

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO PROJETO

SISTEMA CONTROLO GESTÃO DE UMA UNIDADE HOTELEIRA

JOÃO FILIPE PEREIRA RODRIGUES

OUTUBRO – 2017



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO PROJETO

SISTEMA CONTROLO GESTÃO DE UMA UNIDADE HOTELEIRA

JOÃO FILIPE PEREIRA RODRIGUES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR ALCINO TIAGO CRUZ GONÇALVES

OUTUBRO – 2017

Resumo

O Turismo e Hotelaria são atividades estratégicas para o desenvolvimento económico e social do país, sendo catalisadores de investimento passíveis de atenuar assimetrias regionais/rurais.

Neste sentido, o presente projeto propõe o desenho de um Sistema de Controlo de Gestão (SCG) para a Quinta do Pinheiro Velho, uma unidade hoteleira rural com restauração, espaço para eventos e estruturas desportivas.

Dado o reconhecimento da necessidade de controlo do negócio, com o sistema proposto prevê-se a conceção e implementação de ferramentas de controlo estratégico e operacional de suporte à tomada de decisão e acompanhamento da evolução da empresa.

Para a implementação do referido SCG, será necessário um levantamento do posicionamento estratégico da empresa e do reconhecimento dos principais *Key Performance Indicators (KPI's)* da empresa. A partir destes, ferramentas de controlo serão desenvolvidas para acompanhamento das principais unidades de negócio da empresa.

Palavras-Chave: Turismo Rural; Hotelaria; Sistema Controlo Gestão; *Key Performance Indicators*

Abstract

The Tourism and Hospitality sector are strategic activities for the portuguese economic and social development, being caters of investments which might attenuate regional/rural asymmetries.

The present project proposes the design of a Management Control System (MCS) for Quinta do Pinheiro Velho, a rural hotel with restaurant, event spaces and sports facilities.

Given the recognition of the need to control the business' daily operations, the proposed system predicts the design and implementation of strategic and operational control tools to support decision-making and follow-up of the company's evolution.

For the implementation of the mentioned MCS, a survey of the company's strategic positioning and recognition of the Key Performance Indicators (KPI's) of the company will be necessary. From these, control tools will be developed to follow the main business units of the company.

Keywords: Rural Tourism; Hospitality; Management Control System; Key Performance Indicators

Agradecimentos

Sendo este projeto o culminar de um longo percurso, gostaria de deixar os meus agradecimentos a todos os que me têm vindo a apoiar no mesmo.

Assim, agradeço em especial,

Em primeiro lugar, ao Professor Doutor Tiago Gonçalves, pela orientação, disponibilidade, apoio, atenção e constantes desafios que me foi apresentando ao longo do projeto. Sem a sua preciosa ajuda e orientação este projeto não teria sido possível.

Um muito obrigado a António Rebelo e Vítor Ferreira, administradores da empresa onde o projeto é aplicado, pelo apoio, disponibilidade e constante preocupação para que não me faltasse informação ou ferramentas para a execução do mesmo.

À minha família e amigos pelo apoio, paciência, compreensão e constante motivação ao longo de todo o meu percurso académico, profissional e, acima de tudo, pessoal.

Aos meus colegas de mestrado e trabalho pelo apoio prestado e por contribuírem para que os meus projetos profissionais e pessoais sejam sucedidos.

Por último, um agradecimento especial ao Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e respetivos docentes por me receberem nestes últimos dois anos e me transmitirem o conhecimento que possibilitou a realização dos meus projetos académicos e profissionais.

A todos, um muito obrigado!

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Índice de Tabelas	vi
Índice de Figuras	vi
Lista de Abreviaturas	vii
1. Introdução	1
2. Revisão Literatura	3
2.1. Sistemas Controlo de Gestão	4
2.1.1 Centros Responsabilidade	5
2.1.2 Sistema de Gestão de Custos	6
2.2. Sector Hotelaria	6
2.2.1. Sector dos Serviços	6
2.2.2. Sector Hotelaria	7
2.2.2.1. Turismo em Espaço Rural (TER)	8
2.3. Sistemas de Controlo de Gestão no Sector Hoteleiro	9
2.3.1. Teoria da Contingência no sector hoteleiro	11
3. Enquadramento	12
3.1. Sumário Executivo	12
3.2. Historial da Empresa	13
3.3. Promotor	13
3.4. Enquadramento da Oportunidade de Negócio	13
4. Análise Estratégica	13
4.1. Análise à Envoltente Geral	13
4.1.1 Fatores Políticos e Legais	14
4.1.2 Fatores Económicos	14
4.1.3 Fatores Sociais e Culturais	15
4.1.4 Fatores Tecnológicos	15
4.2. Análise à Envoltente Específica	15
4.2.1 Potencial de Novas Entradas	16
4.2.2 Poder Negocial dos Fornecedores	16
4.2.3 Poder Negocial dos Clientes	16
4.2.4 Existência de Produtos Substitutos	17
4.2.5 Rivalidade da Indústria	17
4.3. Clientes	18
4.4. Análise Interna	18

4.4.1	Análise Funcional	18
4.5.	Análise SWOT	19
4.6.	Ideia de Negócio e Objetivos Estratégicos	20
4.6.1	Ideia de Negócio	20
4.6.2	Objetivos Estratégicos	21
4.7.	Marketing	21
4.7.1	Segmentação e Posicionamento	21
4.7.2	Marca e Imagem	22
4.7.3	Marketing Mix	22
4.7.3.1.	Produto	22
4.7.3.2.	Promoção	22
4.7.3.3.	Distribuição	23
5.	Sistema Controlo de Gestão QPV	24
5.1.	Estratégia e Filosofia de Gestão	24
5.2.	Estrutura Organizacional	25
5.3.	Sistema de Controlo de Gestão	26
5.3.1	Budget anual e Controlo Orçamental	27
5.3.2	Medidas de Performance Financeiras	27
5.3.3	Medidas de Performance Não-Financeiras	29
5.3.4	Controlo Informal e Sistema de Incentivos	30
5.4.	Negociação dos Objetivos e Operacionalização do SCG	31
6.	Conclusões, Limitações e Investigação Futura	33
	Referências Bibliográficas	34
	Anexos	40

Índice de Tabelas

Tabela 1- 5 Forças de Porter.....	17
Tabela 2- Análise à Empresa.....	19
Tabela 3 - Orçamento Geral Administração.....	40
Tabela 4 - DR Operacional Comidas e Bebidas.....	41
Tabela 5 - DR Operacional Alojamento.....	41
Tabela 6 - DR Operacional Desportivo/Corporativo.....	41
Tabela 7 - DR Operacional Manutenção.....	41
Tabela 8 - Receitas e Ocupação Comidas e Bebidas.....	41
Tabela 9 - Receitas e Ocupação Alojamento.....	41
Tabela 10- Controlo de RH.....	41
Tabela 11 - Grelha Avaliação Fornecedores.....	41
Tabela 12 - Registo Transferências Internas.....	41
Tabela 13 - KPI's Report.....	41

Índice de Imagens

Imagem 1- Logótipo Empresa.....	22
Imagem 2- Estrutura Organizacional Empresa.....	26

Lista de Abreviaturas

- AHRP – Associação Hotéis Rurais de Portugal
BTL – Bolsa Turismo de Lisboa
CC – Centro Custos
CI – Centro Investimento
CP – Centro Proveitos
CR – Centro Resultados
CRM – *Customer Relationship Management*
DGADR – Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural
FITUR – *Feria Internacional de Turismo*
INE – Instituto Nacional Estatística
KPI – *Key Performance Indicator*
PIB – Produto Interno Bruto
QPV – Quinta do Pinheiro Velho
RevPAR – *Revenue Per Available Room*
SCG – Sistema Controlo Gestão
TER – Turismo em Espaço Rural
TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação
TRevPAR – *Total Revenue Per Available Room*
USALI – *Uniform System for Accounts in the Lodging Industry*

1. Introdução

A Quinta do Pinheiro Velho, Lda. (QPV) é um complexo turístico rural que se dedica à atividade hoteleira com restauração e organização dos mais diversos tipos de eventos, tendo reaberto ao público com nova gestão a Julho de 2017. Por se tratar de um reinvestimento e mudança de gestão de um negócio que outrora esteve em exploração, a administração do mesmo sentiu uma forte necessidade de controlo de gestão para assegurar a viabilidade e eficiência do investimento efetuado.

Deste modo, é neste contexto que este projeto surge, pretendendo-se desenhar um Sistema de Controlo de Gestão (SCG) adequado à estrutura em questão e às necessidades da administração, coadunando a estratégia à execução operacional e a projetos futuros de expansão de negócio.

Com base na literatura, um eficaz SCG providencia informação aos gestores de forma a os auxiliar a gerir as suas operações, planeá-las e avaliar resultados (Chenhall, 2006; Doran, Haddad, & Chow, 2002; Folan & Browne, 2005; Haktanir & Harris, 2005; Ittner & Larcker, 1998; Ittner, Larcker, & Randall, 2003; Widener, 2007), indo de encontro aos objetivos empresariais (Cunningham, 1992; Simons, 1990, 1995). Os principais objetivos destes sistemas são, portanto, a manutenção dos objetivos definidos pela empresa, facilitar a coordenação interna e a interpretação de mudanças no ambiente contextual da mesma (Davila & Foster, 2009).

Para o efeito, o SCG sugerido neste projeto, contemplará as principais unidades de negócio inerentes à empresa, criando ferramentas e meios de gestão estratégicos e operacionais que permitam uma maior eficácia no acompanhamento do negócio, permitindo avaliar e atuar no mesmo de uma forma proativa. Para implementar o SCG será necessário, em primeiro lugar, traçar a estratégia da empresa e verificar quais as necessidades de controlo; após esta análise, serão propostas as formas de atuação e ferramentas a implementar para atender a essas mesmas necessidades.

Atendendo a que existe uma correta adequação do SCG e uma aceitação transversal por parte de todo o corpo de gestão, o mesmo representará um projeto viável para um mais eficaz controlo estratégico e operacional do negócio, representando uma vantagem competitiva para a gestão do mesmo.

Em termos pessoais e profissionais, este é um projeto que me providenciará uma importante ferramenta de gestão, uma vez que profissionalmente sou colaborador da empresa.

O presente trabalho está estruturado em 6 capítulos: Introdução (1), Revisão Literatura (2), Enquadramento (3), Análise Estratégica (4), Sistema de Controlo Gestão QPV (5) e Conclusões, Limitações e Investigação Futura (6).

Assim, este capítulo apresenta a introdução, onde são apresentadas breves abordagens do tema e colocadas as questões centrais do trabalho final de mestrado. No segundo capítulo é apresentada a revisão de literatura já publicada, incidindo sobre a temática de sistemas de controlo de gestão aplicados ao sector hoteleiro. O terceiro capítulo enquadra o objeto de estudo na qual será aplicado o presente projeto. O quarto capítulo trata da análise estratégica desse mesmo objeto. No quinto capítulo é desenhado o Sistema de Controlo de Gestão que se considera relevante para o projeto e, finalmente, no sexto e último capítulo tecem-se algumas conclusões e indicam-se limitações e sugestões futuras de investigação.

2. Revisão Literatura

Num contexto de constante mudança e competitividade, as empresas que pretendem atingir uma posição de liderança no futuro têm a necessidade de pensar de um modo estratégico (Farreca & Ribeiros, 2006). Assim, no processo de definição da estratégia de uma organização é fundamental compreender as suas metas e objetivos de longo-prazo, de acordo com o seu meio envolvente (ambiente interno e externo).

Desta forma, Simons (2000) define a gestão estratégica como sendo um conjunto integrado de técnicas de gestão e avaliação desenvolvidas para auxiliar as organizações na tomada de decisões estratégicas. Acrescenta ainda que, depois de definida a estratégia, é necessário possuir ferramentas adequadas para a sua implementação, ou seja, planos, comunicar metas, organizar recursos, entre outras, como forma de medir e monitorizar a implementação dessa estratégia.

Vários autores desenvolveram as suas pesquisas no âmbito das práticas e fatores de mudança nos sistemas de contabilidade e controlo de gestão em diversos países, inclusive em Portugal, sendo que os seus resultados revelaram que, apesar dos proclamados benefícios das técnicas recentes (compostas por informação financeira e não-financeira com um enfoque estratégico), a sua utilização não se generalizou.

