abordadas nas questões anteriores que considere relevantes na implementação de sistemas de controlo de gestão na sua empresa.

A última questão do inquérito tem como propósito permitir que a empresa inquirida forneça quaisquer informações que considere relevantes para o decorrer da investigação, funcionando também como conclusão do mesmo.

Capítulo 3

Contextualização

Como forma de reduzir o universo das pequenas e médias empresas em Portugal a uma amostra específica de empresas, selecionou-se, como critério de seleção, que as mesmas se identificassem com os códigos de atividade económica associados ao setor do Alojamento local:

CAE 55201 – Alojamento mobilado para turistas

CAE 55204 – Outros locais de alojamento de curta duração

CAE 68321 – Administração de imóveis por conta de outrem

O Alojamento Local (AL) identifica-se, segundo as autoridades do Turismo de Portugal, como “os estabelecimentos que prestam serviços de alojamento temporário, nomeadamente a turistas, mediante remuneração desde que não reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos.” (Turismo de Portugal, I.P., 2021).

As modalidades de Alojamento Local podem ser divididas em quatro categorias distintas:

(1) *Moradias* – unidades de alojamento constituídas por um edifício autónomo, de carácter unifamiliar;

(2) *Apartamentos* – unidades de alojamento constituídas por uma fração autónoma de edifício ou parte de prédio urbano suscetível de utilização independente;

(3) *Estabelecimentos de Hospedagem* – unidades de alojamento constituídas por quartos, integrados numa fração autónoma de edifício, num prédio urbano ou numa parte de prédio urbano suscetível de utilização independente, cuja designação poderá ser também a de ‘*hostel*’, sempre que a modalidade

predominante seja dormitório, isto é, quando o número de utentes é superior ao número de utentes em quarto;

(4) *Quartos* – unidades de alojamento em residência fiscal do titular, sempre que esta seja, de facto, um quarto e que estes não sejam em número superior a três.

De momento está em vigor a Portaria n.º 262/2020, de 6 de novembro, que estabelece as todas as condições legais para o funcionamento das diferentes das modalidades de alojamento local descritas (Turismo de Portugal, I.P., 2021).

1. Surgimento e Importância do Alojamento Local em Portugal

A atividade de Alojamento Local surgiu como alternativa para todos os visitantes e turistas que procuravam, numa primeira instância, soluções mais económicas relativamente aos hotéis e, também, para proprietários que procuravam rentabilizar os seus imóveis, numa ótica de economia da partilha.

A legislação do Alojamento Local em Portugal foi lançada em março de 2008, sendo este o mesmo ano em que os empreendedores Brian Chesky, Joe Gebbia e Nathan Blecharczyk criaram em São Francisco, nos Estados Unidos da América, a *AirBed & Breakfast*, hoje conhecida apenas por *Airbnb*, a empresa que veio revolucionar o setor. Depois do surgimento de muitas outras plataformas com o mesmo conceito (como é o caso *Booking*, *Expedia*, *VRBO*, entre outras), os turistas, um pouco por todo o mundo, foram aderindo a esta nova modalidade de alojamento em cada vez maior número, não só por questões monetárias, como já referido, mas também por questões de autenticidade. A procura pelo contacto pessoal entre hóspedes e anfitriões tornou-se um fator-chave para muitos que privilegiam a oportunidade de receber recomendações da cidade onde estão

hospedados diretamente dos proprietários que os recebem e de terem uma experiência da vida local (Stors e Kagermeier, 2017).

O alojamento local acabou por proporcionar um incremento considerável da reabilitação urbana de imóveis desocupados e um aumento da procura de imóveis. Hoje em dia, existem 97 730 unidades de Alojamento Local registadas por todo o território português. Sendo uma das atividades com maior número empresários em nome individual e, que tem proporcionado a criação de milhares de empresas de pequena e média dimensão, o Alojamento Local é atualmente considerado uma atividade com grande impacto na economia nacional, razão que motivou a execução do presente estudo.

Do ponto de vista do controlo de gestão, pretende-se compreender de que forma as empresas do setor do Alojamento Local em Portugal organizam a sua atividade, detalhando o tipo de estrutura organizacional que adotam, as ferramentas que utilizam e a utilidade e impacto dos seus respetivos procedimentos de gestão, quer sejam estes financeiros ou operacionais. Será também tópico de estudo, a compreensão da ligação entre as ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas e o impacto sofrido no setor como consequência da pandemia de Covid-19 no país.

Através das respostas obtidas por via de questionário, espera-se relacionar os dados com hipóteses formuladas e responder à questão e subquestões de investigação da presente dissertação.

Capítulo 4

Análise dos Resultados

No presente tópico proceder-se-á à análise de todas as respostas obtidas através do questionário. Numa primeira fase procurar-se-á caracterizar as empresas inquiridas e, numa segunda fase, analisar-se-á em maior detalhe os procedimentos e ferramentas utilizadas nas atividades específicas destas empresas e, por último, procurará analisar-se em que medida percebem e utilizam sistemas de controlo de gestão.

1. Caracterização das empresas inquiridas

Como referido anteriormente, o inquérito foi respondido por 35 empresas, todas estas enquadradas nos critérios de seleção referidos no Capítulo 2 (Recolha e tratamento de dados).

No que toca à localização geográfica, é possível afirmar que se obteve respostas de empresas de um pouco por todo o país. Utilizando a divisão por NUTS II (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos), conclui-se que se obteve 31,4% das respostas de empresas sediadas na região Norte do país (correspondendo a 11 empresas), seguindo-se 28,6% de respostas com origem em empresas sediadas na região da Área Metropolitana de Lisboa (10 empresas); 25,7% de respostas de empresas sediadas na região Centro (9 empresas); 11,4% das respostas de empresas sediadas na região do Algarve (4 empresas); e, por último, 2,9% das respostas são oriundas da Região Autónoma da Madeira (1 empresa).

Distribuição das empresas inquiridas por NUT II

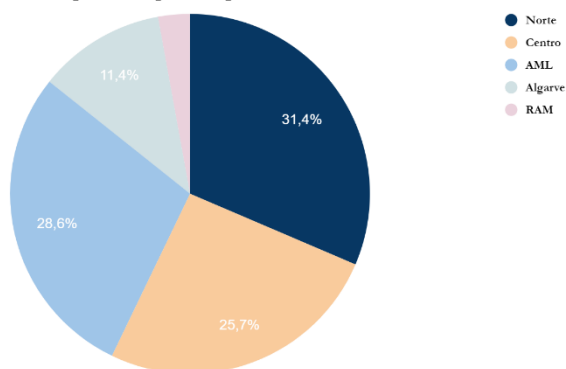


Gráfico 1 - Distribuição geográfica das empresas inquiridas por NUT II. Fonte: Elaboração própria.

As respostas à questão 5 da Secção A do inquérito foram dadas, na sua maioria, utilizando os municípios às quais pertencem, pelo que segue abaixo o gráfico das respostas obtidas:

5. Onde se localiza a sede da empresa?

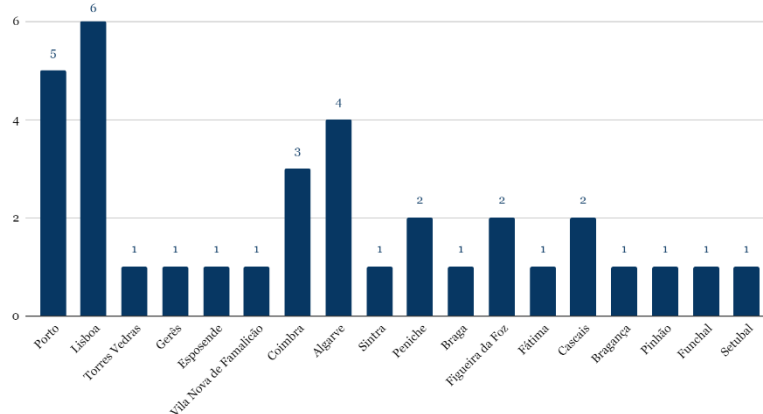


Gráfico 2 - Distribuição geográfica das empresas inquiridas: respostas à questão 5, secção A. Fonte: Elaboração Própria.

No que diz respeito à questão 3 e 4, pretendeu-se compreender qual a dimensão e idade das empresas. O objetivo destas questões será, posteriormente, relacionar estes dados com a fase do ciclo de vida das empresas onde são

inseridos sistemas de controlo de gestão como ferramentas de utilização frequente.

3.Qual o número atual de funcionários da empresa?

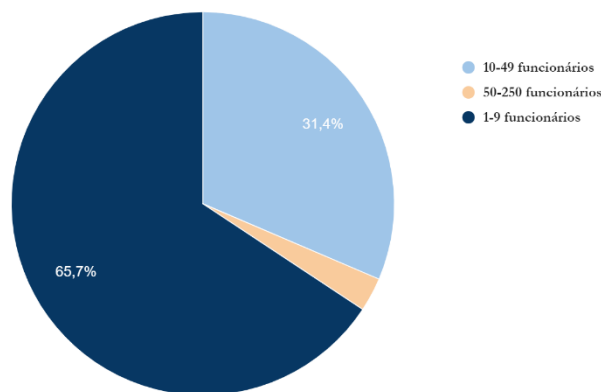


Gráfico 3 - Dimensão das empresas inquiridas por número atual de funcionários: respostas à questão 3, secção A. Fonte: Elaboração própria.

Analisando as respostas à questão 3 da Secção A, conclui-se que a maioria das empresas inquiridas (65,7%) são microempresas com 1 a 9 funcionários. Esta percentagem corresponde a 23 das 35 empresas em análise. Seguidamente obteve-se 31,4% de respostas provindas de empresas que contam com 10 a 49 funcionários (11 pequenas empresas). Em análise estará apenas uma empresa de média dimensão, que corresponde a 2,9% das empresas inquiridas.

Já no que diz respeito à idade das empresas em análise, por via do critério de seleção Nº 2, foram selecionadas empresas cuja data de constituição seja nos últimos 10 anos. Neste sentido obteve-se as seguintes respostas:

- Até 5 anos: 22 empresas
- Entre 6 e 10 anos: 10 empresas
- Mais de 10 anos: 3 empresas

Tendo em conta a dimensão das empresas por número de funcionários, o resultado da idade das empresas é consistente com o mesmo. 62,9% das empresas

inquiridas trata-se de empresas bastante recentes (até 5 anos) e que, portanto, terão tendência a contar ainda com um número reduzido de funcionários.

Cerca de 28,6% das empresas conta com 6 a 10 anos de atividade no setor, sendo que estas correspondem também à fatia das empresas inquiridas que conta com 10 a 49 funcionários.

Apesar de se ter utilizado um critério de seleção da amostra que apenas selecionou empresas com até 10 anos de atividade, o inquérito contou com 3 *outliers*¹⁰ que correspondem a empresas com mais de 10 anos de atividade e que, correspondem assim, a 8,6% do total das empresas inquiridas. Este facto, poderá prender-se com o facto de as empresas em questão estarem já em atividade antes de se registarem oficialmente como tal ou, também, por apenas se terem associado aos códigos de atividade económica do setor do alojamento local mais recentemente.

4. Quantos anos tem a empresa?

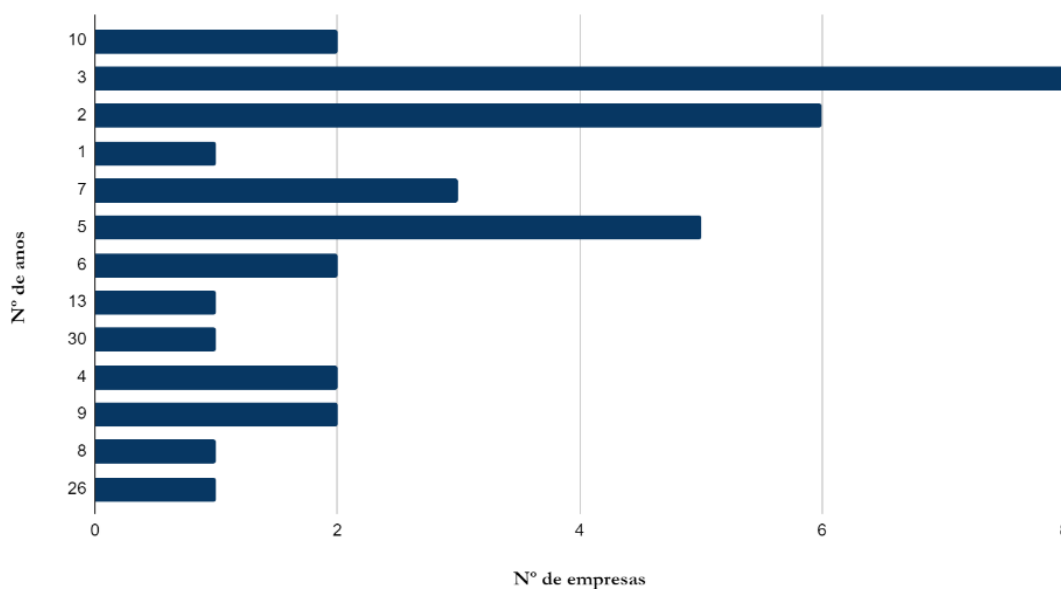


Gráfico 4 - Idade das empresas inquiridas: respostas à questão 4, secção A. Fonte: Elaboração própria.

¹⁰ *Outlier*: observação que se encontra a uma distância anormal de outros valores em uma amostra aleatória de uma população (Hawkins, 1980).

De forma a relacionar a dimensão da empresa por número de funcionários com a sua estrutura organizacional, a questão 7 da secção A pede que os inquiridos optem pela opção que mais se assemelha à realidade da empresa, tendo como possíveis opções as seguintes afirmações:

1. A empresa tem poucos funcionários pelo que a sua estrutura é simples, centralizada e essencialmente informal. Não existem departamentos e a administração monitoriza e participa na maioria das tarefas.

2. A comunicação e estrutura organizacional da empresa é simples, mas conta com departamentos estabelecidos aos quais a administração delega diretamente tarefas e responsabilidades.

3. A estrutura organizacional da empresa é complexa e descentralizada, contando com vários departamentos e níveis hierárquicos. A administração define objetivos e metas a alcançar pelos gestores intermédios de cada departamento.

7. Relativamente à estrutura organizacional da empresa, escolha por favor a opção que mais se assemelha à realidade:

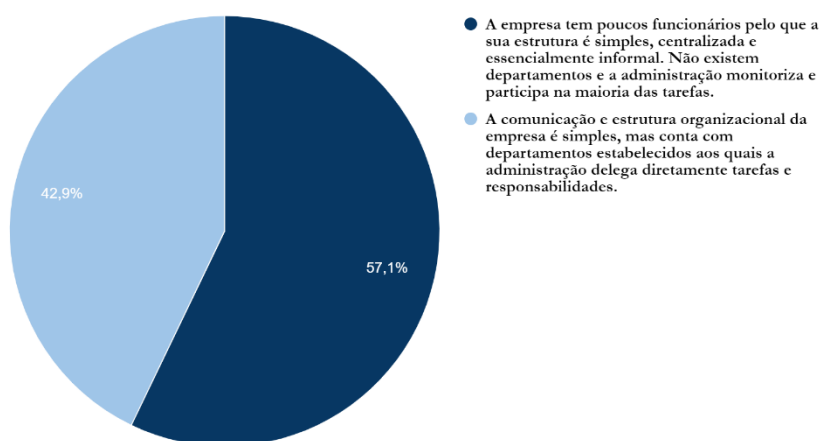


Gráfico 5 - Estrutura Organizacional das empresas inquiridas: respostas à questão 7, secção A. Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o esperado para empresas de reduzida dimensão e com poucos anos de atividade, a maioria das respostas foi de encontro à afirmação 1, com 57,1% das respostas (20 empresas). As restantes 15 empresas optaram pela afirmação 2, correspondendo assim a 42,9% das respostas. Nenhuma das empresas inquiridas se identifica com a afirmação 3, pelo que não existem empresas com estruturas organizacionais complexas que contem com vários

6. A empresa conta ou já contou com financiamento de investidores?

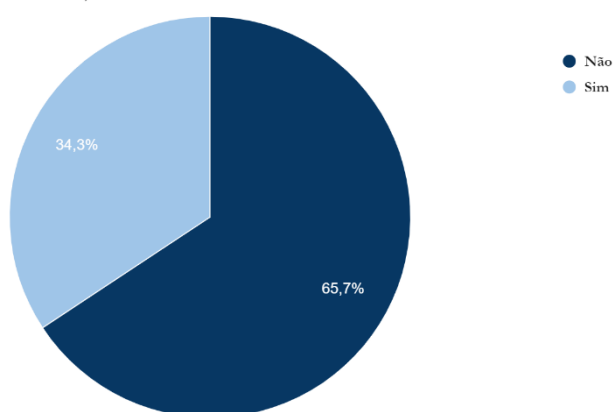


Gráfico 6 - Financiamento de Investidores: respostas à questão 6, secção A. Fonte: Elaboração própria.

níveis hierárquicos.

