

Processos Empresariais e Tecnologia de Informação: Análise de Alinhamento em Organização do Setor Hoteleiro

Larissa Medianeira Bolzan
larissambolzan@gmail.com
UFSM

Flávio Issao Kubota
flavioissao.kubota@gmail.com
UFSM

Mauri Leodir Löbler
lobler@ccsh.ufsm.br
UFSM

Resumo: Ao final do Século XX, uma transformação foi iniciada através de duas novas ferramentas da era da informação: a tecnologia da informação (TI) e o redesenho de processos e de negócio. Na busca por tornar tangível a relação entre processos empresariais e TI, este trabalho tem como objetivo explorar esse relacionamento, tomando por direção a teoria existente acerca do tema. Para o alcance desse objetivo, buscou-se: mapear todos os processos empresariais da organização, que serviu como unidade de análise; analisar o suporte oferecido, aos processos, pela tecnologia de informação adotada; verificar de alinhamento entre os processos empresariais e a TI adotada e; verificar a satisfação dos usuários com a TI utilizada. A metodologia da pesquisa tem caráter qualitativo e natureza descritiva, o método de investigação foi o estudo de caso único, em um hotel da região central do Estado do Rio Grande do Sul (RS), escolhido de forma intencional. Para a coleta de informações, utilizou-se da observação não-participante e, por fim, aplicou-se uma pesquisa de satisfação com os colaboradores usuários do SI. Os resultados gerados foram o mapeamento de todos os processos empresariais da organização em estudo, bem como os inter-relacionamentos entre os mesmos e a TI adotada. Como conclusão, tem-se que os processos estão alinhados com a TI utilizada, uma vez que esta é capaz de oferecer suporte àqueles. Também foi constatado que os usuários estão satisfeitos com a TI adotada e entendem que a mesma é importante para o funcionamento da organização.

Palavras Chave: Alinhamento - Processo Empresarial - TI - -

1. INTRODUÇÃO

Ao iniciar a década de 1990, duas novas ferramentas da era da informação iniciaram uma transformação. Segundo Davenport e Short (1990), essas foram a Tecnologia da informação (TI), ou seja, os recursos oferecidos pelos computadores, aplicativos de software e telecomunicações, e o redesenho dos processos de negócio. Atualmente, as organizações utilizam tecnologias da informação para a inovação organizacional na geração de ideias, experimentação, comercialização e difusão e implementação de melhorias (LINDIC *et al*, 2011). Dessa forma, Sheth, Eshghi e Krishnan (2002), afirmam que a TI tem assumido um papel estratégico em diversos setores.

Para Davenport e Short (1990), a importância da conexão entre TI e redesenho de processos empresariais é bastante conhecida entre os engenheiros, embora, essas ferramentas ainda estejam sendo usadas de forma separada. Os mesmos autores conceituam TI como a representação de processos através de *software* de gestão. Nesse sentido, Nolan (1979) afirma que a integração entre TI e Gestão por Processos nas atividades empresariais é o estágio final da evolução do uso de tecnologias de informação.

O cenário bastante competitivo exige melhorias contínuas por parte do mercado. Conforme entendimento de Laurindo e Rotondaro (2006), anseios por melhorias quanto ao gerenciamento levam a discussões sobre a temática Gestão por Processos, o que permite análise quanto ao funcionamento das empresas com foco na sequência de atividades que levem os produtos e serviços até o cliente. Para Ramos e Rodrigues (2006), o desenvolvimento da tecnologia da informação tem criado um número significativo de ferramentas para a integração dos processos hoteleiros.

No âmbito de análises a respeito de processos hoteleiros, a importância do desenvolvimento de estudos no setor de turismo aumenta, considerando-se os dados do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR). Em 2011, com a economia em um momento positivo e o planejamento para a realização da Copa 2014 em território brasileiro, o país apresenta-se em estágio de transformação para um significativo aumento no número de turistas estrangeiros, as informações retiradas do site do Ministério do Turismo apontam aumento de 5 milhões para 8 milhões até 2014 (BRASIL, 2011).

Para o anfitrião da Copa 2014 deixar uma boa imagem, o Governo, em parceria com a EMBRATUR, criou o programa Bem Receber Copa. O eixo principal de atuação desse programa diz respeito a qualificar o setor de turismo, focado em pessoas, empresas e destinos. Nesse sentido, a TI e o gerenciamento de processos são vistos como fortes aliados na criação de novas estratégias de negócio, de novas estruturas organizacionais, de novas formas de relacionamento entre empresas e entre empresas e seus consumidores. Tal afirmação é justificada pelo estudo de Sheth, Eshghi e Krishnan (2002), o qual afirma que a TI está cada vez mais assumindo um papel estratégico em diversos setores.

Na busca por tornar tangível a relação entre processos empresariais e tecnologia da informação (TI), este artigo tem como objetivo de explorar o relacionamento entre os processos empresariais e a TI adotada, tomando por direção a teoria existente a respeito do tema. Para tanto, desenvolveu-se os seguintes objetivos específicos que balizaram a realização deste trabalho: mapear todos os processos da empresa que serviu com unidade de análise; analisar o suporte oferecido pela Tecnologia de Informação adotado pela unidade de análise; verificar o alinhamento entre os processos empresariais e a TI adotada, e; verificar a satisfação dos usuários com a tecnologia da informação adotada.

Diante do exposto, este estudo justifica-se por possibilitar uma maior compreensão dos fatores que facilitam e/ou limitam o alinhamento entre processos empresariais e Tecnologia da informação adotada. Para atingir o objetivo proposto, o conceito de Tecnologia da informação será mantido como ferramenta de gestão que contempla, além dos recursos tecnológicos de *hardware* e *software*, o Sistema de Informação (SI) adotado e os usuários (WARD e PEPPARD, 2002; O'BRIEN, 2010).

