



# **O Departamento Financeiro de uma unidade hoteleira de Cinco Estrelas - O caso do *Sheraton* Lisboa Hotel & SPA**

**Ana Rita Parente Craveiro**

[2013]





## **O Departamento Financeiro de uma unidade hoteleira de Cinco Estrelas - O caso do *Sheraton* Lisboa Hotel & SPA**

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Relatório de Estágio de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora  
Conceição Gomes

[2013]



O Departamento Financeiro de uma unidade hoteleira de Cinco Estrelas - O caso do *Sheraton Lisboa Hotel & SPA*

Copyright @ Ana Rita Parente Craveiro, ESTM/IPL

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação/trabalho de projeto/relatório de estágio através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.



## **Agradecimentos**

Agradeço a toda a minha família o apoio incondicional que me demonstrou, principalmente nas alturas que envolviam maior stress da minha parte, com especial ênfase aos meus pais, tia, primo e avós.

Gostaria de agradecer também à minha orientadora, Professora Doutora Conceição Gomes por todo o interesse demonstrado, apoio, tempo e por me ter impulsionado a dar o melhor de mim neste trabalho.

Num lugar muito importante a todos os meus colegas, que tive o prazer de conhecer com a realização deste estágio, e que me ensinaram muito a nível profissional e por me terem ajudado a crescer e a conhecer-me melhor enquanto pessoa e profissional de hotelaria.

Por fim, quero agradecer aos amigos que sempre me apoiaram, em especial às minhas melhores amigas, que sempre puxaram por mim e nunca me deixaram baixar os braços, mesmo quando a força de vontade e o cansaço me venciam.

A todos, o meu muito obrigada.



## **Resumo**

Este relatório versa sobre o departamento financeiro de uma unidade hoteleira de cinco estrelas – (*Sheraton Lisboa Hotel & SPA*) -, mais sucintamente acerca das funções desempenhadas pelos colaboradores que incorporam este departamento.

Este trabalho tem como objetivo comparar teoria com a prática. Ou seja, verificar se o que é fundamentado a nível de literatura se verifica na prática, ou se existe uma lacuna. Para tal a metodologia qualitativa foi usada com o intuito de proporcionar uma observação-participação, permitindo-me tirar ilações mais próximas da realidade.

Ao terminar este relatório pude concluir que existe um *gap* entre a literatura e as funções de um departamento financeiro, onde por exemplo o papel de diretor financeiro do hotel *Sheraton* engloba várias funções representadas na literatura como de *Controller* e de diretor financeiro. Ainda pude constatar que as funções variam muito dos procedimentos e normas, que por sua vez variam de empresa para empresa.

Palavras-Chave: *Controller*, Diretor Financeiro, Departamento Financeiro, *Sheraton*, Funções.



## **Abstract**

The present paper has as a subject the financial department of a five-star hotel unit (*Sheraton* Lisboa Hotel & Spa) and more concisely about the functions performed by its employees.

It is this paper's objective to compare the theory with the practice, that is, to verify if what is substantiated at the literature level occurs in practice or if there is a gap. A qualitative methodology was, for such, used with the aim of providing a participant observation which allowed me to take more close to reality conclusions.

So, by finishing this report I could conclude that there is a gap between the literature and the functions of a financial department, where for example, the role of the Chief Financial Officer of the *Sheraton* hotel includes various functions represented in literature as *Controller* and Chief Financial Officer. In the end I could also conclude that the functions vary much from the procedures and norms which in turn vary from company to company.

Key- Words: *Controller*, Chief Financial Officer, Financial Department, *Sheraton*, Procedures.



## Índice

Introdução.....	1
I. Revisão da Literatura .....	3
I.1 Indústria Hoteleira.....	3
I.1.1 A indústria Hoteleira em Portugal .....	4
I.2 A Gestão Financeira na Hotelaria .....	7
I.2.1 Sistemas de Informação .....	12
I.2.1.1 Software .....	13
I.2.2 Departamento Financeiro.....	14
I.2.2.1 Controller.....	14
I.2.2.2 Diretor Financeiro .....	17
I.2.2.3 Fornecedores ( <i>Accounts Payable</i> ) .....	19
I.2.2.4 Clientes ( <i>Accounts Receivable</i> ) .....	21
I.2.2.5 Caixa Geral/Bancos .....	24
II. Metodologia.....	27
III. Estágio .....	31
III.1 Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.....	31
III.1.1 História da Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.....	32
III.1.2 Marcas da Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.....	33
III.1.3 Valores da empresa .....	34
III.1.4 Starwood Preferred Guest – Programa de Fidelização.....	34
III.2 <i>Sheraton</i> Lisboa Hotel & SPA .....	35
III.2.1 A História do <i>Sheraton</i> Lisboa Hotel & SPA .....	35
III.2.2 Organograma do Hotel .....	36
III.2.3 Serviços do <i>Sheraton</i> Lisboa Hotel & SPA.....	41
III.3 Cronograma das atividades do estagiário.....	47
III.4 Descrição das atividades .....	48

III.5 Competências adquiridas .....	50
III.6 Contribuição do estagiário para o Hotel .....	51
III.7 Limitações .....	52
III.8 Resultados do Estágio .....	53
IV. Resultados .....	55
IV.1 Caracterização do Departamento Financeiro .....	55
IV.1.1 Sistemas de informação .....	55
IV.1.2 Organograma do Departamento Financeiro .....	55
IV.1.3 Diretor Financeiro .....	56
IV.1.4 Assistente do Diretor Financeiro .....	57
IV.1.5 Clientes ( <i>Accounts Receivable/City Ledger</i> ) .....	59
IV.1.6 Fornecedores ( <i>Accounts Payable</i> ).....	62
IV.1.7 <i>Income Auditor</i> .....	66
IV.1.8 Caixa Geral/Responsável por Salários .....	67
V. Discussão dos Resultados .....	69
VI. Conclusão .....	77
VII. Referências Bibliográficas.....	81

## Índice de Tabelas

Tabela 1.1 - Número de estabelecimentos hoteleiros por tipo e regiões, 2011 (NUT II) .	4
Tabela 1.2 - Número de estabelecimentos hoteleiros por tipo e regiões, 2012 (NUT II) .	5
Tabela 1.3 - Características da amostra em 2004 .....	6
Tabela 1.4 - Funções resumidas do <i>Controller</i> e Diretor Financeiro .....	18
Tabela 1.5- Resumo das funções: Fornecedores, Clientes e Caixa Geral .....	26
Tabela 3. 6 - Marcas <i>Starwood Hotels &amp; Resorts Worldwide, Inc.</i> .....	33
Tabela 3.7 - Cronograma das tarefas do estágio .....	48



## Índice de Figuras

Figura 1.1- Processo " <i>Order-to-cash</i> " .....	22
Figura 3.2 - Organograma <i>Sheraton</i> Lisboa Hotel & SPA .....	37
Figura 3.3 - Quarto <i>Deluxo e Premium</i> .....	42
Figura 3.4 - Quarto <i>Club</i> .....	42
Figura 3.5 - <i>Suite</i> Executiva .....	43
Figura 3.6 - <i>Suite</i> Presidencial.....	43
Figura 3.7 - Salas de Reuniões Piso -1.....	44
Figura 3.8 - Salas de Reunião Piso B.....	44
Figura 3.9 - <i>Lobby</i> Bistro .....	45
Figura 3.10 - <i>Lobby</i> Bar .....	45
Figura 3.11 - Panorama Bar .....	46
Figura 3.12 - Panorama Restaurante.....	46
Figura 3.13 - <i>Spirito</i> SPA.....	47
Figura 4.14 - Organograma do Departamento Financeiro .....	56



## **Lista de Abreviaturas / Siglas**

A/R – *Accounts Receivable*

CRM – *Customer Relationship Management*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

F&B – *Food & Beverage*

INE – Instituto Nacional de Estadística

P&L – *Profit & Loss*



## **Introdução**

O objetivo deste trabalho prende-se em compreender se as funções desempenhadas pelas áreas de um departamento financeiro no presente, têm alguma coisa em comum com os estudos feitos no passado por vários autores. No fundo o objetivo principal é entender se existe uma relação entre o que é falado na teoria, com o que foi verificado na prática.

Também é abordado com maior relevância o papel do *Controller* e do Diretor Financeiro, tentando perceber qual a diferença de um para o outro e, qual dos dois e das suas funções é desempenhado no hotel em estudo.

O relatório encontra-se dividido por partes, o primeiro capítulo debruça-se sobre a fundamentação teórica, abrangendo a indústria hoteleira em Portugal, o que é a gestão financeira na hotelaria e das várias áreas e funções existentes no departamento financeiro, como é o caso do *controller*, diretor financeiro, fornecedores, clientes e caixa geral. O segundo capítulo tem como objetivo identificar a metodologia utilizada neste relatório. Em terceiro, é feita alusão ao cronograma de atividades do estágio, bem como uma descrição do mesmo e as limitações sentidas. O quarto capítulo debruça-se sobre o tema deste trabalho, ou seja, o departamento financeiro de uma unidade hoteleira de cinco estrelas, o caso do hotel *Sheraton*. Em penúltimo lugar temos a discussão de resultados e por último as conclusões a tirar.

Para a realização deste trabalho, o método usado foi o de observação – participação, permitindo-me um maior envolvimento no dia-a-dia de um departamento financeiro.



## I. Revisão da Literatura

### I.1 Indústria Hoteleira

Desde o início dos séculos que a hotelaria começou a desenvolver-se com características que nos acompanham até aos dias de hoje. O grande desenvolvimento desta chegou no ano de 1829, com o Hotel *Tremont House* de Boston, Estados Unidos da América, superando os outros hotéis tanto em preço como em tamanho (Duarte, 2005).

Com este hotel, chegaram também inovações que até hoje permanecem na hotelaria, ainda que modernizados, como é o caso de: quartos privados, fechaduras nas portas, água e sabonete para a higiene pessoal dos hóspedes (Duarte, 2005).

Este hotel foi pioneiro também na contratação de colaboradores, para todas as áreas do hotel, preparados para prestarem um serviço ao cliente de qualidade. Estas novidades e modernizações para a época do serviço prestado ao cliente, levou a que entre o ano de 1910 e 1920 tenham sido construídos vários hotéis com a mesma base de serviços, entre eles marcas conhecidas ainda nos dias de hoje como é o caso da cadeia Ritz (Duarte, 2005).

A indústria hoteleira desenvolveu-se também graças à evolução dos transportes, o que permitiu a expansão da hotelaria para o resto do mundo, passando a existir para além do turismo de negócios, o turismo de lazer e estando assim ambos interligados (Duarte, 2005; Holloway, 2002). "*(...) Começou o período da construção hoteleira, onde as empresas de caminhos de ferro eram líderes (...)*" (Holloway, 2002, p. 27), uma vez que os terminais de caminhos de ferro se localizavam perto dos hotéis, vindo daí o investimento das empresas deste ramo (Holloway, 2002).

Com o aparecimento do automóvel e posteriormente o desenvolvimento da indústria aérea, tornou-se mais fácil a deslocação a outros países e a indústria hoteleira desenvolveu-se um pouco por todo o mundo, tornando-se uma atividade globalizada (Holloway, 2002).

### I.1.1 A indústria Hoteleira em Portugal

A indústria hoteleira portuguesa apresenta cerca de 63,3% de unidades de alojamento que se encontram integradas em cadeias hoteleiras. A hotelaria portuguesa mantém forte segmentação, podemos concluir que as marcas hoteleiras nacionais são as que se encontram em maior número, mantendo uma aposta forte no seu desenvolvimento, sendo que “(...) O grupo Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas continua a liderar o ranking dos grupos hoteleiros com mais unidades(...)”, seguindo-se os grupos hoteleiros: Vila Galé Hotéis, Accor Hotels, Tivoli Hotels & Resorts e os VIP Hotels. Esta realidade não tem sofrido alterações o que demonstra o forte da hotelaria portuguesa e a qualidade dos produtos oferecidos (Monteiro, 2013).

O aumento do número de unidades hoteleiras deveu-se também à extinção de algumas tipologias de alojamento, como veio determinar o Decreto-Lei 39/2008, de 7 de Março, artigo 75º (Anexo 1), posteriormente alterado pelo Decreto-Lei 228/2009, de 17 de Setembro, nº11 do artigo 75º (Anexo 2). Segundo este artigo as tipologias extintas tinham dois anos para procederem a todas as alterações necessárias para a sua reconversão para outras tipologias. As unidades hoteleiras chegam a representar assim, quase 50% da oferta de unidades hoteleiras em Portugal Continental, como podemos verificar na Tabela 1.2, o número de hotéis existentes por tipologia de hotéis. Este aumento pode ser considerado como um aumento em termos gerais, quando comparadas a Tabela 1.1 com a Tabela 1.2. (INE, 2012).

NUTS	TOTAL GERAL	HOTÉIS				
		TOTAL	*****	****	***	**/*
PORTUGAL	2019	879	79	294	306	200
CONTINENTE	1752	770	62	239	277	192
NORTE	453	205	10	64	62	69
CENTRO	414	218	5	42	108	63
LISBOA	311	175	26	71	49	29
ALENTEJO	158	60	2	16	26	16
ALGARVE	416	112	19	46	32	15
REG. AUTÓNOMA AÇORES	80	42	0	21	16	5
REG. AUTÓNOMA MADEIRA	187	61	11	34	13	3

Tabela 1.1 - Número de estabelecimentos hoteleiros por tipo e regiões, 2011 (NUT II)

Fonte: Estatísticas do Turismo 2011 – INE

NUTS	TOTAL GERAL	HOTÉIS				
		TOTAL	*****	****	***	**/*
PORTUGAL	2028	988	74	317	331	266
CONTINENTE	1787	881	62	261	302	256
NORTE	463	250	13	71	76	90
CENTRO	419	525	4	51	112	85
LISBOA	233	192	26	76	51	39
ALENTEJO	155	71	3	18	28	22
ALGARVE	428	116	16	45	35	20
REG. AUTÓNOMA AÇORES	79	44	0	21	16	7
REG. AUTÓNOMA MADEIRA	162	63	12	35	13	3

**Tabela 1.2 - Número de estabelecimentos hoteleiros por tipo e regiões, 2012 (NUT II)**

**Fonte:** Estatísticas do Turismo 2012 - INE

O mercado hoteleiro português, segundo Monteiro (2013) tem vindo a evoluir, tendo apresentado um crescimento de 11,8% de dormidas no mês de Maio, comparativamente com o mesmo período do ano passado. “ (...) os proveitos totais da hotelaria em Maio atingiram os 183,3 milhões de euros, ou seja, 8,9% face ao período homólogo. A taxa de ocupação segue a mesma tendência positiva. Fixou-se nos 44,1%, mais 3,9 pontos percentuais. (...)” (Monteiro, 2013, ¶2).

Segundo os dados do INE no ano de 2012 as deslocações turísticas em território nacional registaram um total de 57,6 milhões de euros em dormidas, traduzindo-se isto em mais 4,3% que o ano 2011 (INE, 2013).

A oferta hoteleira registou um crescimento aproximado de 0,4% em 2012, comparado com o ano de 2011. Este pequeno aumento não impossibilitou que o número de camas vendidas reduzisse de 2011 para 2012, mas o número de noites aumentou cerca de 0,6%. Estes aumentos e decréscimos manifestam-se com um aumento de 4,8% em 2012 relativo aos turistas não residentes. Concluindo, apesar de ter havido um aumento na oferta hoteleira, o número de quartos vendidos diminuiu não impossibilitando um aumento no número de noites dormidas (INE, 2013).

No *ranking* apresentado pela União Europeia, Portugal entre 2011 e 2012 encontrava-se em 6º lugar com um crescimento de 9,6% de saldos da balança turística, face a 2011. Contudo, em 2012 com a recessão económica, a indústria hoteleira portuguesa ressentiu-se registando uma quebra no número de dormidas e de receitas geradas, sendo

que o número de dormidas desceu 2,6% e as receitas geradas 1,3% face a 2011 (INE, 2013).

Assim sendo, as unidades hoteleiras portuguesas, apesar do aumento do número de dormidas que se traduz no aumento de negócio, têm de enfrentar o revés da expansão da hotelaria por parte das grandes cadeias hoteleiras internacionais.

É considerando um aumento da competitividade no sector turístico a nível internacional, que a eficiência económica apresenta um papel muito importante para que se consiga fazer face à concorrência existente. No caso de Portugal o que o distingue dos outros países em termos de pequenos, médios e grandes hotéis é que a maioria são cadeias e grupos nacionais. Assim, Barros *et al.* (2011) afirmam que “(...) *as coisas estão a alterar-se no mercado europeu(...)*”, pois nomes como *Sheraton*, *Ritz* e *Savoy* são apresentados na Tabela 1.3 elaborada por Barros *et al.* (2011), onde estão apresentados os maiores grupos hoteleiros em Portugal.