De forma a se compreender de que forma a existência de investidores pode influenciar a adoção de determinadas ferramentas e procedimentos no seio das empresas, a questão 6 da secção A pretende que os inquiridos confirmem se as respetivas empresas contam ou já contaram com financiamento de investidores.

No universo das empresas inquiridas, 65,7% das mesmas (que corresponde a 23 empresas) afirma que não conta ou nunca contou com financiamento de investidores. Por outro lado, 34,3% das empresas (que corresponde às restantes 12 empresas), confirma que já contou com este tipo de financiamento. Posteriormente relacionar-se-á estas respostas com a necessidade de introdução e utilização de ferramentas de controlo de gestão e *reporting*.

Relativamente à área de atuação do inquirido na organização, através das respostas à questão 2 da secção A, é possível concluir que estas foram diretamente obtidas, na sua maioria, pelos próprios fundadores das empresas em questão: 16 inquiridos afirmam ser sócios-gerentes das empresas; 4 inquiridos

2. Qual a sua posição e departamento em que trabalha?

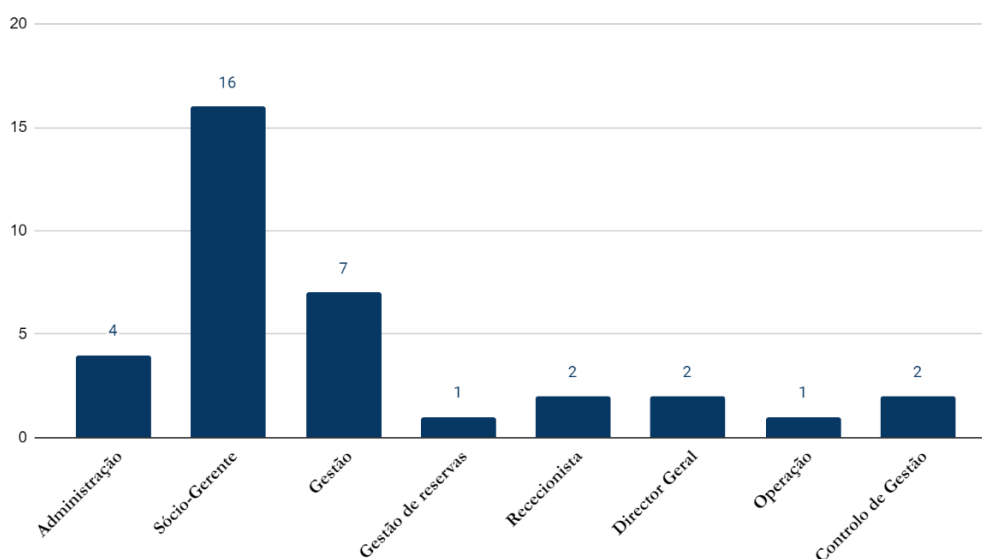


Gráfico 7 - Posição e departamentos dos inquiridos: respostas à questão 2, secção A. Fonte: Elaboração própria.

pertencem à administração; 2 inquiridos confirmam fazer parte da equipa de gestão e 2 inquiridos confirmam serem os diretores gerais das empresas. Obteve-se respostas de 4 responsáveis operacionais (gestores de reservas, rececionistas, operação) e apenas 2 respostas de responsáveis pelo controlo de gestão da empresa em trabalho. As respostas são também expectáveis no que toca ao universo das empresas de pequena dimensão, com estruturas organizacionais bastante simples.

2. Análise e monitorização da atividade: utilidade e impacto das ferramentas utilizadas

A segunda secção do inquérito tem como objetivo compreender de que forma a organização relaciona as especificidades da sua atividade com o controlo de gestão. O objetivo é aferir quais são as ferramentas utilizadas por estas empresas, qual a utilidade das mesmas, e qual o impacto que estas têm no desempenho global das empresas.

2.1. Gestão de preços

A primeira questão da secção B questiona os inquiridos sobre qual a solução que mais se assemelha à realidade da empresa no que toca à gestão de preços dos seus serviços. As possíveis respostas foram formuladas por ordem de complexidade:

1. Definição manual de preços, com base em pesquisa de mercado e experiência adquirida;
2. Definição inteligente de preços através das plataformas de reserva;
3. Utilização de *softwares* de gestão e definição de preços.

Como é possível analisar no Gráfico 8, 62,2% das empresas inquiridas utiliza o procedimento mais simples para a sua gestão de preços, não utilizando qualquer tipo de ferramenta ou sistema para a conceção dos preços praticados e baseando-se no histórico da atividade e experiência adquirida. Tratando-se de um universo de empresas de pequena dimensão e com poucos anos de atividade, os resultados desta questão são, assim, consistentes com a realidade das empresas inquiridas. No seguimento da forma mais simples de gestão de preços,

obteve-se um maior número de respostas para o procedimento mais complexo – utilização de *softwares* específicos de gestão de preços (28,6% das respostas).

1. No que toca à monitorização e definição de preços, indique por favor o tipo de solução que mais se assemelha à realidade da empresa:

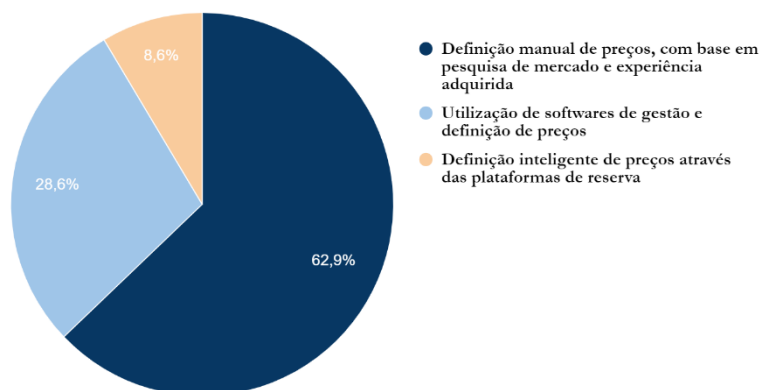


Gráfico 8 - Gestão de Preços: respostas à questão 1, secção B. Fonte: Elaboração própria.

Às empresas que optaram pela terceira afirmação e que confirmaram que utilizam ferramentas apropriadas para a gestão de preços, foi-lhes questionado quais os *softwares* que utilizam para o efeito.

1.1. Indique qual ou quais o(s) software(s) de definição e gestão de preços utilizado(s) pela empresa?

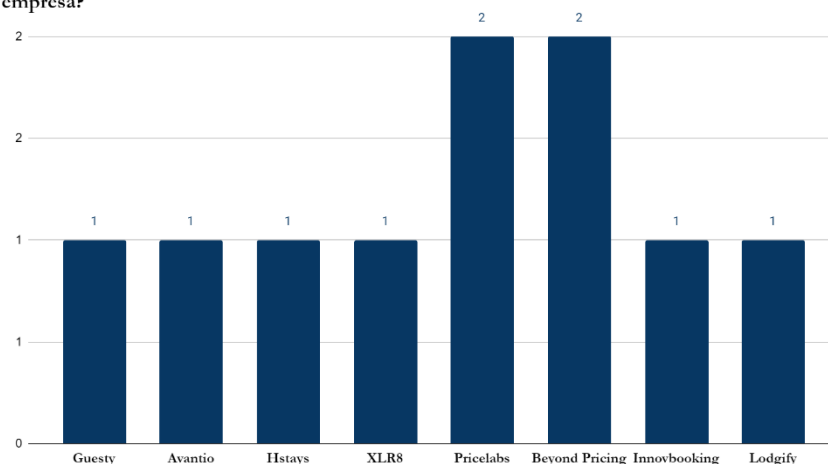


Gráfico 9 - *Softwares* utilizados na gestão de preços: respostas à questão 1.1, secção B. Fonte: Elaboração própria.

Apesar da maioria das respostas terem sido bastante distintas, houve dois *softwares* que se destacaram, nomeadamente o *Pricelabs* e o *Beyond Pricing*.

Este tipo de ferramentas de gestão de preços e receita (procedimento comumente designado no setor pela expressão em inglês: “*revenue management*”) são especificamente direcionadas a empresas e gestores de propriedades de alojamento local e arrendamento de curto e médio prazo. Estes *softwares* fornecem preços dinâmicos, orientados por dados e integração com PMS¹¹. A abordagem orientada por dados por parte destas ferramentas permite que os utilizadores obtenham informações detalhadas sobre os seus negócios, bem como sobre os preços do mercado e da concorrência, de forma que possam gerir em consciência os seus preços e aumentar a receita.

2.2. Gestão de plataformas

Seguidamente, na questão 2 da secção B, os inquiridos tiveram que responder acerca da gestão das plataformas de reserva que utilizam no dia-a-dia das suas respetivas atividades, estando as opções novamente formuladas por ordem de complexidade de procedimentos. Nesta questão, poderia optar-se por:

1. Gestão manual das plataformas;
2. Utilização de um *Channel Manager*;
3. Outra;

A maioria das empresas afirma que utiliza o método mais complexo de gestão de plataformas, sendo que 68,6% das mesmas utilizam um *Channel Manager* (ferramenta de gestão de canais de venda) para esta atividade. Já 31,4% dos inquiridos gere as suas plataformas manualmente. Não houve qualquer inquirido a mencionar outras opções.

¹¹ PMS – *Property Management Systems*: ferramentas de gestão de propriedades.

2. No que toca à gestão de plataformas, indique por favor qual a opção que mais se assemelha à realidade da empresa:

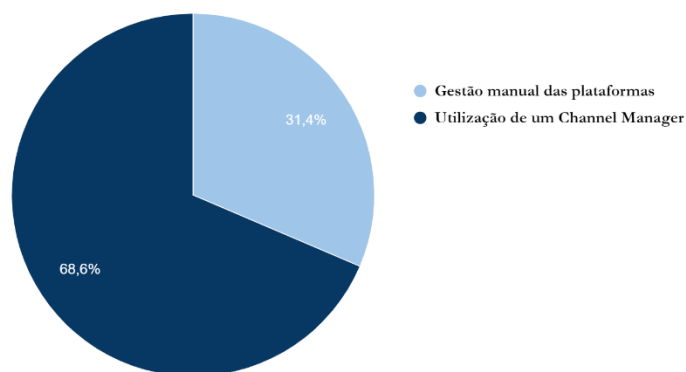


Gráfico 10 - Gestão de Plataformas: respostas dos inquiridos à questão 2, secção B. Fonte: Elaboração própria.

Aos inquiridos que confirmaram que utilizam *Channel Managers* para a sua gestão de plataformas, foi-lhes pedido que mencionassem quais os *softwares* que utilizam para o efeito. À semelhança da questão 1.1, também a questão 2.2 da secção B revelou respostas bastante distintas. Ainda assim, pode referir-se que o *software* que obteve maior destaque foi o *TalkGuest*.

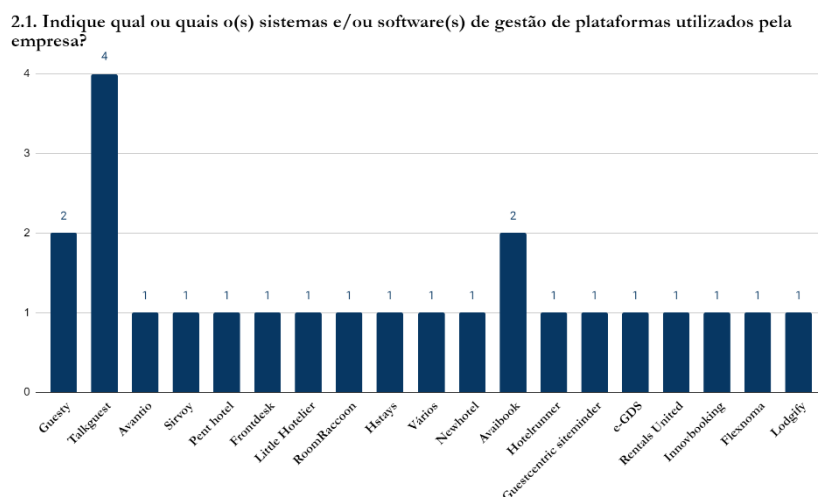


Gráfico 11 - *Softwares* utilizados para a gestão de plataformas: respostas dos inquiridos à questão 2.1, secção B. Fonte: Elaboração própria.

O *Channel Manager* é um *software* de extrema utilidade na atividade da gestão de propriedades, principalmente quando são utilizadas mais do que uma

plataforma ou canal de reservas e vendas de serviços. Esta ferramenta permite automatizar a distribuição dos alojamentos em plataformas onde os turistas e viajantes possam reservar, permitindo centralizar a gestão dos anúncios. Um *Channel Manager* permite ainda às empresas evitar *overbookings*¹², na medida em que atualiza automaticamente a disponibilidade, tarifas, reservas e conteúdos nos portais e *websites*. Trata-se de ferramentas que permitem poupar o tempo aos gestores de propriedades, reduzindo erros manuais e aumentando as reservas. Os *Channel Managers* são assim considerados um dos instrumentos mais úteis no sector do turismo, cuja utilização reflete o grau de profissionalização da empresa em questão.

2.3. Gestão operacional

A questão seguinte visa conhecer quais as ferramentas e instrumentos utilizados na gestão operacional, isto é, gestão de tarefas e recursos humanos.

Na questão 3 da secção B, os inquiridos podiam assim optar pela afirmação que mais se assemelhasse às suas realidades:

1. Sim, utiliza um *PMS* com gestão de tarefas e staff integrado;
2. Utiliza ferramentas online gratuitas como o *Trello*, *Notion* ou semelhante;
3. Não utiliza qualquer ferramenta de gestão e controlo operacional.

Tendo em conta o universo das empresas inquiridas, aferiu-se que 60% das empresas utiliza, de facto, um sistema robusto de gestão operacional, fazendo-se valor de *softwares PMS* com gestão de tarefas e de recursos humanos integrada. Já 14,3% das empresas revela utilizar ferramentas online gratuitas para a execução destas tarefas (como é o caso do *Trello*, *Notion*, entre outras ferramentas

¹² *overbooking* é uma expressão em inglês que significa excesso de reservas, ou seja, quando uma determinada unidade de alojamento recebe reservas acima da capacidade máxima.

semelhantes). Apesar de não ser a maioria, conclui-se que existe ainda um número considerável de empresas (25,7%) que não utiliza qualquer ferramenta de gestão e controlo operacional.

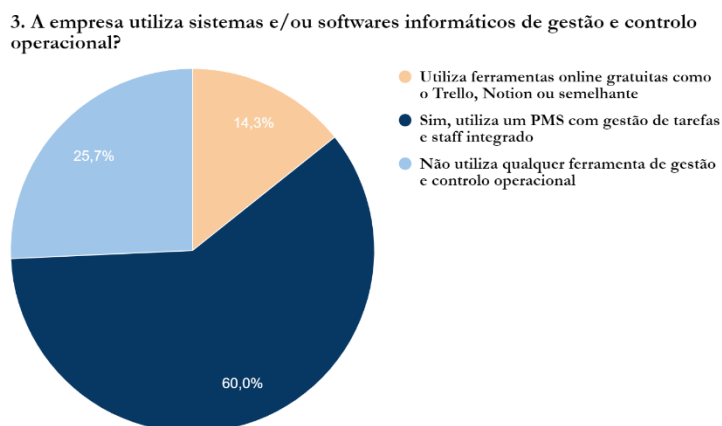


Gráfico 12 - Gestão Operacional: respostas dos inquiridos à questão 3. seccão B. Fonte: Elaboração própria.