No que diz respeito às limitações desse estudo, tem-se que por motivos de segurança de informações relativas à competitividade, o Departamento de Recursos Humanos, que também age como auditor interno não foi dado acesso para mapeamento de processos nem para visualização dos módulos do sistema utilizado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. PROCESSOS EMPRESARIAIS E O REDESENHO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Processos são definidos como uma série sistemática de ações direcionadas para a consecução de uma meta (JURAN, 1995). Outra definição de processo é a de Campos (1999), que salienta a ideia de operações sucessivas e/ou paralelas que proporcionam um resultado, geralmente como parte de um ciclo global de produção, de um produto ou de um serviço. Para Laurindo e Rotondaro (2006), processo é somente a forma como é desenvolvida uma atividade.

Segundo Davenport e Short (1990), a classificação dos processos depende de três grandes dimensões, que são: tipo de organização, tipo de objetos manipulados e o tipo de atividade realizada durante o processo. Dentro desses conjuntos estão os tipos de processos. Quanto à dimensão organização, tem-se que os processos podem ser interorganizacionais, interfuncionais e departamentais; no que tange a dimensão objetos, tem-se os tipos: manufatura e serviços, e; no que se refere a atividades tem-se os tipos: operacional e de gerenciamento. A Figura 1 mostra as relações entre as dimensões e tipos de processos.

Dimensões dos Processos	Tipos de Processos
Organizações	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interorganizacional; ➤ Interfuncional; ➤ Departamental.
Objetos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manufatura; ➤ Serviços.
Tipo de Atividades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Operacional; ➤ Gerenciamento.

Figura 1: Relação entre as dimensões e tipos de processos (DAVENPORT e SHORT, 1990).

Coutinho e Chagas (2009) salientam que na administração de serviços, os processos são realizados de forma interativa com o cliente e é por esse motivo que se torna necessário detalhar toda a sequência da operação. Precisa-se entender o funcionamento – principalmente – da parte visível das operações, mas sem esquecer que a parte invisível atua como apoio às operações realizadas.

De acordo com Davenport e Short (1990), se a empresa perceber necessidade de reformular seus processos, o redesenho empresarial é desenvolvido em cinco etapas: o desenvolvimento de objetivos dos negócios e dos processos, a identificação dos processos a serem redesenhados, a compreensão dos processos existentes, a identificação do nível de integração da Tecnologia da Informação com cada processo, e, em seguida, o redesenho de cada processo. A Figura 2 mostra as cinco etapas do redesenho de processos empresariais.

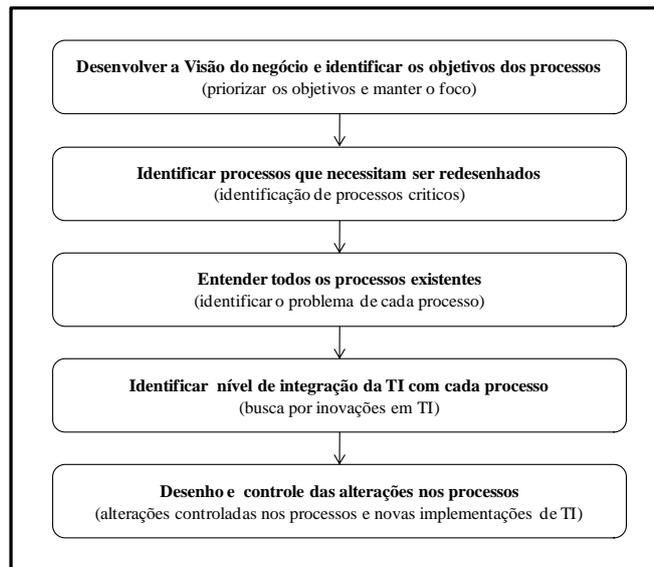


Figura 2: Os cinco passos do redesenho de processos empresariais (adaptado de Davenport e Short, 1990).

A técnica de otimização de processos, que também pode ser chamada de *Business Process Redesign* (BPR), consiste em realizar interferências nos processos, provocando alterações planejadas e com resultados controlados, cujo propósito é de observar mudanças e seus respectivos efeitos (JURAN, 1995). O objetivo da aplicação dessa metodologia são atividades com tempo e custo minimizados e com manutenção confiabilidade (CASTELLI, 2003).

2.2. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A tecnologia da informação, segundo Turban, Mclean e Wetherbe (1996), Stair e Reynolds (2002) e Rezende (2004), é definida como recursos tecnológicos e computacionais para conservar dados, gerar e facilitar o acesso à informação. Esta ferramenta está fundamentada nos seguintes componentes: *hardware* e seus dispositivos e periféricos; *software* e seus recursos; sistemas de telecomunicações e; gestão de dados e informações. Rezende e Guagliardi (2007) salientam que a tecnologia da informação refere-se especificamente ao *hardware* e ao *software*. Ward e Peppard (2002) complementam, incluindo as redes de telecomunicações.

Segundo Turban, Rainer Jr. e Potter (2007) os sistemas de TI são recursos integrais de cada área funcional. Para Ward e Peppard (2002) e O'Brien (2010), um sistema de informação (SI) é um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação e recursos de coleta, transformação e disseminação de informações em uma organização. Esses componentes, inter-relacionados, transformam recursos de dados em produtos de informação. Turban, Rainer Jr. e Potter (2007) definem dados como a descrição elementar, sem organização, ou seja, sem preparo para carregar qualquer significado específico e informações como sendo dados organizados com significado e valor para o receptor.

No âmbito empresarial, para Laudon e Laudon (2004, p. 9), os SI correspondem em uma “solução organizacional e administrativa baseada na Tecnologia da informação para enfrentar um desafio proposto pelo ambiente”. Os autores destacam também que para entendê-los completamente é preciso conhecer melhor as organizações, a tecnologia que pode ser utilizada, o ambiente empresarial e os desafios que estas três dimensões podem trazer para as empresas.

Organizações utilizam diversos tipos de sistemas de informação. Segundo Turban, Rainer Jr. e Potter (2007), os sistemas de informação podem ser divididos em oito grupos: os sistemas de processamento de transações (SPT), os sistemas de informação gerenciais (SIG), os sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP), os sistemas de relacionamento com o consumidor (CRM), os sistemas de gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM), os sistemas de apoio à decisão (SAD), os sistemas de informação executiva (SIE) e os sistemas especialistas (SE). E dentre esses sistemas, Turban, Rainer Jr. e Potter (2007) e Côrtes (2008) destacam a aplicação em larga escala do sistema ERP, que permite o planejamento e gerenciamento dos recursos da organização.