Nos.	Hotels	Ranking in the largest 1000	Sales (Million €)	Net income after taxes (€)	Number of employees
1	Estoril Sol	134	138914	8952	961
2	Solverde-Investimentos Turísticos da Costa Verde	212	103271	8861	1287
3	M & J Pestana-Soc. Turística da Madeira	411	52605	11828	662
4	Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos	492	4452	3581	1055
5	Enatur	597	36012	-1229	1281
6	Salvor – Soc. de Investimentos Turísticos	712	2866	1638	605
7	Sociedade Figueira Praia	714	28612	5410	228
8	Dom Pedro – Investimentos Turísticos	742	27406	471	589
9	Lusotur – Empreend. Imobiliários e Turísticos	747	27235	2152	211
10	ITI – Invest. Turísticos da Ilha da Madeira	762	26449	4083	391
11	Portis – Hotéis Portugueses	861	21780	1157	352
12	Hotéis Tivoli	892	20713	2596	414
13	Hotel Ritz	894	20553	-60	304
14	Empreendimentos Turísticos Savoy	980	16690	178	484
15	Hotéis Sheraton de Portugal	997	14786	300	230

**Tabela 1.3 - Características da amostra em 2004**

**Fonte:** Barros *et al.* (2011)

Assim, é possível afirmar, que apesar de a hotelaria portuguesa estar em crescimento e de os principais grupos e cadeias hoteleiras serem portuguesas, as cadeias internacionais

também têm um papel importante na hotelaria nacional. Um dos casos é o dos Hotéis *Sheraton* de Portugal, como mostra a Tabela 1.3.

## **I.2 A Gestão Financeira na Hotelaria**

A gestão financeira está ligada à comunicação dos relatórios financeiros de uma empresa, suportando funções como planear e tomar decisões com o intuito de controlar os resultados e resolver os problemas inerentes a um departamento financeiro (Weetman, 2006).

*“O hotel é uma empresa que apresenta uma complexidade em relação a outras atividades empresariais, pois ela pode desenvolver produção de bens, prestação de serviços, comércio, (...) tendo assim um amplo leque para um maior enfoque de um controlo (...)”* (Silva, 2004, p. 4).

A manutenção e o desenvolvimento de uma empresa no setor hoteleiro envolvem a conciliação das oportunidades de mercado com os recursos e competências financeiras de que a empresa dispõe, juntamente com estratégias financeiras baseadas nos produtos turísticos. A gestão financeira na indústria hoteleira é encarada como um desafio para os gestores, não deixando de ser uma promotora de sucesso e força de mercado, se bem-sucedida (Sorin & Carmen, 2012).

Como mencionado acima, a indústria hoteleira revela-se uma indústria de grande complexidade pois apresenta certas características. Estas características são: a volatilidade na procura que se relaciona com a sazonalidade; os bens perecíveis que não podem ser armazenados, ou seja, um quarto não vendido é uma venda perdida; o aumento da competitividade, que leva a uma maior procura de novos e mais clientes; e a diversidade de serviços que são oferecidos devido à heterogeneidade de clientes na hotelaria. Todas estas características levam a que a procura pela eficiência seja uma palavra-chave para a gestão de qualquer unidade hoteleira, bem como a minimização de custos e aumento de rendimentos (Santos *et al.*, 2010; Shang *et al.*, 2009; Burgess, 2007).

Guilding (2002, ¶8), afirma que: *“A indústria hoteleira sofre da volatilidade significativa das vendas (...)”*, sendo o mesmo corroborado por Santos *et al.* (2010).

O uso da gestão financeira está a crescer e a tornar-se cada vez mais relevante para todas as indústrias, inclusive a hoteleira. As técnicas aplicadas neste tipo de gestão ajudam a suportar não só as decisões tomadas pela gestão de topo, como também apoiam todo o processo relacionado com o orçamento anual. As técnicas utilizadas passam pelo *Balanced Scorecard*, orçamento baseado na atividade, custeio baseado na atividade e análise da rendibilidade do cliente. Para que o uso de tais técnicas sejam corretamente utilizadas, é de cariz relevante que se use o planeamento como ferramenta e como parte integrante da gestão (Santos *et al.*, 2010; Sorin & Carmen, 2012; Lambert & Pezet, 2010).

Segundo Santos *et al.* (2010) a informação financeira é apoiada nos processos e técnicas acima mencionados.

Cheng & Mendes (1989) defendem que o modelo de gestão financeira aplicado numa empresa deve ter primeiramente os seus objetivos, tornando assim possível a criação e evolução da estrutura organizacional, bem como o processo de tomada de decisão, com as seguintes finalidades (Cheng & Mendes, 1989; Sorin & Carmen, 2012):

- Planeamento, melhorando a compreensão do sistema económico que afeta a empresa;
- Avaliação, onde é possível analisar as consequências de todos os eventos passados;
- Controlar o consumo de bens no decorrer da atividade;
- Verificação da prestação de contas, assegurando um sistema eficiente, permitindo a análise e medição do desempenho eficazmente;
- Criação de um sistema de informação que seja um bom suporte às tomadas de decisão.

Já Atkinson, 2000 (citado por Lunkes, 2008) defende que este processo apresenta cinco variáveis, nomeadamente: planeamento, execução do plano, monitorização do mesmo, identificação de alguns problemas que possam surgir, pensando em algumas medidas para a sua correção e a implementação das medidas corretivas.

Goretzki (2013) defende cinco passos importantes para todo o planeamento de uma empresa sendo o primeiro a definição da filosofia da empresa, seguindo-se em segundo lugar a definição dos objetivos estratégicos e a elaboração dos planos de ação,

posteriormente como terceiro ponto é importante criar o orçamento com base nos objetivos definidos anteriormente, para que sejam repartidos pelos departamentos corretos no passo quatro, onde são integrados numa gestão por objetivos, sendo por fim no quinto e último passo que são realizados os relatórios mensais e anuais (Goretzki, 2013).

Assim, é possível com base nos relatórios mensais e anuais, elaborar previsões para que se consiga fazer face a qualquer eventualidade que surja, ajustando assim as estratégias da empresa (Goretzki, 2013).

Assim, os sistemas de informação devem ser baseados num conjunto de informações internas e externas à empresa, dando posteriormente origem a dados que se tornam relevantes e úteis nas tomadas de decisão por parte da gestão e gerando vantagens competitivas, tentando sempre manter a transparência e veracidade dos mesmos (Sorin & Carmen, 2012; Hall, 2010; Lambert & Pezet, 2010; Brigham, 1998). Assim, “(...) *Todo o processo decisório da empresa está apoiado num elemento de fundamental importância que é o sistema de informação*” (Cheng & Mendes, 1989, p. 13).

Ainda referente aos sistemas de informação, Lamminmaki (2008) diz-nos que quanto maior a dimensão da empresa, maior a necessidade de ter um sistema de informação mais sofisticado que faça face à complexidade e dificuldade de gestão.

“ (...) *O sistema de informação é um sistema de contabilidade de custos onde são determinados os custos dos produtos fabricados, de trabalhos e serviços prestados contribuindo também para o inscrição de todos eles*” (Sorin & Carmen, 2012).

O sistema de informação deverá permitir originar relatórios, possibilitando a comparação dos resultados do presente com os do passado; verificar o rigor das transações que foram registadas; a separação das atividades de um departamento financeiro; a proteção dos ativos e a comparação dos dados financeiros (Lunkes, 2008).

Silva (2004) corrobora os autores acima mencionados, pois a existência de um sistema de informação que responda às necessidades existentes em primeiro lugar e que permita manter um controlo relativo às entradas e saídas de dinheiro revela-se uma prioridade para qualquer gestão financeira.

A gestão financeira foca-se assim na entrada e saída de recursos monetários relacionados com a atividade operacional do hotel, focando também a sua atenção para a elaboração e análise dos relatórios, como já mencionado (Cheng & Mendes, 1989; Weetman, 2006).

Contudo, como Shang *et al.* (2009) afirmam as técnicas de gestão aplicada a uma empresa, ou neste caso a uma unidade hoteleira, diferem de empresa para empresa, pois tudo depende do desempenho da organização e da sua estrutura de gestão que melhor se adequa à mesma. Este chega a afirmar que “(...) *os hotéis que pertencem a cadeias internacionais são capazes de reduzir os seus custos partilhando publicidade, compras, equipas de gestão ou sistemas de reservas com membros da mesma cadeia hoteleira (...)*”. Shang *et al.* (2009) corrobora assim que unidades hoteleiras pertencentes a uma cadeia hoteleira internacional, têm os seus processos padronizados.

O facto de uma unidade hoteleira pertencer a uma cadeia hoteleira traduz-se na aquisição dos processos operacionais uniformizados e à partilha dos conhecimentos de gestão (Shang *et al.*, 2009).

Por outro lado Burgess (2007), declara que por muito que uma unidade hoteleira faça parte de uma cadeia hoteleira os sistemas de informação e de gestão não são criados para servirem todas as unidades existentes na mesma, mas sim para se adaptar às carências individuais de cada uma. Contudo, Burgess (2007), concorda com Shang *et al.* (2009), defendendo a existência de uniformização dos sistemas e procedimentos aplicada aos gestores, contribuindo para um maior controlo dentro da empresa e uma maior poupança na altura de fazer transações.

Todas as técnicas de gestão e ferramentas mencionadas geram informação que posteriormente será dada à gestão de topo, em relatórios que permitem tirar ilações. Estas ilações ajudam não só nas tomadas de decisões, como também no planeamento e controlo (Shang *et al.*, 2009). Segundo Shang *et al.* (2009): “(...) *Isto deve ser complementado com comunicação apropriada e organização estrutural efetiva.*”

A gestão financeira é mais que uma análise e constatação de custos, pois tem de tornar possível à gestão o controlo dos mesmos. Contudo, este controlo não é possível sem uma análise do mercado, um conhecimento profundo acerca das necessidades dos

clientes, onde os produtos turísticos oferecidos por esta indústria são personalizados a cada cliente e às suas necessidades (Sorin & Carmen, 2012).

Adams, 1997, (citado por Araujo, 2001, p.72) afirma que: “(...)o principal desafio de uma organização está em desenvolver uma gestão eficaz de custos, especialmente em hotelaria, pois benefícios óbvios advêm da redução dos custos tanto das operações de rotina quanto das estratégicas (...).”

Para que seja possível ter um controlo, tomar decisões e planear, é necessário que a gestão de topo tenha em seu poder relatórios com a informação necessária. O *Profit & Loss* (P&L) é um dos mapas financeiros mais importantes, o qual tem de ser dominado na íntegra pelo Diretor Financeiro ou pelo Diretor Geral (Hales, 2005).

O *P&L* permite aos gestores medir o desempenho do seu departamento, monitorizar e melhorar numa base diária as suas operações e, também comparar os valores reais com os do orçamento, o desempenho do mês anterior e com a previsão mais recente (Hales, 2005).

Já Lurie & Shuv (2010), afirmam que o *P&L* é um relatório que permite analisar o futuro de uma empresa. Sendo um dos relatórios mais revistos e analisados pelos investidores, fornecedores e analistas, sendo crucial nos relatórios financeiros.

Este mapa, segundo Hales (2005) envolve todos os gestores do hotel no ciclo de gestão financeira, apresentando uma metodologia sequencial em que os gestores operam o seu departamento de modo a que estes gerem valores, sejam eles receita ou despesa. Posteriormente, os gestores têm de se certificar que os valores são submetidos corretamente, com toda a precisão e consistência possível para a contabilidade. De seguida os gestores serão capazes de analisar e discutir os valores, de modo a perceberem se os departamentos estão a cumprir ou não, os objetivos a que se propuseram e se se encontram acima ou abaixo do orçamento. Por último, a direção do hotel é a responsável por mandar aplicar as ações de melhoria ou as correções necessárias a quaisquer problemas que daí advenham.

O mapa de *P&L* divide-se em centros de resultados, os chamados departamentos operacionais; e em centros de custos, os departamentos não operacionais ou administrativos (Hales, 2005).

## I.2.1 Sistemas de Informação

É importante para uma empresa hoteleira ter toda a informação necessária, disponível para ajudar às tomadas de decisão que podem estar relacionadas com a distribuição, produção, venda e cobrança. Assim, os sistemas de informação apresentam uma maior sofisticação quanto maior a dimensão do hotel e o mercado competitivo (AECA, 2005).

Segundo a AECA (2005), é importante ter em atenção aspetos como a sensibilidade tecnológica, os serviços que o hotel dispõe, o programa de fidelização e um meio de pagamento acessível.

Um sistema de informação tem certas necessidades, existindo cerca de sete (AECA, 2005):

- i. Sistema de *Back-Office*, que é necessário para a informação financeira, gestão de Recursos Humanos, logística e manutenção;
- ii. Sistema de *Front-Office*, necessário para a gestão de reservas, clientes, número de quartos e faturação;
- iii. Sistema de vendas para a faturação de serviços, restauração e complementos;
- iv. Sistema de relação com os clientes (CRM), com o intuito de rentabilizar a relação com os clientes;
- v. Sistemas periféricos, que se prendem com todos os sistemas importantes para a gestão da faturação e controlo;
- vi. Sistemas de comunicação interna e externa;
- vii. Sistema de interligação, que possibilite a conexão de todos os dados introduzidos nos sistemas em tempo real.

Neste caso, o que nos interessa são os sistemas de *Back-Office*, *Front-Office*, faturação de serviços, periféricos e por fim o de interligação.

Quanto ao sistema de *Back-Office*, este divide-se em três subsistemas, nomeadamente o sistema de informação para a decisão, disponibilizando a informação gerada pela interligação dos dados para tal; o sistema de informação operativo, onde são registadas todas as operações, sendo que hoje são os chamados ERP's, abrangendo a parte administrativa e financeira, os recursos humanos, a manutenção, as vendas e a área das compras; e por fim o sistema de informação de suporte, que se traduz em todos os

outros sistemas necessários para o bom funcionamento com as outras tecnologias de informação (AECA, 2005).

No que respeita ao sistema de *Front-Office*, esse despende toda a sua atenção para o cliente dividindo-se em três subsistemas. O primeiro prende-se com a central de reservas onde estão inseridas as seguintes informações: reserva, dados dos clientes, gestão de grupos, controlo de tarifas, informação para a gestão de reservas (reservas esperadas, tarifas), central de chamadas e reservas. Quanto ao segundo e terceiro, são o subsistema de gestão de receitas e o de gestão do clientes, permitindo fazer o *check-in*, *check-out* e gestão de quartos, respetivamente (AECA, 2005).

Relativamente ao sistema de informação de vendas, este baseia-se em todas as vendas exteriores ao *Front-Office*, ou seja, toda a faturação de restauração, compras e outros serviços disponíveis no hotel, como por exemplo, o SPA (AECA, 2005).

O sistema de informação periférico tem por base, todos aqueles não são imprescindíveis no dia-a-dia de um hotel. Contudo, com o desenvolver da tecnologia foi possível a interligação do sistema de informação periférico com os sistemas de informação primordiais (AECA, 2005).

Dentro deste tipo de sistema de informação temos um subsistema que permite fechar uma conta para um quarto específico, e um subsistema de minibares que possibilita o controlo dos consumos por parte do hóspede e a reposição dos produtos (AECA, 2005).

Por último, o sistema de interligação permite que todos os outros sistemas estejam conectados entre si, possibilitando uma maior facilidade no acesso à informação e aos dados por todos os departamentos e uma melhor gestão (AECA, 2005).

### **I.2.1.1 Software**

Em termos de *software* é possível enumerar um grande número deles, contudo só vão ser abordados três, nomeadamente o SAP, o Opera e o Micros.

Quanto ao Opera e ao Micros, estes pertencem à empresa Micros *Fidelio* e são um *software* de gestão hoteleira. O Opera tem como objetivos concretizar os requisitos dos hotéis possibilitando o processamento de reservas, *check-in* e *check-out*, atribuição e inventário de quartos, assegurar as necessidades dos clientes que se encontram no hotel

e tarefas de contabilização e faturação. Relativamente ao Micros, é referente à gestão de restaurantes e bares, incluindo soluções do ponto de venda, gestão de inventário, mesas, trabalho, fidelidade e possibilita ainda a criação de relatórios específicos (Micros *Fidelio*, 2013).