3.1. Indique qual o PMS e/ou software(s) de gestão operacional utilizado(s) pela empresa?

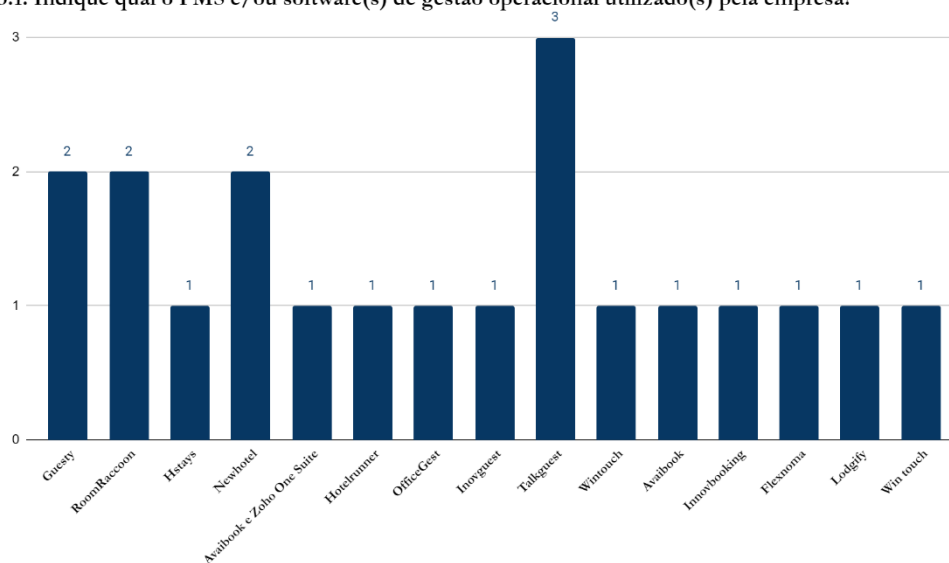


Gráfico 13 - *Softwares* utilizadas na gestão operacional: respostas dos inquiridos à questão 3.1, seccão B. Fonte: Elaboração própria.

Às 21 empresas que confirmaram que utilizam um PMS com gestão operacional integrada, foi pedido que nomeassem quais os *softwares* que utilizam,

ao que se obteve as respostas indicadas no Gráfico 13. Uma vez mais destaca-se o *software TalkGuest*, como ferramenta preferidas das empresas em análise.

2.4. Análise da concorrência

Uma importante parte de qualquer negócio é que as empresas estejam a par das tendências do mercado e que se mantenham competitivas face à concorrência. Sendo o setor do turismo e, especialmente, do alojamento local, uma das áreas com maior concorrência em Portugal, é imprescindível que os gestores de propriedades se mantenham atualizados relativamente aos preços e serviços oferecidos pelos alojamentos que estejam próximos da sua localização e que possuam atributos semelhantes. Neste sentido, foi pedido aos inquiridos que respondessem se utilizavam ou não sistemas ou ferramentas de *benchmarking*¹³ e análise da concorrência no decorrer das suas atividades.

4. A empresa utiliza sistemas e/ou softwares informáticos de benchmarking e análise da concorrência?

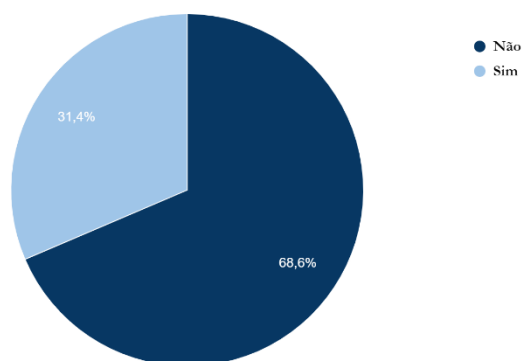


Gráfico 14 - Análise da Concorrência: respostas dos inquiridos à questão 4, secção B. Fonte: Elaboração própria.

Apesar de ser realmente uma análise de elevada importância, é possível concluir que a maioria das empresas ainda não possui um *software* ou ferramenta específica para o efeito, sendo que 68,6% das empresas respondeu “Não” e, apenas 31,4% das empresas respondeu que “Sim”.

¹³ *Benchmarking* é uma análise estratégica das melhores práticas utilizadas por empresas pertencentes ao mesmo setor de atividade.

No caso das empresas que responderam que utilizam ferramentas de análise de concorrência, estas foram as respostas obtidas quando se pediu para nomearem quais os instrumentos utilizados:

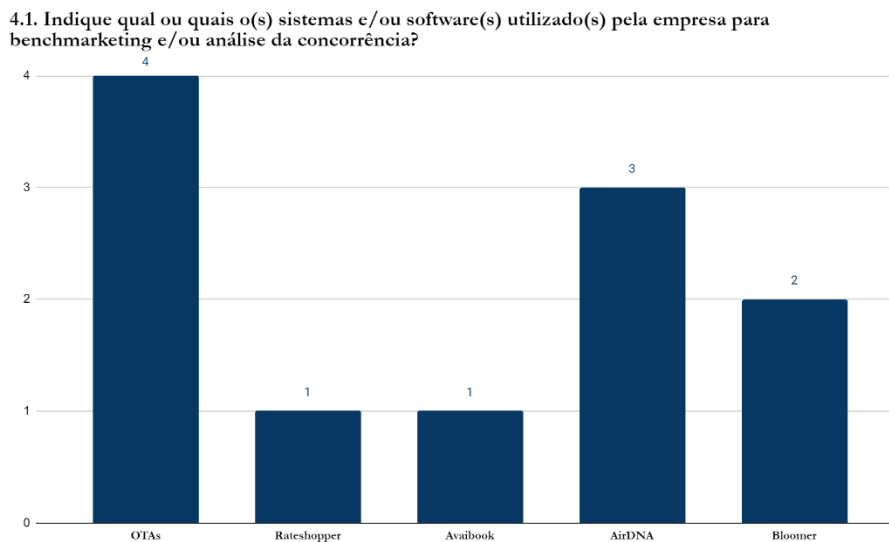


Gráfico 15 - *Softwares* de análise da concorrência: respostas dos inquiridos à questão 4.1, secção B. Fonte: Elaboração própria.

A maioria das empresas respondeu que utiliza as análises da concorrência fornecidas gratuitamente pelas próprias OTAs¹⁴ (*Online Travel Agencies*). Uma das empresas utiliza um *Channel Manager* para a análise da concorrência (*Avaibook*) e, as restantes empresas utilizam *softwares* informáticos específicos para esta função (*Rateshopper*, *AirDNA* e *Bloomer*).

2.5. Reporting a proprietários e/ou investidores

Nas empresas de gestão de propriedades de alojamento local, que rentabilizam e gerem imóveis em nome dos respetivos proprietários dos imóveis e/ou que possuem financiamento de investidores, uma das partes mais

¹⁴ OTA (*Online Travel Agency*) é um dos nomes atribuídos no setor da hotelaria e alojamento local a plataformas de reservas como é o caso do *Airbnb*, *Booking*, *Expedia*, entre outras.

importantes do negócio é a tarefa de elaborar relatórios para apresentar resultados a estes mesmos proprietários e/ou investidores.

A atividade de *reporting* diz assim respeito à elaboração e entrega – por norma mensal, de um documento com todos os dados da atividade (detalhes das reservas, receita bruta, receita de alojamento, RevPar, despesas com limpeza, manutenção, contabilidade, entre outras informações relevantes).

Quando inquiridos sobre a utilização de sistemas próprios para a elaboração de relatórios a proprietários e investidores, 48,6% dos responsáveis das empresas em análise responderam “Sim” e 51,4% responderam “Não”, estando assim os dois cenários bastante equiparados.

5. A empresa utiliza sistemas e/ou softwares de reporting a proprietários ou investidores?

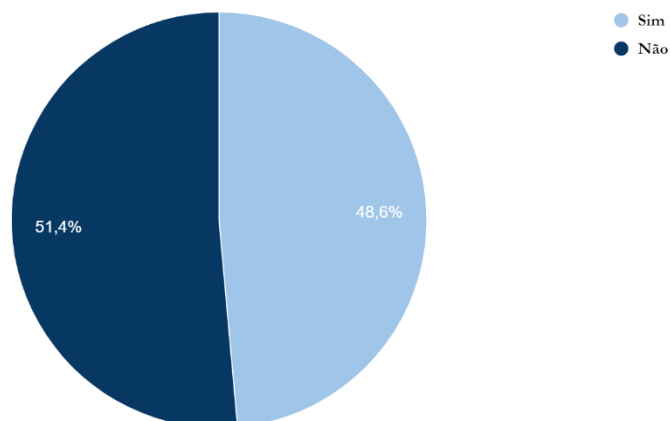


Gráfico 16 - *Reporting* a proprietários e/ou investidores: respostas dos inquiridos à questão 5, secção B. Fonte: Elaboração própria.

Pedi-se ainda aos inquiridos que responderam “Sim”, que nomeassem quais as ferramentas e *softwares* que utilizam no processo de *reporting*:

5.1. Indique qual ou quais o(s) sistemas e/ou software(s) utilizado(s) pela empresa para elaboração de relatórios a proprietários e/ou investidores?

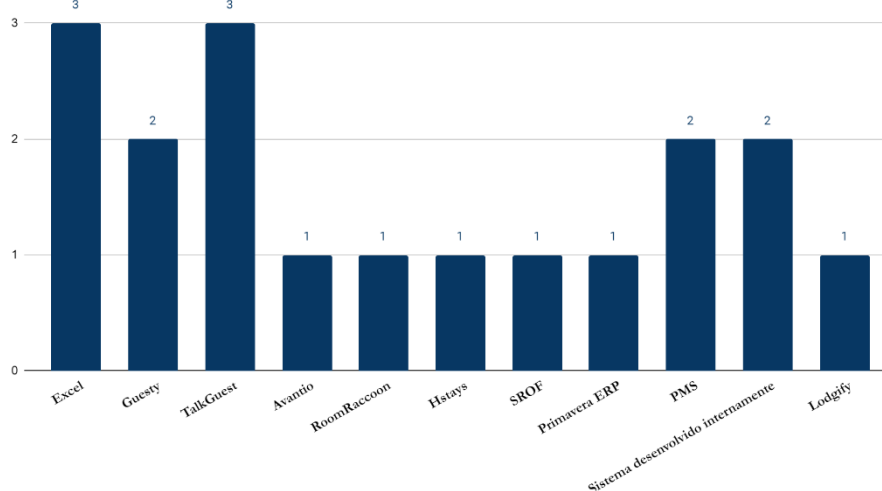


Gráfico 17 - *Softwares* utilizados para *reporting* a proprietários e/ou investidores: respostas dos inquiridos à questão 5.1, secção B. Fonte: Elaboração própria.

Uma vez mais, as respostas a esta questão foram bastante diversas. Ainda assim, é possível aferir que muitas das empresas utilizam os seus *PMS* ou *Channel Managers*, como é o caso das ferramentas *Guesty*, *TalkGuest* e *Avantio*. O *Excel* é também nomeado como um dos instrumentos mais utilizados na elaboração de relatórios e, existem ainda empresas que utilizam sistemas desenvolvidos internamente.

2.6. Controlo de Custos e Proveitos

Qualquer que seja a área de negócio de uma empresa, será sempre de grande importância que se conheça e tenha controlo dos seus custos e proveitos de forma que seja possível a melhoria contínua do desempenho. Ainda que as pequenas e médias empresas possam ter menos recursos, ainda assim esta não deixa de ser uma tarefa fundamental desde o próprio dia de fundação do negócio.

Neste sentido, a questão 6 da secção B pretende aferir se as empresas participantes no inquérito utilizam ou não algum sistema ou *software* de controlo de custos e proveitos da sua respetiva atividade.

6. A empresa utiliza sistemas e/ou softwares de controlo de custos e/ou proveitos da atividade?

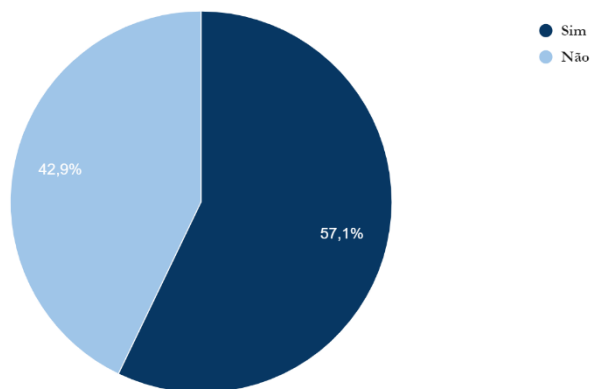


Gráfico 18 - Controle de custos e proveitos: respostas dos inquiridos à questão 6, secção B. Fonte: Elaboração própria.

Apesar da diferença entre respostas não ter sido extremamente significativa, a maioria das empresas respondeu “Sim”, correspondendo a 57,1% do total de respostas obtidas versus 42,9% de respostas “Não”.

6.1. Indique qual ou quais o(s) sistemas e/ou software(s) utilizado(s) pela empresa para controlo de custos e/ou proveitos?

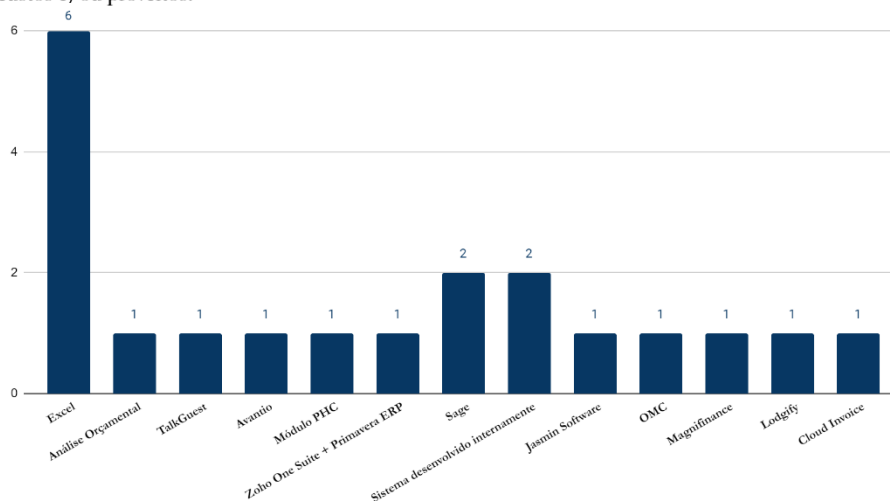


Gráfico 19 - *Softwares* utilizados para controlo de custos e proveitos: respostas dos inquiridos à questão 6.1, secção B. Fonte: Elaboração própria.

Para se aferir quais os sistemas mais utilizados para o controlo de custos e proveitos, a questão 6.1. pediu aos inquiridos que responderam “Sim” na questão 6 para nomearem quais os sistemas e/ou *softwares* que utilizam para esta tarefa.

Analisando-se o Gráfico 19, é possível concluir que, uma vez mais, vários são os *softwares* utilizados pela variedade das empresas inquiridas. Ainda assim, o destaque vai para a ferramenta mencionada pelo maior número de empresas que, neste caso, foi o *Excel*.

2.7. Impacto da pandemia de Covid-19 no setor do Alojamento Local em Portugal

Ainda no decorrer da análise sobre o controlo e monitorização da atividade das empresas inquiridas, interessou também perceber de que forma as ferramentas que as organizações utilizam as têm auxiliado durante o período de pandemia de Covid-19 em Portugal, face ao impacto drástico que esta tem exercido na área do Turismo e Hospitalidade. No fundo, pretende-se compreender se a utilização de sistemas e ferramentas de gestão as capacitaram de meios mais robustos para se defenderem em períodos de grande incerteza e instabilidade do ambiente externo em que estão inseridas.

Quando lhes colocada efetivamente a questão “Face ao drástico impacto da pandemia de Covid-19 no setor do turismo e hospitalidade no último ano e meio em Portugal, considera que a utilização de ferramentas, sistemas ou *softwares* de apoio à gestão contribuíram positivamente para a atividade da empresa?”, a grande maioria das empresas confirmou que “Sim”, com 65,7% do total das respostas. Por outro lado, houve ainda 34,3% de respostas “Não”, o que corresponde a um total de 12 empresas.