Assim, as técnicas ditas tradicionais (centradas em aspetos internos à organização e orientadas para o controlo financeiro) continuam a ser bastante utilizadas pelos órgãos de gestão (Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Ferreira, 2002; Joshi, 2001; Lukka & Granlund, 1996).

Pelo exposto, pode-se então referir que o controlo estratégico envolve elementos de *feedback* e *feed forward*, tendo como enfoque os fatores críticos de sucesso (Bungay & Goold, 1991).

Apesar da literatura em gestão estratégica argumentar que controlo estratégico é diferente de controlo de gestão (Ittner & Larcker, 1997; Muralidharan, 1997) estes são muitas das vezes indissociáveis. Inclusive, Ittner Larcker (1997) e Rezende e Favero (2004) definem controlo de gestão como o conjunto de atividade, planos, métodos e procedimentos utilizados de forma a que os objetivos da gestão sejam alcançados, fiável e concretamente, evidenciando-se eventuais desvios, até à execução dos objetivos fixados para o negócio, indo além da visão de estrito planeamento financeiro e controlo de orçamentos de Anthony (1965).

Adicionando o nível de complexidade no ambiente externo da organização levou a que alguns autores referissem que os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) devem interagir com a estratégia (Dent, 1990; Langfield-Smith, 1997; Simons, 1990) algo reforçado por Ferreira (2009) que adiciona que a envolvente externa afeta a criação e o uso dos SCG, sendo estes importantes para o alcance dos objetivos estratégicos.

2.1. Sistemas Controlo de Gestão

O propósito da contabilidade de gestão é o de providenciar informação para a tomada de decisão, motivar comportamentos de gestão e promover a eficácia e eficiência organizacional. A parte de um sistema de informação formalizado usado pela organização para encorajar os gestores a atingir os objetivos organizacionais são chamados de SCG (Kallunki, Laitinen, & Silvola, 2011).

Simons (1990, 1994, 1995) definiu SCG como sendo os procedimentos formais e rotineiros baseados em informação que os gestores usam de forma a manter ou alterar os padrões nas atividades da organização. Tais sistemas podem abranger a inclusão de procedimentos formalizados para aspetos relacionados com o planeamento, orçamentação, análise ambiental, análise da concorrência, avaliação de performance, alocação de recursos e sistemas de incentivos.

Um SCG eficaz providencia informação para encorajar gestores a pensar estrategicamente, auxiliá-los a gerir as suas operações, planeá-las e avaliar os resultados (Chenhall, 2006; Doran, Haddad, & Chow, 2002; Folan & Browne, 2005; Haktanir & Harris, 2005; Ittner & Larcker, 1998; Ittner, Larcker, & Randall, 2003; Widener, 2007) como forma de ir ao encontro da procura dos seus clientes e atingir os objetivos empresariais (Cunningham, 1992; Simons, 1990, 1995). Na literatura é ainda reconhecido que os SCG são compostos por múltiplos sistemas de controlo que funcionam associados (Simons, 1995; Widener, 2007).

De acordo com Davila e Foster (2009), o papel principal dos SCG é a manutenção dos objetivos definidos pela empresa, facilitar a coordenação interna e a interpretação de mudanças no ambiente contextual da mesma. Por conseguinte, com a evolução das necessidades da gestão, estes sistemas têm vindo a incorporar, para além das medidas financeiras, medidas não-financeiras e preocupações ambientais (Brown & McDonnell, 1995; Ittner & Larcker, 1998), de forma a tomarem uma perspetiva baseada no consumidor e nas atividades que acrescentam valor para este (Söderlund & Sicari, 2011).

Para Söderlund e Sicari (2011) a filosofia dos SCG têm evoluído da ideia de controlo para *empowerment*, devendo os colaboradores ser estimulados a participar nos

processos de decisão. Os autores ainda sugerem que os SCG propiciam o seguimento de uma abordagem de gestão proativa (actuação *ex ante* no problema), ao invés da tradicional filosofia de gestão reativa (atuação *ex post* no problema).

Em linha com o referido, Merchant & Van der Stede (2007) recomendam que a construção dos SCG de uma organização dependerá de vários aspetos, como por exemplo o tamanho da empresa. Os autores sublinham a importância de estabelecer objetivos claros para a organização antes da implementação destes mecanismos, definindo-se se pretende um sistema de *tight control* ou um sistema de *loose control*. Ouchi (1979) alerta ainda para o facto de que a medição de outputs nem sempre é linear e sucinta, sugerindo que os SCG contemporâneos incorporem mecanismos informais como a cultura organizacional, valores e confiança nos colaboradores.

2.1.1 Centros Responsabilidade

Anthony e Govindarajan (2007) nos seus estudos referem que à medida que as entidades tendem a ficar mais complexas, o controlo a partir da gestão de topo tende a tornar-se mais difícil, sendo necessário uma hierarquia de unidades de negócio autónomas, de forma a facilitar o apuramento de inputs e outputs, denominados Centros de Responsabilidade.

Para os autores existem quatro tipos de Centros de Responsabilidade:

- Centros de Proveitos: responsáveis pelos outputs monetários, porém os inputs não têm uma relação formal a esses proveitos. Ou seja, estas unidades apenas podem ser avaliadas pela receita que geram das suas atividades (tipicamente, associados a departamentos de marketing e comercial);
- Centros de Custos: responsáveis pelos inputs monetários, porém os outputs poderão não ser mensurados monetariamente (associados a departamentos de produção);
- Centros de Resultados: tanto inputs como outputs são mensurados em termos monetários, pelo que é possível apurar resultados monetários;
- Centros de Investimento: tanto resultados como investimento são mensurados em termos monetários, pelo que o retorno do Investimento é possível de apurar.

Anthony e Govindarajan (2007) ainda referem que a opção pelo tipo de centro de responsabilidade a adotar dependerá das atividades desse centro e do grau de responsabilização que se pretender imputar aos gestores do mesmo.

2.1.2 Sistema de Gestão de Custos

Atualmente as condições de competitividade afetam as escolhas e processos das empresas, sendo que o sector do Turismo/Hotelaria não são exceção. Desta forma torna-se cada vez mais relevante que as empresas utilizem os recursos de uma forma eficiente e eficaz, logo um sistema de gestão de custos poderá fazer a diferença aquando a conceção dos SCG das empresas (Sevim & Korkmaz, 2014).

Segundo estes autores, gestão de custos é definido como uma ferramenta de determinação dos custos de forma fiável, como forma de melhorar processos e prevenir desperdícios, com o fim último de planear, controlar e desenvolver processos e estratégias. Desta forma, o principal objetivo de um sistema de gestão de custos é o de oferecer informação atempada, correta e fiavelmente à gestão. Ao utilizar-se esta informação de custos dos recursos, poder-se-á atuar eficientemente na produção de produtos e serviços, como forma de influenciar a estrutura de custos e rendimentos da empresa.

De referir que para um eficaz uso desta ferramenta, as práticas tradicionais de contabilidade de gestão, como medidas de desvios de custos e avaliação de performance baseada nos lucros, poderão não ser suficientes, devendo esta, enquanto SCG, combinar informação financeira e não financeira tomando como principal foco a estratégia organizacional (Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

2.2. Sector Hotelaria

Como forma de entender as características das organizações que desenvolvem atividades no sector do Turismo e Hotelaria, Söderlund e Sicari (2011) consideram ser necessário desenvolver o tema segundo duas perspetivas, uma vez que este sector se enquadra como um subsector dos Serviços.

2.2.1. Sector dos Serviços

Para autores como Kotler (1991) e Söderlund e Sicari (2011) o sector dos serviços enfrentam desafios diferentes face aos das empresas do sector da indústria/produção, apresentando quatro grandes características:

- Intangibilidade – geralmente é problemático descrever e demonstrar um serviço antes deste ser adquirido;
- Inseparabilidade – o serviço é geralmente produzido e consumido em simultâneo, sendo experienciada a qualidade e performance de um serviço no ato da prestação;
- Variabilidade/Heterogeneidade – o consumidor está geralmente envolvido no processo de produção, sendo este altamente variável, dependendo de por quem, onde e quando são fornecidos, sendo característico uma ampla interação entre indivíduos;
- Percibilidade – Serviços não podem ser armazenados, pela sua característica de inseparabilidade;

Para além do referido, Anthony e Govindorajan (2007) complementam estas características com alguns aspetos. O primeiro está relacionado com a característica de percibilidade, adicionando os autores que um produto que não foi vendido (ex: dormida em hotel) não poderá ser recriado ou vendido no futuro, tornando as empresas mais sensíveis a flutuações no volume de vendas, sendo imperativo a minimização da capacidade por utilizar, a título de exemplo, técnicas de *yeld management* (aplicação de sistemas de informação e estratégias de *pricing* para alocar a capacidade ao cliente em tempo real) (Weatherford & Bodily, 1992).

Estes concluem com alertas para a dificuldade de controlar a qualidade, dada a sua componente subjetiva, e o facto de este sector, geralmente, não conseguir substituir o fator trabalho intensivo por ativos fixos.

2.2.2. Sector Hotelaria

O sector da hotelaria segundo as Estatísticas do Turismo do INE (2016) representa uma atividade com 1 591 estabelecimentos em funcionamento em Portugal em 2015, o que respeita a uma oferta de 290,8 mil camas, alojando 16,3 milhões de hóspedes e receitas de 2,4 mil milhões de euros, representando o sector do Turismo cerca de 6,4% do PIB nacional. Por conseguinte, este sector, pela sua relevância económica, apresenta-se como um sector estratégico nas políticas nacionais (Turismo Portugal, 2015).

Caracterizando o mesmo, Harris e Brown (1998) nas suas conclusões referem que este sector apresenta algumas características idiossincráticas como a instabilidade das vendas e altos custos fixos, apontando que o mesmo está muito orientado para o mercado e altamente dependente da procura.

As empresas hoteleiras operam em ambientes bastantes competitivos e em constante mudança, forçando a gestão a estar constantemente ciente dos desejos/motivações dos seus consumidores, sendo que aquando a deteção de uma não conformidade, esta, geralmente, também é percecionada pelo cliente (Ivankovič, Jankovič, & Peršič, 2010; Nunes, 2010). Nunes (2010) acrescenta ainda que outras das características deste sector são a sazonalidade, a alta perecividade do produto hoteleiro e sua intangibilidade. Destaca ainda que um dos principais problemas dos gestores hoteleiros portugueses é a grande sazonalidade e a sua gestão, ainda que, nos últimos anos, tenham vindo a ser tomadas algumas medidas de diversificação da oferta, como forma de atenuar este fator.

Assim, para compreensão do serviço do setor hoteleiro, importa ainda referir algumas características departamentais da sua estrutura. Neste sentido Harris (2006) definiu o departamento de alojamento como sendo uma prestação de serviço típica. Por outro lado, qualificou o departamento de bebidas como envolvendo um serviço e comportando funções de retalho, compreendendo aquisição de mercadoria e gestão de *stock*. Por fim, caracteriza o departamento de comidas como constituindo um produto do sector dos serviços e, adicionalmente, apresentando funções de produção, envolvendo a compra e conversão de mercadorias em produtos acabados (refeições), para além da já referida gestão de *stock*.

Por fim, o sector hoteleiro exige por parte dos investidores um investimento inicial elevado, sendo o retorno lento e imprevisível, sendo que Mia e Patiar (2001) pressupõem que se utilize cada vez mais e melhores sistemas de contabilidade e controlo para uma tomada de decisão eficiente e eficaz.

2.2.2.1. Turismo em Espaço Rural (TER)

Dada a natureza do projeto é relevante clarificar a noção de Turismo em Espaço Rural (TER). TER entende-se como sendo “um produto completo e diversificado que integra as componentes de alojamento, restauração, animação e lazer, baseado no acolhimento hospitaleiro e personalizado e nas tradições mais genuínas da gastronomia, do artesanato, da cultura popular, da arquitetura, do folclore e da história” (DGADR, 2017). Ou seja, um conjunto de atividades e serviços realizados e prestados mediante renumeração em zonas rurais (Cordeiro, 2010).