Por último, o SAP pertence à empresa SAP AG e é um *software* de aplicação empresarial, que ajuda na gestão de várias empresas, permitindo gerir a maior parte dos departamentos destas (SAP, 2013)

## **I.2.2 Departamento Financeiro**

### **I.2.2.1 Controller**

O papel do *controller* tem vindo a alterar-se ao longo dos tempos, onde começa a ter um papel mais integrante na equipa de gestão, tornando-se uma mais-valia no aconselhamento e nas tomadas de decisão. (Burgess, 2007)

O título *Controller* chega mesmo a ser considerado, um dos muitos existentes, aplicados ao Diretor Financeiro (Bragg, 2012).

Esta mudança de papel deve-se significativamente aos avanços tecnológicos, uma vez que os programas informáticos agilizaram os processos, reduzindo o tempo despendido por este, sendo apenas necessária a introdução dos dados - que não cabe ao *Controller* – tornando-se para isso agora necessário um maior tempo despendido para a análise e interpretação dos dados e, ajudando às tomadas de decisões por parte da gestão (Gibson, 1998; Burgess, 2007). Assim, “(...) *eles têm a oportunidade de se tornar contabilistas de decisão em vez de contabilistas, reportando apenas os dados*” (Gibson D. , 2002, p. 6).

Já Megginson & Smart (2008, p.6) afirmam que o *Controller* tem “(...) *uma posição de nível médio-superior. É o responsável pela formulação e implementação de planos financeiros integrados para as empresas ou divisões. Isso inclui supervisionar as empresas de contabilidade e as operações de tesouraria (...)*”.

Gibson (2002) chegou à conclusão que o *Controller* nos dias de hoje tem um papel de fazer cumprir, aconselhar, informar e reportar.

No que diz respeito a fazer cumprir, tem a ver com o cumprimento das leis da companhia (procedimentos e políticas). Quanto ao aconselhamento, este adquire um papel de consultor para todos os departamentos no que diz respeito a despesas e tomadas de decisão, ajudando a perceber o que pode ser melhorado e como. Relativamente ao informar, este tem o dever de informar a gestão de topo, das ações dos restantes membros da gestão, conhecidos também como diretores departamentais, desde que relacionadas com o fator gestão. E, por fim o dever de reportar toda a informação operacional (Gibson, 2002; Burgess, 2001; Goretzki, 2013).

Mittal (2011), diz-nos que o *Controller* apresenta outras funções como é o caso do planeamento do orçamento, de modo a que se consiga controlar as atividades do negócios; da contabilidade, onde é este que escolhe qual o sistema de gestão e prepara os relatórios financeiros; da auditoria interna que é controlada pelo *Controller*; dos relatórios financeiros de acordo com as necessidades do hotel; dos relatórios governamentais, onde este envia toda a informação essencial, de modo a obedecer aos requerimentos legais exigidos pelo Governo; da administração de impostos; e da avaliação económica, onde são determinados os efeitos que a sociedade e a economia estão a ter no negócio.

Bragg (2012), defende que o *Controller* tem de se certificar que a conceção, fixação e a manutenção do plano, são algumas das tarefas de cariz muito relevante quando se fala das funções do *Controller*. Contudo, este tem ainda de coordenar os planeadores e o plano em si, bem como de aconselhar todos os que requererem os seus conselhos.

Mais propriamente, o *Controller* apresenta-se com funções dentro de quatro áreas, nomeadamente a contabilidade, financeiro, administração e informação tecnológica (Bragg, 2012).

Quanto à área da contabilidade, o *Controller* apresenta as seguintes funções: dar apoio na auditoria anual e na revisão do trimestre, garantir a execução da reconciliação mensal com as contas dos bancos e de relatórios internos, gerir os colaboradores do departamento, atualizar relatórios, o processamento de salários e uma análise financeira sempre que necessário. Relativamente à área financeira, as suas funções passam por: providenciar serviços bancários, investir dinheiro, permitir o crédito a clientes, monitorizar o dinheiro e tratar da cobertura dos seguros. Por último, no que respeita à área de informação tecnológica, o *Controller* tem de fazer *back-up's* ao sistema,

implementar *hardware* e *software*, ter um plano de recuperação de dados e fornecer formações sobre os sistemas (Bragg, 2012).

O *Controller* tem ainda como função certificar-se do funcionamento correto do seu departamento e se este apresenta um bom desempenho, traduzindo-se posteriormente numa maior eficácia na gestão, no controlo de custos e nas tomadas de decisão. (Figueiredo, 1995; Gibson, 2002).

Burgess (2001, p. 152) corrobora, acrescentando que este também é um agente importante na execução de estratégias da empresa, afirmando que são “(...) *parceiros de negócios no coração da organização (...)*.” Acrescenta ainda que a comunicação/informação tem de ser feita diretamente ao proprietário, diretor geral da cadeia hoteleira e ao diretor financeiro da mesma, acabando por trabalhar também diretamente com os gestores departamentais. Figueiredo (1995, p. 6) chega mesmo a afirmar que: “*O controller tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que esta deve tomar onde ela pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos.*”

Burgess (1996) afirma também que o papel do *Controller* e as suas aptidões encontram-se padronizadas devido à internacionalização das grandes cadeias hoteleiras, onde para além das funções financeiras que tem a desempenhar ainda tem de lidar com valores reais, vendas, compras e até mesmo as áreas operacionais, como é o caso do *F&B*. Estas conclusões foram retiradas de um estudo realizado em países como os Estados Unidos da América, Hong Kong e Reino Unido (Burgess, 1996).

Às funções do *Controller* ainda são acrescentadas tarefas de extrema importância como é o caso dos orçamentos e lidar com os impostos. Estas funções vêm salientar a importância da qualificação e experiência necessária para o desempenhar deste cargo (Burgess, 1996).

O orçamento é considerado uma das ferramentas mais importantes e mais usadas no planeamento. É entendido como uma ferramenta que traz benefícios para a empresa ajudando a chegar ao expoente máximo de rendibilidade, na avaliação e controlo do desempenho. Este é usado como fonte de comparação do desempenho atual e como ferramenta de planeamento (Figueiredo, 1995; Vyar & Bilgin, 2011).

### **I.2.2.2 Diretor Financeiro**

Bragg (2012) defende que a posição de Diretor Financeiro é uma evolução do papel do *Controller*. Contudo, afirma ainda que os requisitos para desempenhar a função de Diretor Financeiro, são muito diferentes dos para o *Controller*.

As funções do Diretor Financeiro envolvem ter uma relação direta com os credores e investidores, estar dentro de atividades de investimento e de gestão de risco (Bragg, 2012).

No que respeita ao papel do diretor financeiro numa unidade hoteleira, Cheng & Mendes (1989) afirmam que este é o responsável tanto pelo planeamento, como também pela operacionalização e o controlo da entrada e saída de fundos. Apesar de toda esta responsabilidade, o diretor financeiro não é encarado como o único responsável por estas três funções, uma vez que todas as decisões que os restantes diretores departamentais tomem, que se traduzam em entrada ou saída de dinheiro do hotel, mexem com os resultados nos relatórios finais. Assim, a responsabilidade é partilhada (Cheng & Mendes, 1989).

Já Megginson & Smart (2008) constataam que o diretor financeiro tem como funções o desenvolvimento de estratégias financeiras e políticas que abranjam todos os aspetos da gestão financeira. Este também é considerado muitas das vezes como membro ativo da gestão de topo.

É também considerado como um analista, uma vez que é responsável por preparar e analisar os relatórios e os orçamentos, preparar as previsões e analisar o desempenho financeiro da empresa (Megginson & Smart, 2008).

Goretzki (2013) afirma que é importante a realização de reuniões entre os gestores e as equipas de gestão, para que sejam elaboradas retificações aos planos de ação possibilitando verificar se os objetivos a que se tinham proposto foram alcançados, e ajustar a previsões das vendas, dos preços e do lucro.

Apesar de a responsabilidade ser partilhada o diretor financeiro não deixa de ter o dever de encontrar formas de estimular a eficiência do hotel, para o aumento da rendibilidade do mesmo. Esta é uma necessidade que não deixa de existir por mais que exista uma estabilidade económica constante (Shang et al., 2009).

Para além de todas as funções acima mencionadas, este tem ainda a função de controlar todos os *inputs* (colaboradores, quartos, áreas comuns do hotel, custos operacionais e externos). Os *outputs* (número de vendas, de hóspedes e de noites dormidas) são-lhe impossível de controlar pois dependem de fatores externos, como o clima económico e mudanças que possam ocorrer a nível demográfico ou sociocultural (Shang *et al.*, 2009).

Lambert & Pezet (2010) declaram que também é função do diretor financeiro garantir o cumprimento das normas e políticas da empresa.

Burgess (2001) e Sorin & Carmen (2012) afirmam também que o diretor financeiro utiliza informações financeiras e não financeiras nos seus relatórios, relativas ao custo de aquisição ou utilização dos recursos da empresa.

Já Brigham (1998, p.15) defende que este tem o dever de garantir “(...) o uso apropriado de fundos(...)”, certificando-se de que o aprovisionamento é o necessário para garantir a rentabilidade da empresa e a sua liquidez. Estes deveres possibilitam que a empresa evolua com estabilidade (Brigham, 1998).

Assim, após uma revisão da literatura tanto ao papel do *Controller* e do Diretor Financeiro, é possível comparar os papéis de ambos, como acontece na Tabela 1.4:

<i>Controller</i>	Diretor Financeiro
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilistas de decisão;</li> <li>• Responsável pela formulação e implementação de planos financeiros;</li> <li>• Funções de fazer: cumprir, aconselhar, informar e reportar;</li> <li>• Planeamento de orçamento, contabilidade, auditoria interna, relatórios financeiros e governamentais, administração de impostos;</li> <li>• “(...)parceiros de negócio no coração da empresa (...)”;</li> <li>• Participante das tomadas de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução do papel do <i>Controller</i>;</li> <li>• Relação direta com credores e investidores;</li> <li>• Responsável pelo planeamento, operacionalização e entrada e saída de fundos;</li> <li>• Desenvolvimento de estratégias e políticas;</li> <li>• Preparar e analisar relatórios, orçamentos e previsões;</li> <li>• Garantir o cumprimento de normas e políticas.</li> </ul>

**Tabela 1.4 - Resumo *Controller* e Diretor Financeiro**

**Fonte:** Cheng & Mendes, 1989; Burgess, 1996; Gibson, 2002; Megginson & Smart, 2008; Lambert & Pezet, 2010; Mittal, 2011; Burgess, 2011; Bragg, 2012; Burgess, 2012.

### **I.2.2.3 Fornecedores (*Accounts Payable*)**

Na área dos fornecedores (*Accounts Payable*) fazem parte todas as despesas da empresa. (Demeneck, 2005)

Esta área está intimamente relacionada com o termo crédito comercial. Este é concedido pela empresa fornecedora aos seus clientes, permitindo-lhes pagar os bens ou serviços comprados num certo período de tempo, envolvendo uma troca de benefícios e custos entre ambas as partes (García-Teruel & Martínez-Solano, 2009).

Normalmente as empresas escolhem o crédito comercial para superar as dificuldades financeiras, permitindo que as empresas reduzam o custo de transação que estão relacionados com o pagamento das faturas e a verificação de qualidade do produto adquirido. O uso de crédito comercial apresenta uma maior flexibilidade financeira para as empresas. Esta forma de negócio permite à empresa cliente combinar a duração do tempo até liquidar a fatura (García-Teruel & Martínez-Solano, 2009).

Nadiri, 1969 (citado por García-Teruel & Martínez-Solano, 2009) refere que nem sempre os níveis das contas a pagar desejados são alcançados, levando algum tempo para as empresas se ajustarem. As razões para tal prendem-se com a impossibilidade de aprovisionar com certezas absolutas o número de vendas do serviço prestado pela empresa e com o inventário. Assim os fornecedores, ou a área responsável pelas contas a pagar, apresentam um comportamento ativo.

Existem três formas de crédito comercial, o pagamento total numa data acordada após a entrega da mercadoria, ou o pagamento com desconto no período do desconto, ou então o pagamento do valor líquido no fim do período acordado (García-Teruel & Martínez-Solano, 2009).

García-Teruel & Martínez-Solano (2009) defendem que empresas grandes e já com uma certa idade não necessitam de grande crédito comercial, uma vez que com a capacidade de crédito e reputação podem recorrer a outras fontes de financiamento. Os autores mostram ainda que o crédito comercial designa-se mais a empresas recentes e pequenas.

Contudo, uma empresa de maior crescimento tem a capacidade de obter uma maior dimensão de crédito por parte do fornecedor. Estes têm uma maior confiança e maior disponibilidade em financiar empresas com grandes oportunidades de crescimento,

acabando por vezes em conceder-lhes mais crédito (García-Teruel & Martínez-Solano, 2009).

Morris, 1976 (citado por García-Teruel & Martínez-Solano, 2009) afirma que é importante que os ativos da empresa produzam receitas suficientes para conseguir liquidar as dívidas, originadas por um acordo de crédito comercial.

As condições de pagamento por parte da empresa a quem foi concedido crédito, podem não ser cumpridas, neste caso no cumprimento do prazo do pagamento, devido à deterioração da economia mundial. Porém, o inverso pode-se verificar com o melhoramento das condições económicas, permitindo assim à empresa liquidar as suas contas em tempo certo (García-Teruel & Martínez-Solano, 2009).

As contas a pagar na área dos fornecedores representam uma grande parcela das responsabilidades de uma empresa (García-Teruel & Martínez-Solano, 2009).

García-Teruel & Martínez-Solano (2009) afirmam que quanto maior o valor de faturas a pagar maior o tamanho da empresa, do custo da dívida, do número de vendas e do investimento. Estes autores concluem ainda que no que concerne à área dos fornecedores qualquer empresa tem um objetivo e, é com base nesse que se tomam todas as decisões.

Já Zanella e Cândido, 2002 (citado por Demeneck, 2005) afirmam que a pessoa responsável pela área dos fornecedores tem de possuir certas competências, sendo importante que cumpra todos os processos necessários da área financeira, como por exemplo: verificar todas as faturas, notas de crédito, notas de encomenda, datas de vencimento, não registar despesas não autorizadas, ter autorização prévia para efetuar pagamentos e um certo controlo sobre os dados introduzidos no sistema (Demeneck, 2005).

Stewart (2008), vem defender que a introdução dos dados no sistema traduz-se em benefício financeiro para a empresa, uma vez que todos os dados são inseridos no sistema, tornando-se mais fácil de gerar relatórios e elaborar a sua análise.

Outro benefício adicional prende-se com o facto de que, uma vez introduzidos os dados no sistema, é possível criar um canal de comunicação entre a área dos Fornecedores e a

área das Compras, permitindo uma facilitação no processamento das faturas (Stewart, 2008).

Mautz, 1975 (citado por Demeneck, 2005) diz-nos que no que respeita às mercadorias, estas para além de terem de ser acompanhadas por um relatório, têm de ser juntamente com a fatura, conferida e com cópia da nota de encomenda.

#### **1.2.2.4 Clientes (*Accounts Receivable*)**

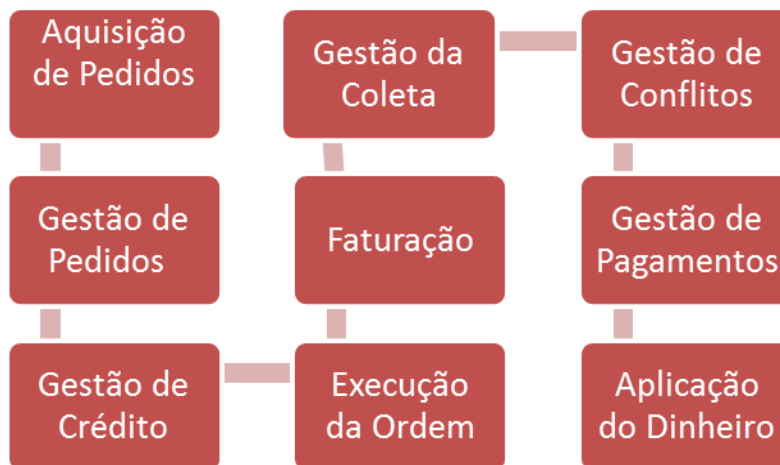
As empresas com uma maior capacidade de gerar receita, são as que se encontram mais disponíveis para oferecer melhores condições de financiamento aos seus clientes, tendo para tal colaboradores especializados na administração do crédito e nas suas técnicas. Contudo, as empresas consentem o crédito dependendo dos objetivos que a área dos clientes (*Accounts Receivable*) impõe para si, tentando sempre alcançá-los. Assim, empresas com grande poder são mais suscetíveis a manter a área do crédito dentro da própria empresa (Mian & Jr., 1992; García-Teruel & Martínez-Solano, 2010).

As economias de escala referentes à autorização de crédito e coleta do mesmo, implicam que empresas com colaboradores e procedimentos especializados sejam mais eficientes neste ramo (Mian & Jr., 1992).