7. Face ao drástico impacto da pandemia de Covid-19 no setor do turismo e hospitalidade no último ano e meio em Portugal, considera que a utilização de ferramentas, sistemas ou softwares de apoio à gestão contribuíram positivamente para a atividade da empresa?

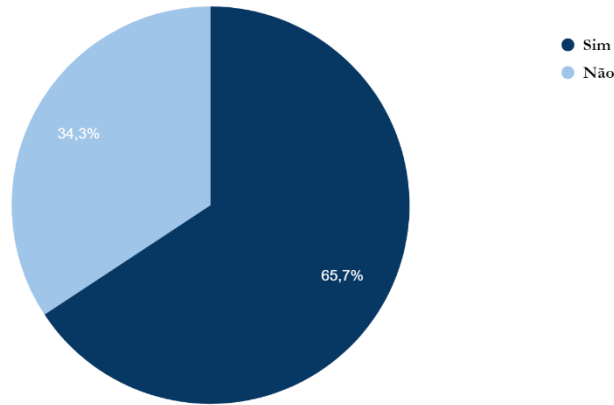


Gráfico 20 - *Softwares* de gestão e impacto da pandemia de Covid-19 no setor: respostas dos inquiridos à questão 7, secção B. Fonte: Elaboração própria.

Foi ainda pedido às empresas que indicassem em que medida é que as suas empresas se tiveram de adaptar face às circunstâncias impostas pela pandemia de Covid-19 em Portugal. As respostas obtidas foram as seguintes:

8. Indique em que medida a empresa se teve de adaptar face às circunstâncias impostas pela pandemia de Covid-19?

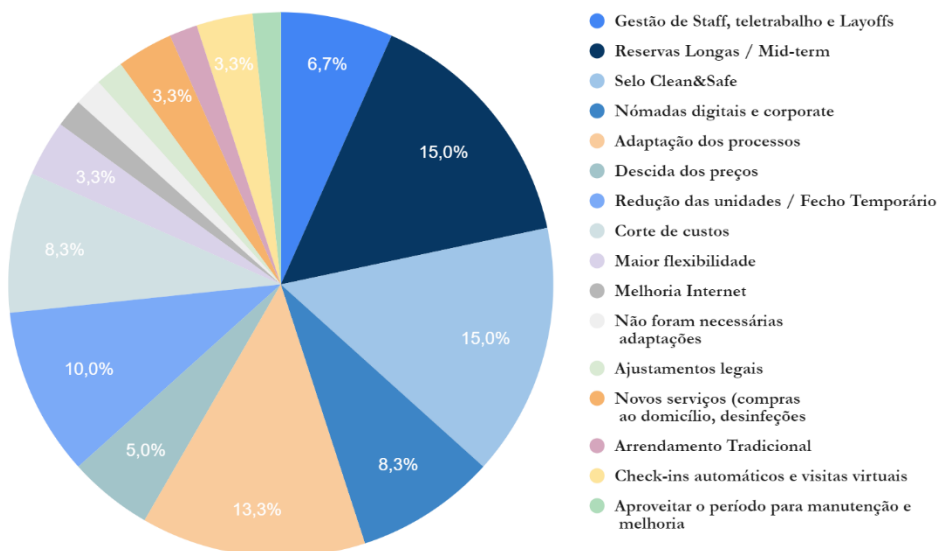


Gráfico 21 - Adaptações das empresas face às circunstâncias impostas pela pandemia de Covid-19: respostas dos inquiridos à questão 8, secção B. Fonte: Elaboração própria.

Enquanto se pode concluir que houve, de facto, uma variedade significativa de diferentes formas das empresas se adaptarem às circunstâncias da pandemia, é possível aferir que as respostas mais comuns foram a aposta em reservas de longa e média duração (no sector do alojamento local correspondem a reservas de estadias de 1 mês até 1 ano) – medida que está também relacionada com o investimento em estadias empresariais/*corporate* e de “nómadas digitais”¹⁵; a adoção do selo “*Clean & Safe*”¹⁶ atribuído pelo Turismo de Portugal; o teletrabalho e gestão de recursos humanos; a descida de preços e, também, o fecho temporário ou fecho de algumas unidades de alojamento.

3. Controlo de Gestão

O objetivo da secção C do questionário é compreender qual a extensão de utilização de sistemas de controlo de gestão nas organizações em análise.

Numa primeira fase questiona-se aos inquiridos se existe ou não um departamento dedicado ao controlo de gestão nas suas empresas. Através das respostas é possível aferir que 60% das empresas não possui um departamento dedicado à área do controlo de gestão, por posição a 40% de empresas que responderam “Sim”.

¹⁵ *Nómada Digital* é a designação atribuída a indivíduos que aproveitam a tecnologia para realizar as tarefas da sua profissão de forma remota. Ao não dependerem de uma base fixa para trabalhar, estes indivíduos procuram, por norma, estabelecimentos de alojamento local um pouco por todo o mundo para trabalharem durante algumas semanas ou meses.

¹⁶ O Turismo de Portugal deu a possibilidade aos estabelecimentos de Alojamento Local de aderirem ao selo “*Estabelecimento Clean & Safe*” a todos aqueles que cumpram as recomendações da Direção-Geral da Saúde para evitar a contaminação dos espaços com o SARS-CoV-2. Esta iniciativa visou sensibilizar as empresas para os procedimentos mínimos a adotar e incentivar a retoma do setor do turismo a nível nacional e internacional, reforçando a confiança de todos no destino Portugal e nos seus recursos turísticos. (Turismo de Portugal, 2021).

1. Na sua organização, existe algum departamento/posição formal dedicada ao controlo de gestão?

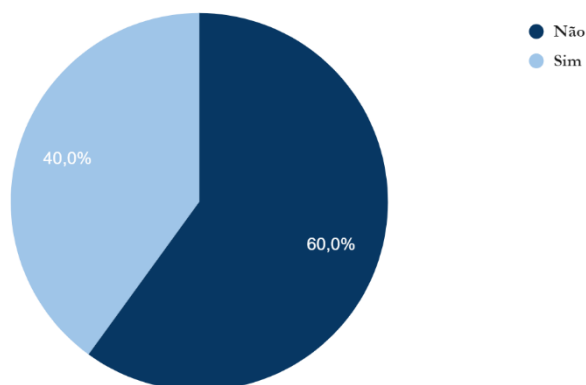


Gráfico 22 - Distribuição percentual da existência de departamentos de controlo de gestão nas empresas em análise: respostas dos inquiridos à questão 1, secção C. Fonte: Elaboração própria.

Seguidamente, solicitou-se aos inquiridos que responderam “Não” que respondessem sobre a forma como é tratado o controlo de gestão na organização, de modo a se perceber se a função pertence apenas à administração ou se esta se enquadra nas competências dos departamentos de contabilidade ou, até, dos departamentos de planeamento e estratégia. As opções de resposta eram as seguintes:

1. Controlo de Gestão é responsabilidade da Administração;
2. Controlo de Gestão integrado no Departamento de Contabilidade ou Financeiro;
3. Controlo de Gestão integrado no Departamento de Planeamento e Estratégia;
4. Outra.

Face às opções acima referidas, a esmagadora maioria das empresas confirmou que a função de controlo de gestão pertencia, essencialmente, à administração, com 95,2% do total das respostas. Por outro lado, apenas 4,8% das empresas referiram que a função estava integrada nos seus departamentos de contabilidade e, nenhuma das empresas referiu outras hipóteses.

1.1 Caso a resposta à questão anterior tenha sido “Não”, de que forma é feito o controlo da atividade na organização?

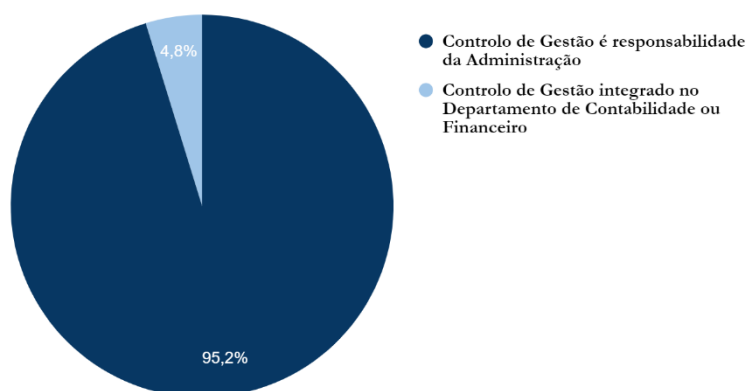


Gráfico 23 - De que forma é tratada a função de controlo de gestão nas empresas: respostas dos inquiridos à questão 1.1, secção C. Fonte: Elaboração própria.

Na segunda questão da secção C questionou-se os inquiridos sobre a frequência com que são utilizados sistemas de controlo de gestão na organização. Nesta questão, 57,1% dos inquiridos respondeu que utiliza estes instrumentos diariamente e 28,6% das empresas fá-lo apenas com uma frequência mensal. As 30 empresas que deram uma destas duas respostas continuaram a responder a todas as seguintes questões do inquérito. Já as 5 empresas que responderam “Nunca” – correspondendo a 14,3% do total das respostas – o inquérito avançou, automaticamente, para a questão 7.

2. Por favor, descreva o grau de utilização de sistemas de controlo de gestão por parte da organização:

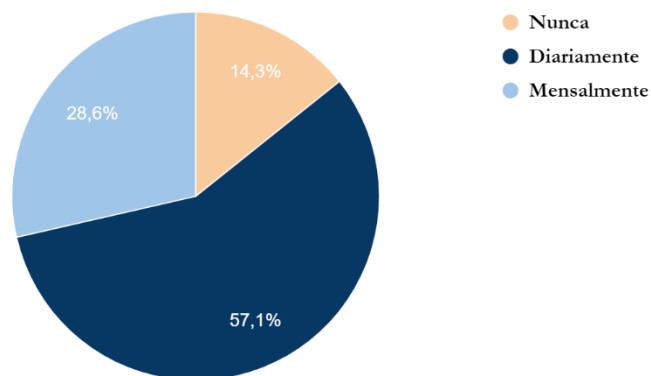


Gráfico 24 - Frequência de utilização de sistemas de controlo de gestão: respostas dos inquiridos à questão 2, secção C. Fonte: Elaboração própria.

Às empresas que utilizam sistemas e ferramentas de controlo de gestão no decorrer das suas atividades, foi-lhes assim questionado qual o momento em que tomaram a decisão de introduzir estes procedimentos.

3. A partir de que momento após a formação da empresa se adotaram sistemas de controlo de gestão?

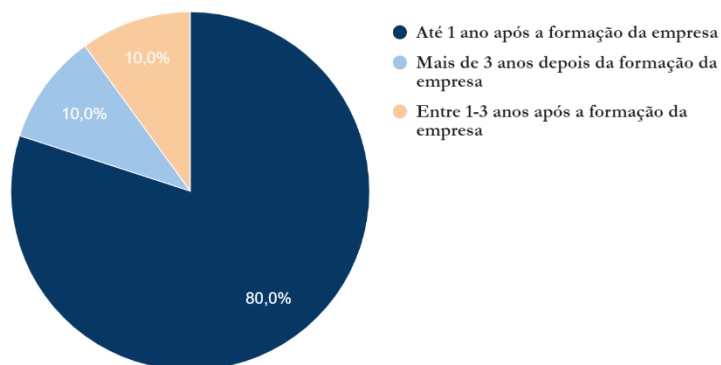


Gráfico 25 - Momento de introdução de sistemas de controlo de gestão: respostas dos inquiridos à questão 3, secção C. Fonte: Elaboração própria.

Apesar de se estar a analisar empresas de reduzida dimensão, o gráfico 25 mostra que 80% das empresas que utiliza sistemas de controlo de gestão, tomou a decisão de introduzir estes instrumentos durante o primeiro ano de atividade da empresa, correspondendo a 24 das 30 empresas que contribuiu para esta análise. Isto significa que os sistemas de controlo de gestão estão a ser adotados e utilizados na primeira fase do ciclo de vida das empresas, podendo assim contribuir para uma expectativa de maior sucesso a longo prazo, face às empresas que apenas adotam estes sistemas numa fase mais tardia da sua atividade, visto que, desde uma fase muito inicial, estão já a dotar-se de ferramentas que as tornam mais competitivas e preparadas para lidar com as oportunidades e obstáculos dos seus negócios.

No seguimento desta questão, pretendeu-se ainda compreender quais as motivações por detrás da decisão de introdução de sistemas de controlo de gestão. Neste sentido, a questão 4 da secção C forneceu diversos motivos aos quais os inquiridos deveriam responder com «1», «2» ou «3», conforme

concordassem totalmente, concordassem moderadamente ou não concordassem, com o facto desses motivos terem influenciado as suas respetivas empresas no momento de adotarem e utilizarem sistemas de controlo de gestão.

4. Relativamente às influências que levaram a empresa a adotar e utilizar sistemas de controlo de gestão, por favor responda às seguintes questões atribuindo uma qualificação de 1 a 3, em que:

1 = Concordo totalmente | 2 = Concordo moderadamente | 3 = Não concordo

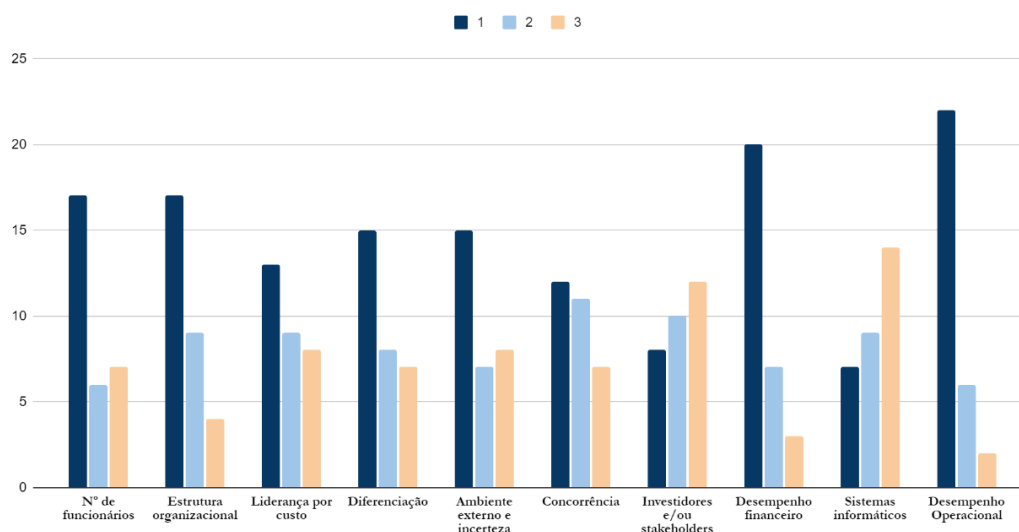


Gráfico 26 - Motivações por detrás da decisão de introdução de sistemas de controlo de gestão: respostas dos inquiridos à questão 4, secção C. Fonte: Elaboração própria.

A partir das respostas obtidas e refletidas no gráfico 26, é possível aferir as seguintes conclusões:

- **Nº de Funcionários:** A maioria das empresas concorda totalmente que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão aumentou à medida que o número de funcionários também aumentou (57%);
- **Estrutura Organizacional:** A maioria das empresas concorda totalmente que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão aumentou à medida que a estrutura organizacional se complexificou (57%);

- **Liderança por custo:** A maioria das empresas concorda totalmente que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão está estreitamente relacionada com a estratégia de negócio de liderança por custo (43%);
- **Diferenciação:** A maioria das empresas *concorda totalmente* que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão está estreitamente relacionada com a estratégia de negócio de diferenciação (50%);
- **Ambiente Externo:** A maioria das empresas *concorda totalmente* que a decisão de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da necessidade de obter mais informação sobre o ambiente externo, de forma a fazer face ao grau de incerteza relativamente ao setor turístico (50%);
- **Concorrência:** A maioria das empresas *concorda totalmente* que a decisão de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da necessidade de fazer face ao aumento da concorrência no setor (40%);
- **Investidores e outros *stakeholders*:** A maioria das empresas *não concorda* que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão tenha surgido da obrigatoriedade de apresentar resultados a investidores ou outros *stakeholders* (40%);
- **Desempenho Financeiro:** A maioria das empresas *concorda totalmente* que a decisão de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da necessidade de melhorar o desempenho financeiro da empresa (67%);
- **Sistemas Informáticos:** A maioria das empresas *não concorda* que a decisão de implementar sistemas de controlo de gestão tenha surgido da implementação de novos sistemas informáticos na organização (47%);

- **Desempenho Operacional:** A maioria das empresas *concorda totalmente* que a decisão de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da necessidade de melhorar o desempenho operacional da empresa (73%).