O aumento do consumo e prática de atividades de lazer em espaços rurais está muito relacionado com mudanças estruturais no seio da sociedade atual, passando estes

espaços a ser compreendidos como um espaço personalizado, face ao turismo de massas (Baptista, 2006; Figueiredo, 1999).

Segundo Joaquim (2003) o turismo passou a ser visto como forma de reanimação do mundo rural, transformando as características deste em amenidades e bens comercializáveis ou produtos consumíveis.

Desta forma, no contexto deste projeto usar-se-á o termo TER para designar o conjunto de modalidades de negócio que visem a exploração dos recursos naturais e culturais da região em que o mesmo está inserido.

2.3. Sistemas de Controlo de Gestão no Sector Hoteleiro

Pelas características do sector hoteleiro, o controlo de gestão torna-se imperativo para o sucesso das empresas do sector, sendo uma temática ainda pouco explorada na literatura da área.

No contexto nacional, alguns estudos têm vindo a ser conduzidos sobre esta matéria, por exemplo, a análise de Lima Santos et al. (2010) que estudou um universo de 35 unidades hoteleiras portuguesas relativamente a práticas de contabilidade e controlo de gestão. Os autores constataram que a maioria destas unidades dispunham de contabilidade de gestão, com o objetivo principal de fornecer informação para a tomada de decisões e elaboração de orçamentos. Concluíram ainda que a competitividade no sector influenciava positivamente a prática de técnicas de contabilidade de gestão tradicionais (orçamentos, análise desvios do orçamento e planeamento estratégico).

Para Phillips & Louvieris (2005) a utilização de ferramentas de avaliação financeira é também reconhecida por estes como práticas comuns nas empresas hoteleiras, acrescentando que as principais áreas de avaliação financeira diária incluem performance de lucros, cash-flows e custos com pessoal.

O facto de o capital humano ser das rúbricas de custos mais elevadas nas empresas hoteleiras e um dos seus fatores de sucesso, faz com que os gestores hoteleiros valorizem a avaliação de desempenho deste (Ax & Bjørnenak, 2005), sendo as medidas não-financeiras igualmente relevantes (atitudes dos colaboradores, satisfação dos clientes e constante melhoria do produto), uma vez que a prestação do serviço hoteleiro é significativamente dependente do bom desempenho do seu capital intelectual (Atkinson & Brander Brown, 2001; Hesford & Potter, 2010).

De uma forma sintética e generalizada, a literatura aponta algumas perspetivas e recomendações em relação à utilização de SCG no sector hoteleiro. Schmidgall e DeFranco (1998) defendem que o uso de orçamentos operacionais é comum na hotelaria.

Um ano mais tarde Potter & Schmidgall (1999) enfatizam a importância da medição de performance no sector em função da estratégia organizacional, fazendo ainda o reparo de que é bastante comum no sector não se alocar os custos gerais na base da avaliação departamental.

Söderlund e Sicari (2011) enunciam que avaliar a performance através de benchmarking face à competitividade poderá oferecer aos gestores hoteleiros pistas em relação a ineficiências dentro da empresa.

Enquanto ferramenta estratégica e de avaliação de performance, Phillips e Louvieris (2005) acrescentam que um sistema de Customer Relationship Management (CRM) é essencial para o sucesso na indústria hoteleira. Os autores recomendam algumas técnicas relevantes para implementação desta ferramenta, como a construção de perfis de clientes e comunicação com o cliente para estabelecer lealdade e medição do nível de satisfação, como forma de entender quem são os clientes e o que procuram.

Os autores, ainda nesta temática, referem que a medida de satisfação dos clientes por meios formais é algo comum na indústria hoteleira, permitindo à gestão definir metas e objetivos para os seus colaboradores. Estes concluem dos seus estudos que o controlo de gestão no sector hoteleiro passa por quatro níveis, nomeadamente: controlo orçamental para melhorar receitas; CRM; gestão estratégica relacionada com os processos internos; e colaboração para levar à inovação e aprendizagem (um pouco à semelhança do Balanced Scorecard proposto por Kaplan e Norton (2005), ainda que esta ferramenta seja pouco utilizada no sector).

No que concerne a sistemas de gestão de custos, Sevim e Korkmaz (2014) desenvolveram uma investigação na indústria hoteleira turca para perceber que sistemas de gestão de custos eram mais utilizados, concluindo que os inquiridos estavam a utilizar as técnicas de orçamentação como sistema tradicional e que a maioria destes empregava técnicas de análise financeira e rentabilidade de investimento. Concluíram ainda que sistemas de gestão de custos contemporâneos eram pouco utilizados pelos inquiridos.

Nesta matéria, é de referir que o sector hoteleiro apresenta uma ferramenta característica de suporte à contabilidade de gestão hoteleira. A Hospitality Financial and Technology Professionals, nos anos 20, publicou o Sistema Uniforme de Contas para a Indústria Hoteleira (Uniform System for Accounts in the Lodging Industry – USALI), entrando em vigor em 2015 a 11ª Edição deste. Esta ferramenta estrutura a informação contabilística para apoiar a tomada de decisão, assegurar a comparabilidade e permitir benchmarking.

Para além do referido, os SCG devem estar enquadrados com a estratégia e os fatores contingências exercem uma forte influencia nestes (Chenhall, 2003).

2.3.1. Teoria da Contingência no sector hoteleiro

Sob o ponto de vista da Teoria da Contingência, Chenhall (2003) considera que os melhores SCG são os que contribuem para atingirem os objetivos organizacionais e que, por tal facto, estarão melhor adaptados ao contexto em que irão operar.

A Teoria da Contingência refere que um sistema não é geralmente aplicado a todas as organizações, sendo que os sistemas, neste caso os SCG, devem ter em conta o contexto organizacional (Brander Brown, 1995; Kober, Ng, & Paul, 2007), concluindo-se que uma organização irá ter uma performance mais eficiente se os SCG estiverem adequados aos fatores contingenciais, tendo de existir uma relação clara entre os SCG da organização e sua estratégia. Desta forma, se os fatores contextuais mudarem, os SCG deverão ser revistos, dado estes serem contingentes à estratégia e envolvente da organização (Kober et al., 2007).

Nesta matéria, a literatura refere ainda alguns fatores/variáveis contextuais e recomendações para os mesmos (Auzair, 2011; Brander Brown, 1995; Chenhall, 2003; Söderlund & Sicari, 2011), dividindo estes em seis grandes fatores, nomeadamente:

- Ambiente: contendo fatores como o risco, incerteza, competitividade e dinâmicas sociais e políticas. Recomenda-se, num ambiente liberal, SCG apertados e, num ambiente mais difícil, os SCG mais flexíveis tendem a ser apropriados;
- Cultura: comportando variáveis como valores, crenças e normas, alertando a literatura que negligenciando este fator no design de SCG pode causar resistência a estes e eventualmente falhas a transmitir os objetivos organizacionais;
- Tamanho da Organização: fator que pode influenciar os SCG de diferentes maneiras, pois empresas tendem a delegar responsabilidades conforme a sua tendência de crescimento. É referido na literatura que grandes empresas geralmente aplicam SCG formalizados e estruturados e que, por outro lado, pequenas empresas tende a ser mais apropriado SCG de controlo informal e pessoal;
- Estrutura da Organização: inclui as dicotomias centralização ou descentralização, organização vertical ou horizontal e estrutura funcional

ou geográfica. Se centros de responsabilidade forem usados, SCG eficientes devem refletir as interdependências, sendo que, à medida que a interdependência aumenta, SCG flexíveis são preferíveis a SCG formais;

- Tecnologia: contem variáveis como o volume e variedade de atividades, grau de automatização e rotina, sugerindo-se que quanto mais automatizadas estiverem as operações, mais formalizados deverão ser os SCG;
- Estratégia: diz respeito à dicotomia entre diferenciação e *low cost*; uma estratégia de diferenciação requer da empresa hoteleira um aumento de CRM, uso frequente de medidas não-financeiras assim como constante coordenação e colaboração entre unidades de negócio, por sua vez, um hotel líder pelos custos requer um controlo apertado de custos e minimização dos custos operacionais.

Pelo enunciado, na conceção de SCG para além dos fatores contextuais e particularidades do sector hoteleiro, é importante enquadrar estes tópicos na envolvente estratégica da empresa. Para o efeito, as secções seguintes tratarão o enquadramento e a envolvente estratégica do projeto para a Quinta do Pinheiro Velho (QPV).

3. Enquadramento

3.1. Sumário Executivo

Tendo em consideração a natureza de requalificação e aumento futuro de capacidade de alojamento da QPV, surge o presente projeto, que tem por objetivo conceber e propor um sistema eficiente de controlo de gestão para a empresa.

Numa óptica nacional de crescimento do sector turístico e hoteleiro, a QPV visa proporcionar uma alternativa de turismo de excelência com uma multiplicidade de ofertas, sendo imperativo para o sucesso futuro do projeto que haja uma gestão eficiente e controlada, pois esta é uma preocupação evidente por parte do órgão de gestão da empresa.

Quanto à Metodologia de trabalho para o presente projeto este será tratado como sendo um estudo de caso, recorrendo a entrevistas estruturadas, gravadas e transcritas, com triangulação da informação.

3.2. Historial da Empresa

Situada entre Alcobaça e Nazaré, a Quinta do Pinheiro Velho, LDA é uma empresa recém-constituída instalada numa propriedade rural do século XVII, que recentemente recuperou e requalificou um espaço que se encontrava devoluto e degradado, com área superior a 23 hectares, para exploração na vertente de TER. Este é um espaço já com histórico empresarial, sendo considerado há alguns anos atrás como uma referência no Turismo da Região Centro.

Atualmente, sob a administração de dois sócios, através da requalificação do espaço, este empreendimento turístico disponibilizará uma oferta turística ligada ao Turismo de Saúde e Bem-Estar, Turismo Religioso, Ambiente, Cultura, Gastronomia e Vinhos e Turismo Desportivo.

3.3. Promotor

Os promotores que iniciaram o processo de requalificação para exploração turística do espaço são António Silva Rebelo e Vítor Manuel Ferreira com formação superior e experiência de gestão em várias áreas.

3.4. Enquadramento da Oportunidade de Negócio

A QPV pretende implementar um projeto que permite uma oferta integrada, diversificada e inovadora por forma a que a mesma cubra várias motivações turísticas. Atualmente a QPV dispõe de 26 unidades de alojamento com capacidade para 52 pessoas, com uma capacidade de restauração para 400 lugares sentados.

O projeto pretende assim prestar serviços inovadores e diferenciadores através da oferta ao mercado de novos produtos e serviços, adoção de novos processos tecnológicos, sempre com o objetivo de captação de mercado e de resposta à procura exigente e informada, necessidade existente na região, uma vez que existe uma oferta pouco expressiva para os serviços em questão. Da oferta a destacar, para além do referenciado, o centro de equitação, piscina exterior, campos de futebol e ténis, e, a curto prazo, unidades de *Glamping* (campismo *luxury*), casas de árvore, aproveitamento do rio Baça e organização de tours na região.

4. Análise Estratégica

4.1. Análise à Envoltente Geral

“A análise PEST permite-nos avaliar a envoltente externa macro ambiental da organização e, assim, identificar sinais de mudança que possam representar ameaças ou

oportunidades” (Cordeiro, 2010, p.194) como forma de adequar a estratégia da empresa a esses fatores. Para o efeito, como sugerido, utilizar-se-á a metodologia de análise PEST, considerando-se a envolvente Político-Legal, Económica, Sociocultural e Tecnológica.

4.1.1 Fatores Políticos e Legais

Após quase uma década assente num Plano Estratégico Nacional do Turismo, o atual Governo considerou que este não fazia mais sentido na visão de desenvolvimento do Turismo Nacional e, por conseguinte, as orientações da iniciativa “Turismo 2020”, vêm pautar alguns princípios de desenvolvimento, dada a grande volatilidade e competitividade do sector (Turismo de Portugal, 2015).

Para além do referido, um traço evidente na evolução da situação política nacional foram as medidas reiteradas no programa “Simplex+2016”, com as medidas de simplificação legislativa e administrativa (Governo Portugal, 2016).