O colaborador responsável pelo crédito, segundo Megginson & Smart (2008, p. 6) “(...) *administra a política de crédito da empresa, analisando e gerindo a evolução dos aplicantes a créditos, estendendo crédito, monitorizando e coletando aos clientes.*”

Porém, existe a necessidade de seguir certos procedimentos e responsabilidades antes de se aprovar o crédito. Estes procedimentos e responsabilidades passam por: avaliar o perfil da organização; avaliar o risco potencial do que virá a ser o devedor; seguido pela aprovação do mesmo; o seguimento até à sua maturidade, e coletar a dívida. Posto isto é relevante que o consentimento do crédito seja feito de forma ponderada, garantindo assim o recebimento dos valores no tempo acordado (Mian & Jr., 1992; Demeneck, 2005; Zeng et al., 2007).

Já Zeng et al. (2007), defende um procedimento chamado “*Order-to-cash*”, onde são apresentados as etapas por onde deve passar toda a atividade de crédito, como é possível averiguar na Figura 1.1.



**Figura 1.1- Processo "Order-to-cash"**

Fonte: Zeng *et al.* (2007)

Este processo como já referido é considerado o guia da atividade de atribuição de crédito a um cliente, tendo em conta sempre os processos mais relevantes, como é o caso do contato com o cliente através de telefonemas para pedir pagamento e resolução de atrasos com os mesmos, estando este último ponto intrínseco no processo de gestão de conflitos (Zeng *et al.*, 2007).

Após a aprovação da concessão de crédito a empresa tem de seguir certos processos, como: a averiguação das contas que já foram saldadas e as que se encontram por saldar, mantendo uma análise constante das que se encontram em atraso; realizar reconciliações com os clientes e registar todos os valores recebidos (Demeneck, 2005).

Estes processos ajudam a que a empresa seja administrada eficientemente, prevenindo um baixo desempenho e que os clientes se tornem uma fonte de obstáculo financeiro para a empresa (Zeng *et al.*, 2007).

Lambert (2004), vem afirmar que devido há existência de diferentes fontes de pagamento, é importante que sejam inseridos no sistema rapidamente, com a maior exatidão possível.

A aprovação de crédito a outras empresas pode ter um impacto importante sobre a rentabilidade e liquidez da empresa, isto porque aumenta o número de vendas desta levando a uma ampliação do seu lucro. Contudo, se os termos do crédito não forem competitivos com as outras empresas do mesmo sector podem surgir efeitos negativos.

A concessão de crédito comercial é encarada como uma das áreas significativas da gestão financeira (García-Teruel & Martínez-Solano, 2010).

Pike e Chang, 2001 (citado por García-Teruel e Martínez-Solano, 2010) constataram que as empresas que concedem crédito estabelecem prazos para os compradores, conseguindo assim comparar o tempo que estes demoram a liquidar as dívidas contraídas.

Zeng *et al.* (2007) afirma que na área de clientes é frequente a espera pela data de vencimento de uma fatura, para que se comece a fazer os pedidos de pagamento ou questionar a previsão de pagamento, seja por correio eletrónico ou telefonema.

Normalmente, as empresas aprovam o crédito a outras empresas com o intuito de estimular as vendas, sendo esperado que a empresa equilibre as suas receitas e custos, maximizando o valor desta. Contudo, García-Teruel & Martínez-Solano (2010) afirmam que seria de esperar que existisse uma relação negativa entre o crédito e o crescimento das vendas, nas empresas que tenham um desenvolvimento inadequado.

Emery, 1987 (citado por García-Teruel & Martínez-Solano, 2010) não constata o mesmo, defendendo que quando as vendas de uma empresa são periódicas ou se encontram sujeitas a alto e baixos, a concessão de crédito pode ser utilizada como incentivo aos seus clientes a adquirirem o produto ou serviço numa altura de baixa procura.

Esta área precisa de alguma atenção de modo a assegurar os recebimentos dentro dos prazos acordados (Demeneck, 2005).

Para uma melhor perceção dos prazos a que estão a ser pagas as faturas, existe uma escala que nos indica em que estado estão as faturas. Assim a escala passa por: dentro do tempo; 1-30 dias de atraso; 31-60 dias de atraso; e 61-90 dias de atraso (Zeng *et al.*, 2007).

Segundo Zeng *et al.* (2007), esta escala permite identificar mais facilmente quais os clientes que não cumprem com os prazos, nomeadamente os que apresentam faturas por liquidar a mais de 90 dias. Esta situação leva a tomadas de decisão e a ações a tomar por parte dos responsáveis para colmatar a falta de pagamento (Zeng *et al.*, 2007).

Attie, 1998 (citado por Demeneck, 2005) defende a necessidade de separação de funções entre o responsável pelas contas a receber e a contabilização dos mesmos, para que seja possível evitar erros ou mesmo fraudes.

Lambert (2004, p. 34), defende que: “ *A auto publicação de pagamento para o sistema de A/R é o meio mais rápido e mais eficiente de manter as contas a receber atualizadas e precisas. (...)*”. Este modo de trabalho permite que com a informação seja disponibilizada tanto pela área dos clientes, como também pela área do Caixa Geral ou instituição financeira responsável. O sistema torna assim, fácil a leitura a todos que tenham acesso para o fazer (Lambert P. , 2004).

#### **I.2.2.5 Caixa Geral/Bancos**

A pessoa responsável pelo caixa geral é responsável pelo controlo diário de todos os valores monetários que entraram e saem da empresa (Megginson & Smart, 2008).

O caixa geral e os extratos bancários espelham os valores gerados pela empresa (Demeneck, 2005).

Torna-se necessário o seu controlo, tendo de seguir um conjunto de procedimentos. Estes procedimentos prendem-se com (Demeneck, 2005):

- Separação entre quem cuida dos montantes e de quem os contabiliza;
- Modelo de aprovação de pagamentos, pelo responsável da empresa;
- Reconciliação das contas bancárias, de preferência por uma pessoa externa à área do Caixa Geral;
- Existência de um fundo de caixa até certo montante, para algumas exceções, sendo o seu acesso apenas permitido à pessoa responsável e encontrando-se num local seguro, com acesso restrito;
- Controlo dos pagamentos;
- Fiscalização diária de todos os montantes recebidos, acompanhados da documentação específica;
- Verificação se todos os recebimentos e pagamentos foram registados no sistema;
- Verificação se os saldos do montante registado é o mesmo que se encontra em caixa (Demeneck, 2005).

Assim, Lima, 1968 (citado por Demeneck, 2005, p.41) afirma que: “(...) *as contas de movimento devem ser conciliadas mensalmente, através de extratos bancários e registros da empresa (...)*”.

Demeneck (2005) defende ainda que a separação das áreas de caixa geral e contas a receber têm de ter funções separadas, de modo a que a caixa geral tenha apenas um único objetivo. A autora defende ainda que é importante que em termos de bancos, as contas estejam em nome da empresa, possibilitando a possíveis alterações nas procurações, os valores limites estabelecidos e as duas assinaturas obrigatórias, e que o responsável pelo caixa geral pode desempenhar outras funções dentro da empresa.

Lunkes (2008, p.56), corrobora afirmando que: “(...) *empregados que controlam recursos monetários, por exemplo, não devem ser responsáveis pelo registo da receita (...)*”

Assim, é possível manter o caixa geral sob controlo garantindo o bom funcionamento da empresa. Para tal a empresa pode isolar fisicamente a pessoa responsável pelo caixa geral e os valores existentes em fundo de caixa (Demeneck, 2005; Lunkes, 2008).

Após a revisão da literatura a estas três áreas de um Departamento Financeiro, é possível fazer um pequeno resumo destas como acontece na Tabela 1.5.

Fornecedores	Clientes	Caixa Geral
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata das despesas da empresa;</li> <li>• A pessoa responsável tem de ter certas capacidades para realizar os processos;</li> <li>• Processos: verificar todas as faturas, notas de crédito, notas de encomenda, datas de vencimento, não registar despesas não autorizadas, efetuar pagamentos, introduzir os dados no sistema;</li> <li>• Canal de comunicação com o Departamento de Compras.</li> <li>• Relaciona-se com o crédito comercial;</li> <li>• Tem um comportamento ativo;</li> <li>• Representa uma grande parcela das responsabilidades de uma empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concede crédito aos clientes;</li> <li>• As empresas com maior dimensão e recursos, são mais suscetíveis a ter uma área de crédito dentro da própria empresa;</li> <li>• Processo “<i>Order-to-Cash</i>”;</li> <li>• Acompanhamento de todas as contas (faturas) por saldar;</li> <li>• Registo de todos os recebimentos;</li> <li>• Ligação com o Caixa Geral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo de toda a entrada e saída de dinheiro da empresa;</li> <li>• Juntamento com os extratos bancários espelham a realidade da empresa;</li> <li>• Procedimentos: separação da responsabilidade entre quem contabiliza o dinheiro e de quem cuida; reconciliação das contas bancárias; fundo de caixa; acompanhamento diário de todos os montantes recebidos;</li> <li>• Não pode ser responsável pelo registo da receita.</li> </ul>

**Tabela 1.5- Resumo das funções: Fornecedores, Clientes e Caixa Geral**

**Fonte:** Mian & Jr., 1992; Lambert P., 2004; Demeneck, 2005; Zeng *et al.*, 2007; Stewart, 2008; Lunkes, 2008; García-Teruel & Martínez-Solano, 2009.

## II. Metodologia

Com as funções desenvolvidas e conhecimentos adquiridos no estágio curricular tornou-se possível elaborar o trabalho de caracterização do departamento financeiro do hotel *Sheraton*.

A esta ideia juntou-se a necessidade de compreender melhor em termos teóricos a que conclusões chegaram os autores, relativamente às funções existentes num departamento financeiro de um hotel.

Posto isto tornou-se necessário escolher o tipo de metodologia a aplicar neste relatório, uma vez que existem várias técnicas.

Segundo Kothari (2004), apesar de a intenção do estudo ser diferente de autor para autor, existem um conjunto de especificidades que podem ser comuns a estes dependendo do propósito que o autor pretende atingir. Estas especificidades traduzem-se em quatro objetivos, nomeadamente, ganhar um maior conhecimento sobre um certo assunto; para identificar corretamente as características de um indivíduo, situação ou grupo em particular; determinar a frequência com que algo ocorre e se se encontra associado a algo mais; e por fim para testar uma hipótese relacionada com outras variáveis (Kothari, 2004).

Após a escolha da especificidade do objetivo inerente à pesquisa é necessário decidir o tipo de método de pesquisa a ser utilizado.

Segundo Sá-Silva *et al.* (2009), existem técnicas documentais e não documentais. No que respeita às técnicas documentais, estas assentam no pressuposto de pesquisar em documentos literários, de imprensa, publicidade, sejam eles públicos ou governamentais. Também dentro deste tipo de metodologia existem os documentos não escritos que se traduzem em fotografias e imagens, que acabam por complementar o trabalho.

No que concerne às técnicas não documentais, Francisco (2010) diz-nos que existe a observação participante, que se divide em participação – observação e em observação – participação; experimentação e observação não participante, que se divide em entrevistas clínicas, de profundidade e centrada; testes e medidas de atitude/opinião e inquérito por questionário.

Já Kothari (2004) afirma que existe o tipo de pesquisa descritiva e analítica, aplicada e fundamental, quantitativa e qualitativa, conceptual e empírica entre outros tipos de pesquisa. Relativamente ao tipo de pesquisa descritiva e analítica, a primeira relaciona-se com uma pesquisa de procura de factos, sendo o seu principal objetivo a descrição do estado do objeto de estudo como se encontra no presente. Já a pesquisa analítica baseia-se nas pesquisas e estudos existentes tentando avaliar e relacionar o material já existente com o seu objeto de estudo, chegando às suas próprias conclusões. Quanto à pesquisa aplicada esta tem como propósito procurar a solução para um determinado problema, enquanto a pesquisa fundamental tem como objetivo principal a generalização e a fundamentação de uma teoria. A pesquisa quantitativa baseia-se na medida de quantidade, ou características específicas podendo ser utilizado como método a pesquisa documental. Pelo lado contrário temos a pesquisa qualitativa que se preocupa com os fenómenos que estão relacionados com a qualidade ou tipo. Relativamente à pesquisa conceptual esta relaciona-se com uma ideia ou teoria abstrata, enquanto a pesquisa empírica é utilizada quando se procura prova de que uma variável é influenciada por outra ou outras variáveis (Kothari, 2004; Francisco, 2010).

A pesquisa qualitativa divide-se em três métodos, nomeadamente (Francisco, 2010; Deus *et al.*, 2010):

- A pesquisa documental, onde os materiais usados podem ser reverificados de um ponto de vista diferente;
- O estudo de caso que possibilita uma análise aprofundada do ambiente ou sujeito em estudo. Este método abrange uma área muito grande, onde o conhecimento que foi gerado acaba por ser diferente de outras pesquisas, pois este revela-se mais verdadeiro, contextualizado e para o significado que tem para o leitor;
- O etnográfico, permite um estudo através da observação-participação e um “(...) *maior enriquecimento na construção de novos conhecimentos(...)*” (Deus *et al.*, 2010, p.11). Ao ser utilizada o método de observação-participação, o observador tem de se mostrar imparcial, ético e paciente.

No caso deste relatório de estágio a metodologia aplicada foi a qualitativa pois centra-se na compreensão do objeto em estudo, preocupando-se em descrevê-lo e em interpretá-lo, não o afastando da realidade. Este tipo de metodologia permite fazer uma pesquisa

com base documental, bem como de estudo de caso. E a metodologia quantitativa, permitindo também uma pesquisa mais específica em termos documentais.

A observação participante, mais propriamente a observação – participação, consistiu na integração no local de estágio, com um determinado grupo de colaboradores, permitindo assim adquirir novos conhecimentos e observar os métodos de trabalho, possibilitando a observação para uma melhor compreensão do ambiente em que estava inserida. Assim, o pesquisador tornou-se a principal fonte de informação e pesquisa, seguindo a lógica do empirismo, que segundo Brunela Rodrigues *et. al* “*O conhecimento é válido se for oriundo da experiência ou verificado experimentalmente (...)*” (Rodrigues *et al.*, 2011).

Com o tipo de metodologia qualitativa, tornou-se possível caracterizar em termos práticos o departamento financeiro do hotel, pois tive acesso a diversas informações, enquanto observadora – participante.

Assim, no desenvolvimento deste trabalho foi usada a metodologia qualitativa, tendo sido empregues os métodos que nela consistem, nomeadamente: a pesquisa documental, o estudo de caso e a pesquisa etnográfica, através da observação-participação.



### **III. Estágio**

O relatório de estágio elaborado insere-se no Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria. O estágio foi elaborado na unidade hoteleira de cinco estrelas *Sheraton Lisboa Hotel & SPA*, no departamento financeiro, consistiu no segundo ano do mestrado, tendo tido uma duração de dez meses, de 3 de Setembro de 2012 a 3 de Julho de 2013.

A área do estágio foi proposta no momento da entrevista pela diretora de recursos humanos, a Dr. Ana Silvestre, a qual aceitei ao pensar na mais valia que seria, pois poderia aproveitar os conhecimentos que vim a adquirir como um benefício que me permitiu uma melhor compreensão do que é a contabilidade e como funciona um departamento financeiro de uma unidade hoteleira de cinco estrelas, com todos os processos e tomadas de decisão.

O tema abordado neste relatório para além da descrição do estágio, é “Procedimentos de um Departamento Financeiro de uma Unidade Hoteleira de Cinco Estrelas – O caso do *Sheraton Lisboa Hotel & SPA*. O tema escolhido tem como objetivo dar a conhecer as diferenças entre a contabilidade na teoria, e a realidade prática no mundo do trabalho, mostrando que os processos são todos informatizados facilitando assim prática de uma função num departamento financeiro.

O estágio foi concretizado com o intuito de acabar o Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira.

Dentro deste capítulo vai ser caracterizada a cadeia hoteleira *Starwood* bem como o Hotel *Sheraton*, para o leitor tenha uma melhor perceção da marca e da empresa onde está inserido o hotel.

#### **III.1 *Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.***

A *Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.* é uma das maiores empresas de hotelaria e lazer a nível mundial. Com cerca de 1.146 hotéis em aproximadamente cem países, esta empresa é proprietária, operadora e franchisadora de marcas reconhecidas internacionalmente e ainda de um programa de fidelidade de renome, o *Starwood Preferred Guest*.

### **III.1.1 História da *Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.***

A *Starwood* nasceu em 1991 pelo nome de *Starwood Capital Partners* em Chicago, sendo esta uma empresa imobiliária. Os seus primeiros hotéis foram adquiridos no ano de 1993, contando no ano seguinte já com mais de 30 hotéis.