Neste sentido, conclui-se que as principais motivações que levam as empresas a adotar sistemas de controlo de gestão são: a melhoria do desempenho operacional (73%); a melhoria do desempenho financeiro (67%), o aumento do número de funcionários e a complexificação da estrutura organizacional (57%).

De modo a não deixar outras motivações por considerar, na questão seguinte foi pedido que os inquiridos mencionassem que outras motivações estiveram presentes no momento de inserção de sistemas de controlo de gestão nas suas organizações.

5. Mencione que outras motivações estiveram presentes no momento de inserção de sistemas de controlo de gestão na empresa?

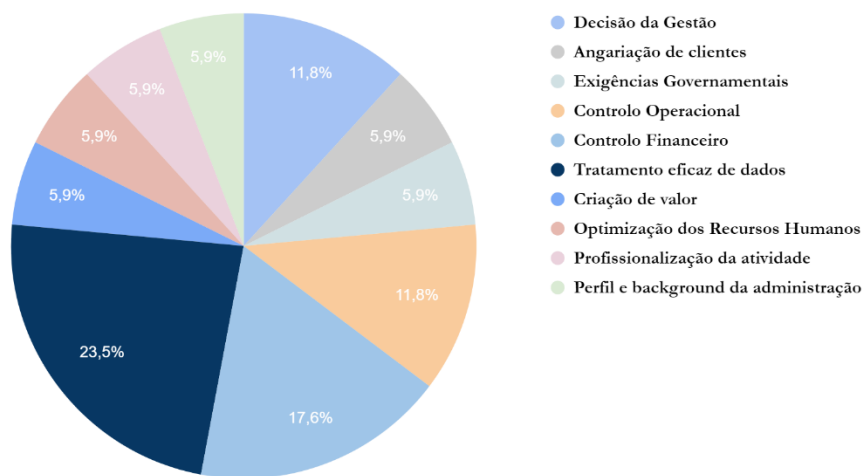


Gráfico 27 - Motivações adicionais presentes no momento de adoção de sistemas de controlo de gestão: respostas dos inquiridos à questão 5, secção C. Fonte: Elaboração própria.

Através da análise do gráfico 27, é possível aferir que, além das motivações já associadas às mencionadas na questão 4, as empresas referem também: tratamento eficaz de dados (23,5%), decisão da gestão (11,8%) e, com igual percentagem, a angariação de clientes, a criação de valor, exigências

governamentais, otimização de recursos humanos, profissionalização da atividade e perfil e background profissional da administração (5,9%).

Depois de se aferir quais as motivações que levam a adoção de sistemas de controlo de gestão, visa-se analisar quais as ferramentas específicas que são utilizadas pelas empresas inquiridas.

6. Qual ou quais dos seguintes instrumentos e técnicas de controlo de gestão foram adotados na empresa? *Pode seleccionar várias opções.

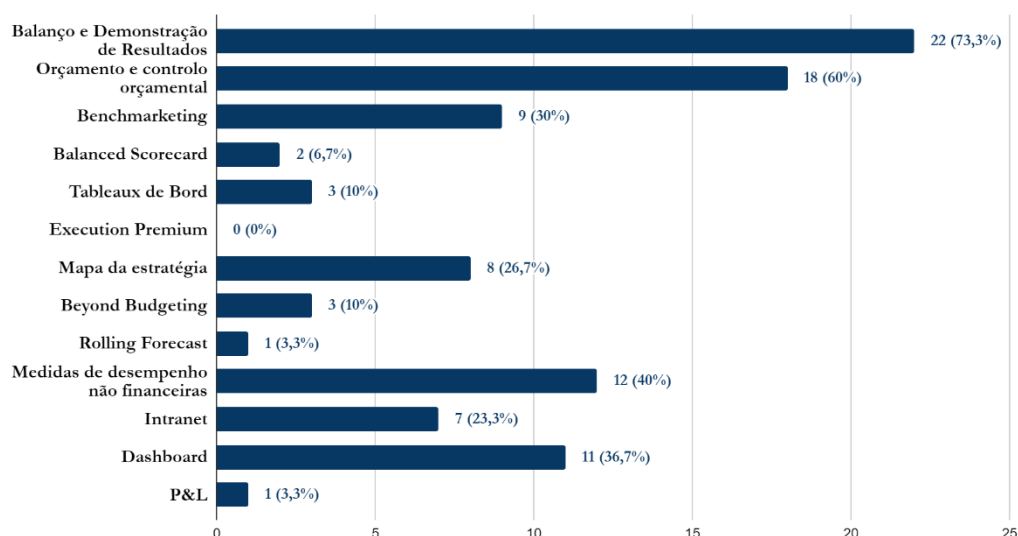


Gráfico 28 - Sistemas de Controlo de Gestão utilizados pelas empresas: respostas dos inquiridos à questão 6, secção C. Fonte: Elaboração própria.

O gráfico 28 reflete as respostas dadas a esta questão e possibilita concluir que, apesar de terem sido seleccionadas variadas opções, as ferramentas mais utilizadas são: balanço e demonstração de resultados (73%), orçamento (60%), medidas de desempenho não financeiras (40%) e *dashboards* (37%). Os instrumentos de carácter financeiro são assim os mais utilizados pelas empresas em análise.

A questão 7 da secção C foi apenas respondida pelos inquiridos que na questão 2 responderam que nunca utilizavam quaisquer sistemas de controlo de gestão no decorrer das atividades das suas empresas.

Pretendeu-se compreender quais os fatores que inibem as empresas de utilizar sistemas de controlo de gestão. Assim, a questão forneceu diversos motivos aos quais os inquiridos deveriam responder com «1», «2» ou «3», conforme concordassem totalmente, concordassem moderadamente ou não concordassem, com o facto desses motivos influenciarem a sua posição relativamente a este tipo de ferramentas.

7. Relativamente aos fatores que impedem a empresa de adotar e utilizar sistemas de controlo de gestão, por favor responda às seguintes questões atribuindo uma qualificação de 1 a 3, em que: 1 = Concordo Totalmente | 2 = Concordo moderadamente | 3 = Não Concordo

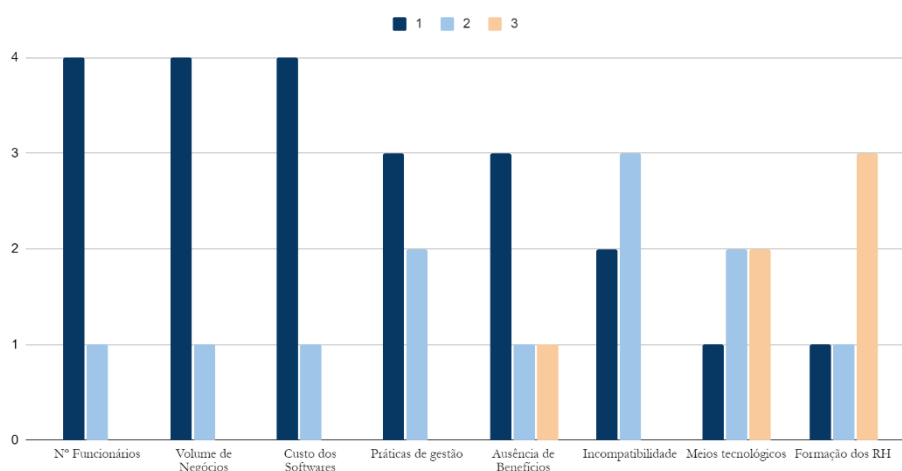


Gráfico 29 - Fatores que inibem a utilização de sistemas de controlo de gestão: respostas dos inquiridos à questão 7, secção C. Fonte: Elaboração própria.

A partir das respostas obtidas e refletidas no gráfico 29, é possível aferir as seguintes conclusões:

- **Número de Funcionários:** A maioria das empresas concorda totalmente que o número de funcionários da empresa ainda não justifica o investimento em *softwares* de gestão (80%);
- **Volume de Negócios:** A maioria das empresas *concorda totalmente* que o volume de negócio da empresa ainda não justifica o investimento em *softwares* de gestão (80%);

- **Custo dos Softwares:** A maioria das empresas *concorda totalmente* que o custo dos *softwares* é elevado face ao que a empresa está disposta a investir (80%);
- **Práticas de Gestão:** A maioria das empresas *concorda totalmente* que a administração está satisfeita com as práticas de gestão utilizadas até então (60%);
- **Ausência de Benefícios:** A maioria das empresas *concorda totalmente* que não reconhece benefícios em implementar sistemas de controlo de gestão (60%);
- **Incompatibilidade:** A maioria das empresas *concorda moderadamente* que as ferramentas de controlo de gestão existentes são incompatíveis com as necessidades e exigências da atividade da empresa (60%);
- **Meios Tecnológicos:** 50% das empresas *concorda moderadamente* e 50% *não concorda* que a empresa não disponha de meios tecnológicos necessários à utilização de sistemas de controlo de gestão;
- **Formação dos Recursos Humanos:** A maioria das empresas *não concorda* que a empresa não disponha de *staff* com formação necessária à utilização de sistemas e controlo de gestão (60%).

Neste sentido, conclui-se que os principais fatores que inibem as empresas a adotar sistemas de controlo de gestão são: o número de funcionários (80%); o volume de negócios (80%) e o custo dos *softwares* (60%).

Na questão 8, deu-se também oportunidade a estes inquiridos que mencionassem outros motivos para a não utilização de sistemas de controlo de gestão, mas não foi dada qualquer resposta. Assume-se assim que os fatores referidos na questão 7 sejam realmente os mais relevantes.

4. Considerações Finais do Inquérito

A secção D do inquérito permitia que os inquiridos mencionassem quaisquer informações que considerassem relevantes no âmbito da gestão de empresas de alojamento local. Nesta questão final apenas se obteve as seguintes duas respostas:

1. *“O controlo de gestão aqui talvez não tenha sido claro. Par mim, é SEFs, faturação, nacionalidades de hóspedes e a flutuação delas, origens das reservas (plataformas, OTAs), % dos lucros quanto a origem (quartos, pequenos-almoços, extras) etc. “.*
2. *“Seria importante dimensionar o tempo alocado a cada imóvel/cliente, por cada utilizador/departamento”.*

Os aspetos mencionados nestas opiniões estariam, contudo, enquadrados na secção B, questão 3 e 3.1 – Gestão operacional.

Apreciação das Hipóteses

Após análise dos resultados do inquérito, apresenta-se seguidamente a apreciação das hipóteses de investigação, conforme apresentadas no Capítulo 2.

Hipótese 1: A adoção da utilização de SCG em PME's portuguesas da área do turismo está positivamente associada à dimensão da empresa.

Empresas que utilizam Sistemas de Controlo de Gestão	30	Empresas não que utilizam Sistemas de Controlo de Gestão	5
Empresas que concordam totalmente que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão aumentou à medida que o número de funcionários também aumentou.	17	Empresas que concordam totalmente que o número de funcionários da empresa ainda não justifica o investimento em <i>softwares</i> de controlo de gestão.	4
%	57%	%	80%

Tabela 5 - Validação Hipótese 1

- A evidência recolhida no questionário é **substancialmente concordante** com a **Hipótese 1**, uma vez que 57% das empresas concorda totalmente que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão aumentou na mesma medida em que aumentou o número de funcionários na organização. Simultaneamente, 80% das empresas que não utilizam quaisquer ferramentas de controlo de gestão concordam que o número de funcionários ainda não justifica o investimento neste tipo de ferramentas.

Hipótese 2: A adoção da utilização de SCG de carácter financeiro em PME's portuguesas da área do turismo está positivamente associada a estratégias de liderança por custo.

Empresas que utilizam Sistemas de Controlo de Gestão	30	%
Empresas que concordam totalmente que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão de carácter financeiro está relacionada com a estratégia de liderança por custo.	13	43%
Empresas que concordam moderadamente que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão de carácter financeiro está relacionada com a estratégia de liderança por custo.	9	30%
Empresas que não concordam que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão de carácter financeiro está relacionada com a estratégia de liderança por custo.	8	27%

Tabela 6 - Validação Hipótese 2

- A evidência recolhida no questionário **tende a confirmar a Hipótese 2** pois 43% das empresas que utilizam sistemas de controlo de gestão concorda totalmente que a sua estratégia de negócio de liderança por custo motivou a utilização de ferramentas de carácter financeiro. Pode ainda contabilizar-se que 30% de empresas que concorda moderadamente com a afirmação.

Hipótese 3: A adoção da utilização de SCG de carácter não-financeiro em PME's portuguesas da área do turismo está positivamente associada a estratégias de diferenciação.

Tabela 7 - Validação Hipótese 3

Empresas que utilizam Sistemas de Controlo de Gestão	30	%
Empresas que concordam totalmente que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão de carácter não-financeiro está relacionada com a estratégia de diferenciação.	15	50%
Empresas que concordam moderadamente que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão de carácter não-financeiro está relacionada com a estratégia de diferenciação.	8	27%
Empresas que não concordam que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão de carácter não-financeiro está relacionada com a estratégia de diferenciação.	7	23%

- A evidência recolhida no questionário **tende a confirmar a Hipótese 3**, uma vez 50% das empresas que utilizam sistemas de controlo de gestão concorda totalmente que a sua estratégia de negócio de diferenciação motivou a utilização de ferramentas de carácter não-financeiro. Pode ainda contabilizar-se 27% de empresas que concorda moderadamente com a afirmação.

Hipótese 4: A adoção da utilização de SCG em PME's portuguesas da área do turismo está positivamente associada a existência de uma estrutura organizacional mais complexa e descentralizada.

Tabela 8 - Validação Hipótese 4

Empresas que utilizam Sistemas de Controlo de Gestão	30	%
Empresas que concordam totalmente que a necessidade de implementar sistemas de controlo aumentou à medida que a estrutura organizacional se complexificou.	17	57%
Empresas que concordam moderadamente que a necessidade de implementar sistemas de controlo aumentou à medida que a estrutura organizacional se complexificou.	9	30%
Empresas que não concordam que a necessidade de implementar sistemas de controlo aumentou à medida que a estrutura organizacional se complexificou.	4	13%

- A evidência recolhida no questionário é **substancialmente concordante** com a **Hipótese 4**, visto que 57% das empresas que utilizam sistemas de controlo de gestão concorda totalmente que a necessidade de implementar estas ferramentas aumentou à medida que a estrutura organizacional se complexificou. Pode ainda contabilizar-se 30% de empresas que concorda moderadamente com a afirmação.

Hipótese 5: A utilização e desenho de pacotes de SCG por PMEs portuguesas da área do turismo estão positivamente associados ao grau de incerteza do ambiente externo envolvente.

Tabela 9 - Validação Hipótese 5

Empresas que utilizam Sistemas de Controlo de Gestão	30	%
Empresas que concordam totalmente que o ambiente de incerteza do setor turístico motivou a utilização e desenho de pacotes de SCG.	15	50%
Empresas que concordam moderadamente que o ambiente de incerteza do setor turístico motivou a utilização e desenho de pacotes de SCG.	7	23%
Empresas que não concordam que o ambiente de incerteza do setor turístico tenha motivado a utilização e desenho de pacotes de SCG.	8	27%

- A evidência recolhida no questionário **tende a confirmar a Hipótese 5**, uma vez que 50% das empresas que utilizam sistemas de controlo de gestão concorda totalmente que o ambiente de incerteza do setor turístico motivou a utilização e desenho de pacotes de SCG. Pode ainda contabilizar-se 23% de empresas que concorda moderadamente com a afirmação.

Hipótese 6: A intensidade de utilização de SCG em PMEs portuguesas da área do turismo está positivamente associada a existência de investidores.