No médio-longo prazo, considerando a evolução da estratégia da empresa e posicionamento existirá a possibilidade de uma reestruturação para melhoria na classificação na estrela do hotel do empreendimento, podendo até ingressar na associação mundial “Relais & Châteaux” e assim beneficiar da sua estrutura associativa.

Por último, as políticas de parceria comunitária entre Portugal e a Comissão Europeia para o investimento, podem ser determinantes para impulsionar o projeto, através do programa “Portugal 2020” de apoio ao investimento e desenvolvimento económico (Governo Portugal, 2014).

4.1.2 Fatores Económicos

Em termos económicos, a situação decorrente da crise económica mundial, por si só, apresenta uma ameaça a qualquer projeto. Contudo, a situação do país poderia ser um pouco mais frágil se não tivesse o contributo estratégico e económico da atividade turística, representando 6,3% do PIB em 2015, com um total de receitas de 11,4 mil milhões de euros (Turismo Portugal, 2015).

Desta forma, para o crescimento económico do sector é necessário que lhe sejam garantidas condições de competitividade para se afirmar globalmente, perspetivando-se um crescimento médio anual de 3,6% das receitas turísticas internacionais, surtindo para um total de cerca de 13,4 mil milhões de euros, cenário apontado pelas perspetivas de “expansão moderada do turismo” para os períodos entre 2015-2020 (Turismo de Portugal, 2015).

4.1.3 Fatores Sociais e Culturais

Com as novas tendências demográficas de quebra de natalidade, aumento da esperança média de vida e envelhecimento demográfico que se têm verificado nos últimos anos em Portugal, vieram constituir um novo *target* no sector do Turismo. Por conseguinte, surge assim internacionalmente diversas iniciativas estruturadas de criação de programas de promoção de Turismo Sénior, visando a sua melhoria de bem-estar e qualidade de vida (Cordeiro, 2010).

Tendencialmente, com a sensibilização crescente para as questões de sustentabilidade, cada vez mais se tem valorizado a questão do relacionamento Homem/Natureza, em oposição ao *stress* relacionado aos grandes centros urbanos. Desta forma surge a necessidade de se estruturar uma oferta aliada a ambientes rurais, natureza e vida saudável, estimulando-se assim o aproveitamento de projetos relacionados com o TER.

4.1.4 Fatores Tecnológicos

Devido à emergência de uma economia digital e desenvolvimento constante das TIC, profundas alterações têm vindo a afetar o sector do Turismo, tornando os turistas cada vez mais sofisticados, exigentes e críticos quer no processo de decisão quer nos seus consumos (Turismo de Portugal, 2015).

Em paralelo a esta evolução do perfil turístico observado é de referir o aparecimento constante de novos canais de comunicação e de sistemas de reservas e pagamento, contribuindo para a crescente automatização das operações e processos de gestão, produção e consumo, possibilitando a redução de custos de comunicação e de operacionalidade, podendo aumentar-se a flexibilidade, eficiência, produtividade e competitividade (Cordeiro, 2010).

Para além destes fatos, a referir a questão das acessibilidades que tem em consideração as transformações que se têm vindo a operar no sector dos transportes, possibilitado pela evolução tecnológica no sector.

4.2. Análise à Envoltente Específica

Para analisar as condições de competitividade das empresas que compõem determinada indústria, Porter (2008) considerou que estas dependiam de cinco forças competitivas, nomeadamente, o potencial de novas entradas, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a existência de produtos substitutos e a rivalidade da indústria.

4.2.1 Potencial de Novas Entradas

Os projetos de TER são, em regra, micro/pequenas empresas de cariz familiar, em que os apoios e incentivos estatais são importantes para a concretização dos projetos. Porém, devido aos processos burocráticos envolvidos, os investidores podem não optar por esta via de financiamento, recorrendo a outras, nomeadamente, instituições bancárias.

Outro aspeto relevante prende-se com possíveis barreiras legais ao licenciamento, que apesar de estar burocraticamente mais facilitado, as exigências e regras são cada vez mais evidentes, podendo inviabilizar o projeto. Desta forma, esta força apresenta-se como moderada, dependendo da capacidade dos investidores cumprirem as disposições legais.

4.2.2 Poder Negocial dos Fornecedores

Um dos aspetos que poderá afetar uma grande parte das empresas em espaço rural, nomeadamente as que oferecem serviços de alojamento e restauração, prende-se com a distância que as poderá separar de serviços e facilidades de suporte à sua operação. Porém, com a crescente entrega ao domicílio de produtos, em muitos casos diária, esta limitação tem vindo a ser atenuada. Posto isto, considerando que a capacidade negocial das empresas tende a aumentar devido à competitividade, considera-se que não se estará dependente de nenhum fornecedor, sendo esta uma força com baixa intensidade para o projeto.

4.2.3 Poder Negocial dos Clientes

Atualmente com os avanços das TIC, o cliente está cada vez mais informado da oferta do mercado e da concorrência, concedendo-lhe maior poder na sua tomada de decisão perante um produto/serviço. Nos dias correntes, em que no sector turístico a informação tende a não estar tão dependente de intermediários, havendo uma maior proximidade entre oferta e cliente, estes podem assim controlá-la e exercer pressão sobre o prestador de serviços.

Outro aspeto relevante prende-se com o facto de no processo de tomada de decisão turística, os consumidores tendem a suportar os seus consumos com base em opiniões de outros utilizadores, havendo neste contexto já um conjunto alargado de plataformas para o efeito.

Havendo igualmente um leque alargado de motivações turísticas, considera-se que o poder negocial dos clientes tem vindo a aumentar e exerce uma força moderada no projeto, dependendo do grau de personalização do serviço prestado.

4.2.4 Existência de Produtos Substitutos

Tendo em consideração a alargada oferta no sector, o cliente que tem por motivação práticas de TER ou organização de eventos pode optar por consumir um serviço da concorrência direta ou um serviço semelhante, mas que se enquadre na sua motivação.

Como forma de contornar esta situação, é necessário que o projeto aposte não apenas numa estratégia inovadora e de qualidade, como também ofereça um serviço diferenciador e agregado, de forma a satisfazer as necessidades do consumidor turístico, indo de encontro às suas expectativas e, sempre que possível, superá-las, como forma de fidelizar clientes e gerar uma boa reputação.

Desta forma considera-se que a existência de produtos substitutos exerça uma pressão elevada no projeto, devido à já alargada oferta do mercado.

4.2.5 Rivalidade da Indústria

Segundo a Associação dos Hotéis Rurais de Portugal (AHRP), a região Centro do país é a que apresenta um maior investimento privado no TER (Associação dos Hotéis Rurais Portugal, 2015). No que respeita à concorrência direta, a diferenciação do produto é muito ténue, havendo ainda partilha de fornecedores chave nos produtos de maior relevância, baseando-se a oferta num número limitado de atividades semelhantes.

Por conseguinte, é importante ter uma oferta que se pretende diversificada e agregada, podendo este ponto ser fator de vantagem competitiva para atração de clientes.

Ainda a referir que os meios de marketing tendem a ser muito semelhantes, o que se estende para sistemas de reservas e de comunicação. Posto isto, a diversificação e inovação é imperativa para atrair oferta. Desta forma, considera-se que a influência da rivalidade concorrencial exerce uma pressão elevada para o projeto.

Tabela 1- 5 Forças de Porter

Forças	Intensidade		
	Baixa	Moderada	Elevada
Potencial de novas entradas		X	
Poder negocial dos fornecedores	X		
Poder negocial dos clientes		X	
Existência de produtos substitutos			X
Rivalidade da indústria			X

Em conclusão, após análise das vantagens competitivas do projeto, a estratégia deste passará pela diferenciação global através da expansão e da qualificação da QPV, com uma oferta mais alargada de serviços, destacando-se desta forma da concorrência e ao mesmo tempo dando resposta às exigências do consumidor.

4.3. Clientes

O público-alvo da QPV são todos os turistas que pretendam usufruir das vantagens proporcionadas por um local em espaço rural com cerca de 23ha e cercado por um vasto património cultural, histórico e religioso.

Em termos do público-tipo expectável, este será, em média, um cliente a partir dos 30/35 anos, num escalão socioeconómico médio/médio-alto, que viaja em família ou negócios. Em termos de origem geográfica, espera-se que cerca de 60% do total de clientes sejam nacionais e os restantes estrangeiros.

4.4. Análise Interna

Para uma cuidada análise do projeto é necessária uma análise interna, investigando assim pontos fortes e fracos como forma de avaliar o seu potencial para desenvolvimento das estratégias pretendidas (Martín, López, & Sáez, 2007), sendo feita uma análise ao projeto como sugerem os autores.

4.4.1 Análise Funcional

Para a análise funcional serão avaliadas as variáveis propostas por Martín, López & Sáez (2007) que resultam de diversas componentes de uma empresa, nomeadamente, comercialização, produção, finanças, tecnologia, recursos humanos e organização. As variáveis serão analisadas consoante o que se considera relevante tendo por base reuniões com o corpo de gestão do projeto e pela observação/intervenção nas atividades do mesmo.

Assim, um dos pontos fortes da empresa prende-se com a sua área comercial de marketing, estando dotada de ferramentas de marketing e comercialização que lhe permitem uma boa comunicação com o público-alvo e que acima de tudo lhe permitem uma menor dependência de operadores e agentes turísticos, aumentando assim a rentabilidade do negócio.

Por outro lado, a área da produção ainda se encontra um tanto limitada, uma vez que a QPV ainda dispõe de pouca capacidade de alojamento e a existente está em processo de reabilitação para que a empresa possa ser competitiva. Ainda, o espaço de restauração, apesar de já se encontrar funcional, necessita igualmente de alguma reformulação para se

adequar em pleno às necessidades. Em termos de qualidade, a empresa, para além dos sistemas de qualidade impostos, apresenta ferramentas/ações extra de controlo desta.

Também a área financeira figura um ponto fraco da QPV, uma vez que, sendo um projeto muito recente carece de instrumentos e ferramentas de controlo financeiro, em especial no que respeita a custos e seu controlo. De salientar que a empresa ainda não realizou um relato financeiro completo e, portanto, não foi ainda possível avaliar com exatidão alguns indicadores face ao orçamentado.

No que respeita à área da tecnologia, considera-se que este seja um ponto forte, uma vez que o projeto dispõe de estruturas energeticamente eficientes e de equipamentos adequados a uma boa operacionalização do negócio.

Relativamente à estrutura de recursos humanos, com atualmente 16 colaboradores, esta revela-se adequada e equilibrada, uma vez que esta é dotada de formação e experiência no sector, primando por um atendimento flexível e de excelência.

Por último, a estrutura organizacional e gestão da QPV caracteriza-se como funcional, sendo cada departamento muito flexível, adaptável e organizado, havendo uma clara fonte de liderança por parte dos promotores do projeto e respeito pela visão/enquadramento do mesmo.

Tabela 2- Análise à Empresa

Área	Negativa	Neutra	Positiva	Área	Negativa	Neutra	Positiva
Comercial/Marketing				Tecnologia			
Volume de vendas			X	Tecnologia			X
Produto/Serviço oferecido			X	Estruturas			X
				Recursos			
Fidelização de clientes			X	Humanos			
Distribuição			X	Quantidade		X	
Imagem			X	Motivação			X
Produção				Formação			X
Equipamento	X			Organização/Gestão			X
Estrutura de custos	X						
Sistema de Qualidade		X					
Financeira							
Solvabilidade	X						
Liquidez	X						
Controlo de custos	X						

4.5. Análise SWOT

Numa primeira análise em que se confronta pontos fortes com oportunidades, identifica-se que este empreendimento apresenta enormes valências para uma oferta

turística de qualidade, diferenciadora e inovadora, aliada a uma localização privilegiada. A sua localização é uma vantagem competitiva no sentido em que satisfaz motivações turísticas ligadas ao turismo religioso, natureza, desporto, gastronomia e vinhos, património cultural, saúde e bem-estar, estando inserido num ambiente regional de referência para o envelhecimento ativo e saudável.