Em 1997 a empresa já com diferente denominação: *Starwood Lodging* junta à sua panóplia de propriedades as marcas: *Westin Hotels & Resorts* e a *Sheraton Corporation*. No ano imediato são concluídas as compras das marcas acima mencionadas e, esta muda novamente de denominação, passando então a ser conhecida pelo nome de hoje: *Starwood Hotels & Resorts*. Por esta altura a *Starwood* “(...) inclui mais de 650 hotéis e resorts em mais de 70 países em todo o mundo” (Resorts, 2012).

No ano de 1999 é adquirida a *Vistana, Inc.* uma empresa de *vacation ownership*, ou seja, uma empresa que permite comprar por um período de tempo, uma propriedade específica (residência num resort), em que durante esse período o direito de usar a propriedade pertence apenas à pessoa que a comprar para dada altura. A empresa posteriormente recebe o nome de *Starwood Vacation Ownership*. É também neste ano que é lançado o programa de fidelização o *Starwood Preferred Guest*, com o intuito de: “(...) recompensar e reconhecer os hóspedes fiéis. (...)” (Resorts, 2012).

Nos anos que se seguem a marca ganha reconhecimento na indústria, nomeadamente no sector de viagens, onde é eleita *Worlds Leading Hotel Group* pela *Annual World Travel Awards* e o seu programa de fidelização é eleito programa do ano pelo *Travel Traveler Awards*. As marcas hoteleiras pertencentes à empresa vão apresentando novos programas que se tornam um sucesso em todo o mundo.

Em 2006 adquire a *Le Méridien* e em 2007 apresenta mais umas marcas na categoria de hotel com determinados serviços como o caso do *Aloft Hotels* e *Element Hotels*.

Dois anos depois, a *Starwood* aposta na ecologia, por isso aliou-se à *Conservation International*, uma entidade global ecológica, fazendo portanto sua prioridade as questões ambientais, tomando medidas em todos os hotéis para ajudar a reduzir a sua pegada. Em 2010 a marca abre o seu milésimo hotel, o *Sheraton Qiandao Lake Resort*.





No ano seguinte “(...) torna-se a primeira parceira corporativa a se unir às iniciativas da *Clean of the World* para promover uma revolução global de higiene, (...) uma empresa social empenhada em salvar vidas e proteger o nosso planeta, anuncia um

*acordo empresarial para coletar e reciclar sabonetes, shampoos, condicionadores, loções e géis de hotéis(...)*” com o objetivo de ajudar ao término de propagação de doenças passíveis de prevenção .

Também no mesmo ano a *Starwood* obtém quase 50% das ações da *Designs Hotels AG*, da *Arabella Hospitality SE*, um fornecedor de serviços de distribuição, vendas, marketing e consultoria.

Em 2012 a marca apresenta aos seus clientes de elite melhores benefícios e abre mais um hotel da marca *St. Regis*, estando alinhadas mais quatro inaugurações para quatro novos hotéis da mesma marca.

### III.1.2 Marcas da *Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.*

Marca	Logótipo
<i>St. Regis</i>	
<i>The Luxury Collection – Hotels &amp; Resorts</i>	
<i>W Hotels Worldwide</i>	
<i>Westin Hotels &amp; Resorts</i>	
<i>Le Méridien</i>	
<i>Sheraton Hotels &amp; Resorts</i>	
<i>Four Points, by Sheraton</i>	
<i>Aloft – A Vision of W Hotels</i>	
<i>Element – By Westin</i>	

**Tabela 3. 6 - Marcas *Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.***

**Fonte:** <http://www.starwoodhotels.com/>

### III.1.3 Valores da empresa

Os valores da *Starwood* são considerados como promessas, que têm como principal objectivo guiar o funcionamento e atitudes de todos os colaboradores da empresa, de modo a que haja um maior entendimento. Estes são (Resorts, 2012):

- “*Dar um passo a mais, realizando ações que criam conexões duradoiras e fidelidade.*”
- “*Jogar em equipa, trabalhando globalmente e com todas as equipas da empresa.*”
- “*Fazer a coisa certa, usando discernimento, respeitando nossas comunidades, funcionários, proprietários, parceiros e meio ambiente.*”

Estes valores têm como objetivo permitir aos seus colaboradores a oportunidade de crescimento dentro das empresas, solidez e estabilidade.

### III.1.4 *Starwood Preferred Guest* – Programa de Fidelização

O programa de fidelização da *Starwood*, o *Starwood Preferred Guest* pode ser usufruído pelos seus membros em qualquer uma das nove marcas da empresa. Este programa tem três níveis diferentes: o *Preferred*, o *Gold* e o *Platinum*.

O nível *Preferred* é o mais básico dos três sendo adquirido no momento que se adere ao programa de fidelização. O nível *Gold*, é adquirido após dez estadas ou vinte e cinco diárias. Neste nível os benefícios são redobrados, tornando-se assim um membro de ouro. Por último, o nível *Platinum* só adquirido quando se perfaz vinte e cinco estadas ou cinquenta diárias no período de um ano. Aqui os benefícios redobrados no nível *Gold*, são novamente redobrados, pois um cliente *Platinum* é um cliente de elite e de uma lealdade, que se torna importante para a empresa tornar claro para este a sua importância para a companhia.

Este programa permite aos seus associados ganhar *Starpoints* por cada dólar ou euro gasto numa das unidades hoteleiras. Estes *Starpoints* podem posteriormente ser trocados por *upgrades* de quartos, trocar pontos por estadas, ou utilizar os pontos para a compra de um bilhete de avião, uma vez que a empresa tem parcerias com várias companhias aéreas.

## **III.2 Sheraton Lisboa Hotel & SPA**

O *Sheraton* Lisboa Hotel & SPA situa-se no centro de Lisboa, mais concretamente na Rua Latino Coelho, em Picoas. Com boas acessibilidades em termos de transportes, está perto não só do aeroporto, como também de sítios turísticos como é o caso da Baixa e do Bairro Alto (Sheraton Lisboa, 2012).

O hotel oferece uma vista privilegiada sobre a cidade de Lisboa, bem como o ambiente perfeito para os negócios e lazer, possibilitando também aos seus hóspedes e clientes estrangeiros a prova da cozinha típica (Sheraton Lisboa, 2012)

### **III.2.1 A História do *Sheraton* Lisboa Hotel & SPA**

O *Sheraton* Lisboa Hotel & SPA, antes de assim ser conhecido era designado por Hotel Aviz. O Hotel Aviz existiu entre 1933 e 1961, sendo demolido em 1970. Foi após a sua demolição que a cadeia hoteleira *Sheraton* construiu o seu primeiro hotel em Portugal. O Lisboa *Sheraton* Hotel nasceu em 1972, possuindo 30 pisos e cerca de 100 metros de altura, ficou conhecido como a oitava colina de Lisboa (Sheraton Lisboa, 2012).

Na altura o hotel tinha 401 quartos e *Suites*, bem como cerca de 450 colaboradores. Também nessa altura, a marca já dava muita importância à experiência e comodidade que proporcionava aos seus hóspedes.

É importante salientar que o intitulado na altura por Lisboa – *Sheraton* Hotel, veio marcar uma grande diferença na hoteleira portuguesa, uma vez que, citando um dos primeiros diretores gerais do *Sheraton* Lisboa, Mendes Leal “(...) *A hoteleira portuguesa pode dividir-se em duas eras bem distintas – antes do Sheraton e depois do Sheraton.*” (Sheraton Lisboa, 2012). Nesta altura foram introduzidos conceitos novos, considerados inovadores, como é o caso da Happy Hour, Piano Bar, e entre outros.

Entre os anos de 1975 e 2005, o hotel passou por diversas situações. Uma das que marcou a sua história remonta à Revolução de 25 de Abril de 1974, porque muitos dos portugueses foram obrigados a retornar a Portugal, vindos das ex-colónias, o que fez com que este hotel fosse um dos escolhidos pelo Estado Português para providenciar alojamento e alimentação a muitas destas famílias.

Nos anos 80 o hotel sofreu remodelações a nível de serviços, nomeadamente em relação ao nome, passando a chamar-se *Sheraton Lisboa Hotel & Towers*. “ *O conceito Towers oferecia aos clientes uma nova dimensão de luxo, com um serviços exclusivo de mordomo (...). Mais uma vez o Sheraton inovava na excelência e personalização do serviço*”(Sheraton Lisboa, 2012).

Na década seguinte o hotel já era uma referência para o mundo dos negócios, recebendo inúmeras conferências internacionais.

No ano de 1998 a marca *Sheraton* é comprada pela Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.. O hotel foi comprado pelo grupo imobiliário português, Marope no ano de 2005.

De 2007 a 2012 o hotel sofre um período de remodelação e renovação, nascendo assim o *Sheraton Lisboa Hotel & SPA*.

Nos dias de hoje podemos afirmar que o *Sheraton* tem uma vista privilegiada sobre Lisboa, no seu restaurante o “Panorama Restaurante”, proporcionando aos seus clientes uma serviço de qualidade, luxo e individualizado, fazendo por superar as expectativas dos mesmo.

### **III.2.2 Organograma do Hotel**

O hotel tem cerca de doze departamentos, reportando hierarquicamente ao director geral.

Os doze departamentos do hotel são: Financeiro; *F&B*; Recursos Humanos; Manutenção; *Front Office*; *Revenue/Reservas*; *House Keeping*; Comercial; Compras; *Marketing*; IT e por último Segurança e SPA.

A hierarquia do hotel está explícita na figura abaixo:

# António Pereira

## Director Geral

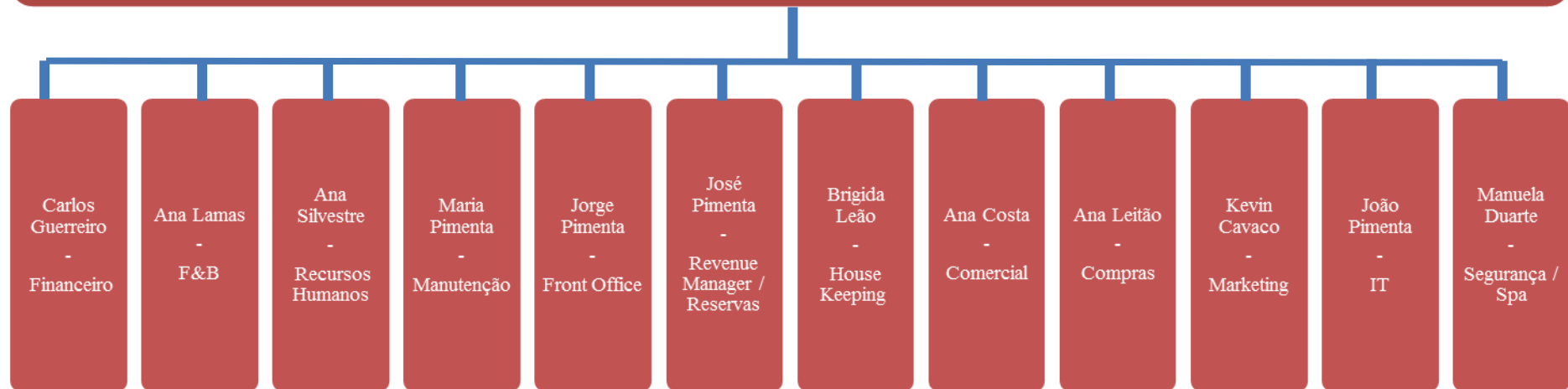


Figura 3.2 - Organograma *Sheraton Lisboa Hotel & SPA*

Fonte: Própria

Quanto ao departamento do F&B, gira à volta das comidas e bebidas fazendo parte desta área os restaurantes, bares, serviço de *room service* e refeitório para os colaboradores do hotel. Este departamento também fornece os *coffe breaks* que sejam necessários para reuniões, encontros, conferências, entre outras ocasiões que possam surgir.

Este departamento também cria ações de dinamização e promoção dos seus bares e restaurantes em cooperação com o departamento de Marketing. Para além do departamento de Marketing, a área do F&B tem um maior contacto com o departamento das compras, comercial e financeiro.

No que se refere aos Recursos Humanos, sendo uma área de gestão de pessoas, lida com a contratação de novos colaboradores, horários, assiduidade, férias e salários.

Os responsáveis por este departamento têm ainda de lidar com os despedimentos e as promoções do *staff*. As ações de formação e as atividades que tenham como objetivo a motivação dos trabalhadores são também responsáveis deste departamento.

Por fim, o departamento dos Recursos Humanos interage com todos os departamentos devido ao fator contratação, pois só o diretor do departamento onde existe a vaga é que dá a aprovação final.

O departamento da Manutenção tem como responsabilidades a conservação e manutenção de todos os espaços do hotel, bem como de todos os equipamentos.

Para além dos aspetos acima referidos, esta área é responsável pelas energias, registo dos consumos e pela recolha do lixo gerado, através de uma empresa competente,

A Manutenção relaciona-se com todos os departamentos do hotel devido ao seu papel já mencionado de conservação e manutenção.

O *Front Office* é um dos departamentos que se encontra mais em contacto com o cliente, uma vez que tem como funções realizar os *check-in's* e *check-out's*, atendimento telefónico, reservas, gestão de reclamações e promoção dos serviços que o hotel tem ao dispor do hóspede.

Este departamento tem como principal objetivo fazer com que o cliente se sinta bem recebido, tendo os colaboradores desta área saberem ou pelo menos tentarem responder

a todas as questões que possam surgir por parte do cliente, sendo este também um pouco responsável do *Guest Relations* do hotel.

A área do *Revenue Management/Reservas* é outro dos departamentos que lida constantemente com o cliente final, sendo uma constante a resposta a questões por parte dos clientes no que respeita a disponibilidade e preços. Este também tem de gerir a ocupação dos espaços do hotel, a sua gestão e a tarifa do quarto.

Este departamento lida maioritariamente com o departamento do *Front Office*, passando toda a informação adicional que tenham acerca de uma reserva e quaisquer pedidos especiais que possam existir por parte do hóspede. Contudo também mantém um canal de comunicação constante com o departamento Comercial e Financeiro, mais propriamente a área dos Clientes (*Accounts Receivable*).

O *Housekeeping* destina-se a deixar os espaços do hotel arrumados e limpo, incluindo ainda a lavandaria interna tanto para os clientes externos e internos do hotel.

Este departamento lida com todos os departamentos do hotel, tendo especial atenção à limpeza e arrumação dos quartos, bem como de todos os espaços abertos ao cliente. O departamento em questão recorre a trabalhadores de uma empresa de *outsourcing* dada a dimensão da unidade hoteleira.

No que concerne ao departamento Comercial, este destina-se à venda dos serviços que o hotel tem para oferecer aos seus clientes, tentando sempre torna-los mais apelativos para o consumidor final. Assim sendo, este departamento lida com a promoção *online* e pessoal, acabando por ter de namorar um pouco o cliente final.

Esta área relaciona-se mais frequentemente com os seguintes departamentos: Reservas, Financeiro (área de Clientes), F&B (área dos Banquetes) e *Front Office*.

Relativamente à área de Compras, esta debruça-se sobre a encomenda de produtos com uma boa dinâmica entre o preço e a qualidade, tanto para os clientes internos como para os externos. Este departamento funciona através de requisições e notas de encomenda. Para além da encomenda dos produtos, este departamento ainda tem como funções dar entrada dos mesmos e a responsabilidade pelo inventário e o seu inventário.

Este departamento mantém uma relação de constante comunicação e interação com o departamento Financeiro, nomeadamente com a área dos Fornecedores e também com a

Direção do Hotel. Contudo, também interage com os outros departamentos uma vez que as notas de encomenda têm de estar aprovadas pelo Diretor do departamento para o qual se destina o produto, pelo Diretor Financeiro e Geral.

A divisão do Marketing encontra-se profundamente conectada com o departamento Comercial, pois ambas as áreas têm como objetivo a promoção e venda dos serviços que são disponibilizados pelo hotel. Contudo, o Marketing também tem como funções relacionar-se com o cliente através das novas ferramentas *online*, nomeadamente as redes sociais e criar ações de promoção e dinamização do hotel.

O departamento Informático lida com os sistemas informáticos do hotel, bem como com o seu desenvolvimento. O seu responsável tem como responsabilidades dar apoio técnico a todos os departamentos e resolver quaisquer complicações que surjam com os aparelhos informáticos, os sistemas e as linhas telefónicas do hotel.

O departamento responsável pela Segurança tem um papel muito importante no hotel, uma vez que este tem de delinear procedimentos e regras que garantam a segurança dos clientes e dos colaboradores, transmitindo-lhes esse mesmo sentimento.