Tabela 10 - Validação Hipótese 6

Empresas que utilizam Sistemas de Controlo de Gestão	30	%
Empresas que concordam totalmente que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão está diretamente associada à obrigatoriedade de apresentar resultados a investidores ou outros <i>stakeholders</i> .	8	27%
Empresas que concordam moderadamente que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão está diretamente associada à obrigatoriedade de apresentar resultados a investidores ou outros <i>stakeholders</i> .	10	33%

Empresas que não concordam que a necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão esteja diretamente associada à obrigatoriedade de apresentar resultados a investidores ou outros <i>stakeholders</i> .	12	40%
---	----	-----

- A **hipótese 6** é considerada **não concordante** com a evidência, pelo facto de 40% das empresas que utilizam sistemas de controlo de gestão nas suas organizações não terem concordado que a necessidade de implementar estas ferramentas tenha surgido da obrigatoriedade de apresentar resultados a investidores ou outros *stakeholders*. Já 33% das empresas concorda moderadamente com a afirmação e 27% das empresas concorda totalmente com a afirmação.

Conclusão

Na última secção deste trabalho procurar-se-á apresentar um resumo da investigação desenvolvida. O objetivo inicialmente traçado prendeu-se com o preenchimento de falhas de investigação no que toca à utilização de sistemas de controlo de gestão por parte de empresas de pequena e média dimensão da área do turismo e, em específico, do setor do alojamento local, em Portugal.

Apesar dos sistemas de controlo de gestão serem um tema amplamente estudado, verificou-se que apenas existe uma quantidade diminuta de informação que os relacione com o Turismo e Hospitalidade. Sendo esta uma das atividades económicas que mais contribui para o PIB nacional, empregando milhares de pessoas e contribuindo, por associação, ao desenvolvimento económico, urbanístico e sócio cultural de muitas localidades, existe, de facto, argumentos suficientemente fortes para que este seja um tema de interesse e com potencial para levar a cabo diversas investigações.

O turismo enquanto prática é uma atividade que se tornou amplamente democratizada a partir dos anos 1960, principalmente como consequência do avanço das conquistas sociais, como a diminuição do horário de trabalho, melhoria dos salários, direito a férias e férias pagas. Contudo, é igualmente verdade que o turismo enquanto negócio se tornou também, e em especial na última década, uma atividade cada vez mais democrática para empreendedores e investidores. Famílias e empresários em nome individual viram o processo de criação de empresas simplificado, assistiram à proliferação de plataformas concebidas numa ótica de economia da partilha (como é o caso da *Uber* e do *Airbnb*) e viram mudanças significativas no perfil dos visitantes e turistas.

Se antigamente se associava o turismo a roteiros previamente planeados e com horários rígidos, hoje em dia surgem cada vez mais turismos de nichos e aumenta o desejo por experiências únicas, autênticas, menos programadas e mais

espontâneas, privilegiando-se a troca de culturas e o contacto mais próximo entre visitantes e locais. É neste contexto que o conceito dos estabelecimentos de alojamento local ganha terreno um pouco por todo o país.

A lei do alojamento local é lançada em 2008 e, desde então, o setor tem crescido exponencialmente, permitindo que muitas famílias pudessem aumentar os seus rendimentos mensais através da prestação de serviços de alojamento local em unidades de quartos, apartamentos inteiros, moradias ou estabelecimentos de hospedagem. À medida que o setor cresceu, a atividade foi também sendo cada vez mais profissionalizada, no sentido em que se verifica o aparecimento de inúmeras empresas de gestão de alojamento local, chamando a atenção de investidores nacionais e estrangeiros que, ao investirem no mercado imobiliário com vista à sua rentabilização, acabam por desencadear um incremento considerável da reabilitação urbana de imóveis.

Atualmente existem 97 730 unidades de Alojamento Local registadas por todo o território português, constituindo-se com uma das atividades que contabiliza maior número de empresas de pequena e média dimensão. Tendo em conta o impacto que representam no tecido empresarial do país, pretendeu-se investigar se, à semelhança das empresas de outros setores económicos, existem também preocupações no que toca à implementação e utilização de ferramentas de controlo de gestão.

De forma a estruturar o estudo em causa, foram formuladas questões de investigação com base nas falhas de literatura identificadas. Ao longo do trabalho procurou-se encontrar respostas através da realização de inquéritos a empresas do setor. A análise dos resultados permitiu avaliar hipóteses e obter conclusões relevantes sobre as práticas de gestão que privilegiam, os instrumentos que utilizam e quais as motivações subjacentes à sua introdução.

Principais Conclusões:

Nesta fase é assim possível avançar para as respostas à questão e subquestões de investigação inicialmente levantadas:

Quais são os instrumentos de controlo de gestão utilizados nestas empresas?

Levando em consideração as respostas obtidas na questão 6, secção C do inquérito, conclui-se que as ferramentas mais utilizadas são: balanço e demonstração de resultados (73%), orçamento (60%), medidas de desempenho não financeiras (40%) e *dashboards* (37%). Os instrumentos de carácter financeiro são assim os mais utilizados pelas empresas do setor.

Para que melhor se pode compreender esta conclusão, partilha-se agora as subquestões investigadas:

Qual será o grau de influência de variáveis contingenciais como a dimensão da empresa, estratégias de negócio, estrutura organizacional, grau de incerteza do setor de atividade e influência de investidores, na adoção de sistemas de controlo de gestão nas pequenas e médias empresas do setor do alojamento local em Portugal?

Esta questão foi investigada através da apreciação de hipóteses e permitiu obter as seguintes conclusões:

- Confirma-se que **a dimensão da empresa** é um fator contingencial de elevado grau de influência na decisão de implementar ferramentas de controlo de gestão, como consequência da apreciação positiva da Hipótese 1. No inquérito realizado contabilizaram-se 22 em 35 empresas que

concordaram totalmente que o número de funcionários da empresa influenciou as suas decisões quanto à adoção destes instrumentos.

- No que toca às **estratégias de negócio**, a evidência positiva das Hipótese 2 e 3 permite também estabelecer uma forte relação entre natureza das ferramentas utilizadas e as estratégias adotadas pelas empresas:

- 43% das empresas que utilizam sistemas de controlo de gestão concorda totalmente que a sua **estratégia de liderança por custo motivou a utilização de ferramentas de carácter financeiro**. Adicionalmente, 30% das empresas concorda também moderadamente com a afirmação.

- 50% das empresas que utilizam sistemas de controlo de gestão concorda totalmente que a sua **estratégia de diferenciação motivou a utilização se ferramentas de carácter não-financeiro**. Adicionalmente, 27% das empresas concorda moderadamente com a afirmação.

- No que diz respeito à **estrutura organizacional**, a apreciação positiva da Hipótese 4 permite também confirmar a elevado grau de influência desta variável contingencial, uma vez que 57% das empresas que utilizam sistemas de controlo de gestão concorda totalmente que a necessidade de implementar as ferramentas aumentou à medida que a estrutura organizacional se complexificou.

- A evidência substancialmente positiva da Hipótese 5 permite concluir que a utilização e desenho de pacotes de sistemas de controlo de gestão tem uma forte relação com o **grau de incerteza do ambiente externo** envolvente, uma vez que 50% das empresas que utilizam as ferramentas concorda totalmente com a afirmação e 23% das empresas concorda moderadamente.

- É considerado fraco o grau de influência da presença de investidores na adoção de sistemas de controlo de gestão, tendo-se sido rejeitada a Hipótese 6. Esta hipótese foi rejeitada pois 40% das empresas que utilizam estas ferramentas optou por não concordar com a afirmação, representando a maioria dos respondentes a esta questão.

Quais os objetivos subjacentes à decisão de introduzir sistemas de controlo de gestão nas pequenas e médias empresas do setor do alojamento local em Portugal?

Tendo em contas as respostas obtidas nas questões 4 e 5, secção C do inquérito, é possível concluir que os principais objetivos subjacentes à introdução de sistemas de controlo de gestão nestas empresas são os seguintes: a melhoria do desempenho operacional (73%); a melhoria do desempenho financeiro (67%), o aumento do número de funcionários e a complexificação da estrutura organizacional (57%).

A partir de que momento do ciclo de vida destas empresas se pondera a introdução de ferramentas de controlo de gestão?

Analisando as respostas obtidas na questão 3, secção C do inquérito, é possível concluir que a maioria das empresas (80%) introduz ferramentas de controlo de gestão durante o primeiro ano de atividade, estando assim num estágio inicial do ciclo de vida da empresa.

Qual a utilidade e impacto do uso de ferramentas específicas à atividade de alojamento local?

A secção B do inquérito realizado às empresas do setor teve como objetivo compreender de que forma as organizações lidam com as especificidades da atividade, aferindo quais as ferramentas mais utilizadas e qual a utilidade e impacto que essas mesmas ferramentas têm no seu desempenho.

A análise permitiu assim concluir:

- **Gestão de Plataformas:** 68,6% das empresas inquiridas **confirma utilizar** um *software* próprio à gestão de plataformas – os *Channel Managers* – sendo o *Talkquest* nomeado como a ferramenta mais utilizada.

Os *Channel Managers* são as ferramentas específicas da atividade mais utilizadas pelas empresas inquiridas, e são também considerados os instrumentos mais úteis no sector do turismo uma vez que permite automatizar a distribuição dos alojamentos em várias plataformas de venda, permitindo centralizar a gestão dos anúncios.

- **Controlo Operacional:** 60% das empresas **confirma utilizar** um *software* próprio à gestão operacional – um *PMS* com gestão de staff e tarefas integrado. Nesta questão, a ferramenta mais utilizada é também o *Talkquest* – ferramentas que, além de permitir a gestão de plataformas, permite também gerir tarefas e equipas. A utilização destas ferramentas traduz o grau de profissionalização da empresa em questão.

- **Controlo de Custos e Proveitos:** 57,1% das empresas **confirma utilizar** sistemas de controlo de custos e proveitos. Qualquer que seja a área de negócio de uma empresa, será sempre de grande importância que se conheça e tenha controlo dos seus custos e proveitos de forma que seja possível a melhoria contínua do desempenho. As empresas inquiridas confirmam que a ferramenta que mais utilizam para o efeito é o *Excel*.

- **Gestão de Preços:** 62,9% das empresas inquiridas **confirma não utilizar** sistemas e ou softwares próprios de gestão de preços, definindo-os de forma manual e com base em experiência adquirida. As empresas que utilizam elencaram o *PriceLabs* e o *Beyond Pricing* como as ferramentas mais utilizadas.

- **Análise da Concorrência:** 68,6% das empresas confirma não utilizar qualquer sistema de *benchmarking* ou análise da concorrência. As empresas

que utilizam elencaram as análises gratuitas das próprias plataformas de reserva, o *Bloomer* e o *AirDNA* como as ferramentas mais utilizadas.

- **Reporting a Proprietários e/ou Investidores:** 51,4% confirma não utilizar nenhum sistema de elaboração de relatórios para proprietários e/ou investidores. As empresas que utilizam algum tipo de ferramenta, alegaram que extraem relatórios dos próprios *Channel Managers*.

Concluída esta análise é possível afirmar que os resultados são consistentes entre si. Tratando-se de empresas de reduzida dimensão e com estruturas organizacionais bastante simples, o balanço entre ferramentas utilizadas e não utilizadas é equilibrado. Grande parte das empresas utiliza ferramentas profissionais na gestão da sua atividade que, em conjunto com instrumentos clássicos de controlo de gestão, lhes conferem uma estrutura robusta para lidar com alterações no mercado e no ambiente externo em que operam. De facto, quando questionadas se as ferramentas de gestão que utilizam as auxiliaram de forma positiva na atenuação do impacto da pandemia de Covid-19 no setor, 65,7% das empresas concordou que sim.

No que diz respeito às ferramentas que ainda se encontram, na maioria das empresas inquiridas, por implementar, parece importante mencionar a ausência de ferramentas de análise da concorrência e *benchmarking*. Uma importante parte de qualquer negócio é que as empresas estejam a par das tendências do mercado e que se mantenham competitivas face à concorrência. Sendo o setor do turismo e, especialmente, do alojamento local, uma das áreas com maior concorrência em Portugal, é imprescindível que os gestores de propriedades se mantenham atualizados relativamente aos preços e serviços oferecidos pelos alojamentos que estejam próximos da sua localização e que possuam atributos semelhantes. Neste sentido, considera-se a ausência de ferramentas de *benchmarking* e análise da concorrência como uma das principais ameaças ao sucesso das empresas inquiridas a médio-longo prazo.

Limitações

As principais limitações identificadas ao longo desta investigação, prendem-se, sobretudo, com a quantidade de empresas que se disponibilizaram a participar no inquérito. Apesar das várias tentativas de contacto via e-mail e, posteriormente, via telefone, muitas organizações não forneceram qualquer resposta. No caso de algumas empresas foi ainda relatado que não desejariam divulgar os seus métodos de gestão, mesmo que lhes tenha sido explicado que as informações obtidas via inquérito seriam tratadas de forma confidencial, servindo apenas o propósito académico da elaboração da presente dissertação de mestrado e não outro. Neste sentido, a quantidade reduzida de respostas poderá conduzir a distorções da realidade do setor.

Reconhece-se que, obtendo uma amostra de maior dimensão, teria sido pertinente a integração de uma análise multivariada de dados, com base nos resultados obtidos.

O plano inicial de investigações pressupõe, também, a inclusão de uma outra componente quantitativa, no sentido em que se desejaria ter acesso a dados das demonstrações financeiras. O objetivo seria relacionar o desempenho financeiro das empresas com a extensão de utilização de sistemas de controlo de gestão. Infelizmente tal não foi possível realizar, uma vez que a quantidade e qualidade dos dados contabilísticos disponíveis no portal SABI pelas várias empresas não era suficientemente homogénea. A discrepância entre dados não permitiu, assim, elaborar uma análise justa e em igual posição de comparação, optando-se por eliminar esse estudo do trabalho.

Detetaram-se ainda vários erros na amostra, no sentido em que se utilizaram critérios de pesquisa na plataforma SABI para ter acesso ao conjunto de empresas com as características pretendidas, mas, ainda assim, se deu conta de várias respostas que se constituíram como *outliers*. Utilizou-se, por exemplo, um critério

de seleção de empresas com até 10 anos de atividade. Ainda assim, foram obtidas 8,6% de respostas que se encontram em atividade há mais anos. Esta situação poderá também resultar em distorções dos resultados.

Sugestões para estudos futuros

Futuramente, a atual investigação poderá ser aprofundada e alargada a empresas de maior dimensão, estabelecendo-se comparações com as empresas de menor dimensão já estudadas na presente dissertação. Será também de elevado interesse obter dados contabilísticos das empresas para que se possa compreender a tradução e reflexo das estratégias e ferramentas adotadas nos seus desempenhos financeiros.

Bibliografia

Abreu, A. ISCTE (2015). *O Controlo de Gestão no Setor Hoteleiro*.

<http://hdl.handle.net/10071/11821>

Ackermann, F. & Eden, C. (2011). *Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice*. *Long Range Planning*, 44: 179-196.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>

Aguiar, A.B., Frezatti F. (2007). *Sistema de controle gerencial e contextos de processo de estratégia: contribuições da teoria da contingência*. Anais.

<https://repositorio.usp.br/item/001620496>

AHRESP (2017). *Qualificação e Valorização do Alojamento Local*. Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal, sob coordenação de Hélia Pereira/ISCTE-IUL.

André, A. ISG (2019). *Financiamento de Startups de Turismo e Determinantes Financeiros para o Seu Sucesso: Um Olhar Sobre a Experiência Portuguesa*.

<http://hdl.handle.net/10400.26/30290>

Anthony, (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard.

Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Baiman, S. (1982). *Agency research in managerial accounting: A survey*. *Journal of Accounting Literature*, 1, 154-213.

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

Bica, A. IPP-ESTG (2012). *Controlo de Gestão - Uma ferramenta para monitorização dos objetivos operacionais*. <http://hdl.handle.net/10400.26/17075>

Burns, T., Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. Tavistock: London.

Cadez S., Guilding C. (2008). *An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting*. *Accounting, Organizations and Society*, 33 (7-8), 836-863.