Da análise foi identificado um conjunto de oportunidades, nomeadamente, a existência de mercado turístico que procura experiências diversificadas e com preocupações ligadas à sustentabilidade, saúde e bem-estar. Esta aposta de uma oferta diferenciadora poderá ser mesmo uma resposta a algumas ameaças do projeto, em especial, à atual instabilidade económico-financeira que tem levado a uma perda de compra do consumidor nos últimos anos, ou até mesmo da dificuldade de afirmação da Região Centro nos principais mercados internacionais. A acrescentar ainda às oportunidades o facto que com o aumento de capacidade de alojamento possibilitar-se-á dar resposta quer a operadores turísticos quer a empresas de animação turística que atuam na região.

Para além das já enunciadas ameaças é de acrescentar as baixas taxas de ocupação, bem como as estadias médias baixas na Região Centro.

Configurando pontos fracos do projeto que, com a devida exploração das potencialidades do projeto e suas oportunidades podem ser atenuados a curto-médio prazo, são de destacar o ainda estado atual de degradação e abandono de algumas zonas do empreendimento, a ainda pouca capacidade de alojamento e o facto de o empreendimento não potenciar ainda todos os recursos que possui para melhorar a sua oferta turística.

4.6. Ideia de Negócio e Objetivos Estratégicos

4.6.1 Ideia de Negócio

Pela análise estratégica desenvolvida e com a missão de requalificação do empreendimento, pretende-se, como referido, disponibilizar uma oferta integrada que cubra diversas motivações turísticas.

Para o efeito, o empreendimento possui atualmente 23 quartos duplos e 3 suites, um restaurante, duas salas de eventos, uma sala de conferências, uma capela, uma sala de jogos, um bar com esplanada, dois campos de futebol, dois campos de ténis, um centro de equitação, uma piscina exterior e parque infantil.

Atendendo à oferta existente, a diferenciação do negócio passará por competir pela qualidade de serviço e produtos, apostando numa oferta diversificada. Ainda, a curto-médio prazo, a QPV pretende aumentar e diversificar a sua capacidade instalada de alojamento e restauração, bem como desenvolver as sinergias necessárias para oferecer um lato conjunto de ofertas ligadas ao Turismo cultural, desportivo e de natureza.

4.6.2 Objetivos Estratégicos

Desta forma, a QPV espera com este projeto, atingir os seguintes objetivos estratégicos (Ferreira & Rebelo, 2017):

- Criação de oferta hoteleira de elevada qualidade e qualificada na Região Centro;
- Criação de uma oferta diversificada, inovadora e agregadora de várias motivações turísticas, muito focada na atração de mercados externos;
- Vendas e serviços a estrangeiros de cerca de 40% do volume de negócios da empresa;
- Aposta em segmentos de maior valor acrescentado de forma a atingir e cimentar os objetivos de crescimento sustentado.

4.7. Marketing

4.7.1 Segmentação e Posicionamento

Como referido, o projeto QPV direciona-se para um público-alvo inserido num escalão socioeconómico médio/médio-alto, com especial enfoque para o público ibérico, em que a qualidade dos serviços e o contacto com vivências alternativas à urbanidade são valorizadas. Para além do mercado familiar e de lazer, o mercado corporativo é igualmente uma opção estratégica a perseguir, pelo potencial de desenvolvimento de produtos e serviços da QPV.

Para o efeito, a empresa deverá posicionar-se no mercado como sendo uma referência na prestação de serviços em espaço rural, levando o consumidor a associar a marca à ideia de um ambiente rural sofisticado, familiar e de recolhimento (associações à filosofia do rural, da água e calma), mas também podendo desmultiplicar-se por uma oferta balnear, desportiva e adaptável aos mais variados eventos, com especial destaque para a vertente corporativa.

Quanto ao investimento em comunicação, numa primeira fase, a aposta da empresa será no mercado ibérico e, com o desenvolvimento do projeto, alargar ao mercado europeu e países de língua portuguesa.

4.7.2 Marca e Imagem

Para cumprir o posicionamento delineado e atingir os segmentos de mercado pretendidos é necessário a recriação da marca e imagem da empresa, como forma de distanciamento face à anterior gestão do espaço.

Desta forma, a criação da nova marca e imagem da QPV será um esforço conjunto entre a gestão e o departamento de marketing da empresa, passando pelo design de um logótipo, *website*, folhetos/brochuras de promoção e toda a documentação interna e de contacto com o cliente.



Imagem 1- Logótipo Empresa

4.7.3 Marketing Mix

4.7.3.1. Produto

Atualmente, o espaço dispõe de 23 quartos duplos e 3 suites, um restaurante, duas salas de eventos, uma sala de conferências, uma capela, uma sala de jogos, um bar com esplanada, dois campos de futebol, dois campos de ténis, um centro de equitação, uma piscina exterior, parque infantil e espaços de criação de animais.

Com os planos futuros de expansão, a QPV pretende oferecer, para além dos espaços referidos: para a vertente de alojamento, um aumento de capacidade de quatro unidades de alojamento, dez unidades de *Glamping* a situar em ilha natural existente na propriedade e três casas de árvore; para os serviços de restauração o aumento de duzentos lugares sentados; e em termos de atividades desportivas um posto de observação de aves e natureza e circuitos de *kayak* no rio Baça que atravessa o empreendimento.

4.7.3.2. Promoção

Tendo ciente que o consumidor está cada vez mais informado e lhe é acessível um conjunto mais alargado de plataformas de informação, é imperativo criar curiosidade e estímulo para consumo.

Para o efeito, serão desenvolvidas ações de promoção de contacto direto com o cliente. Em primeiro lugar, aproveitando o antigo estatuto da QPV, dinamizar-se-á ações de divulgação na imprensa, para captar a atenção do cliente. Para além destas, e dada a

necessidade de divulgação dos produtos e serviços e sua constante atualização de informação aos potenciais clientes, apostar-se-á na construção de um *web site* atrativo e presença em redes sociais e plataformas de reserva que se considerarem convenientes. Por último, apostar-se-á na criação de uma rede de parcerias nacionais e internacionais e participação em feiras do setor, como a *Bolsa Turismo de Lisboa (BTL)* em Lisboa e a *Feria Internacional de Turismo (FITUR)* em Madrid.

4.7.3.3. Distribuição

O processo de distribuição pretende-se que seja o mais direto com os clientes possível. Deste modo, os canais de distribuição a privilegiar serão o contacto direto com a QPV e a central de reservas própria, de modo a reduzir custos com comissões. Para além destes, beneficiando de estruturas de distribuição mais complexas, a QPV pretende estar presente nos sistemas de reservas de agências de viagem e operadores turísticos e, se relevante, inserida em pacotes de experiência ou estruturas associativas.

5. Sistema Controlo de Gestão QPV

5.1. Estratégia e Filosofia de Gestão

Aberto ao público desde Julho de 2017, o principal objetivo da Quinta do Pinheiro Velho LDA é o de cumprir com os seus compromissos com terceiros, em especial, com o passivo de dívida a longo prazo. Para o efeito, a gestão da empresa pretende oferecer serviços e produtos de qualidade aos seus clientes.

O Sr. Vítor Ferreira e Sr. António Rebelo (2017), sócios da empresa, e o segundo também diretor geral do empreendimento, pretendem na QPV disponibilizar uma oferta turística diversificada, aproveitando as valências intrínsecas do espaço que gerem, enquadradas na envolvente regional da região Centro de Portugal, primando pela excelência e qualidade de serviço.

Para tal, estes acreditam que o seu principal objetivo será cumprido com a otimização de cada uma das suas unidades de negócio e, por isso, estes vêm no controlo de gestão e melhoria contínua a solução para os seus objetivos.

A administração do empreendimento reconhece ainda que o controlo de custos e avaliação de performance é igualmente um aspeto importante nas suas operações, entendendo que estes pontos devem ser atingidos sem sacrificar a qualidade dos seus serviços e produtos (Ferreira & Rebelo, 2017).

Em termos de filosofia de liderança, os sócios da QPV são líderes proativos, que pretendem estar muito orientados para a equipa e seu valor. Assim sendo, pretende-se uma liderança participativa, isto é, toda a equipa tem de trabalhar para os objetivos estipulados conjuntamente, atuando, tanto quanto possível, de uma forma proativa. Os sócios acreditam que a capacidade dos gestores das unidades de negócio e, inclusive, os colaboradores de hierarquia mais baixa tem de agir e tomar decisões quando as situações decorrem. Para estes, só assim se conseguirá os melhores resultados.

Com esta forma de atuação, os sócios, ao delegar controlo e responsabilidades, pretendem que a equipa e as próprias unidades de negócio sejam autossuficientes, aprendendo com os seus erros e desenvolvendo capacidades para tomar decisões importantes. Para tal, é reconhecido que esta filosofia apenas funcionará caso exista comunicação e confiança, considerados dois pilares importantes do controlo de gestão da QPV (Ferreira & Rebelo, 2017).

No que concerne à atuação estratégica no mercado e suas mudanças, a QPV primará pelo princípio de manutenção de uma identidade própria, estando alerta às

contingências à qual terá de reagir. Para o efeito, terá como suporte as políticas de orientação de turismo nacionais e internacionais, posicionando-se junto das entidades oficiais.

Para além da análise da performance global da empresa, pretende-se ainda desenvolver internamente um sistema de análise de satisfação do cliente, dando a este poder de sugestão face ao serviço prestado. Ainda, com o grau de prontidão/periodicidade e minúcia que se pretender obter, serão agendadas reuniões de carácter geral e departamental para se avaliar performance, perspectivas de trabalho e expectativas (Ferreira & Rebelo, 2017).

Assim sendo, os principais objetivos do SCG desenhado serão garantir o controlo sobre a solvência da empresa, promover a gestão participativa que se pretende, assegurar uma eficiente comunicação organizacional e permitir uma monitorização tempestiva da performance da mesma.

5.2. Estrutura Organizacional

Como forma de suportar a filosofia de liderança proactiva pretendida pela gestão, a QPV está dividida em quatro unidades de negócio separadas.

A Administração Geral/Direção Geral (Centro de Investimento) é responsável pela gestão em termos gerais do projeto (operacional e estratégica), englobando a subsecção de marketing/comercial (Centro Custos).

O departamento de Comidas e Bebidas (Centro de Resultados) é responsável por todos os serviços de catering da QPV, subdividindo-se no Restaurante, Bar e Banquetes (eventos), subsecções estas dotadas de autonomia e objetivos específicos, ainda que complementares.

O departamento de Alojamento (Centro de Resultados) é a unidade de negócio que engloba os serviços de alojamento da empresa, estando este subdividido em três subsecções. O hotel propriamente dito, englobando todos os quartos e suítes disponíveis na estrutura física existente do espaço; a subsecção de *Glamping* que futuramente será responsável pela gestão deste tipo de serviço; e a subsecção de Casas de Árvore, responsável pela futura gestão destas.

O departamento Experiências/Desportivo (Centro de Resultados) irá ser responsável pelos restantes serviços a disponibilizar pela QPV. Este está igualmente subdividido em 3 subsecções de negócio, sendo estas, a Equitação, responsável pela gestão da infraestrutura de equitação do espaço; a subsecção de Desporto, responsável

pela gestão dos espaços desportivos; e a subsecção de Eventos Corporativos, responsável pela organização e gestão dos serviços oferecidos ao mercado *corporate*.

Por fim, o departamento de Manutenção (Centro de Custos) será o principal responsável pela manutenção e gestão de contratos deste tipo na empresa.



Imagem 2- Estrutura Organizacional Empresa

Os sócios da empresa, juntamente com os respetivos gestores departamentais, regularmente comunicam entre si como forma de contribuir para os objetivos gerais da QPV. A comunicação/ação entre estes pretende-se que seja o mais aberta e complementar, porém em termos de avaliação de desempenho, as unidades de negócio são interdependentes, apresentando métricas de avaliação próprias (Ferreira & Rebelo, 2017).

A gestão das matérias-primas e sua compra é gerida por cada gestor departamental, sendo feita uma avaliação semestral dos principais fornecedores com a direção-geral, no âmbito de mudanças nos preços dos produtos, qualidade e prontidão de entrega. A gestão dos recursos humanos é também da iniciativa da gestão de cada departamento, com aprovação da direção-geral.