Farrell (2005) destaca que a TI pode trazer ganhos importantes se associada a mudanças em processos organizacionais. A trilha para o sucesso de uma organização não está relacionada com o *hardware* e o *software* utilizados, ou ainda com as metodologias de desenvolvimento do sistema de informação, mas com o alinhamento da TI adotada, à estratégia, às características e à estrutura organizacional (ROCKART, EARL e ROOS, 1996). Segundo Laurindo e Rotondaro (2006), é notável, nas organizações, a dificuldade de alinhamento das tentativas de melhorias com os objetivos e as necessidades das empresas.

2.3. O ALINHAMENTO DE TI E O IMPACTO ORGANIZACIONAL

Devido às turbulências constantes que o mercado vem sofrendo, as organizações devem mudar seus planos ou readaptá-los sob o risco de se tornarem pouco competitivas. Desta forma, são forçadas a constantes mudanças que demandam agilidade e flexibilidade de adaptação dos seus processos. Santos (2006) afirma que é nesse contexto que a TI torna-se imprescindível para dar suporte ao gerenciamento de processos, alcançando, assim, o alinhamento entre processos empresariais e tecnologia da informação.

No que tange a competitividade, Laurindo e Rotondaro (2006) enfatizam que a manutenção desta é obtida entrelaçando dois conceitos: Gestão por Processos e Tecnologia da informação, assegurando que esses possibilitam as mudanças que uma empresa precisa para se tornar competitiva na acirrada disputa por mercados locais e mundiais.

O êxito do uso de TI nas organizações é efetivo quando sua utilização está alinhada com as estratégias empresariais, com o objetivo e com a utilização eficiente de *hardware*, *software* ou metodologias de programação (PORTER e MILLAR, 1985; FERNANDES e ALVES, 1992, *apud* REZENDE e ABREU, 2003). A utilização estratégica da TI proporciona um conhecimento estratégico essencial para a sobrevivência da organização; por outro lado, a utilização massiva da tecnologia pode não ser suficiente para garantir o sucesso da execução dos processos (BRODBECK e GALLINA, 2007).

O alinhamento pode ser encontrado nas organizações basicamente em dois níveis. O primeiro nível é o de integração operacional, para o qual há a necessidade de planos operacionais de negócio e de TI (SANTOS, 2006). Esse nível é caracterizado pela especificação de requisitos e funções dos SI e do negócio em nível operacional, abrangendo estrutura e processos organizacionais que usam a TI como suporte. Sendo assim, neste nível, TI e SI são considerados os promotores do alinhamento, uma vez que estão baseados na integração dos negócios por meio de dados, processos, pessoas e redesenho organizacional (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993; SABHERWAL e CHAN, 2001; KAPLAN e NORTON, 2006).

O segundo nível é o Alinhamento Estratégico, que mostra a ideia de integração em um nível mais alto de gestão, onde a integração ocorre por meio da adequação estratégica dos objetivos da TI com as estratégias, objetivos e competências fundamentais do negócio,

podendo ocorrer redirecionamento do negócio através da TI (LUFTMAN, LEWIS e OLDACH, 1993; LUFTMAN *et al*, 2004).

Apesar de existir pouca literatura sobre alinhamento operacional de TI, pode-se concluir que o alinhamento operacional entre TI e processos empresariais trata-se da integração entre essas duas variáveis. O alinhamento operacional ocorre quando a Tecnologia da informação dá suporte integral aos processos empresariais e os usuários estão adaptados à interface. Uma consequência do alinhamento entre TI e negócio é que, quanto mais um SI está alinhado com os objetivos de negócio da empresa, mais sua importância é percebida (BROADBENT e WEILL, 1993; WEILL e VITALE, 1999).

3. METODOLOGIA

Realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo, que proporcionam maior compreensão sobre algumas características estudadas, bem como informações aprofundadas acerca do assunto (HAIR *et al*, 2006). De natureza descritiva, que de acordo com Collis e Hussey (2005) são aqueles que têm o objetivo de descrever comportamentos dos fenômenos com o objetivo de gerar informações.

Em seguida, definiu-se a empresa a ser utilizada como unidade de análise. A escolha da organização foi do tipo intencional ou seleção racional (BARROS e LEHFELD, 2007), visto a importância exercida por tal organização na região onde está inserida e em função da forma como é organizada. Salienta-se que a empresa escolhida para realizar a pesquisa (unidade de análise), no caso a empresa Boca do Monte Hotéis e Turismo Ltda., possui matriz e filial localizadas na mesma cidade (Santa Maria-RS) e as observações, coleta de informações e pesquisa de satisfação com o SI foram executadas em ambas.

Quanto ao método de investigação, a pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso. Para Gil (2002), o estudo de caso proporciona uma visão global do problema possibilitando a identificação de possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. Os objetos de análise “processos empresariais” e “Tecnologia da Informação” foram estudados na organização mencionada anteriormente.

Para a operacionalização deste trabalho, inicialmente foi realizada a observação não-participante, que permitiu a visualização do funcionamento da empresa com foco na sequência de atividades que fazem com que os produtos e serviços cheguem ao cliente (LAURINDO e ROTONDARO, 2006). Nesse tipo de observação, o investigador não é parte do processo, apenas atua como espectador atento (RICHARDSON, 1999). Essas observações ocorreram no período entre agosto e dezembro de 2010, onde foram obtidas todas as informações necessárias para a consecução da pesquisa.

Finalizadas as observações, uma pesquisa de satisfação com todos os colaboradores que trabalham com o sistema de informação foi aplicada, o que permitiu avaliar a perspectiva – por parte dos usuários – acerca da TI adotada. Atividade importante para caracterizar o sucesso do sistema de informação e garantir a sua continuação (MAÇADA e BORENSTEIN, 2000). Ainda quanto à pesquisa de satisfação, utilizou-se o instrumento validado por Iivari (2005).