Caldeira, J. (2010). *Comunicar eficazmente a informação de gestão*. Coimbra: Almedina.

Chen, S. (2008). *DCF techniques and nonfinancial measures in capital budgeting: A contingency approach analysis*. *Behavioral Research In Accounting* 20(1): 13-29.

Chenhall, R. H. (2003). *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future.*

Accounting, Organizations and Society, 28(2–3), 127– 168.

<https://doi.org/10.1063/1.5024417>

Chandler, A.D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise.* M.I.T. Press, Cambridge.

Coldiron, H. Oregon State University (2020). *The Disruption and Product Life Cycle of the Vacation Rental Management Market in Sunriver, Oregon: A Microcosm into the Changing Industry.*

https://ir.library.oregonstate.edu/concern/honors_college_theses/wh247046h

Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1991/05/profit-prioritiesfrom-activity-based-costing>

Costa, J. IPC (2014). *Aplicação de um sistema de controlo de gestão a uma empresa de construção civil – estudo de caso.* <http://hdl.handle.net/10400.26/13451>

Davila, T., Foster, G. (2005). *Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage/startup companies.* *Accounting Review*, 80(4), 1039-1068.

Davila, T., Foster, G. (2007). *Management control systems in early-stage start-up companies*. *Accounting Review*, 82(4), 907-937.

Donaldson, L. (2001), *The Contingency Theory of Organizations*. Sage, Thousand Oaks.

Dupuiy, Y. & Roland G. (1999). *Controlo de gestão um manual multidisciplinar que envolve todas as áreas de gestão*. (Ana Rabaça, trad.). Mem Martins: Edições Cetop.

Emmanuel, C., Merchant, K., Otley, D. (1990). *Accounting for management control (2nd ed.)*. London; New York; Tokyo and Melbourne: Chapman and Hall.

Emmanuel, C.R., Otley D.T., Merchant K. (1992). *Accounting for Management control*. [Readings in Accounting for Management Control | SpringerLink](#)

Eckerson, W.W. (2006). *Performance Dashboard*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons

Fagundes, J, Petri, M, Lavarda R., Rodrigues M., Lavarda C., Soller, C. (2011). *Estrutura Organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência*. <https://doi.org/10.13037/gr.vol26n78.792>

Fagundes, J., Felio V., Lavarda C., Soller, C. (2008). *Proposta de pesquisa em contabilidade: considerações sobre a teoria da contingência*. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v.13, n.2, p.1.*

Fauzi, H., Hussain M., Mahoney L.S. (2009). Management Control Systems and Contextual Variables in the Hospitality Industry.

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1489432>

Fernandes, J. ISCAP (2018). *Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho em Startups*. <http://hdl.handle.net/10400.22/12934>

Fernando, R. H. I.P.S – ESCE. (2015). *A Importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial*. <http://hdl.handle.net/10400.26/9117>

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

Greiner, E. (1998). *Evolution and revolution as organizations grow*. Harvard Business Review, 76(3), 55-68.

Hayes, D. C. (1977). *The Contingency Theory of Managerial Accounting* *The Accounting Review*, Jan., 1977, Vol. 52, No. 1 (Jan., 1977), pp. 22-39.

<https://www.jstor.org/stable/246029>

INE – Instituto Nacional de Estatística.

https://ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE. Consultado entre

Março e Agosto de 2021.

Jordan, H., Neves, J. C., e Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. 9ª ed. Lisboa: Áreas Editora.

Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (10th ed.). Áreas Editora

Langfield-Smith, K. (1997). *Management control systems and strategy: a critical review*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 207-232.
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)

Lawrence, P., Lorsch, J. (1967) *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. *Administrative Science Quarterly* 12, 1-30.

Leiper, N. (1990). *Tourist attraction systems*. *Annals of Tourism Research*, V. 17, Issue 3, 1990, Pages 367-384. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(90\)90004-B](https://doi.org/10.1016/0160-7383(90)90004-B)

Lima, M. FEP-UP (2020). *Sistemas de Controlo de Gestão em Empresas Familiares: Estudo de Caso*. <https://hdl.handle.net/10216/131046>

Loureiro, J.G. (2007). *A relação entre o controlo de gestão o planeamento estratégico e o desempenho da empresa*. 2866-2870.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234519>

Lourenço, H. ISEG (2011). *Os sistemas de controlo de gestão adoptados pelas startups portuguesas e seus determinantes*. <http://hdl.handle.net/10400.5/4346>

Lowe, E.A. (1971). *On the idea of a management control system: integrating accounting and management control*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1971.tb00833.x>

Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1997). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance* (1st US Edition 1st Printing ed.). Harvard Business Review Press.

Kaplan, R. S. (2009). *The Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, in Chapman, Hopwood e Shields (Ed.s), *Handbook of Management Accounting Research*, Elsevier.

Kluge, J., Stein, W., e Licht, T. (2002). *Gestão do Conhecimento – Segundo um estudo da McKinsey e Company*; Principia.

Machin, J.L.J. (1983). *Management control systems: whence and whither?* https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_1

Maia, I. ISEG (2013). *O Impacto da Cultura Organizacional nos Sistemas de Controlo de Gestão nas PMEs portuguesas*. <http://hdl.handle.net/10400.5/11353>

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). *Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions*. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). *Management control systems as a package - 71 Opportunities, challenges and research directions*. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

Malmi, T., & Granlund, M. (2005). *In Search of Management Accounting Theory*. *SSRN Electronic Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.2139/ssrn.804004>

Martinho, T. ISCAL (2014). *Aplicação do BSC no Ramo Hoteleiro: diferenças entre hotéis de 5 estrelas portuguesas e espanhóis*. <http://hdl.handle.net/10400.21/4220>

Matteo, B. Politecnico Milano 1863. (2019-20). *Startups value proposition in the Tourism and Art sectors: an empirical analysis of Digital and Innovative trends*. <http://hdl.handle.net/10589/154284>

Merchant, K.A., Ferreira, L. (1985). *Performance Measurement and Control in Small Businesses. The Accounting Profession and the Middle Market*, ed.B. Needles, De Paul University, Chicago, IL pp. 81-103.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems. Telecommunication Journal of Australia* (2nd Editio, Vol. 20). Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1964.5067830>

Miller, D., Friesen, P. H. (1984). *A longitudinal study of the corporate life cycle*.
Management Science, 30(10), 1161-118

Morgan, G. (2007). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.

Mundy, Julia. (2009). *Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems*. Accounting, Organizations and Society, In Press, Corrected Proof.

Nunes, A. IPC (2018). *Entreprise Resource Planning e o Controlo de Gestão*.
<http://hdl.handle.net/10400.26/23457>

Nunes, C. ISCTE (2009). *O Controlo de Gestão na Hotelaria Portuguesa*.
<http://hdl.handle.net/10071/2014>

OMT – Organização Mundial do Turismo. <https://news.un.org/pt/tags/omt>.
Consultado entre Março e Agosto de 2021.

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

Otley, D. (2016). *The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014*. Management Accounting Research Volume 31, June 2016, Pages 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>

Otley, D., Broadbent J., Berry, A. (1995). *Research in Management Control: An Overview of its Development*. The British Accounting Review, 6, S31–S44. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00136.x>

Pardal, L., Lopes, E., S. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto:Areal Editores.

Parker, L.D. (1986). *Developing control concepts in the 20th century*. New York: Garland.

Pavlatos, O. (2021). *Drivers of management control systems in tourism start-ups firms*. International Journal of Hospitality Management, Volume 92, January 2021, 102746. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102746>

Porporato, M. (2011). *Desenvolvimento de literatura de Sistemas de Controlo de Gestão: abordagens teóricas e críticas dentro do paradigma funcionalista*. Revista Universo Contábil. V. 7, n. 2, p. 146-173. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20117>

Queirós, M. Católica P. B. S (2019). *Sistema Integrado de Controlo de Gestão na Gestão na SCMP. Equilíbrio de Interesses de Stakeholders do CRN*. <http://hdl.handle.net/10400.14/30458>

Reis, P. R. (2010). *Ciência e Controvérsia*. Revista de Estudos Universitários, v. 35 (nº2) 9-15.

Sampaio, V. H. D. S. IPB - ESTG (2015). *Controlo de Gestão*.
<http://hdl.handle.net/20.500.11960/1486>

Santos, A. ISEG (2013). *A relação entre o papel dos Sistemas de Controlo de Gestão, estratégia e planeamento das PMEs portuguesas na área dos serviços*.
<http://hdl.handle.net/10400.5/6893>

Silva, E. S., e Queirós, M. (2010). *Gestão Financeira – Análise de Investimentos*.
Porto: Vida Económica

Silva, Ana Maria Pereira da. *A Relevância Do Controlo de Gestão Em Empresas de Sucesso: Estudo de Caso Delta Cafés SGPS, S.A.* 2013.
<http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/6241>.

Simons, R. (1987). *Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis*. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357–374.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/ame.1995.9506273288>

Stors, N., Kagermeier, A. (2017). *The sharing economy and its role in metropolitan tourism*. *Tourism & Gentrification in contemporary metropolises*.

Teixeira, N. (2007). *A avaliação do desempenho de centros de responsabilidade – Estudo de caso*; XIV Congresso da AECA.

Tillema, S. (2005) *Towards an integrated contingency framework for MAS sophistication: case studies on the scope of accounting instruments in Dutch power and gas companies*. *Management Accounting Research* 16, 101–129.

<https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.11.003>

TravelBI: <https://www.nestportugal.pt/resources/travel-bi-portugal/>.

Consultado entre Março e Agosto de 2021.

Turismo de Portugal, I.P.

<http://www.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/homepage.aspx>. Consultado entre Março e Agosto de 2021.

University. Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. *Journal Management* (Twelfth Ed).

Vasconcelos, I. ISEG (2012). *A utilização de Sistemas de Controlo de Gestão em PMEs de cariz tecnológico*. <http://hdl.handle.net/10400.5/5026>

Yin, R.K. 2009. *Case Study Research: Design and methods* (Applied Social Research Methods) (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Woodward, J. (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press, London.

Anexos

Anexo I: Contexto Histórico do Turismo

História e Evolução do Turismo Internacional

De forma que se possa compreender o porquê do atual funcionamento da atividade turística, há que recuar até à génese desta atividade e perceber quais as etapas da sua evolução, desde os primórdios até à atualidade.

Recuando até à época pré-histórica, sabe-se que os primeiros sinais de mobilidade estavam presentes em grandes peregrinações que se faziam a locais de culto, em busca de espaços de acolhimento esporádico. Mais tarde, com os impérios Babilónio e Egípcio, começaram a fazer-se viagens às grandes cidades monumentais e a festividades religiosas que mobilizavam multidões. Estes hábitos são continuados durante a prevalência do Império Romano, que cria uma alargada rede de estradas e pontes que facilitaram a mobilidade e fizeram crescer outras motivações de viagem, como é o caso da administração romana das cidades, através da deslocação de militares e corpos administrativos e do aparecimento dos balneários termais. Durante a época do Renascimento, predominam as viagens de negócios, comércio e da circulação de artistas, que viajavam para os grandes centros de cultura, aparecendo assim cada vez mais locais próprios para o alojamento destes viajantes.

A partir do século XVII, em Inglaterra, as cidades tornavam-se, cada vez mais, espaços de trabalho e crescimento económico, desenvolvendo os transportes de grande capacidade, nomeadamente o comboio. Durante o século XVII e XVIII popularizou-se entre os jovens da aristocracia inglesa, a realização de uma viagem de longa duração às capitais mais importantes da Europa, com objetivo de completar os estudos no estrangeiro, aumentar os conhecimentos e procurar novas experiências. A este fenómeno deu-se o nome de "*Grand Tour*" – considerado o marco embrionário do Turismo Moderno. Segundo a OMT (2003),

“o desejo de obter novos conhecimentos e experiências era o principal motivador de viagem para os participantes do *Grand Tour*, visto como o coroamento da realização educacional e cultural das classes superiores (...)”. Conclui-se, portanto, que além dos objetivos de enriquecimento cultural e educacional, estava também associado o prestígio que a realização desta viagem conferia. O *Grand Tour* tinha, aproximadamente, a duração de 3 anos, sendo obrigatório passar-se por cidades como Veneza, Turim, Haia, Amesterdão, Madrid, Paris, Florença e Roma.

Através da política continuada destas viagens foi surgindo a necessidade de formas de alojamento que servissem de apoio e de complemento à evolução dos transportes. O fim do *Grand Tour* é ditado pelas guerras napoleónicas (1789), mas deixa um grande legado: desenvolvem-se os caminhos-de-ferro, levando a um aumento dos viajantes de classe média. De “*Grand Tour*”, nascem os termos “*Tourism*” e “*Tourists*”.

Contemporâneo ao movimento do *Grand Tour* ressurgem também o interesse pelas estâncias termais e pelo mar. Criam-se estâncias balneares, apoiadas pela extensão dos caminhos-de-ferro até às zonas costeiras, popularizando-se os benefícios medicinais dos banhos de mar, que se tornam numa atividade lúdica familiar. Junto às praias as famílias vão construindo segundas residências e vão-se construindo paredões.

Com o advento do século XIX caminha-se para a institucionalização e democratização do Turismo. Dá-se a Revolução Industrial e, com ela, visíveis progressos científicos, multiplicam-se as trocas, desenvolvem-se os transportes, aumenta a transmissão de ideias – fatores que originam um novo impulso às viagens, que começam a encontrar a sua verdadeira identidade: um meio de pessoas que se interessavam pelas particularidades de cada povo, pelas tradições, pelo exotismo e por outros modos de vida e novas culturas. É neste contexto que, em 1841, Thomas Cook organiza a primeira excursão turística: uma viagem de comboio de Leicester a Loughborough, com 570 pessoas. Mais tarde

organiza uma viagem semelhante de Londres a Glasgow com 800 pessoas, depois organiza uma viagem coletiva acompanhada até à Suíça e acaba por abrir o seu próprio escritório, em Londres, em 1865. Estas viagens organizadas por Thomas Cook são consideradas o marco do Turismo organizado.

Com o século XX, surgem novas e profundas mudanças nos campos tecnológico, científico, cultural, social que em muito vão mudar a importância do Turismo e das viagens. Em 1920, a Sociedade das Nações reconhecia que o Turismo representava um interesse comum e que se deviam fazer esforços para permitir a realização de viagens a um número cada vez mais extenso de pessoas.

Conquistas sociais como a diminuição do horário de trabalho, melhoria dos salários, o direito às férias e, mais tarde, às férias pagas, potenciam o surgimento de um novo conceito de lazer. O contexto de bem-estar, crescimento económico e a curiosidade crescente em relação a novas formas de turismo permite a sua expansão e transforma-o num verdadeiro fenómeno da sociedade, começando a alcançar dimensão económica.

Na década de 60, dá-se a massificação do turismo com a venda pacotes turísticos que implicavam a deslocação das populações de Norte para Sul (clima frios para climas mais amenos), consolidando o Turismo Balnear, principalmente na zona do Mediterrâneo. Posteriormente, os pacotes foram adaptados à venda de destinos culturais como Paris, Londres, Roma, Veneza ou Nova Iorque.

Após uma época de crescente massificação do Turismo, em 1980 estabelecem-se estratégias de desenvolvimento turístico na Conferência de Manilla. Esta conferência coloca em destaque os seguintes objetivos: desenvolvimento planeado da atividade; desenvolvimento do turismo a nível nacional; reconhecimento da importância dos fatores políticos, sociais, económicos, educacionais e sociais; importância dos valores, do desenvolvimento, da informação e educação por intermédio do turismo; da proteção do ambiente; da integração da população local e da utilização de línguas numa ótica universal.

É a partir da década de 90, com o crescimento das TIC, que se formam grandes grupos empresariais que apostam na atividade turística (empresas de seguros, empresas ligadas à área financeira, à indústria, à agricultura, etc.), deixando o Turismo de estar “apenas por sua conta”. Este facto fez aparecerem novos produtos e novos destinos, dando-se, assim, uma diversificação das práticas e surgindo “Turismos Alternativos” que fazem crescer e diversificar clientes e, surgindo o Turismo como motor de desenvolvimento local.