Numa fase inicial do projeto, a contabilização de transferências de produtos e serviços entre departamentos será feita de uma forma simples, apenas suportada pelo registo interno de saídas e entradas entre estes, sendo tratadas ao preço de custo. Anualmente, efetuar-se-á a avaliação da eficácia deste processo, procedendo-se às modificações relevantes necessárias (Ferreira & Rebelo, 2017).

5.3. Sistema de Controlo de Gestão

Com fim a acompanhar a estratégia formulada e controlar as unidades de negócio da QPV, os sócios e gestores da empresa delinearão um conjunto de objetivos e KPI's a

avaliar, sendo que, dada a especificidade de cada unidade, é feita uma análise individual de performance.

5.3.1 Budget anual e Controlo Orçamental

A Administração/Direção Geral tem como grandes objetivos de controlo a solvência e o controlo orçamental geral e específico da empresa (Ferreira & Rebelo, 2017).

Desta forma, os sócios, suportados por informação proveniente do prestador de serviço de contabilidade (em outsourcing) e pelas informações específicas de cada gestor, definem o orçamento geral semestral e anual para cada unidade de negócio, acompanhando o mesmo semestralmente com uma análise de desvios face ao orçamentado (Tabela 3).

Este procedimento envolve todos os gestores das unidades de negócio, começando o processo de orçamentação em Setembro, finalizando-se em Dezembro. O benchmarking interno é o primeiro passo no planeamento de recursos para o ano seguinte, sendo ajustadas as projeções com base na perspetiva de forças externas decorrentes do clima económico vigente (Ferreira & Rebelo, 2017).

Para além do controlo orçamental geral da empresa, cada gestor departamental, com base na operação e nas diretrizes da administração elabora um mapa detalhado de orçamento da sua operação (Tabelas 4 a 7). Este contempla não apenas as receitas geradas, mas igualmente todas as rubricas de custos associadas ao departamento, numa base mensal. Desta forma, permite-se o controlo de margens de contribuição e análise de desvios, seja de custos ou receitas.

Ainda, nesta matéria, é do interesse da administração da empresa delinear e acompanhar o investimento nos departamentos, com fim a dar resposta às necessidades/perspetivas do cliente na prestação dos serviços que oferece. Assim, é também orçamentado um investimento perspetivado para cada departamento, semestral e anualmente (Tabela 3). Para os projetos futuros da QPV (casas da árvore e *glamping*) o investimento é também orçamentado com uma periodicidade semestral e anual, sendo feito ainda o acompanhamento do estado de execução dos mesmos (Ferreira & Rebelo, 2017).

5.3.2 Medidas de Performance Financeiras

Acompanhando os orçamentos e reportes mensais, semestrais e anuais, existe assim dois grandes objetivos em termos de avaliação de performance financeira e

operacional. O primeiro é avaliar a performance de cada unidade de negócio baseada nas receitas e margens de contribuição; o segundo, é ajudar a comunicar a performance da organização aos potenciais *shareholders*, sendo usado internamente pelos gestores como uma ferramenta de controlo (Ferreira & Rebelo, 2017).

Para responder à avaliação do primeiro objetivo é preparado numa base mensal pelos gestores departamentais mapas de reporte. O principal propósito destes é avaliar e fornecer informação de como cada unidade de negócio está a contribuir para o sucesso geral do negócio, avaliando-se possíveis especificidades de cada departamento (Kala & Bagri, 2014; Marques, 2013).

O departamento de Alojamento, pelas suas particularidades, é avaliado segundo critérios recomendados pela literatura em matéria de gestão de alojamento hoteleiro (Stutts, Wortman, & Stutts, 2001). Assim, para além do apuramento das receitas geradas e gastos associados (traduzido em demonstração de resultados operacional mensal), é ainda feita uma avaliação do RevPAR, TRevPAR e Average Daily Rate (Tabela 9). É ainda crucial para a gestão do departamento entender a percentagem de vendas diretas a clientes, como forma de discernir a origem das reservas e atuar na gestão de terceiros nos processos de reservas e venda ao cliente (Ferreira & Rebelo, 2017).

No departamento de Comidas e Bebidas, em semelhança ao processo no Alojamento, é feito individualmente, numa base mensal, o apuramento de receitas e gastos associados às subunidades de negócio do departamento, traduzido em demonstrações de resultados operacionais. Desta forma, com este processo, possibilita-se entender e avaliar a performance dos mesmos relativamente ao indicador de *food and beverage costs* face às vendas (Tabela 4) (Davis, Lockwood, Pantelidis, & Alcott, 2013).

No que concerne ao departamento Desportivo/Corporativo e respetivas subunidades, os principais indicadores de performance dizem respeito às receitas geradas por estes e na avaliação de desvios face ao controlo orçamental delineado (Tabela 6) (Ferreira & Rebelo, 2017).

Em termos de Manutenção, sendo um departamento de suporte a toda a empresa, é apenas feito o controlo de desvios de orçamento (Tabela 7). Face a outras medidas de performance, destaca-se a avaliação dos custos de salários face às vendas por departamento (Tabela 10) e a contabilização de transferências internas (Tabela 12), que acaba por funcionar essencialmente como um mecanismo de controlo de inventário (Ferreira & Rebelo, 2017).

Numa avaliação semestral e anual da Administração/Direção Geral, é ainda acompanhada e controlada a solvência da empresa através do rácio de Liquidez Geral, o Retorno do Investimento e a Gestão de Tesouraria através de rácios como o Prazo Médio de Pagamentos, Recebimentos, Existências, Necessidades de Fundo de Maneio e Rentabilidade Líquida face às vendas (Tabela 13).

Como resposta ao segundo objetivo referido, este surtirá na compilação individual dos diferentes reportes, num relatório agregado da performance da empresa (Tabela 13), permitindo a criação de um *dashboard* geral de performance, servindo este de fonte de informação aos shareholders e de apoio a tomadas de decisão e ações corretivas por parte dos gestores da QPV. Pela possível leitura agregada facilitar-se-á a avaliação da performance geral da empresa e respetivos departamentos, mas acima de tudo, possibilitará processos de tomada de decisão transversais às unidades de negócio (Ferreira & Rebelo, 2017).

5.3.3 Medidas de Performance Não-Financeiras

Medir e avaliar o *feedback* e satisfação do cliente por vezes pode ser algo difícil, porém, este aspeto apresenta-se como extremamente relevante para os administradores da empresa (Ferreira & Rebelo, 2017).

Para o efeito, o SCG delineado pretende resumir alguns aspetos. Este processo será executado através de medidas de performance consideradas não-financeiras e da responsabilidade do departamento de Marketing, essencialmente, com o apoio dos gestores departamentais e administração.

Assim, uma das principais ferramentas a utilizar prende-se com a realização de constantes inquéritos de satisfação ao cliente, medindo-se não apenas a percentagem de satisfação dos inquiridos, como também percentagens de resposta e taxas de fidelização/retenção de clientes (Tabela 13). A gestão de reclamações e sugestões nas diferentes plataformas para o efeito será algo igualmente acompanhado, pois estas podem indicar práticas de negócio menos corretas (Ferreira & Rebelo, 2017).

Num foco mais seccionado, a maioria dos departamentos apresenta igualmente alguns indicadores de performance para o efeito (para além dos referidos inquéritos de satisfação). O departamento de Alojamento, em especial, terá como principais indicadores de avaliação a taxa de ocupação média e o tempo de permanência médio dos clientes (Tabela 13).

Por sua vez, o departamento de Comidas e Bebidas focará o *Seat Turnover* médio mensal da sua operação (Tabela 8) (Davis et al., 2013) e o número de eventos realizados mensalmente (Tabela 13). No que respeita ao departamento Corporativo/Desportivo este irá ter como principal foco a vertente corporativa, com o acompanhamento mensal de eventos realizados (Tabela 13).

Em outras áreas de gestão da empresa, outros indicadores de performance serão ainda acompanhados e avaliados numa óptica semestral. Em matéria de gestão de recursos humanos serão acompanhadas e dinamizadas as ações e investimento em formação do capital humano (Tabela 10), que apesar deste indicador ter uma componente financeira, tem grande impacto na qualidade do serviço prestado e, futuramente, serão desenvolvidos inquéritos/ações de avaliação de motivação profissional (Ferreira & Rebelo, 2017).

Ao nível de gestão e avaliação de fornecedores (Tabela 11), enquanto parceiros de negócios, serão avaliados nos parâmetros de preço, qualidade e serviço prestado, enquanto forma de resposta aos parâmetros de qualidade da QPV e serviço ao cliente pretendido.

De referir que os KPI's delineados (Tabela 13) para todo o SCG apresentado foram discutidos face às necessidades da administração e validados pela mesma (Ferreira & Rebelo, 2017).

5.3.4 Controlo Informal e Sistema de Incentivos

O controlo informal é um aspeto que, pela dimensão da empresa, é igualmente importante para a administração (Ferreira & Rebelo, 2017). Esta acredita que pode existir um balanço positivo entre controlo e confiança.

Os sócios acreditam que é necessário confiar nos seus colaboradores, como forma de estabelecer uma atmosfera de trabalho de equipa, garantindo a gestão participativa, ainda que estes sejam avaliados em termos de performance e alcance de objetivos (Ferreira & Rebelo, 2017).

Para além desta filosofia, a administração pretende reunir-se individualmente, pelo menos uma vez por ano, com cada colaborador. Considera-se que este ato pode ser eficaz na avaliação da moral destes sendo que “as reuniões serão algo informal, não havendo uma ideia de controlo subjacente. Apenas se tratará de um debate acerca de como está a situação de trabalho e como os colaboradores se sentem neste.” (Ferreira & Rebelo, 2017). Estes ainda consideram que a frequente comunicação e *feedback* dos seus

empregados é essencial para uma cultura organizacional de sucesso e assim atingir os resultados que procuram para o seu negócio.

Complementando este ponto, a administração pretende ainda estar o mais presente possível na operação diária, liderando pelo exemplo, sendo ainda capaz de monitorizar a sua equipa, sentindo que esta assim será mais eficiente (Ferreira & Rebelo, 2017).

Em relação ao sistema de incentivos a adotar, este será algo simples numa primeira fase. No final do ano, mediante o atingir dos objetivos, as equipas serão recompensadas com uma distribuição igualitária de 5% dos lucros. Para além deste benefício financeiro, a empresa pretende destacar internamente a performance dos seus colaboradores, recompensando-os com pequenos gestos (vouchers-oferta, cheques-prenda, entre outros) e, por fim, conceder-lhes uma folga extra nos seus dias de aniversário.

5.4. Negociação dos Objetivos e Operacionalização do SCG

No processo de negociação dos objetivos e metas a atingir para as unidades de negócio que compõem o projeto, este segue a diretiva de liderança participativa que se pretende alcançar na gestão (Ferreira & Rebelo, 2017).

Desta forma, no último trimestre de cada ano é pedido aos gestores departamentais que façam as previsões de objetivos e metas para o ano seguinte. Estes, para o efeito, terão de ter em conta técnicas de benchmarking interno e a evolução do mercado e tendências gerais no sector a nível nacional, tendo também em conta as características regionais em que o projeto se insere.

Após esta ação, no início do mês de Janeiro do ano seguinte, é agendada uma reunião geral para apresentação e avaliação dos resultados do ano transato e sugestões dos *targets* definidos. Mediante avaliação pela administração e debate entre os gestores departamentais são assim definidos os *targets* a atingir. Os mesmos são delineados para a periodicidade respetiva e tendo em conta a sazonalidade característica do sector (Tabela 13).

No primeiro ano de atividade da empresa, esses mesmos objetivos são definidos através de *benchmarking* feito à concorrência e mediante as previsões elaboradas no plano de negócios da empresa. De referir ainda que, mensalmente, serão elaborados relatórios de gestão para acompanhamento e controlo de performance da empresa, o que caso sejam detetadas desadequações nas métricas definidas, estas serão ajustadas à realidade que se considerar relevante.

Em relação à operacionalização do SCG em si, serão fornecidas folhas de cálculo em formato *Excel* com as respetivas tabelas e necessidades de preenchimento de informações operacionais de cada departamento. Cada gestor departamental terá a responsabilidade de preencher com diligência todas as informações requeridas da sua competência, enviando para a Direção Geral/*Controller* a informação com o grau de periodicidade estipulado e acompanhados de documentos de prova da informação.