4. RESULTADOS

4.1. MAPEAMENTO DE PROCESSOS EMPRESARIAIS

A empresa que serviu como unidade de análise é composta por seis departamentos: Departamento de Eventos e Convenções, Departamento de Hospedagem, Departamento de Alimentos e Bebidas, Departamento de Compras, Departamento Financeiro e Departamento

de Relações Humanas. A investigação iniciou pelo Departamento de Eventos e Convenções, que é responsável por atender clientes e direcioná-los à melhor solução quanto a reservas de salas para realização de eventos, sejam esses particulares ou empresariais. É dividido em duas áreas funcionais: Comercial, responsáveis pela venda das salas de eventos e Montagem, responsável pelas alterações de *layout* das salas para o evento.

Esse departamento é responsável por sete processos: agendamento de evento (A.E.), confecção do mapa semanal (programação) (C.M.S.); confecção do resumo de alimentos e bebidas (C.R.A.B.), que trata de relatórios semanais da necessidade de alimentos e bebidas para os eventos; preparação da sala para evento (P.S.); encerramento de evento (E.E.); agendamento de *vernissage* (A.V.) – trata-se do controle de datas do aluguel do *hall* para exposição de quadros de artistas locais e regionais; processo de candidatura a processo licitatório (P.L.).

Alguns processos do Departamento Eventos e Convenções resultam, também, em geração de demanda para os Departamentos de Hospedagem e de Alimentos e Bebidas, uma vez que alguns participantes de eventos pernoitam – utilizando assim, serviços de hospedagem – e também há eventos que necessitam de alimentação em intervalos pré-definidos, utilizando serviços do Departamento de Alimentos e Bebidas (A & B).

O segundo departamento observado foi o Departamento de Hospedagem, responsável por um atendimento de qualidade aos hóspedes, assim como por direcioná-los à melhor solução quanto à estada. Apresenta-se dividido em três áreas funcionais: recepção, com propósito do atendimento aos hóspedes; governança, com o objetivo de proporcionar um ambiente limpo e agradável, e; portaria.

O Departamento de Hospedagem é responsável por oito processos: reserva de apartamento (R.A.); *check-in* e *walk-in* – alocação do hóspede; organização de apartamento (O.A.); venda dos produtos da vitrine e do *room service* (V.P.V.); fechamento de caixa (F.C.); confecção do relatório de ocupação para o café da manhã (R.C.M.) – através da geração de um relatório no SI; processo de controle de lavanderia (P.L.) – quando as roupas dos hóspedes são enviadas à lavanderia, lavadas, recebidas e devolvidas ao hóspede, e; *check-out* – quando o valor da diária e dos serviços utilizados é informado ao cliente e este faz o pagamento, encerrando a estada.

Em seguida, foi observado o Departamento de Compras, que tem como função suprir a necessidade de insumos dos demais departamentos, bem como dos pontos de venda. Embora esse departamento não esteja dividido em áreas funcionais, foi percebida uma divisão informal entre as atividades de controle e compras, que tratam da verificação da necessidade de aquisição e aquisição de insumos, e as atividades de abastecimento de insumos às demais áreas funcionais da empresa que, tratam da separação, transporte e entrega dos insumos ao solicitante. Os processos os quais o Departamento de Compras é responsável são: compras (CMP); recebimento de mercadorias (R.M.); atendimento de requisições (A.R.); acerto de estoque (A.E.) – esse processo acontece quando são repassados insumos de matriz para filial ou vice-versa – e o processo de devolução de insumo (D.I.) – quando um departamento faz pedido errado de insumos e os devolve ao almoxarifado.

Outro departamento observado foi o Departamento de Alimentos e Bebidas, responsável por atender a demanda de alimentação do restaurante do hotel e dos participantes dos eventos. Esse departamento é responsável por cinco processos: recebimento de insumos (R.I.) – quando os insumos são entregues a área funcional de cozinha; preparo das refeições (P.R.); montagem do *buffet* (MNT); controle de estoque (C.E.) – realizado após o café da manhã; atendimento no restaurante – que trata do atendimento aos clientes, e; controle e reposição do *buffet*. Os processos específicos da área funcional restaurante são o Lançamento

de Despesa (L.D.) – no apartamento do hóspede ou geração de nota fiscal e; recebimento do pagamento (R.P.).

Por último, foi acompanhada a rotina do Departamento Financeiro, responsável por controlar as entradas e saídas de valores e também por gerar relatórios que dão suporte para decisões de investimento da empresa. Neste departamento, destacam-se os processos de processo de cobrança de valores a receber (P.C.); envio de objetos esquecidos (E.O.E.), tanto pelos hóspedes quanto pelos participantes dos eventos; o processo de pagamento de contas (P.C.) e; o ajuste do fluxo de caixa (A.F.C.).

Nesse sentido, a respeito da análise de processos, observaram-se retrabalhos, tais como uso de fichas sistema para manter banco de dados idênticos, o que pode levar a desperdícios de recursos. Destacou-se, por retrabalho, o Departamento de Hospedagem, mais especificamente a área funcional Recepção, com retrabalho em muitos de seus processos.

Essa etapa resultou no mapeamento de 33 processos. A análise dos processos das empresas Boca do Monte Hotéis e Turismo permitiu observar que a inter-relação existente entre os mesmos é forte e que muitos processos são complementares. Isso gera forte união entre as áreas funcionais da organização (DAVENPORT e SHORT, 1990). A partir do mapeamento, pode-se concluir também que este objeto de análise está de acordo com os objetivos da empresa, com o negócio e com as estratégias traçadas. Ou seja, está voltado a atender as necessidades e desejos dos clientes, acionistas, parceiros, colaboradores e sociedade.

4.2. A TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO ADOTADA

As empresas Boca do Monte Hotéis e Turismo utilizam o sistema de informação (SI) como suporte a processos empresariais, alternativa de comunicação e banco de dados. Trata-se de um sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP), pois permite o planejamento e o gerenciamento dos recursos da organização (TURBAN, RAINER JR. E POTTER, 2007). É denominado *Desbravador*, adotado na versão 3.0.