Na atualidade existe uma forte tendência de procura de férias mais ativas e onde se regista o aparecimento crescente de nichos de mercado com interesses muito específicos e motivações distintas, confirmando cada vez mais a ideia de que a uma sociedade cada vez mais complexa corresponde um turismo cada vez mais diversificado.

O Turismo de Nichos pode dividir-se em várias categorias: cultural, natural, rural, urbano, entre outros. Em cada categoria poder-se-á constatar o aparecimento de uma infinidade de subcategorias, cada vez mais específicas (verificar tabela 1).

Tabela 11 – Tipos de Turismo de Nichos. Fonte: Elaboração própria.

Cultural	Natural	Rural	Urbano	Outros
Herança	Natureza e Vida Selvagem	Quintas e Celeiros	Negócios	Fotográfico
Tribal	Ecoturismo	Gastronómico e Enológico	Conferências	Pequenos cruzeiros
Religioso	Alpino	Desportivo	Exposições	Negro
Educacional	Geoturismo	Festivais e Eventos	Desportos	Juventude
Genológico	Costeiro	Artes e Artefactos	Galerias	Transporte
Investigação			Arte	

Estas divisões não são, contudo, consensuais. Este fenómeno é consequência da experiência continuada dos próprios turistas: habituados a viajar, tornaram-

se mais exigentes já que a maior experiência lhes trouxe mais expectativas e maior confiança, que faz com que as férias hoje sejam menos planeadas e que se procurem mais opções. As férias “à la carte” e a personalização dos produtos (em detrimento dos pacotes turísticos pré-concebidos e com uma programação rígida) são uma das atuais tendências do mercado turístico.

Cada vez mais surgem, também, novas preocupações ecológicas onde a sustentabilidade é um fator preponderante: busca-se o “autêntico” e o encontro com os outros e com as tradições ancestrais, tematizam-se os interesses lúdicos e os espaços de férias.

Turismo em Portugal: Evolução do setor

O Turismo aparece pela primeira vez como uma atividade a desenvolver em Portugal no “Plano Financeiro Nacional” de 1893, atribuído a Mariano de Carvalho que a refere como “solução ideal” para as dificuldades financeiras que o país atravessava. Isto porque o país era dotado de boas condições naturais, boas condições climáticas, História, muitas tradições e monumentos. Portugal, França e Áustria são, assim, os primeiros países a procederem à institucionalização desta atividade.

Em 1906 é fundada a Sociedade de Propaganda Nacional (SPP) que lançou a primeira linha de navegação marítima entre Nova Iorque e Lisboa, promoveu a ligação diária entre Lisboa e Paris pelo comboio Sud-Express e conseguiu obter do governo facilidades aduaneiras. Em 1910, com o advento da República, dá-se a verdadeira institucionalização do Turismo em Portugal. No ano seguinte constitui-se o Conselho de Repartição de Turismo (uma instituição privada que exercerá funções semelhantes à SPP). O trabalho destas instituições cedo começa a ser visível, com o surgimento do primeiro curso de empregados de hotel, o aparecimento do primeiro guia, o lançamento da primeira revista portuguesa de turismo, levando a que em 1920 o governo considere a SPP como um organismo

de interesse público e crie comissões de iniciativa, ou seja, estruturas de apoio local, descentralizado.

A 28 de Maio de 1926 triunfa um golpe militar que institui um regime de Ditadura Militar. A partir de 1933, ou seja, a partir da época do Estado Novo, Salazar deixa de considerar o Turismo como uma prioridade nacional, retrocedendo Portugal nas estratégias do sector definidas durante a República. Na opinião de Salazar o turismo, nesta fase, era algo indesejado e, por isso, atrofia a atividade e a SPP deixa de ser de utilidade pública, pelo que, principalmente entre 1936 e 1939, o Turismo abrandou fortemente o ritmo do seu crescimento.

A partir da década de 40, graças a António Ferro (líder do SPP), o turismo é alvo de uma revitalização pois este considera-o um elemento de propaganda nacional e política fundamental, ou seja, considera-o um instrumento pelo qual se poderiam reforçar os ideais do regime vigente. Ferro chama então a si a pasta do Turismo, consciente do interesse económico desta atividade. É também durante esta altura, enquanto decorria a Segunda Guerra Mundial, em que Portugal mantinha uma posição neutra, que o país se tornou um porto de abrigo para muitos refugiados do conflito.

Após a adesão de Portugal à OCDE e à NATO, percebe-se que a atividade turística podia ser uma alavanca para a economia portuguesa, a par das remessas das centenas de emigrantes que saíram do país devido à guerra colonial. António Ferro aplica então o plano de “Re-portugalizar Portugal”, que consistia em definir “tipicalidades” e tradições a cada região do país.

Deste modo, no III Plano de Fomento (1968-73) constava já o Turismo como um sector estratégico de crescimento económico. Como efeito desta diretriz, começou-se a desenvolver a vocação turística no Algarve: as vilas piscatórias tornam-se zonas abertas ao turismo, sendo então a zona destino de enormes fluxos de pessoas e de construções em altura – este desenvolvimento valeu, financeiramente, muito dinheiro ao regime, uma vez que o desenvolvimento do

turismo tem efeitos multiplicadores: impulsionou a construção civil, criou postos de trabalho e modificou e melhorou as condições de vida das populações.

Em 1975, pós-Revolução de 25 de Abril, cria-se uma Secretaria de Estado do Turismo e, em 1976 regista-se um novo crescimento do sector – sendo este considerado um marco de entrada de Portugal no processo de massificação turística.

Na década de 80, Portugal entrava numa fase de estabilização política e, em 1984, foram elaboradas as bases do I Plano Nacional de Turismo. O relatório nacional de turismo desse mesmo ano, apesar de reconhecer institucionalmente a extrema importância do Turismo, e de os documentos oficiais exprimirem a necessidade do seu desenvolvimento, na prática o Turismo experimentou um estatuto marginal: “(...) a atividade turística portuguesa tem evoluído mais em termos de espontaneidade e a sabor das perspetivas individuais do que em função de objetivos claros e conducentes à obtenção de um crescimento equilibrado”.

Em 1986, Portugal adere à CEE, entrando o país e o turismo português numa nova fase, já que recebe elevados fundos que permitem o aparecimento de novas formas e locais de turismo. No final da década de 80, o país aproxima-se bastante do compasso europeu em matéria de tendências turísticas.

Segundo Licínio Cunha (2013), o Turismo parece atualmente oferecer ao conjunto da economia portuguesa as melhores oportunidades e potencial de crescimento características através das quais é possível levar a cabo o novo processo de desenvolvimento do nosso país.

Anexo II: E-mail *template* para envio de inquéritos

«[NOME DA EMPRESA]

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão da Católica Porto Business School, está a ser desenvolvido um projeto de investigação sobre Sistemas de Controlo de Gestão em Pequenas e Médias Empresas Portuguesas pertencentes ao ramo do Alojamento Local. Dado o interesse em identificar a extensão de utilização de sistemas, técnicas e instrumentos de gestão na tipologia de empresas mencionadas, solicita-se por favor a sua colaboração e/ou a colaboração do responsável pelo controlo de gestão da empresa, no preenchimento de um questionário, com duração máxima de 10 minutos.

Agradecemos igualmente a partilha pela sua rede de contatos, através do link de acesso:

<https://forms.gle/dN5BTSBEyhTkAno27>

A análise e tratamento dos dados será apenas utilizada no âmbito desta investigação.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Para qualquer questão ou esclarecimento necessário, enviar e-mail para

Carolina Dimas - 355419077@porto.ucp.pt | carolinapdimas@gmail.com

Obrigada!»

Anexo III: Inquérito em *Google Forms*

Sistemas de Controlo de Gestão em Pequenas e Médias empresas do sector do Alojamento Local em Portugal

No âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Controlo de Gestão da Católica Porto Business School, está a ser desenvolvido um projeto de investigação sobre Sistemas de Controlo de Gestão em Pequenas e Médias Empresas Portuguesas pertencentes ao ramo do Alojamento Local. Dado o interesse em identificar a extensão de utilização de sistemas, técnicas e instrumentos de gestão na tipologia de empresas mencionadas, solicita-se por favor a sua colaboração no preenchimento de um questionário, com duração máxima de 10 minutos.

A análise e tratamento dos dados será exclusivamente utilizada no âmbito desta investigação.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Para qualquer questão ou esclarecimento necessário, enviar por favor um e-mail para Carolina Pereira Dimas - 355419077@porto.ucp.pt

Obrigada!

Secção A: Conhecer a Empresa

1. Qual o nome da sua empresa ou da empresa para a qual trabalha? *

A sua resposta

2. Qual a sua posição e departamento em que trabalha? *

A sua resposta

3. Qual o número atual de funcionários da empresa? *

- 1-9 funcionários
- 10-49 funcionários
- 50-250 funcionários
- Mais de 250 funcionários

4. Em que ano a empresa iniciou atividade? *

Data

dd/mm/aaaa 

5. Onde se localiza a sede da empresa? *

A sua resposta

6. A empresa conta ou já contou com financiamento de investidores? *

- Sim
- Não

7. Relativamente à estrutura organizacional da empresa, escolha por favor a opção que mais se assemelha à realidade: *

- A empresa tem poucos funcionários pelo que a sua estrutura é simples, centralizada e essencialmente informal. Não existem departamentos e a administração monitoriza e participa na maioria das tarefas.
- A comunicação e estrutura organizacional da empresa é simples, mas conta com departamentos estabelecidos aos quais a administração delega diretamente tarefas e responsabilidades.
- A estrutura organizacional da empresa é complexa e descentralizada, contando com vários departamentos e níveis hierárquicos. A administração define objetivos e metas a alcançar pelos gestores intermédios de cada departamento.

Secção B: Análise e Monitorização da Atividade (parte I)

1. No que toca à monitorização e definição de preços, indique por favor o tipo de solução que mais se assemelha à realidade da empresa: *

- Definição manual de preços, com base em pesquisa de mercado e experiência adquirida
- Definição inteligente de preços através das plataformas de reserva
- Utilização de softwares de gestão e definição de preços
- Outra: _____

Gestão de Preços

1.1. Indique qual ou quais o(s) software(s) de definição e gestão de preços utilizado(s) pela empresa? *

A sua resposta

2. No que toca à gestão de plataformas, indique por favor qual a opção que mais se assemelha à realidade da empresa: *

- Gestão manual das plataformas
- Utilização de um Channel Manager
- Outra: _____

Gestão de Plataformas

2.1. Indique qual ou quais o(s) sistemas e/ou software(s) de gestão de plataformas utilizados pela empresa? *

A sua resposta

3. A empresa utiliza sistemas e/ou softwares informáticos de gestão e controlo operacional? *

- Sim, utiliza um PMS com gestão de tarefas e staff integrado
- Utiliza ferramentas online gratuitas como o Trello, Notion ou semelhante
- Não utiliza qualquer ferramenta de gestão e controlo operacional

Gestão Operacional

3.1. Indique qual o PMS e/ou software(s) de gestão operacional utilizado(s) pela empresa? *

A sua resposta

Secção B: Análise e Monitorização da Atividade (parte IV)

4. A empresa utiliza sistemas e/ou softwares informáticos de benchmarking e análise da concorrência? *

Sim

Não

Análise da Concorrência

4.1. Indique qual ou quais o(s) sistemas e/ou software(s) utilizado(s) pela empresa para benchmarking e/ou análise da concorrência? *

A sua resposta

Secção B: Análise e Monitorização da Atividade (parte V)

5. A empresa utiliza sistemas e/ou softwares de reporting a proprietários ou investidores? *

Sim

Não

Relatórios a Proprietários e/ou Investidores

5.1. Indique qual ou quais o(s) sistemas e/ou software(s) utilizado(s) pela empresa para elaboração de relatórios a proprietários e/ou investidores? *

A sua resposta

6. A empresa utiliza sistemas e/ou softwares de controlo de custos e/ou proveitos da atividade? *

Sim

Não

Controlo de custos e proveitos

6.1. Indique qual ou quais o(s) sistemas e/ou software(s) utilizado(s) pela empresa para controlo de custos e/ou proveitos? *

A sua resposta

7. Face ao drástico impacto da pandemia de Covid-19 no setor do turismo e hospitalidade no último ano e meio em Portugal, considera que a utilização de ferramentas, sistemas ou softwares de apoio à gestão contribuíram positivamente para a atividade da empresa? *

A sua resposta

8. Indique em que medida a empresa se teve de adaptar face às circunstâncias impostas pela pandemia de Covid-19? *

A sua resposta

Secção C: Controlo de Gestão (Parte I)

1. Na sua organização, existe algum departamento/posição formal dedicada ao controlo de gestão? *

- Sim
 Não

Controlo da Atividade

1.1 Caso a resposta à questão anterior tenha sido "Não", de que forma é feito o controlo da atividade na organização? *

- Controlo de Gestão é responsabilidade da Administração
 Controlo de Gestão integrado no Departamento de Contabilidade ou Financeiro
 Controlo de Gestão integrado no Departamento de Planeamento e Estratégia
 Outra: _____

2. Por favor, descreva o grau de utilização de sistemas de controlo de gestão por parte da organização: *

- Diariamente
 Mensalmente
 Trimestralmente
 Semestralmente
 Anualmente
 Nunca

3. A partir de que momento após a formação da empresa se adotaram sistemas de controlo de gestão? *

- Até 1 ano após a formação da empresa
 Entre 1-3 anos após a formação da empresa
 Mais de 3 anos depois da formação da empresa

4. Relativamente às influências que levaram a empresa a adotar e utilizar sistemas de controlo de gestão, por favor responda às seguintes questões atribuindo uma qualificação de 1 a 3, em que: 1 = Concordo totalmente | 2 = Concordo moderadamente | 3 = Não concordo *

	1	2	3
A necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão aumentou à medida que o número de funcionários também aumentou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão aumentou à medida que a estrutura organizacional se complexificou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão está estreitamente relacionada com a estratégia de negócio de liderança por custo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão está estreitamente relacionada com a estratégia de negócio de diferenciação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A decisão de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da necessidade de obter mais informação sobre o ambiente externo, de forma a fazer face ao grau de incerteza relativamente ao setor turístico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A decisão de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da necessidade de fazer face ao aumento da concorrência no setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A necessidade de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da obrigatoriedade de apresentar resultados a investidores ou outros stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A decisão de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da necessidade de melhorar o desempenho financeiro da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A decisão de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da implementação de novos sistemas informáticos na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A decisão de implementar sistemas de controlo de gestão surgiu da necessidade de melhorar o desempenho operacional da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mencione que outras motivações estiveram presentes no momento de inserção de sistemas de controlo de gestão na empresa?

A sua resposta

6. Qual ou quais dos seguintes instrumentos e técnicas de controlo de gestão foram adotados na empresa? *Pode selecionar várias opções. *

- Balanço e Demonstração de Resultados
- Orçamento e controlo orçamental
- Benchmarking
- Balanced Scorecard
- Tableaux de Bord
- Execution Premium
- Mapa da estratégia
- Beyond Budgeting
- Rolling Forecast
- Medidas de desempenho não financeiras
- Intranet
- Dashboard
- Outra: _____

Secção D: Considerações Finais

1. Indique quaisquer informações adicionais não abordadas nas questões anteriores que considere relevantes na implementação de sistemas de controlo de gestão na sua empresa.

A sua resposta

Anexo IV: Empresas inquiridas

Listagem das empresas inquiridas	
1	Alojoeste
2	Apimonte
3	Calçada GuestHouses
4	Casa d'Alagoa
5	Casas da Avenida Lisboa
6	Cascales Investimentos de Turismo e Lazer
7	Dago 1208
8	Domus Duorum
9	Douro Backpackers
10	Feeling Inn
11	FVF Advisory Partners
12	Gerês Casas
13	Groaster
14	Help Yourself Hostels
15	HolidayLovers
16	Host Maker
17	Hostels 402
18	House and People
19	Lisbon Breaks
20	Micasa Inn Fátima
21	Miss'Opo
22	My Choice
23	My Home Short Rent
24	Oliveira & Trindade
25	OpenSee
26	P Lighting
27	Portugalio
28	PrettyLofts
29	Rent2U
30	Ride Resort
31	Silver Seahorse Garden Retreat
32	Valle de Sintra
33	Villa Prime
34	Vintage Caprice
35	Winnerlofts