Parte destas funções destinam-se a ajudar a uma maior organização numa possível evacuação ou acidente dentro do hotel, ensinando aos colaboradores a como agir em diferentes situações problemáticas dando-lhes as ferramentas para controlar a multidão.

Para além de zelar pela segurança dos clientes e dos colaboradores, o responsável do mesmo também implementa medidas de proteção à propriedade e bens do hotel, bem como revistas aleatórias às malas dos colaboradores à saída do local de trabalho.

O SPA acaba por ser considerado um departamento do hotel, tendo o seu responsável como funções tratar do preçário dos serviços e produtos disponíveis e da sua requisição, gerir os horários dos funcionários e estar disponível para responder às questões que possam surgir por parte dos clientes.

Neste caso, como é possível verificar através da figura 2, o SPA e a Segurança têm o mesmo responsável.

Por último, o Diretor Geral deve ter a capacidade de liderança, para poder indicar o caminho aos diretores departamentais para alcançarem os objetivos financeiros a que se tinham proposto. Para tal é necessário que este saiba passar a informação corretamente e

de forma perceptível aos diretores dos departamentos para que estes a passem aos seus subordinados.

Este tem de usar todas as suas aptidões em gestão para planear, tomar decisões, organizar, controlar, administrar e comunicar.

Quanto à área financeira, esta já foi abordada na revisão da literatura e ainda mais à frente no desenrolar do relatório.

Todos estes departamentos têm a necessidade de se relacionarem entre si, uma vez que se encontram interligados, tornando-se importante um canal de comunicação aberto e sem complicações para que a informação passe com toda a precisão e clareza necessária. Esta ligação e dependência que os departamentos têm uns dos outros fazem com que seja possível com a entajada a concretização dos objetivos a que o hotel se propôs.

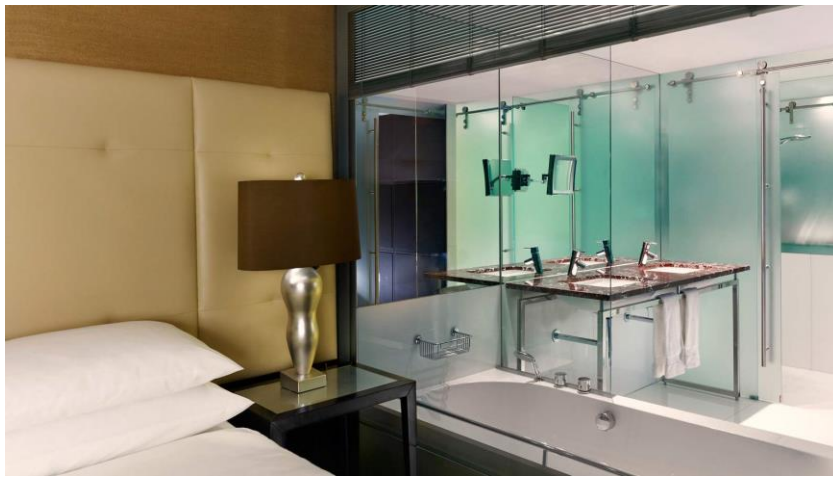
### **III.2.3 Serviços do *Sheraton Lisboa Hotel & SPA***

#### **III.2.1 Quartos**

O hotel *Sheraton* apresenta cinco tipologias de quartos, nomeadamente: Quarto *Deluxe*, Quarto *Premium*, Quarto *Club*, *Suite* Executiva e a *Suite* Presidencial

No que respeita ao quarto *Deluxe*, existem cerca de 250 quartos com características como: “ (...) mobiliário em madeira nobre, cama *Queen size* ou duas *Twin Sheraton Sweet Spleeper*, banheira *XL* com chuveiro, *amenities Shine by Bliss*, balança eletrónica, ar condicionado, canais *TV por cabo e satélite*, internet de alta velocidade a pedido, cortina *blackout*, cadeirão de braços e mesa de trabalho, linha telefónica direta com número de acesso exterior direto, *voice-mail*, cofre e acesso de 24horas ao *Fitness Center*. ”(Sheraton Lisboa, 2012).

Quanto ao quarto *Premium*, estes encontram-se entre o 18º e o 19º piso do edifício, com uma vista incrível sobre a cidade. Este quarto apresenta as mesmas características de um *Deluxe* com apenas mais um extra, uma garrafa de vinho do Porto à chegada.



**Figura 3.3 - Quarto *Deluxe* e *Premium***

Fonte: <http://www.Sheratonlisboa.com/pt/rooms>

Os quartos Club situam-se entre o 20º e o 25º piso, com cerca de 74 quartos de luxo, estes apresentam ainda uma vista mais privilegiada em comparação aos quartos Premium, como também o acesso *exclusivo ao Club Lounge*. *O que os tornam quartos superiores são os seguintes atributos: “ (...)pequeno-almoço buffet incluído no Lobby Bistro ou no Club Lounge, o acesso ao Club Lounge, duas garrafas de água mineral por dia, máquina de café Delta, serviço Turndown (serviço de abertura da cama), check-out tardio e parque gratuito”*(Sheraton Lisboa, 2012).



**Figura 3.4 - Quarto *Club***

Fonte: <http://www.Sheratonlisboa.com/pt/rooms>

No que concerne às *Suites Executivas*, existem 10 no hotel, localizadas nos últimos andares do hotel. Para além das características subjacentes a todas as outras, a *Suite Executiva* tem uma área total de 62m<sup>2</sup>, com quarto e sala; tratamento VIP durante a estada; máquina de café Nespresso, casas de banho com banheira XL e duchas independentes, leitor de CD e DVD (Sheraton Lisboa, 2012).



**Figura 3.5 - Suite Executiva**

**Fonte:** <http://www.Sheratonlisboa.com/pt/rooms>

Por fim, a *Suite* Presidencial situada no 23º piso, com cerca de 155m<sup>2</sup>, dispõe uma cama *King size Sheraton Sweet Sleeper*; sala de estar com TV e sistema de entretenimento, escritório independente do quarto, sala de refeições, piano e quarto de vestir; casa de banho com duche e *jacuzzi*, com uma vista panorâmica para a cidade; uma *kitchenet* equipada; tratamento TOP VIP com reposição diária e trólei com bebidas. Todas as outras características subjacentes aos outros tipos de quartos estão incluídas na *Suite* Presidencial (Sheraton Lisboa, 2012).



**Figura 3.6 - Suite Presidencial**

**Fonte:** <http://www.Sheratonlisboa.com/pt/rooms>

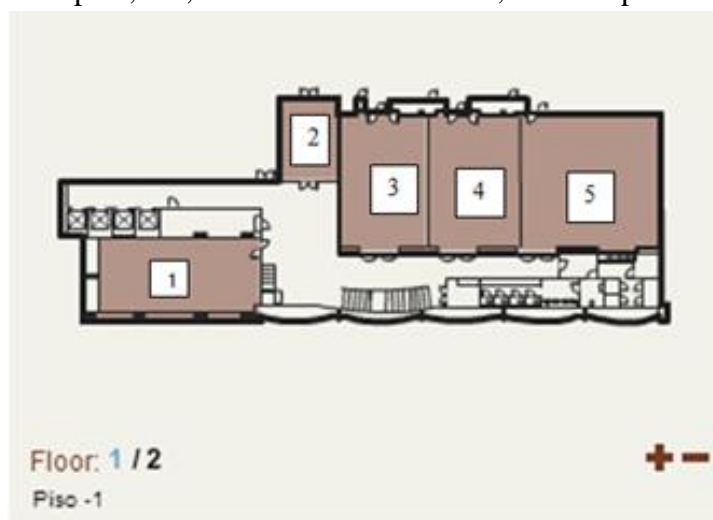
### **III.2.2 Salas de Reuniões**

Sendo um hotel virado para os negócios, o *Sheraton* Hotel tem ao dispor do cliente 12 salas multifuncionais e que se adaptam às necessidades deste, tendo também uma equipa dedicada à organização e à produção de eventos que se venham a realizar nestas

salas. As 12 salas encontram-se divididas por dois pisos e todas equipadas com os equipamentos necessários.

Esta área destinada a reuniões e eventos tem a capacidade de sentar mais de 600 pessoas.

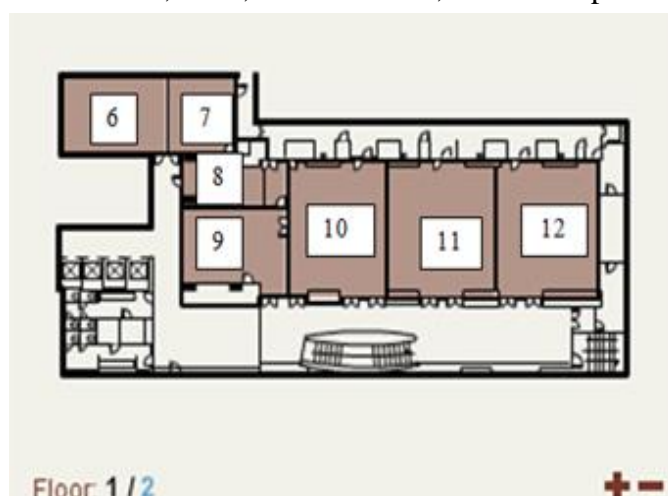
Como podemos ver pelas imagens os dois pisos albergam como anteriormente mencionado as 12 salas de eventos, sendo que no piso -1, o número 1 corresponde à Nashville; o 2 à Memphis; o 3, 4 e 5 às New Orleans 1, 2 e 3 respetivamente.



**Figura 3.7 - Salas de Reuniões Piso -1**

**Fonte:** <http://www.Sheratonlisboa.com/pt/meetings>

No piso B encontramos as seguintes salas: Springfield 1 no número 6 da imagem; Springfield 2 no número 7; a White Plains 1 no número 8; White Plains 2 no número 9; seguindo-se da White Plains 3, 4 e 5, no número 10, 11 e 12 respetivamente.



**Figura 3.8 - Salas de Reunião Piso B**

**Fonte:** <http://www.Sheratonlisboa.com/pt/meetings>

### III.2.3 Restaurantes e Bares

No hotel existem quatro espaços onde o cliente pode descontrair, seja a usufruir de uma bebida ao fim de tarde como uma excelente refeição, seja um almoço ou um jantar, contando sempre com um serviço de topo. Os quatro espaços são: *Lobby Bistro*, *Lobby Bar*, *Panorama Restaurante* ou *Panorama Bar*.

O *Lobby Bistro* encontra-se aberto todos os dias para pequenos-almoços, almoços e jantares. Tem como base de inspiração para o menu a comida tradicional portuguesa e também nas várias nacionalidades dos seus clientes.



**Figura 3.9 - Lobby Bistro**

**Fonte:** [http://www.sheratonlisboa.com/pt/gallery/restaurante\\_es](http://www.sheratonlisboa.com/pt/gallery/restaurante_es)

O *Lobby Bar* segundo o website é: “*Confortável, descontraído e urbano (...)*” (*Sheraton Lisboa Hotel & SPA*), tornando-se assim no local perfeito para descontrair e tomar um copo após um dia de trabalho.



**Figura 3.10 - Lobby Bar**

**Fonte:** [http://www.sheratonlisboa.com/pt/gallery/restaurante\\_es](http://www.sheratonlisboa.com/pt/gallery/restaurante_es)

O *Panorama Restaurante* e *Bar* encontram-se no último piso do hotel, mais propriamente no 26º piso, oferecendo uma vista de tirar o folego sobre a cidade de

Lisboa. Neste restaurante as palavras “*Glamour, elegância e cozinha gourmet (...)*” (Sheraton Lisboa Hotel & SPA) são chave para descrever um dos restaurantes mais conceituados, tendo ganho em 2011 os prémios de Melhor Restaurante e Melhor Chef. O bar oferece também a mesma vista e um ambiente descontraído onde se pode aproveitar o pôr-do-sol sobre a cidade.



**Figura 3.11 - Panorama Restaurante**



**Figura 3.12 - Panorama Bar**

**Fonte:** [http://www.sheratonlisboa.com/pt/gallery/restaurante\\_es](http://www.sheratonlisboa.com/pt/gallery/restaurante_es)

**Fonte:** [http://www.sheratonlisboa.com/pt/gallery/restaurante\\_es](http://www.sheratonlisboa.com/pt/gallery/restaurante_es)

O Club Lounge apesar de não se encontrar na descrição de restaurante no *website*, também é considerado um lugar onde os hóspedes que têm um quarto Club ou uma *Suite*, podem disfrutar não só de internet gratuita, como também de snacks, bebidas, pequenos-almoços, fotocopiadoras/impressoras.

### **III.2.4 Spirito SPA**

O Spirito SPA encontra-se no piso 1, é considerado um spa de luxo. Associado à *Aromatherapy Associates*, que é especialista em aromoterapia, proporcionam aos seus clientes uma experiência única, em torno de relaxamento e cheiros que os transportam para um ambiente de paz e tranquilidade.

Todos os seus serviços são baseados na individualidade e qualidade, pois os clientes não são iguais, requerendo assim um tratamento personalizado e melhor adequado às suas necessidades.

Dentro do SPA é possível encontrar os seguintes serviços: 7 *Suites* de tratamento; 1 *Suite* VIP para duas pessoas; 1 sala de tratamentos Vichy; piscina exterior, que pode ser usufruída por pessoas que não estejam hospedadas no hotel, por uma certa quantia; sala

de relaxamento; *Zen Lounge*; *Heat Experience: Hamman*; *Vitality Pool*; *Sheraton Fitness*; *Hair Spa* e o *Spirito Bar*.



**Figura 3.13 - Spiritos SPA**

**Fonte:** <http://www.sheratonlisboa.com/pt/gallery/spa>

### **III.3 Cronograma das atividades do estagiário**

No decorrer do estágio as áreas por onde fui adquirindo conhecimentos e experiência foram as de Fornecedores (*Accounts Payable*) e a dos Clientes (*City Ledger*).

Na tabela seguinte encontra-se o cronograma das atividades desenvolvidas no estágio.

ÁREA	ATIVIDADES	2012				2013					
		SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
	Formação sobre as regras do hotel										
FORNECEDORES	Conhecimento da área e software										
	Arquivo										
	Lançamento Faturas com Nota de Enc.										
	Lançamento Faturas sem Nota de Enc.										
	Pedir aprovação faturas										
	Pedir notas de crédito										
	Reconciliação de Contas Correntes										
	Lançamento pagamentos manuais/cheques										
	Previsões Fecho do Mês										
	Constituir processos de pagamento										
	Atendimento/Esclarecimento a fornecedores										
	Elaboração de vários mapas										
	Preenchimento do Livro de Caixa										
CLIENTES	City Ledger										
	Envio de faturas										
	Arquivo										
	Emissão Notas de Crédito										
	Reemissão de Faturas										
	Reconciliação Cartões de crédito										
	Lançamento Cartões Crédito, pagamentos, comissões										
	Cálculo Comissões										
	Verificação Facturas Comissionáveis										
	Facturas Booking.com										
	Faturação rendas e garagem										
	Cobranças										
	Reunião Crédito										
Acta Reunião Crédito											
BadDebt											

Tabela 3.7 - Cronograma das tarefas do estágio

Fonte: Própria

No decorrer do estágio as áreas pelas quais passei no departamento financeiro do hotel foram a dos Fornecedores e a dos Clientes, tendo tido algum contato com outros departamentos.

Na área de fornecedores desempenhei as seguintes tarefas: lançamento de faturas com ou sem nota de encomenda no programa SAP; pedi a aprovação de faturas - sem nota de encomenda - por parte dos diretores departamentais; arqueei processos de pagamento e faturas recentemente lançadas; pedi notas de crédito e débito via telefone; reconciliei contas correntes dos fornecedores; lancei pagamentos manuais/cheques; lancei provisões no fecho do mês; constitui os processos de pagamento; atendi e esclareci telefonicamente fornecedores; e elaborei vários mapas.

No período de tempo que estive na área dos fornecedores tive contacto como já referido anteriormente com os vários departamentos para pedir a aprovação de faturas, contudo o departamento com que mais interagi foi o das Compras uma vez que qualquer problema ou dúvida relacionada com a alteração de quantidades ou valores, que o sistema informasse de uma diferença, eram esclarecidas com este departamento. O mesmo pode acontecer com faturas que chegavam ao departamento financeiro e que necessitavam de aprovação do diretor departamental.