O responsável que receciona essa informação terá como responsabilidade a importação da informação para o SCG desenhado, a deteção de possíveis erros/faltas de informação e construção a partir do sistema dos relatórios periódicos respetivos.

Desta forma, evitar-se-á a utilização descontrolada por parte de vários utilizadores do SCG e permitirá evitar que a informação seja compilada de forma inconsistente. O *modus operandi* do SCG, à semelhança da definição do KPI's, foi debatido e validado pela administração da empresa (Ferreira & Rebelo, 2017).

6. Conclusões, Limitações e Investigação Futura

O Sistema de Controlo de Gestão apresentado pretende oferecer uma solução para a necessidade de controlo da administração da Quinta do Pinheiro Velho, Lda. Este prevê a implementação de um conjunto de ferramentas operacionais e estratégicas para a monitorização, controlo e avaliação do negócio.

Para o efeito, foi elaborado uma análise estratégica à envolvente externa e interna da empresa, permitindo com que se delineasse a ideia e estratégia de negócio para a empresa. Tendo estas informações em conta e após constante contacto com a gestão da empresa, foram traçados os principais *Key Performance Indicators* e desenvolvidos os mapas e ferramentas que compõe o sistema.

Atendendo às recomendações da literatura (Simons, 1990, 1994, 1995), este sistema abrange procedimentos formalizados para aspetos relacionados com o planeamento, orçamentação, análise da concorrência, avaliação de performance, alocação de recursos e sistemas de incentivos.

O principal contributo/relevância deste trabalho é em termos práticos de estudo de caso/projeto o design e proposta de um SCG feito de raiz para a empresa em questão. Em termos académicos, o levantamento de algumas contingências que afetam este tipo de empresas (pequenas-médias empresas do sector hoteleiro) poderá revelar-se importante para o estudo do sector, uma vez que existe pouca literatura que aborde em termos práticos esta matéria.

A maior dificuldade sentida ao longo da elaboração do presente projeto prendeu-se com o facto dos promotores não terem experiência no que respeita ao sector turístico e hoteleiro, tendo sido esta limitação minimizada pelo acompanhamento do restante corpo de gestão nos processos de decisão estratégica do negócio.

No que respeita a investigação futura, o projeto desenvolvido está aberto às mais variadas alternativas. Visto existir projetos em execução de implementação na empresa, o presente trabalho permitirá que o SCG seja atualizado para englobar os mesmos aquando a sua efetiva operacionalização. Por outro lado, com o desenvolvimento do negócio, poderá existir necessidade de se adotar ferramentas ou métodos de recolha de informação mais complexos, de forma a suprir necessidades de informação para análise. Por último, com o desenvolver do SCG, poderia ser também explorada a hipótese de se informatizar de uma forma mais eficaz o sistema como forma de agilizar processos.

Referências Bibliográficas

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*.
Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard
University.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12ª Edição).
Irwin McGraw-Hill Boston, MA.
- Associação dos Hotéis Rurais Portugal. (2015). *Análise estratégica do posicionamento
dos hotéis rurais, incluindo a criação de um perfil de hotel rural*. Vila Nova
Famalicão. [Retrieved from
http://www.hoteisruraisportugal.com.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=258&lang=pt, 22/02/2017]
- Atkinson, H., & Brander Brown, J. (2001). Rethinking performance measures: assessing
progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality
Management*, 13(3), 128–136.
- Auzair, S. (2011). The effect of business strategy and external environment on
management control systems: a study of Malaysian hotels. *International Journal of
Business and Social Science*, 2(13), 236–244.
- Ax, C., & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting
innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management
Accounting Research*, 16(1), 1–20.
- Baptista, F. O. (2006). O rural depois da agricultura. *Desenvolvimento E Território:
Espaços Rurais Pós-Agrícolas E Novos Lugares de Turismo E Lazer*. Lisboa: M2-
Artes Gráficas, Ltda, 85–105.
- Brander Brown, J. (1995). Management control in the hospitality industry: behavioural
implications. *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry*,
183–201.
- Brown, J., & McDonnell, B. (1995). The balanced score-card: short-term guest or long-
term resident? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,
7(2/3), 7–11.
- Bungay, S., & Goold, M. (1991). Creating a strategic control system. *Long Range
Planning*, 24(3), 32–39.
- 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), 127–168.
- Chenhall, R. H. (2006). Theorizing contingencies in management control systems research. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 163–205.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management Accounting Research*, 9(1), 1–19.
- Cordeiro, T. (2010). *Turismo em espaço rural: Campo & Arte*. (Trabalho Projeto Mestrado). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Cunningham, J. (1992). Theory can be practical: How managers develop their skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(4), 20–26.
- Davila, A., & Foster, G. (2009). The adoption and evolution of management control systems in entrepreneurial companies: Evidence and a promising future. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1323–1336.
- Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I., & Alcott, P. (2013). *Food and beverage management*. Routledge.
- Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 3–25.
- DGADR. (2017). Turismo Rural. Retrieved February 3, 2017, from <http://www.dgadr.pt/diversificacao/turismo-rural>
- Doran, M. S., Haddad, K., & Chow, C. W. (2002). Maximizing the success of balanced scorecard implementation in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(3), 33–58.
- Farreca, E., & Ribeiros, I. T. (2006). *Estratégia: da formulação à acção aplicando o Balanced Scorecard*. ISCTE - Instituto Universitário Lisboa, Lisboa.
- Ferreira, A. (2009). Sistemas de medição do desempenho e o Balanced Scorecard. *Contabilidade E Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia E Prática*, 301–331.
- Ferreira, A. M. F. (2002). *Management accounting and control systems design and use: an exploratory study in Portugal*. University of Lancaster.
- Ferreira, Vítor & Rebelo, António (2017). *Estratégia e Design do Sistema de Controlo de Gestão da Quinta do Pinheiro Velho, LDA* [Entrevista] (24 Março 2017)
- Figueiredo, E. (1999). Ambiente rural-A utopia dos urbanos. *Desenvolvimento Rural: Desafio Utopia, Colecção Estudos Para O Planeamento Regional E Urbano*, 50, 263–279.
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards

- performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663–680.
- Governo Portugal. (2014). Portugal 2020. [Retrieved from <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>, 18 Novembro 2016]
- Governo Portugal. (2016). *Programa Simplex + 2016*. Lisboa. [Retrieved from <http://www.portugal.gov.pt/media/19464873/20160519-mpma-brochura-simplex.pdf>, 18 Novembro 2016]
- Haktanir, M., & Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 39–50.
- Harris, P. J., & Brown, J. B. (1998). Research and development in hospitality accounting and financial management. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 161–182.
- Harris, P., & Mongiello, M. (2006). The profit planning framework: applying marginal accounting techniques to hospitality services. *Accounting and Financial Management*, 137–150.
- Hesford, J. W., & Potter, G. (2010). Accounting research in the cornell quarterly: a review with suggestions for future research. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), 502–512.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3–4), 293–314.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205–238.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7), 715–741.
- Ivankovič, G., Jankovič, S., & Peršič, S. (2010). Framework for performance measurement in hospitality industry—case study Slovenia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 23(3), 12–23.
- Joaquim, G. (2003). Turismo sustentável: o desafio da inovação e da tradição. *TERN: Turismo Em Espaços Rurais E Naturais*, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.

- Joshi, P. L. (2001). The international diffusion of new management accounting practices: the case of India. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 10(1), 85–109.
- Kala, D., & Bagri, S. C. (2014). Key performance indicators for hospitality industry: a study from the tourist state of Uttarakhandm, Indian. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 9(1), 187–206.
- Kallunki, J.-P., Laitinen, E. K., & Silvola, H. (2011). Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), 20–39.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 172–183.
- Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, 18(4), 425–452.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. London: Prentice Hall.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232.
- Lima Santos, L., Gomes, C., & Arroiteia, N. (2010). Determinantes da Contabilidade de Gestão nas Unidades Hoteleiras de Portugal. *XIV Encontro AECA*.
- Lukka, K., & Granlund, M. (1996). Cost accounting in Finland: current practice and trends of development. *European Accounting Review*, 5(1), 1–28.
- Marques, A. L. da C. (2013). O Sistema uniforme de contas para a indústria hoteleira. Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Martín, L. Á. G., López, J. E. N., & Sáez, P. L. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Thomson Civitas.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (2ª Edição). England: Pearson Education.
- Mia, L., & Patiar, A. (2001). The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 111–128.
- Muralidharan, R. (1997). Strategic control for fast-moving markets: updating the

- strategy and monitoring performance. *Long Range Planning*, 30(1), 64–73.
- Nunes, C. R. (2010). *O controlo de gestão na hotelaria portuguesa*. ISCTE - Instituto Universitário Lisboa.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. In *Readings in Accounting for Management Control* (pp. 63–82). Springer.
- Phillips, P., & Louvieris, P. (2005). Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201–211.
- Porter, M. E. (2008). The Structural Analysis of Industries. *Competitive Strategy. The Free Press*, 34–36.
- Potter, G. S., & Schmidgall, R. S. (1999). Hospitality management accounting: current problems and future opportunities. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 387–400.
- REZENDE, S. M., & FAVERO, H. L. (2004). A importância do Controle Interno dentro das organizações. *Revista de Administração Nobel*, 3, 33–44.
- Schmidgall, R. S., & DeFranco, A. L. (1998). Budgeting and forecasting. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(6), 45–51.
- Sevim, A., & Korkmaz, E. (2014). Cost Management Practices in the Hospitality Industry: The Case of the Turkish Hotel Industry. *International Journal of Arts and Commerce*, 3(9), 159–167.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 127–143.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Söderlund, F., & Sicari, R. (2011). *The Use of Management Control Systems in the Hospitality Industry*. Lund University.
- Stutts, A. T., Wortman, J., & Stutts, A. T. (2001). *Hotel and lodging management: An introduction*. Wiley.

Turismo de Portugal. (2015). *Turismo 2020. Cinco princípios para uma ambição.*

[Retrieved from

<http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/newsletter/2015/Documents/TURISMO2020-5Principios.pdf>, 20 Fevereiro 2017]

Weatherford, L. R., & Bodily, S. E. (1992). A taxonomy and research overview of perishable-asset revenue management: yield management, overbooking, and pricing. *Operations Research*, 40(5), 831–844.

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework.

Accounting, Organizations and Society, 32(7), 757–788.