O usuário tem acesso ao SI digitando seu *login* e senha na tela de abertura. O cadastro do usuário é feito pelo gerente do Departamento de Eventos e Convenções que é responsável pelo SI. A empresa adotou seis módulos do sistema, os quais são: Módulo Eventos e Convenções, utilizado pelo Departamento de Eventos e Convenções; Módulo Gerência Hoteleira, utilizado principalmente pelo Departamento de Hospedagem; Módulo Gerência Financeira, utilizada pelo Departamento Financeiro; Módulo Controle de Estoque, utilizado principalmente pelo Departamento de Compras, o Módulo Ponto de Vendas, utilizado pelas áreas funcionais restaurante e *pub* e o Tarifador Eletrônico, que controla as ligações realizadas pelo hospede e lança diretamente no módulo Gerência Hoteleira, utilizado pela área funcional de hospedagem.

Quanto ao Departamento Comercial, foi observado que há necessidade de apoio do sistema em todos os processos realizados. Em seis desses (conforme apresenta a Figura 3) foram observados a utilização do Módulo Eventos e Convenções e, em um específico – processo de encerramento de evento (E.E.) – foi observada a utilização do Módulo Gerência Hoteleira, geralmente utilizado pelo Departamento de Hospedagem.

No que se refere ao Módulo Gerência Hoteleira, observou-se que esse dá suporte a todos os processos do Departamento de Hospedagem. Desde a reserva do apartamento até o processo de encerramento da hospedagem. Além de fornecer informações quanto às entradas de caixa relativas a diárias (também representado na Figura 3).

Ligado ao Módulo Gerência Hoteleira tem-se o Tarifador Eletrônico. A esse, é atribuída a função de controlar as ligações telefônicas dos hóspedes. O controle é feito pelo número de apartamentos, e caso haja ligações o custo dessas é tarifado diretamente na conta do apartamento.

O Departamento Financeiro utiliza o Módulo Gerência Financeira e possui o suporte necessário para realizar suas atividades específicas. O módulo utilizado por esse Departamento tem acesso a todos os outros módulos devido à responsabilidade de manter atualizado o fluxo de caixa para estudar possibilidades de novos investimentos.

Durante o acompanhamento do Departamento de A & B, observou-se pouca utilização do sistema de informação, uma vez que a maioria das suas atividades não necessita desse tipo de suporte. No que se refere à utilização do sistema, são utilizados dois módulos: o Módulo Ponto de Vendas, pela área funcional Restaurante, para atendimento da demanda do restaurante, e; o Módulo Controle de Estoque, para controlar e solicitar insumos para o preparo da alimentação programada.

Quando se trata do Módulo Controle de Estoque, utilizado predominantemente pelo Departamento de Compras, foi observada a necessidade que o sistema de informação supere quanto à comunicação entre esse departamento e os demais, uma vez que todos os gerentes tem acesso a esse módulo e fazem pedidos de insumos através dele.

Dessa forma, a análise do SI adotado pelas empresas Boca do Monte Hotéis e Turismo permitiu observar que essa ferramenta é capaz de oferecer suporte necessário aos processos da organização.

4.3. PROCESSOS EMPRESARIAIS E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO ADOTADA: ANÁLISE DE ALINHAMENTO NA ORGANIZAÇÃO BOCA DO MONTE HOTÉIS E TURISMO LTDA

No que tange a inter-relação entre os processos empresariais e a tecnologia de informação adotada foi observado que a TI é capaz de oferecer suporte às necessidades diárias da empresa. Foi percebido também que alguns processos, principalmente aqueles que exigem controle, despenderiam muito mais tempo, recursos e talvez contratações para a empresa, caso não existisse o SI. Isso é justificado pela teoria defendida por Laudon e Laudon (2004, p. 426) de que “os sistemas de informação podem facilitar a sobrevivência da empresa”. Assim, pode ser identificada existência de uma estreita relação entre os processos empresariais e o SI adotado pela empresa.

A Figura 3 representa a inter-relação da TI adotada pela empresa e seus processos empresariais. Os quadrados com bordas coloridas e não preenchidos por cor representam os processos empresariais e os preenchidos pela mesma cor da borda representam os módulos do SI adotado. Os processos estão definidos por siglas, que são as letras iniciais das palavras que servem de título do processo.