Quanto à área de clientes as tarefas desempenhadas foram: arquivo das faturas pagas em cartão de crédito, cartões de registo e arquivo/envio do City Ledger; elaboração de mapas com as informações das faturas para o envio via *email*, para a empresa cliente; submissão de faturas na plataforma Expedia; faturação referente às rendas e às garagens; reemissão de faturas; elaboração de notas de crédito; reconciliação de cartões de crédito; cálculo de comissões; lançamento de pagamentos mais as respetivas comissões; verificar se as faturas eram comissionáveis ou não, e enviar a respetiva informação para os clientes; imprimir todas as faturas do Opera respetivas à Booking.com para o pagamento de comissões; preparação da reunião de crédito; realização da minuta da reunião de crédito; realização do *BadDebt*; e por último o correio.

Na área dos Clientes, interage-se muito com o departamento de Reservas, *Front Office* e o de Comercial, uma vez que estão relacionados. No departamento de reservas a comunicação e interação era realizada numa base de pedir documentação de reserva bem como a aprovação ou não de pedidos de emissão de notas de crédito.

No que respeita ao *Front Office*, a interação era com base em pedido de documentação que não viesse para o departamento financeiro, pedido de número de cartões de crédito para proceder a devoluções e fecho de PM'S (faturas de grupos).

Quanto à área Comercial, a relação era com base em fecho de PM's (faturas de grupos), pedido de emissão de notas de crédito, pedido de contratos atualizados ou outras dúvidas que pudessem surgir.

Em ambas as áreas do departamento financeiro, tive que interagir com outras áreas como é o caso do *income* auditor, quando havia necessidade de enviar por correio eletrônico a pedido de um cliente cópia de uma fatura de um dos bares ou restaurantes, correspondente à sua estada. Quando ao caixa geral o relacionamento limitou-se ao pedido das folhas do livro de caixa para serem lançadas, ou à entrega da folha com os valores de câmbio de compras efetuadas no hotel no dia anterior à sua entrega.

Também houve interação da minha parte com o diretor financeiro e com o assistente do mesmo, ou para tirar qualquer tipo de dúvida ou para entregar documentação que estes tenham pedido.

### **III.5 Competências adquiridas**

Com o desenrolar do estágio e a aprendizagem de novas funções, fui adquirindo competências que me fizeram evoluir tanto como pessoa, como profissional.

Posso afirmar que adquiri competências enquanto ser humano, aprendendo a ser, estar, falar, pensar e agir de acordo com diferentes tipos de pessoas e com diferentes temperamentos, num ambiente de trabalho. Aprendi também a lidar com fornecedores menos satisfeitos com o nosso desempenho, reconhecendo a sua importância para o hotel, permitindo-me ganhar conhecimentos de técnicas para um atendimento de excelência.

Também foram desenvolvidas competências no que respeita ao relacionamento interpessoal bem como procedimentos para uma comunicação eficaz, desenvolvendo empatia levando a um clima de trabalho agradável e produtivo.

Adquiri aptidões a nível de tecnologias da informação, aprendendo a trabalhar com dois programas de gestão diferentes que certamente poderão vir a ser úteis num futuro próximo.

Também me tornei mais atenta, responsável e focada nas minhas tarefas, com o intuito de manter o trabalho organizado a tempo e horas, permitindo desenvolver uma postura profissional, aprendendo a trabalhar em equipa, tornando-me mais proactiva e flexível.

Foi-me também possível desenvolver confiança e segurança no trabalho que fui realizando ao longo do tempo, permitindo-me estabelecer objetivos profissionais.

Outra das competências ganhas foram os conhecimentos e uma maior destreza com a gestão financeira.

### **III.6 Contribuição do estagiário para o Hotel**

Todas as funções desempenhadas foram funções que as minhas supervisoras desempenhavam, excluindo os pagamentos a fornecedores e o envio de comunicação eletrónica, aos quais não tinha acesso.

Assegurei a organização do trabalho, diminuindo a sobrecarga do mesmo e permitindo à minha supervisora, uma maior atenção para tarefas de extrema importância e rigor.

Foi-me possível assegurar sozinha, a área dos fornecedores em dias que, por motivos pessoais a minha supervisora não pôde comparecer. Quando tal acontecia, eram alturas de pouco trabalho em que eu realizava aquilo que me era possível com os acessos que tinha.

Também em alturas de férias contribui para o funcionamento do correio interno do hotel, tendo a meu encargo todo o processo de envio de cartas e preenchimento da folha dos correios.

Uma maior agilização com o departamento das Reservas, no que respeita à obtenção de documentos em falta para o envio das faturas aos clientes, e uma maior rapidez na sua conclusão.

Foi também criada uma lista dos códigos comissionáveis ou não, para o pagamento de comissões de certas empresas, sendo necessária a sua atualização constante.

Outra das contribuições foi o pôr em dia um dos procedimentos requeridos pela *Starwood*, que se prende com o carimbar de todas as faturas pagas desde o início do ano de 2012, com o carimbo de “Pago”.

Contribui também para uma maior rapidez na elaboração dos processos de pagamento e na obtenção de assinaturas do responsável departamental (dependendo da fatura), para dar seguimento ao pagamento da mesma.

Posso concluir que dei uma grande contribuição para o hotel, uma vez que como já afirmei todo o trabalho que desempenhei, após ter adquirido os conhecimentos necessários, foi de como se uma colaboradora se tratasse, resolvendo problemas, respondendo a questões e despachando com o máximo de profissionalismo todo o trabalho que se me apresentava, nunca deixando trabalho pendente.

### **III.7 Limitações**

No decorrer do estágio realizado, foram sentidas determinadas limitações no que respeita ao desenvolvimento de algumas funções.

Primeiramente foi sentida uma grande limitação por ir realizar o estágio no departamento financeiro, pois a relação e o entendimento de contabilidade não eram os suficientes. Esta limitação foi sendo ultrapassada com os conhecimentos adquiridos.

Em segundo lugar, um dos fatores que limitou de certo modo a minha aprendizagem foi o facto de não serem dados acessos ao sistema informático a um estagiário, que não tem qualquer vínculo com a empresa. Para ser possível a minha utilidade e ajuda ao departamento, foi necessário que as minhas supervisoras, de ambas as áreas onde realizei o estágio, partilhassem comigo os seus acessos. Contudo, não foi possível ter acesso ao *email*, o que se revelou ser uma grande limitação no contacto com os clientes e fornecedores, pois a maioria da comunicação é realizada através de correio eletrónico.

A falta de acessos levou a que existisse algum tempo livre, quando todas as tarefas se encontravam realizadas. Esse tempo livre, podia ter sido utilizado em aprofundar as minhas competências. Por esse motivo, é considerado também uma limitação.

Outra limitação sentida foi o facto de ter despendido muito tempo a carimbar todas as faturas pagas do ano 2012, assim como todas as faturas que foram sendo pagas ao longo deste ano.

O arquivo de todas as faturas lançadas, notas de crédito e dos processos de pagamento apesar de ser um trabalho útil à organização de um departamento, dada à quantidade exorbitante de papel, tornou-se também uma restrição à aprendizagem, devido ao tempo despendido a realizar a tarefa.

Por último, outra das restrições encontradas relaciona-se com o tema do relatório, que inicialmente iria incidir sobre o relatório e contas do hotel, culminando numa análise económico-financeira da empresa. A ideia para o tema inicial acabou por ser abandonada, quando foi recusado o acesso ao relatório e contas, uma vez que existem determinadas informações que não são disponibilizadas aos estagiários.

### **III.8 Resultados do Estágio**

O estágio efetuado nesta unidade hoteleira permitiu-me crescer enquanto pessoa e profissional da indústria, possibilitando-me gerir as minhas funções perante as limitações acima mencionadas contribuindo para a minha aprendizagem/formação, de modo a minimizar e ultrapassar todos os obstáculos com que me deparei ao longo do tempo.

Para a empresa, este estágio curricular, foi uma mais-valia em termos de recursos humanos por um período de dez meses, proporcionou a implementação de alguns métodos de trabalho que possibilitaram uma maior rapidez e agilização dos mesmos.

Assim, posso afirmar que os resultados deste estágio foram positivos, pois permitiu-me desenvolver competências, dar apoio ao departamento onde o realizei e ajustar-me às

adversidades encontradas ao longo do caminho, contando sempre com o apoio e acompanhamento dos colegas que sempre me auxiliaram quando necessário.

Como resultado, posso também referir os conhecimentos que adquiri a nível técnico, colmatando as diferenças que existem da teoria aprendida no percurso académico à prática do mundo do trabalho.

A realização deste estágio possibilitou a concretização do método observação-participação e aprendizagem dos processos, para a elaboração deste relatório.

Em resumo reforço o quanto foi enriquecedor o estágio que efetuei, permitindo-me desenvolver o profissionalismo, a competência e a simpatia para com as pessoas com quem tive o privilégio de trabalhar, que foram uma referência em termos de futuro.

## **IV. Resultados**

### **IV.1 Caracterização do Departamento Financeiro**

O departamento financeiro do hotel tem oito funcionários, que desenvolvem o trabalho em conjunto durante um período de 40 horas semanais. A disposição da sala encontra-se de forma a que cada área de trabalho esteja delegada a um local exato, para não haver trocas de arquivos e impedimentos na realização de qualquer tipo de atividades.

É importante referir também que o *Sheraton Lisboa Hotel & SPA* não tem um *Controller*, mas sim um Diretor Financeiro a gerir o departamento.

A contabilidade deste hotel, é feita por uma empresa externa, nomeadamente a Moneris Paseco.

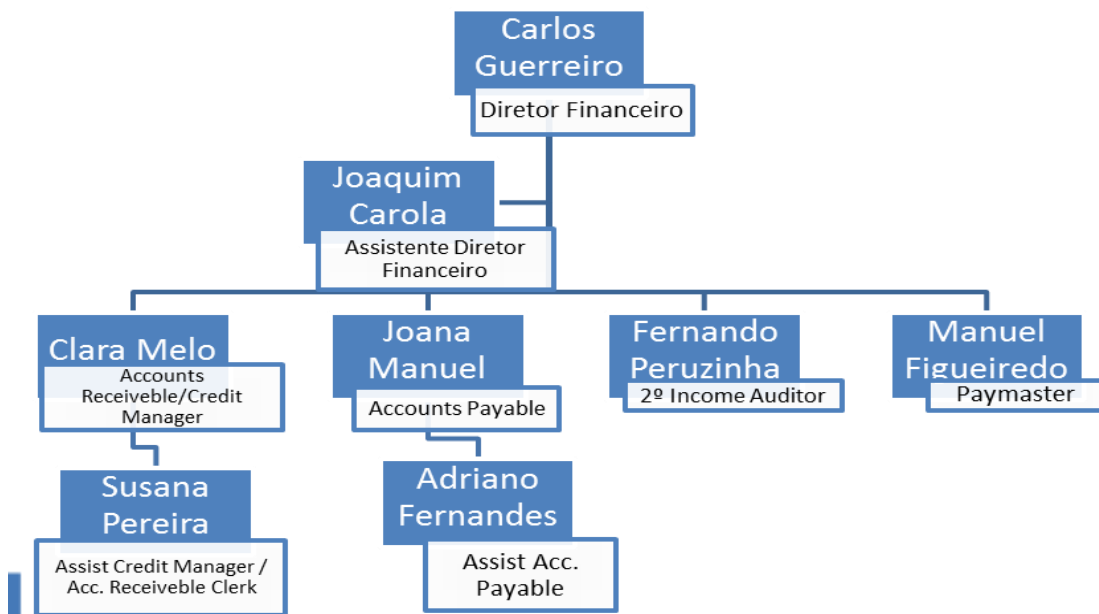
#### **IV.1.1 Sistemas de informação**

É importante referir que os sistemas de informação utilizados, no *Sheraton Lisboa Hotel & SPA*, em termos de *software*, no quotidiano deste departamento financeiro, são o Opera, Micros e SAP, mencionadas na revisão da literatura.

#### **IV.1.2 Organograma do Departamento Financeiro**

A *Starwood* diz-nos que os seus departamentos de contabilidade/financeiro têm um papel de extrema importância na análise e orientação, no que concerne a negócios e apoio para investimentos e iniciativas estratégicas (Starwood Hotels).

Assim, o departamento financeiro do *Sheraton Lisboa Hotel & SPA* é composto pelos seguintes colaboradores nas seguintes posições, como é possível verificar no organograma abaixo:



**Figura 4.14 - Organograma do Departamento Financeiro**

Fonte: Própria

Como é possível apreender pelo organograma, existe uma linha direta de comunicação entre os vários colaboradores, sendo que todos reportam ao assistente do diretor financeiro, reportando este diretamente ao diretor financeiro e em alguns casos ao próprio diretor geral. Contudo, não impede de os colaboradores e responsáveis de área reportarem também ao diretor financeiro, caso que acontece quando o assistente se encontra ausente.

#### **IV.1.3 Diretor Financeiro**

Com base nas políticas e regulamentos da *Starwood*, o Diretor Financeiro tem a função de supervisionar e controlar todas as operações que se desenrolam no seu departamento, dando apoio às dúvidas e aplicando medidas que melhorem o funcionamento deste.

Durante o meu tempo de estágio, através de uma observação direta e pessoal, consegui apurar que é importante que o Diretor Financeiro, tenha um canal aberto para que qualquer colaborador, seja do seu departamento, ou de outro possa tirar dúvidas ou

questionar sobre qualquer assunto. Por outras palavras, os diretores departamentais devem ter acesso a qualquer tipo de informação financeira e terem a possibilidade de esclarecerem dúvidas em relação à análise de dados e ao orçamento.

Assim, é importante este coordenar algumas decisões com os diretores departamentais.

Tem também como funções a elaboração do orçamento, apresentando-o posteriormente em conjunto com os diretores departamentais na reunião anual da *Starwood*, que se realiza num país determinado pela cadeia hoteleira e onde são apresentados os resultados conseguidos relativamente ao orçamento do ano anterior.

É importante salientar que o orçamento na sua maioria é elaborado pelo Diretor Financeiro e juntamente com os restantes diretores departamentais, para culmar qualquer dúvida nas previsões para cada departamento.

Ainda dentro das funções encontra-se a aprovação do *BadDebt*, que é um ficheiro do *City Ledger*, atualizado no final de cada mês, onde estão os saldos por receber de todas as empresas, sejam estes a 30 ou mais dias. Neste ficheiro, também, se encontra o valor em excesso ou em défice, que tem de ser lançado (Anexo 3). O diretor financeiro tem também como parte das suas funções a aprovação e verificação de todos os processos de pagamentos, antes de chegarem à direção geral. Para dar seguimento ao pagamento dos fornecedores é necessária a aprovação *online* do diretor geral. O diretor financeiro tem também como função a aprovação da *market list*, que consiste na lista dos produtos que estão para ser encomendados pelo departamento de compras e necessitam da aprovação do diretor departamental financeiro e geral.

Assim, as palavras-chaves que se aplicam à função do diretor financeiro são: controlar, analisar e autorizar.

#### **IV.1.4 Assistente do Diretor Financeiro**

Uma vez que o papel do diretor financeiro é extenso, cabe ao seu assistente dar apoio ao mesmo em todas as suas tarefas.

Através de uma entrevista com o assistente do diretor financeiro, e do que fui aprendendo ao longo do estágio, o assistente faz muito mais que dar apoio ao diretor financeiro. Faz tudo aquilo que no passado o diretor financeiro faria.

O assistente tem de fazer a previsão de todos os custos e faturas não lançadas num determinado mês. Após verificação dos custos a provisionar, estes são lançados pela área dos fornecedores, como uma operação diversa no programa de gestão. Esta operação diversa no sistema informático, permite que o valor seja registado no sistema como um custo do mês. Contudo, após a receção da fatura no departamento, leva a que a previsão seja anulada e lançada a fatura com o custo correto.

O orçamento também faz parte das suas funções, uma vez que este ajuda o diretor financeiro na sua elaboração.

Por outro lado, é o assistente que preenche o ficheiro de *Profit and Loss* (Anexo 4), conhecido por *P&L*, onde são englobados todos os departamentos do hotel, operacionais e não operacionais, sendo distribuídas todas as receitas e custos pelos vários departamentos e os seus *outlets*. Assim, é possível verificar quais os departamentos que deram prejuízo e os que geraram lucro à empresa. Comparando com a previsão, o chamado “*forecast*” (Anexo 5), mensal para cada departamento, torna-se possível verificar se o *P&L* está muito longe ou não da previsão.

Faz parte das funções do assistente reconciliar as contas de lançamento de receitas ou despesas, certificando-se que tudo está lançado nas contas corretas e associadas ao respetivo centro de custo. Esta função faz parte da panóplia de funções que têm de ser desempenhadas no final de cada mês, antes do fecho do período contabilístico. A reconciliação não engloba apenas as contas de lançamento, os salários e os benefícios têm de ser revistos antes de serem lançados como uma despesa nos fornecedores, uma vez que o valor de salários pagos não é o mesmo todos os meses. Isto resulta de várias situações, como é o caso dos subsídios de férias e natal, sejam estes por duodécimos ou não (depende da opção que o trabalhador escolheu), da redução de número de trabalhadores ou do número de estagiários, tendo de ser distribuídos pelos centros de

custos corretos, ou seja, sendo levados os custos com salários aos respectivos departamentos.