Anexos

Tabela 3 - Orçamento Geral Administração

Receitas	1º Semestre		
	Orçamentado	Real	Desvio (%)
Administração Geral			
Marketing			
Alojamento			
Hotel			
Glamping			
Casas de árvore			
Comidas e Bebidas			
Restaurante			
Bar			
Banquetes			
Desportivo/Corporativo			
Equitação			
Desporto			
Corporativo			
Manutenção			
Total Receitas			
Gastos			
Administração Geral			
Marketing			
Alojamento			
Hotel			
Glamping			
Casas de árvore			
Comidas e Bebidas			
Restaurante			
Bar			
Banquetes			
Desportivo/Corporativo			
Equitação			
Desporto			
Corporativo			
Manutenção			
Água			
Energia			
Contratos de Limpeza			
Telecomunicações			
Segurança			
Seguros			
Alimentação do Pessoal			
Honorários			
Comissões			
Trabalhos Especializados			
Amortizações			
Custos Financeiros			
Gastos c/Pessoal			
Administração Geral			
Marketing			
Alojamento			
Comidas e Bebidas			
Desportivo/Corporativo			
Manutenção			
Total Gastos			
Resultado			
Investimento			
Administração Geral			
Marketing			
Alojamento			
Comidas e Bebidas			
Desportivo/Corporativo			
Manutenção			

Tabela 5 - DR Operacional Alojamento

Mês:			
Prestação de Serviços		Real	Orçamento
Alojamento			
Refeições			
	PA		
	MP		
	PC		
Outros			
	Equitação		
	Desporto		
	Corporativo		
	Lavandaria		
	Bar		
	Outros		
Total			
Descontos e abatimentos			
Total Prestações de serviços			
Custo das Prestações de Serviço			
Gastos do Departamento			
Gastos C/Recursos Humanos			
Gastos c/ Pessoal de Recepção			
	Ordenados e Salários		
	Renumerações adicionais		
	Encargos s/renumerações		
	Seguros c/pessoal		
	Subsídios de férias e outros		
Gastos c/ Pessoal Housekeeping			
	Ordenados e Salários		
	Renumerações adicionais		
	Encargos s/renumerações		
	Seguros c/pessoal		
	Subsídios de férias e outros		
Total Gastos c/Recursos Humanos			
Outros Gastos			
	Artigos operacionais		
	Comissões		
	Decoração		
	Fardamentos - Aquisição		
	Fardamentos - Lavandaria		
	Formação		
	Lavandaria		
	Material Escritório		
	Outsourcing		
	Produtos de Limpeza		
	Recolocação de hóspedes		
	Roupas e atalhados		
	Refeições/Bar Hóspedes		
	Outros Gastos		
Total Outros Gastos			
Resultado do Departamento			

Tabela 4 - DR Operacional Comidas e Bebidas

Mês:			
Prestação de Serviços		Real	Orçamento
Refeições			
Pequenos-Almoços			
Refeições Alojamento			
Outros			
Total			
Descontos e abatimentos			
Total Prestações de serviços			
Custo das Prestações de Serviço			
	Alimentos/Comida		
	Bebidas		
Gastos do Departamento			
Gastos C/Recursos Humanos			
Gastos c/ Pessoal			
	Ordenados e Salários		
	Renumerações adicionais		
	Encargos s/renumerações		
	Seguros c/pessoal		
	Subsídios de férias e outros		
Extras			
Total Gastos c/Recursos Humanos			
Outros Gastos			
	Artigos de limpeza		
	Artigos operacionais		
	Combustíveis (Cozinha)		
	Decoração		
	Fardamento - Aquisição		
	Fardamento - Lavandaria		
	Formação		
	Lavandaria		
	Loiças, vidros e talheres		
	Menus e Listas		
	Outsourcing		
	Roupas e atalhados		
	Outros gastos Operacionais		
Total Outros Gastos			
Resultado do Departamento			
Food & Beverage Cost (%)			

Tabela 6 - DR Operacional Desportivo/Corporativo

Receitas	Mês:		
	Orçamentado	Real	Desvio (%)
Corporativo			
Eventos Corporativos			
Outras			
Desporto			
Renda Outsourcing			
Vendas Diretas			
Outras			
Equitação			
Renda Outsourcing			
Vendas Diretas			
Outras			
Total Receitas			
Gastos			
Corporativo			
Artigos operacionais			
Decoração			
Formação			
Lavandaria			
Material Escritório			
Outsourcing			
Roupas e atalhados			
Outros gastos Operacionais			
Desporto			
Artigos operacionais			
Lavandaria			
Material Escritório			
Outsourcing			
Outros gastos Operacionais			
Equitação			
Artigos operacionais			
Alimentação Animais			
Formação			
Lavandaria			
Outsourcing			
Outros gastos Operacionais			
Total Gastos			
Resultado			
Corporativo			
Desporto			
Equitação			

Tabela 7 - DR Operacional Manutenção

Receitas	Mês:		
	Orçamentado	Real	Desvio (%)
Manutenção			
Total Receitas			
Gastos			
Manutenção			
Artigos operacionais			
Contratos Manutenção			
Gastos Pessoal			
Jardinagem			
Reparação Maquinaria			
Total Gastos			
Resultado			

Tabela 9 - Receitas e Ocupação Alojamento

Mês		Hotel							
Data	Dia Semana	Quartos Disponíveis	Quartos Vendidos	Taxa Ocupação	Receitas Quartos	Receitas Total	Average Daily Rate	RevPAR	TRevPAR
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
Total:									

Tabela 8 - Receitas e Ocupação Comidas e Bebidas

Mês		Lugares Disponíveis	Lugares Ocupados	Receitas	Receitas Alojamento	Receitas Total	Seat Turnover
Data	Dia Semana						
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
Totais							

João Rodrigues
 PROJETO APLICADO DE SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO

Custo Salarial (%) face às Vendas

Investimento em Formação

Tabela 10- Controlo RH

	Mês	Vendas	Custos RH	Salário/Vendas (%)	Semestre	Nº de Formações	Total Inv. Formação	Valor Médio	
A l o j a m e n t o	Janeiro				1º Semestre				
	Fevereiro								
	Março								
	Abril								
	Maio								
	Junho								
	2º Semestre	Julho				2º Semestre			
		Agosto							
		Setembro							
		Outubro							
		Novembro							
		Dezembro							
		Anual				Anual	0	0	
	Mês	Vendas	Custos RH	Salário/Vendas (%)	Mês	Nº de Formações	Total Inv. Formação	Valor Médio	
m i d a s & B e b i d	Janeiro				1º Semestre				
	Fevereiro								
	Março								
	Abril								
	Maio								
	Junho								
	2º Semestre	Julho				2º Semestre			
		Agosto							
		Setembro							
		Outubro							
		Novembro							
		Dezembro							
		Anual				Anual	0	0	
	Mês	Vendas	Custos RH	Salário/Vendas (%)	Mês	Nº de Formações	Total Inv. Formação	Valor Médio	
D e s p . / C o r p o r .	Janeiro				1º Semestre				
	Fevereiro								
	Março								
	Abril								
	Maio								
	Junho								
	2º Semestre	Julho				2º Semestre			
		Agosto							
		Setembro							
		Outubro							
		Novembro			44				
		Dezembro							
		Anual				Anual	0	0	

João Rodrigues
 PROJETO APLICADO DE SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO

Tabela 11 - Grelha Avaliação Fornecedores

Semestre:													
Fornecedor	Produto/Serviço Fornecido	Qualidade do produto/serviço			Serviço Prestado ao Cliente			Qualidade/Preço dos Produtos			Volume de Compras	Observações	Avaliação Geral do Fornecedor
		Má	Satisfatória	Boa	Prontidão de entregas	Apoio ao cliente	Total de ocorrências inconformes	Má	Satisfatória	Boa			

Tabela 12 - Registo Transferências Internas

	De	Para	Descrição	Quant.	Unid.	Preço	Total
" M ê s "							

João Rodrigues
PROJETO APLICADO DE SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO

Tabela 13 - KPI's Report

Administração/Dir. Geral

Objectivo/KPI	Métrica	Periodicidade	Performance	Unidade Medida	Target Value	Desvio	Alarme Actuação KPI	Plano/Medidas de Ação
Solvência	Liquidez Geral	Semestral		%				
Retorno Investimento	ROI	Anual		%				
Controlo Orçamental Geral	Análise Desvios	Semestral		€				
Rentabilidade Líquida sobre as vendas (%)	Rent. Líquida (RL/Vendas)	Semestral		%				
Gestão de Tesouraria	PMP	Semestral		Dias				
	PMR	Semestral		Dias				
	PME	Semestral		Dias				
	NFM	Semestral		€				

Administração/Dir. Geral - Marketing

Objectivo/KPI	Métrica	Periodicidade	Performance	Unidade Medida	Target Value	Desvio	Alarme Actuação KPI	Plano/Medidas de Ação
Satisfação do Cliente	Alojamento	Valor Satisfação (1 a 5)	Semestral	Valor		0		
	F&B	Valor Satisfação (1 a 5)	Semestral	Valor		0		
	Desp./Corp.	Valor Satisfação (1 a 5)	Semestral	Valor		0		
Taxa Resposta Inq. Satisfação	% Inquéritos Respondidos	Semestral		%		0		
Fidelização/Retenção Clientes	Clientes Freq./Total Clientes	Semestral		%		0		

Alojamento - Hotel

Objectivo/KPI	Métrica	Periodicidade	Performance	Unidade Medida	Target Value	Desvio	Alarme Actuação KPI	Plano/Medidas de Ação
Taxa Ocupação	Taxa Média Ocupação (Quartos Ocupados/Quartos Disponíveis)	Mensal		%				
Receita Gerada - Alojamento	RevPAR (Receita Aloj. Por quarto disponível)	Mensal		€				
Receita Alojamento c/Cross-selling	TRevPAR (Total receita/Quarto Disponível)	Mensal		€				
Tempo Permanência Média	Tempo Permanência Média (Duração Média Estadias)	Mensal		Dias				
Vendas Diretas a Clientes	% Vendas Diretas (Balcão; Portal Reservas Próprio)	Mensal		%				
Controlo Orçamental Lavandaria	Análise Desvios	Mensal		€				
EBIT - Alojamento	Operating Profit (EBIT)	Mensal		€				

João Rodrigues
PROJETO APLICADO DE SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO

Alojamento - Casas da Árvore/Glamping (Em projeto)

Objectivo/KPI	Métrica	Periodicidade	Performance	Unidade Medida	Target Value	Desvio	Alarme Actuação KPI	Plano/Medidas de Ação
Controlo Orçamental Proj. Investimento	Verificação Orçamental	Semestral		€				
Estado de Execução	% Estado Execução	Semestral		%				

Comidas e Bebidas - Restaurante

Objectivo/KPI	Métrica	Periodicidade	Performance	Unidade Medida	Target Value	Desvio	Alarme Actuação KPI	Plano/Medidas de Ação
Receita Gerada	Total Receita	Mensal		€				
EBIT - Restaurante	Operating Profit (EBIT)	Mensal		€				
Seat Turnover	Seat Turnover Médio (Lugares Sentados/Lugares Instalados)	Mensal		%				
F&B Cost (%) face às Vendas	F&B cost/Vendas	Mensal		%				
Prazo Médio Rotação Invetários	Stock Turnover rate	Mensal		Dias				

Comidas e Bebidas - Bar

Objectivo/KPI	Métrica	Periodicidade	Performance	Unidade Medida	Target Value	Desvio	Alarme Actuação KPI	Plano/Medidas de Ação
Receita Gerada	Total Receita	Mensal		€				
EBIT - Bar	Operating Profit (EBIT)	Mensal		€				
F&B Cost (%) face às Vendas	F&B cost/Vendas	Mensal		%				
Prazo Médio Rotação Invetários	Stock Turnover rate	Mensal		Dias				

Comidas e Bebidas - Banquetes

Objectivo/KPI	Métrica	Periodicidade	Performance	Unidade Medida	Target Value	Desvio	Alarme Actuação KPI	Plano/Medidas de Ação
Receita Gerada	Total Receita	Mensal		€				
EBIT - Banquetes	Operating Profit (EBIT)	Mensal		€				
F&B Cost (%) face às Vendas	F&B cost/Vendas	Mensal		%				
Nº Banquetes/Eventos Realizados	Nº Eventos realizados	Mensal		Unidade				

João Rodrigues
 PROJETO APLICADO DE SISTEMA DE CONTROLO DE GESTÃO

Corporativo/Desportivo - Equitação/Desporto (gestão em outsourcing)

Objectivo/KPI	Métrica	Periodicidade	Performance	Unidade Medida	Target Value	Desvio	Alarme Actuação KPI	Plano/Medidas de Ação
Receita Gerada	Total Receita	Mensal		€				
Controlo Orçamental	Análise Desvios	Mensal		€				

Corporativo/Desportivo - Corporativo

Objectivo/KPI	Métrica	Periodicidade	Performance	Unidade Medida	Target Value	Desvio	Alarme Actuação KPI	Plano/Medidas de Ação
Receita Gerada	Total Receita	Mensal		€				
Eventos Realizados	Nº Eventos realizados	Mensal		Unidade				

Manutenção

Objectivo/KPI	Métrica	Periodicidade	Performance	Unidade Medida	Target Value	Desvio	Alarme Actuação KPI	Plano/Medidas de Ação
Controlo Orçamental	Análise Desvios	Mensal		€				

Gestão RH

Objectivo/KPI	Métrica	Periodicidade	Performance	Unidade Medida	Target Value	Desvio	Alarme Actuação KPI	Plano/Medidas de Ação
Custo Salário/Vendas	Alojamento	Salários Dep./Vendas	Mensal	%				
	F&B	Salários Dep./Vendas	Mensal	%				
	Disp./Corp.	Salários Dep./Vendas	Mensal	%				
Formação	Investimento Formação	Semestral		€				