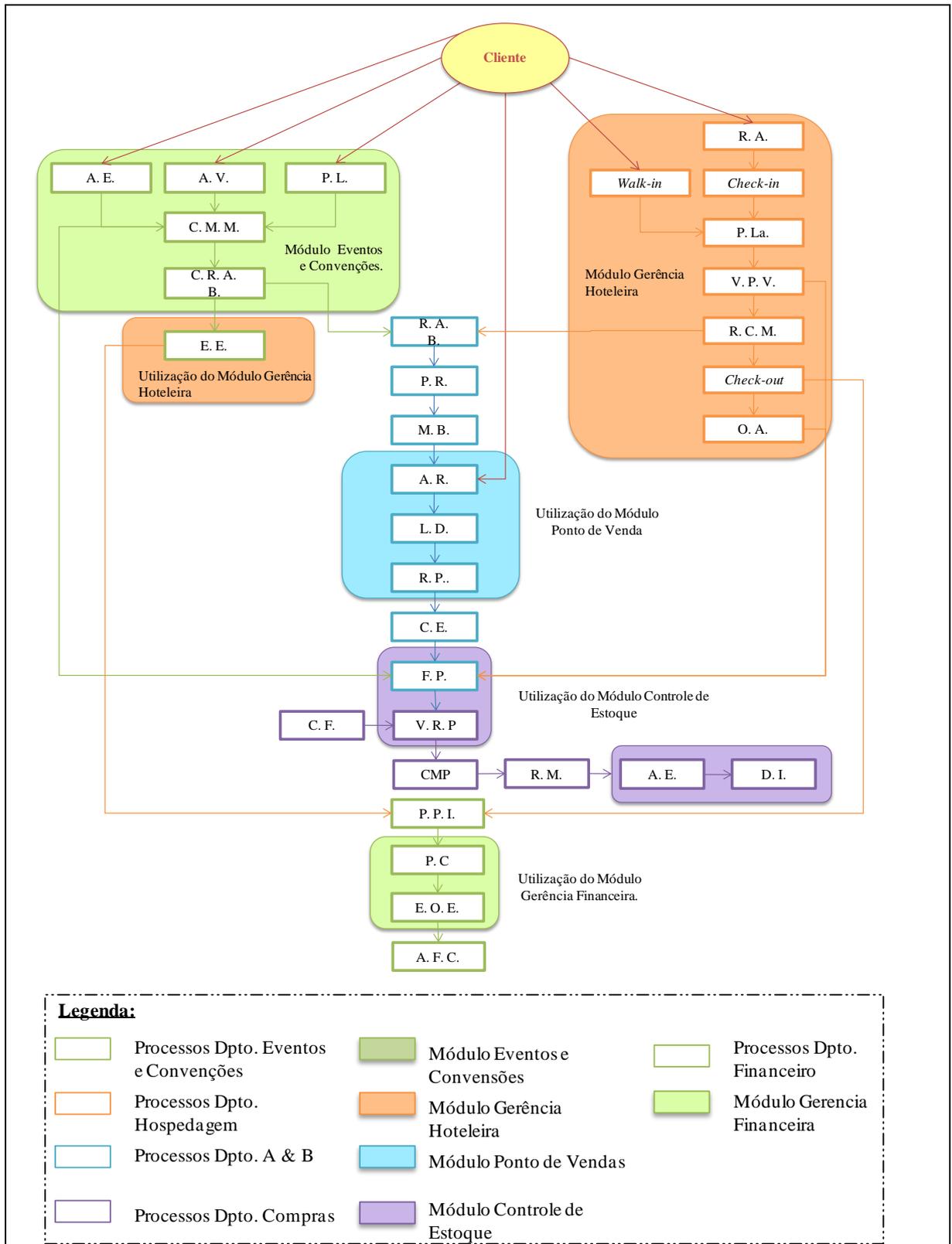


Figura 3: Inter-relação entre os processos empresariais e o sistema de informação adotado.

Quanto aos processos do Departamento Eventos e Convenções (representado pela cor verde), foi observado que o Módulo Eventos e Convenções do SI adotado apoia cinco dos seis processos. No que tange a inserção de dados, as informações obrigatórias são essenciais para a identificação do evento durante a cobrança dos serviços prestados, feita pelo Departamento

Financeiro. Outro processo desse departamento é o de encerramento de evento (E.E.), que é concluído no Módulo Gerência Hoteleira.

O Departamento de Hospedagem, representado pela cor laranja, tem o suporte do Módulo Gerência Hoteleira tanto na inserção dos dados quanto na extração de relatórios, que gerados de forma detalhada e segura, objetivam a transparência e a confiabilidade dos processos da organização.

Poucos processos do Departamento de Alimentos e Bebidas necessitam de suporte do sistema de informação, os que necessitam são os ligados ao atendimento do restaurante, *pub*, *room service* e controle de insumos. O módulo que oferece suporte a área funcional restaurante, *pub* e *room service* é o denominado Ponto de Vendas, e está representado na Figura 4 pela cor azul. A partir da análise, pode-se concluir que os recursos oferecidos estão alinhados às atividades. Outro módulo essencial para esse departamento é o Módulo Controle de Estoque, que também auxilia os processos do Departamento de Compras.

A inter-relação entre o Departamento de Compras e o Departamento de Alimentos e Bebidas é forte devido à frequência e a urgência de insumos para preparo do *buffet* e também nos eventos. Quanto ao Departamento de Compras, este tem seu funcionamento totalmente voltado ao suporte do SI. Os *inputs* das suas atividades diárias são recebidos através da característica de gerar relatório desse módulo (representado pela área roxa). Destaca-se nesse módulo que, caso ocorra alguma solicitação feita e entregue erradamente, o insumo pode ser devolvido, por meio de um recurso denominado “devolução de itens ao estoque”.

A respeito dos processos do Departamento Financeiro, tem-se o suporte do Módulo Gerência Financeira. Esse módulo permite comunicação com o sistema bancário, caracterizando um sistema interorganizacional, conforme classificação de Turban, Rainer Jr. e Potter (2007), tecnologias que conectam diferentes empresas, e caracterizando esse processo também como interorganizacional (DAVENPORT e SHORT, 1990). É através dessa facilidade que se controla o pagamento do boleto bancário enviado aos clientes que optam pela modalidade de pagamento faturado.

A inter-relação entre os processos do Departamento Financeiro e Módulo Gerência Financeira mostra a possibilidade de integração entre os módulos do SI adotado, uma vez que para realizar a cobrança aos clientes, o módulo Gerência Financeira recebe informações dos Departamentos de Hospedagem e de Eventos e Convenções, o que também caracteriza o sistema e o processo como interfuncionais (TURBAN, RAINER JR. e POTTER, 2007; DAVENPORT e SHORT, 1990).

Com relação ao alinhamento torna-se relevante salientar a característica de customização dos módulos. O Módulo Eventos e Convenções, por exemplo, possui a mesma identificação das salas no sistema como na estrutura física, do mesmo modo o Módulo Gerência Hoteleira tem a mesma identificação dos apartamentos. Além disso, permite que o Administrador atualize os valores dos produtos e serviços. Quanto ao Módulo Gerência Hoteleira, é importante salientar que a organização dos apartamentos oferecida pelo SI adotado, em categorias como “luxo casal”, “luxo *single*”, entre outras, é customizada, permitindo adaptação do sistema de informação a qualquer realidade ou até mesmo reforma da estrutura física e possível mudança, denotando também em flexibilização, característica importante de um sistema de informação.

Importante destacar também a geração de relatórios. O SI gera relatórios de entradas e saídas de recursos financeiros, número de hóspedes diários, semanais e mensais, número de refeições servidas no restaurante e em eventos, valores de insumos repassados a cada centro de custo (departamento), entre outros. Gera também relatórios estatísticos relacionados a

receitas e despesas da empresa com atividades de determinado departamento, apontando sazonalidades. A capacidade de gerar essas informações é essencial para o gerenciamento dos processos da empresa, uma vez que não se gerencia aquilo que não se mede (KAPLAN e NORTON, 1997).

Desse modo, tem-se que o SI adotado está alinhado aos processos empresariais dos Hotéis Morotín (nome fantasia da organização). Assim, conclui-se que a Tecnologia da informação deu suporte integral aos processos empresariais, incrementando, assim, a qualidade no processo principal do negócio e também nos processos de apoio da organização.

4.4. SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS COM A TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO ADOTADA

Este objetivo foi atingido através da aplicação de um questionário dividido em cinco agrupamentos de variáveis – constructo. O primeiro grupo trata de variáveis de perfil dos colaboradores. Em seguida, avalia-se a qualidade do sistema de informação adotado, qualidade de informação de saída, satisfação do usuário, uso real e impacto individual no colaborador.

Para a medição do nível de concordância com as afirmativas, foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, que contou com sete pontos, onde a atribuição do número 1 representa uma característica negativa e o número 7, uma característica positiva inversa.

Dessa maneira, foi estabelecido que os valores 1, 2 e 3 correspondem a pontos desfavoráveis; os valores entre 4 e 5 como sendo os pontos neutros; e os pontos favoráveis aqueles superiores a 5. Abaixo segue a explicação e a representação das diferentes médias obtidas em cada um dos itens dos constructos avaliados através da média aritmética.

Todos os usuários do sistema de informação responderam o questionário, totalizando 20 usuários. O perfil dos respondentes quanto ao gênero foi: 55% pertencem ao sexo masculino e 45% ao sexo feminino. De acordo com os dados, os usuários estão alocados em cinco departamentos. 9% estão alocados no Departamento de Alimentos e Bebidas (A & B), 27% trabalham no Departamento de Eventos e Convenções, 9% no Departamento de Compras, 46% no Departamento de Hospedagem e mais 9% no Departamento Financeiro. A respeito do tempo de empresa, observou-se que a maioria dos colaboradores estão na empresa há tempo superior a dois anos, o que pode significar que a empresa tem um baixo índice de *turnover*, ou seja, existe uma cultura de retenção de talentos.

No que se refere ao constructo qualidade do sistema de informação adotado, tem-se que esse é composto por seis variáveis, que são: flexibilidade, capacidade de comunicação entre os módulos, capacidade de comunicação com outros sistemas de informação, avaliação do tempo de resposta, avaliação da capacidade de recuperação de erros, avaliação de conveniência e avaliação de facilidade de interação (interface). De modo geral, a avaliação dos usuários foi boa, pois conforme a análise dos dados, as variáveis apresentaram médias satisfatórias.

Quanto ao constructo qualidade de informação de saída, é composto pelas variáveis: volume, precisão, integridade, acuracidade, consistência, aceitação e formato das informações de saída. Os dados da pesquisa permitiram concluir que a qualidade de informação é satisfatória, uma vez que as respostas se concentraram na parte considerada como favorável da escala.

Os constructos satisfação do usuário, uso real e impacto individual no colaborador também obtiveram média considerada favorável. Salienta-se que mais de 80% dos colaboradores acreditam que a utilização do sistema de informação é essencial para a

realização do trabalho. E cerca de 92% acreditam que a utilização de SI aumentam sua produtividade e eficácia.

Dessa forma, cabe concluir que, sob a óptica dos usuários, o desempenho do sistema é satisfatório. Em todos os constructos avaliados, através da escala, foi observado que a maior concentração de frequência das respostas localizava-se na parte considerada favorável da *Likert*. Então, conforme investigação junto aos usuários, o sistema de informação esta alinhado com os processos empresariais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E OPORTUNIDADES FUTURAS

A realização do presente estudo, que objetivou explorar as relações entre os processos empresariais e a TI adotada, proporcionou maior compreensão quanto ao relacionamento entre as referidas variáveis. Para tanto, como unidade de análise foi utilizada as empresas Boca do Monte Hotéis e Turismo, composta por matriz e filial. Os objetos de análise foram todos os processos empresariais dos hotéis e o os seis módulos, adquiridos e utilizados como suporte nas atividades, do sistema *Desbravador*, versão 3.0.

Quanto aos processos, a análise dos dados permitiu mapear 33 processos e também estruturar as atividades departamentais. A respeito da análise de processos, observaram-se diversos retrabalhos, o que pode levar a desperdícios de recursos. Nesse sentido, destaca-se o Departamento de Hospedagem – mais especificamente a área funcional Recepção – com retrabalho em muitos de seus processos.

Com o acompanhamento dos processos empresariais, pode ser observado o suporte essencial que a tecnologia de informação adotada oferece aos processos. Há processos que despenderiam muito mais tempo, recursos e talvez algumas contratações para a empresa, se não existisse o sistema de informações. Dessa forma, pode ser identificada existência de uma estreita relação entre os processos empresariais e o sistema de informação adotado pela empresa.

No que se refere ao alinhamento entre os processos empresariais e a tecnologia da informação adotada pela empresa, pode-se concluir, através do acompanhamento, que a TI oferece o suporte necessário aos processos. Dessa forma, pode ser identificada a existência de uma estreita relação entre os processos empresariais e a TI adotado pela empresa, detectando, assim, o alinhamento operacional. Acrescenta-se ainda, que através do redesenho de alguns processos a TI adotada poderá ser mais bem empregado e, assim, promover maior alinhamento.

Observou-se, através da pesquisa de satisfação, que o nível de satisfação dos usuários com o sistema de informação é satisfatório. Isso porque em todos os constructos avaliados, sob a óptica dos colaboradores, houve maior concentração de frequência das respostas na parte considerada favorável da *Likert*. Outro resultado importante é que mais de 80% dos colaboradores acreditam que a utilização do sistema de informação é essencial para a realização do trabalho. E cerca de 92% acreditam que a utilização de SI aumentam sua produtividade e eficácia.

Assim, concluiu-se que há alinhamento entre os processos empresariais e a tecnologia de informação adotada pela empresa Boca do Monte Hotéis e Turismo, pois o sistema de informação oferece o suporte necessário aos processos. Acredita-se que através do redesenho de alguns processos a TI adotada poderá ser mais bem empregado e, assim, promover maior alinhamento. Existem muitos processos em que há retrabalhos, e esses são oriundos de atividades que são feitas no SI e manualmente. Existem também atividades que poderiam ser suprimidas, pois o sistema oferece relatórios que não são utilizados devido ao hábito de se utilizar outro formato.

Quanto às limitações metodológicas, pode-se citar o fato de não ter sido possível a realização de entrevistas, que auxiliariam para uma melhor avaliação das variáveis. Sugere-se, para estudos futuros, estudos para um maior alinhamento na organização através da eliminação dos retrabalhos mencionados nesta pesquisa, bem como realizar estudos em outras organizações do mesmo setor para que possam ser feitas comparações entre diferentes realidades empresariais, sendo possível obter uma ampla realidade do setor por meio do estudo de múltiplos casos.

6. REFERÊNCIAS

BARROS, A. I. S.; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de Metodologia Científica. 3ª edição. São Paulo: Pearson Makron Books, 2007.

BEM RECEBER COPA – Disponível em: <http://www.bemrecebercopa.com.br/>. Acesso em: 06 nov., 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo. Portal Turismo. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo>. Acesso em: 03 set., 2010.

BROADBENT, M.; WEILL, P. Improving Business and Information Strategy Alignment: learning from the banking industry. IBM Systems Journal, v. 32, n. 1, 1993, p. 162-179.

BRODBECK, A. F.; GALLINA, D. B. Um Modelo Aplicado de Gerenciamento de Processos de Negócio Alinhado aos Objetivos Estratégicos do Balanced Scorecard de uma Indústria Eletroeletrônica. In: Anais I Encontro de Administração da Informação, Florianópolis, 2007.

CAMPOS, V. F. Controle da Qualidade Total. 8ª Edição. Rio de Janeiro: Block, 1999.

CASTELLI, G. Administração hoteleira. 9ª Edição. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CÔRTEZ, P. L. Administração de Sistemas de Informação. São Paulo: Saraiva, 2008.

COUTINHO, F. G. A.; CHAGAS, P. B. Instrumentos de operações de serviços para atendimento ao cliente utilizados por um hotel no interior do Estado do Paraná. In: Anais XXIX Semana do Administrador, Maringá, 2009.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. The New Industrial Engineering: Information technology and Business Process Redesign. Published in Sloan Management Review, v. 31, n. 4, 1990, p. 1-31.

DESBRAVADOR HOTEL AUTOMATION – Disponível em: <http://www.desbravador.com.br/data/>. Acesso em: 08 de agosto, 2010.

FARRELL, C. An Onshore Play in Offshoring. Business Week New York, v. 3991, n. 3, 2005, p. 90-91.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR, J. F. P. J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SOMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Bookman, 2006.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. IBM System Journal, v. 32, n. 1, 1993, p. 4-16.

IIVARI, J. An empirical test of Delone-Mclean of Information System Success. The Data Base for Advances in Information System, v. 36, n. 5, 2005, p. 8-27.

JURAN, J. M. Planejando para a Qualidade. 3ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 10ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Alinhamento. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2006.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Sistemas de informação gerenciais. 5ª Edição. São Paulo: Pearson, 2004.

LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação. São Paulo: Atlas, 2006.

- LINDIC, J.; BALOH, P.; RIBIÈRE, V. M.; DESOUZA, K. C.** Deploying information technologies for organizational innovation: Lessons from case studies. *International Journal of Information Management*, v. 31, n. 2, 2011, p. 183-188.
- LUFTMAN, J. N.; LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H.** Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies. *IBM System Journal*, v. 32, n. 1, 1993, p. 198-220.
- LUFTMAN, J.; BULLEN, C.; LIAO, D.; NASH, E.; NEUMANN, C.;** *Managing the Information Technology Resource: Leadership in information Age.* Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004.
- MAÇADA, A. C.; BORENSTEIN, D.** Medindo a satisfação dos usuários de um sistema de apoio à decisão. In: *Anais do XXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*, Florianópolis, 2000.
- NOLAN, R. L.** “Managing the Crises in Data Processing”. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, 1979, p. 115-126.
- O'BRIEN, J. A.** *Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet.* 3ª Edição. Rio de Janeiro: Saraiva, 2010.
- RAMOS, A. S. M.; RODRIGUES, P. A. B.** *Tecnologia de Informação: Utilização e Vantagem Competitiva no Hotel Pestana Natal.* In: *Anais do XIII Simpósio de Engenharia de Produção*, Bauru, 2006.
- REZENDE, D. A.** Alinhamento da tecnologia da informação ao planejamento municipal: análise da prática de gestão de uma prefeitura. In: *Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, 2004.
- REZENDE, D. A.; ABREU, A. F.** *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.* 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.
- REZENDE, D. A.; GUAGLIARDI, J. A.** Alinhamento, contribuições e relações da tecnologia da informação com planos e planejamentos municipais: survey em prefeituras brasileiras. *RAUSP*, v. 42, n. 4, 2007, p. 454-467.
- RICHARDSON, R. J.** *Pesquisa Social: métodos e técnicas.* 3ª Edição. São Paulo Atlas: 1999.
- ROCKART, J. F.; EARL, M.; ROOS J.** Eight Imperatives for the New IT Organization. *Sloan Management Review*, 1996, p. 43-56.
- SABHERWAL, R.; CHAN, Y. E.** Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors, analyzers and defenders. *Information Systems Research*, Linthicum, v. 12, n. 1, 2001, p. 1-33.
- SANTOS, C. S.** *Introdução à gestão pública.* São Paulo: Saraiva, 2006.
- SHETH, J. N.; ESHGHI, A.; KRISHNAN, B. C.** *Marketing na Internet.* Porto Alegre: Bookman, 2002.
- STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W.** *Princípios de sistemas de informações.* Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- TURBAN, E.; RAINER JR., R. K.; POTTER R. E.** *Introdução a sistemas de informação, uma abordagem gerencial.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J.** *Information Technology for Management: making connection for strategic advantage.* John Wiley & Sons, Inc., 1999.
- WARD, J. PEPPARD, J.** *Strategic planning for information systems.* 3ª Edição. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2002.
- WEILL, P.; VITALE, M.** Assessing the Health of an Information Systems Application Portfolio: An Example from Process Manufacturing. *MIS Quarterly*, v. 23, n. 4, 1999, p. 601-624.