Quando o diretor financeiro se encontra ausente, é o assistente que aprova todos os processos de pagamentos em papel e *online* e, o pagamento de impostos também.

Por fim faz parte das suas funções, manter uma linha direta de contacto entre todos os colaboradores da área financeira, tendo estes de reportar ao assistente para que este por sua vez reporte todas as informações necessárias ao diretor financeiro.

O contato com outros colaboradores também se estende aos outros diretores departamentais, uma vez que este também tem capacidade e conhecimentos para responder a quaisquer questões que possam colocar.

Concluindo, as funções do assistente de diretor financeiro acabam por ir de encontro às do diretor uma vez que este tem de ser capaz de o substituir na sua ausência.

#### **IV.1.5 Clientes (*Accounts Receivable/City Ledger*)**

A área dos clientes tem uma série de funções, uma vez que trata do envio de faturação e também da cobrança de valores que já ultrapassaram o prazo de pagamento, acordado entre as duas empresas. É importante salientar que esta área trabalha com dois programas, nomeadamente o Opera e o SAP, utilizados para operações distintas.

Nesta área do departamento financeiro, são várias as funções desempenhadas, nomeadamente:

- *City Ledger* – é assim chamado ao conjunto de empresas que têm crédito aberto no hotel. Todas as noites é enviado um relatório de *City Ledger* para o departamento financeiro, conferido pela receção. É necessário conferir se todas as faturas referidas no relatório se encontram com a documentação necessária, para os originais serem enviados às empresas para estas procederem ao pagamento, seja por correio, por ficheiro de excel, ou *online*, conforme o

combinado com a empresa. Após o envio das faturas, é necessário proceder ao arquivo dos duplicados, bem como à importação do relatório do Opera para o SAP. Este procedimento é feito pelo técnico informático.

- Arquivo – é importante o rigor no arquivo, para que seja de fácil consulta se necessário. Na área dos clientes, arquivam-se as faturas pagas com cartão de crédito (apenas as assinadas pelos clientes) e os cartões de registo, que vêm com as faturas de *City Ledger*. Arquiva-se ainda as notas de crédito emitidas.
- Emissão de notas de crédito – faz-se no programa Opera e são efetuadas sempre que é feito um pedido de nota de crédito por parte de uma empresa. Este pedido tem de ser verificado antes da emissão da nota de crédito, para confirmar se a empresa tem razão na reclamação que está a fazer ou se não existe a necessidade de ser emitida a nota de crédito.
- Reemissão de Faturas – estas são feitas quando um cliente nos informa após ter recebido a fatura, que falta ou o número de contribuinte, ou que foi emitida para a entidade/pessoa errada. Quando tal acontece tem de se proceder à sua reemissão que consiste na anulação da primeira fatura com uma nota de crédito, que precisa da aprovação do diretor financeiro e diretor geral, e posteriormente à criação de uma nova fatura com todos os itens da primeira, mas com os dados corretos. Quando se faz uma reemissão de fatura tem de se enviar o processo para o *Night Auditor*, para este contar com as notas de crédito no relatório de *City Ledger*, se a fatura foi fechada para *City Ledger* ou *Cash*.
- Reconciliação de Cartões de Crédito – é feita com o intuito de verificar se os movimentos bancários estão de acordo com o está registado no programa Opera. Estas diferenças têm de ser todas justificadas no ficheiro de reconciliações (exemplo: gorjeta comprada e não lançada).
- Lançamento de cartões, pagamentos e comissões – estes lançamentos são efetuados em SAP, permitindo limpar da conta todos os valores que já foram pagos pelas empresas. O lançamento de cartões consiste em alocar os valores que deram entrada pelos terminais de pagamento automático (TPA), aos valores que foram transferidos para SAP do Opera, lançando o valor em falta para uma

conta de comissão de cartões de crédito. Quanto ao lançamento de pagamentos, estes são feitos também em SAP, alocando o valor recebido às faturas que o cliente está a pagar, abatendo esse valor do sistema.

- Cálculo de comissões – é necessário fazer quando é recebida uma fatura de comissões para pagar, por parte de um agente ou operador de viagens, para confirmar se o valor está correto. Se assim for, a fatura é aprovada pelo responsável da área e dada aos fornecedores para ser lançada e seguidamente ao seu lançamento, alocada pela área dos clientes às faturas por pagar, deduzindo do seu pagamento esse montante.
- Verificação de faturas comissionáveis ou não – este processo acontece quando é recebido no hotel um extrato de conta, com a respetiva data, número de confirmação e nome do hóspede, enviados por uma determinada empresa que pede a confirmação do pagamento das comissões. Após a verificação é enviada a informação à empresa, seja por *email* ou por fax, a informar quais as faturas não comissionáveis e às quais já foi paga a respetiva comissão. Não se informa quais as faturas que faltam comissionar, pois esse trabalho é feito posteriormente, deduzindo do seu pagamento o montante devido.
- Facturas da *Booking.com* – Relativamente a estas faturas, é necessário imprimi-las todas do Opera e confirmar se os valores correspondem aos que se encontram na plataforma eletrónica da *Booking.com*. Se os valores não corresponderem são alterados para os corretos, de modo a que a empresa em questão envie/desconte as comissões corretas.
- Reunião de crédito - A reunião é realizada todos os meses, a meio do mês, com o diretor geral, diretor financeiro, diretor do *Front Office*, o supervisor de reservas, a supervisora de banquetes, pela diretora de vendas e por vezes pelo assistente de diretor financeiro. A reunião é preparada pelo *ageing* (ficheiro retirado do sistema que mostra todos os saldos por receber dos clientes, até mais de 190 dias). Antes da reunião são feitas as cobranças, com o intuito de baixar o valor que fica por receber.

- Ata – A ata é feita após a reunião de crédito, com todos os dados importantes à elaboração da mesma (ver Anexo 6).
- *BadDebt* – O *BadDebt* como mencionado anteriormente, é um ficheiro atualizado no final de cada mês pelo *City Ledger* onde estão todos os saldos por receber de todas as empresas, sejam estes a 30 ou mais dias. Neste ficheiro também se encontra um valor em excesso ou em défice, que tem de ser lançado.

Por fim, a responsável pela área dos Clientes, é também a *Credit Manager*. Este papel consiste na verificação nos canais próprios, se as empresas que fizeram o pedido de crédito, são qualificadas e fidedignas, apresentando liquidez positiva e a curto prazo para com os seus fornecedores. Se tal se verificar, é concedido crédito atendido a estas empresas, com a aprovação do diretor financeiro e diretor geral.

Todas as funções acima mencionadas, excluindo o lançamento de cartões, pagamentos e comissões e aprovação de crédito, são elaboradas pela assistente da responsável pelos clientes. Esta ainda é responsável pelo correio da empresa, onde trata de por o selo em todas as cartas, preencher a folha de registo dos correios, para posteriormente alguém do *Front Office* ir entregar à loja.

#### **IV.1.6 Fornecedores (*Accounts Payable*)**

Resumidamente, a área dos fornecedores trata da entrada em sistema informático de faturas e posteriormente, o seu pagamento. Todavia, a área dos fornecedores é muito mais que apenas o lançamento de faturas e o seu pagamento, tem todo um conjunto de funções agregadas que complementam e têm um cariz muito importante para o departamento e para a operacionalização do hotel. Isto deve-se ao facto de que se falhar um pagamento, os fornecedores podem cortar o fornecimento ao hotel, pondo em causa o serviço prestado ao cliente externo e interno.

Assim, as funções desempenhadas na área de fornecedores são as seguintes:

- Lançamento de faturas com nota de encomenda – Refere-se a todas as faturas que dão entrada com a mercadoria e matérias-primas no departamento de compras, encomendadas pelo mesmo através de uma nota de encomenda. Após a verificação de que toda a mercadoria foi rececionada, é dada entrada na mesma, seguindo a fatura para o departamento financeiro, onde é introduzida no sistema de faturação.
- Lançamento de faturas sem nota de encomenda – Estas faturas sem nota de encomenda, são faturas de serviços que em vez da nota de encomenda é necessário agregar uma cópia do contracto à mesma, e pedir a aprovação do diretor departamental para o qual é destinado o serviço. Por exemplo, no caso da fatura do gás e água, estas são enviadas para o departamento de manutenção para a aprovação das mesmas e o anexo dos mapas produzidos por este mesmo departamento.
- Pedido de Notas de Crédito – Estes pedidos são feitos com base em diferenças que são encontradas no lançamento de faturas, seja em termos de alteração de valor ou quantidade. Contudo, antes de proceder ao pedido da nota de crédito, é importante confirmar com o departamento de compras se o erro é do fornecedor ou do hotel.
- Reconciliação de contas correntes dos fornecedores – As reconciliações tem um princípio básico que é o de verificar se tudo o que está lançado em fornecedores é o mesmo que o fornecedor tem lançado na sua conta e se os saldos conferem. Isto impede confusões ao fim de uns meses ou mesmo anos, tanto entre as duas empresas como também com as finanças.
- Processos de pagamento – Os processos de pagamento são elaborados no fim ou no início de cada mês. A execução destes têm como ponto de partida juntar todas as faturas e notas de crédito do fornecedor, relativas ao mês mais antigo que se encontra por pagar. Se forem faturas sem nota de encomenda é necessário, como já anteriormente dito, recolher a aprovação do diretor departamental e juntar o contracto.

- Lançamento de pagamentos manuais/cheques – Todos os pagamentos efetuados manualmente, os pagamentos ao estrangeiro, cheques a estagiários ou de fim de contracto são lançados no programa SAP. Tal é necessário para que o valor pago seja alocado aos valores em aberto na conta do fornecedor, limpando assim os mesmos.
- Efetuar/lançar pagamentos automáticos/lote – Os pagamentos em lote são pagamentos de fornecedores nacionais. O ficheiro é gerado em SAP, onde são selecionados todos os fornecedores a que se quer pagar, como também todas as faturas.
- Arquivo – O arquivo é feito numa base diária e é aplicado a todas as faturas lançadas com ou sem nota de encomenda; às notas de crédito e aos processos de faturas pagas.
- Carimbar – Todos os processos de pagamento aprovados pela direção, bem como já pagos na realidade, necessitam de ser carimbados com o carimbo do “Pago”, segundo normas da *Starwood Hotels & Resorts*.
- Lançamento de *Expense Vouchers* – Os *Expense Vouchers*, são as despesas dos colaboradores relacionadas com atividades ligadas diretamente ao trabalho. Os *Expense Vouchers* têm de ser aprovados pelo diretor financeiro e diretor geral, para serem lançados e pagos. Contudo, estes estavam em vias de deixar de ser lançados e pagos pela área fornecedores, tendo de obrigatoriamente dar entrada pelos recursos humanos. Assim, o montante devido ao colaborador terá de ser devolvido através do salário.
- Previsões de fecho do mês – Existe a necessidade de provisionar todos os valores referentes a faturas de serviços mensais, que ainda não chegaram ao departamento. Esta necessidade envolve-se com o facto de ser necessário registar todos os custos referentes a um determinado mês, no mesmo.
- Controlo da conta 2251000000 – Esta conta diz respeito às mercadorias que já deram entrada no departamento, mas que falta lançar pela fatura. Com este controlo é possível evitar o lançamento de faturas de um determinado mês no

mês seguinte, através do pedido via correio eletrónico das faturas referentes às mercadorias que se encontram já em economato.

- Atendimento aos fornecedores – O atendimento aos fornecedores acontece todas as quintas-feiras, durante o horário de expediente. Este dia tem como objetivo responder a todas as questões dos fornecedores, maioritariamente sobre previsões de pagamento.
- Elaboração de mapas – Neste campo os mapas são vários e para diferentes situações. No caso de serviços de telecomunicações é necessário o preenchimento do mapa, com o objetivo de traduzir a informação da fatura para a análise por parte do técnico informático. O mapa encontra-se distribuído por departamentos, e dentro destes por números de telefone, onde é preenchido com o tarifário e o valor gasto no respetivo mês. Depois existem os mapas referentes às taxas da *Starwood*, que o valor do mapa tem de corresponder com o valor em SAP (Anexo 7).
- Impostos – O pagamento de impostos também faz parte das funções da área dos fornecedores, uma vez que é a área por onde são processados todos os pagamentos, sejam estes a fornecedores, Estado ou colaboradores.
- Livro de Caixa – O livro de caixa diz respeito às receitas e despesas geradas pelos departamentos operacionais, mais propriamente *Front Office*, SPA, bares, restaurantes e refeitório (senhas de refeição). Apesar de serem receitas e deverem ser lançadas pela área dos clientes, no departamento financeiro do *Sheraton*, o livro de caixa faz parte das funções da área dos fornecedores. Com a introdução dos dados o valor das receitas com as despesas tem de dar resultado zero obrigatoriamente. É também incluído nas despesas do dia que está a ser lançado, todos os *paid outs* originados pela receção (dinheiro que é dado ao cliente e debitado posteriormente na sua conta), e as despesas bancárias.
- Lançamento do envelope de caixa – O envelope de caixa vem do Caixa Geral. Este consiste em todas as faturas para as quais foi necessário retirar dinheiro do caixa, para uma determinada compra. Assim, é indispensável o seu lançamento, que consiste em lançar fatura por fatura, alocando-a ao centro de custo correto.

Após o seu lançamento no fim do mês, tem de ser elaborada uma carta, onde é pedido ao banco o reembolso do montante do envelope de caixa. Esta carta, tem de ser assinada pelo diretor financeiro e pelo diretor geral.

Todas as funções acima mencionadas, são realizadas também pelo assistente da pessoa responsável pela área dos fornecedores.

#### **IV.1.7 *Income Auditor***

O *income auditor* é considerado como um segundo filtro no que respeita à reconciliação das receitas do dia, sendo o primeiro o *Night Auditor*. Esta função cinge-se à manutenção e à atualização das declarações financeiras, bem como dos relatórios contabilísticos.

As suas funções passam por:

- Relatórios diários das reconciliações;
- Verificar se todas as saídas de pagamentos do *Front Office* foram legítimas (rebates).
- Controlar juntamente com a área dos clientes, todas as faturas de grupos (PM's ou fólhos);
- Reconciliação de contas bancárias, onde verifica se todas as despesas bancárias já foram lançadas ou não;
- Conferir os relatórios do *Night Auditor* e do *Micros*, com o relatório de vendas garantindo a veracidade dos dados reportados;
- Responsável pelos *back-up's* diários, semanais e mensais das faturas do *Opera* e do *Micros* (restaurantes e bares);
- Alocar as receitas às contas corretas;
- Dar assistência ao fecho das contas no fecho do mês;
- Preparar relatórios diários, mensais e anuais, conforme a gestão de topo solicitar;
- Abrir nos programas informáticos o perfil de um novo fornecedor ou cliente.

#### **IV.1.8 Caixa Geral/Responsável por Salários**

O caixa geral é a pessoa encarregue pela caixa geral do hotel, onde existe uma certa quantia de dinheiro para qualquer eventualidade que seja necessário. Como funções, enquanto Caixa Geral tem:

- Verificar todos os envelopes de caixa dos *outlets* e da Recepção;
- Distribuir todos os relatórios relativos ao caixa, aos *outlets*, recepção e ao diretor financeiro ou ao seu assistente;
- Auditar o *House Bank*, ou seja, o que temos em caixa, mais propriamente no cofre do hotel;
- Preparar os documentos necessários para a realização de depósitos bancários;
- Verificar as fitas do fecho dos terminais de pagamento automático com os valores do Opera, bem como as diferenças cambiais se existem diferenças;
- Tratar do envelope de caixa, que consiste no aglomerado de todas as faturas pagas com o dinheiro do caixa geral, relativamente ao mês em questão, para que possa ser lançado pelos fornecedores;
- Venda das senhas de refeição para o refeitório do hotel;
- Tratar da separação das gorjetas e da sua entrega aos colaboradores corretos;
- Preencher o livro de caixa, a ser posteriormente lançado pela área dos fornecedores, que consiste na informação dos envelopes de caixa dos *outlets* e recepção, diariamente.

Quanto à responsabilidade dos salários, é importante que este saiba a legislação referente aos salários e impostos. Enquanto responsável pelos salários, as suas funções passam por:

- Trabalhar juntamente com o departamento dos Recursos Humanos, para assegurar que todos os dados estão corretos ao serem introduzidos no sistema atempadamente;
- Verificar com o departamento dos Recursos Humanos, se todos os assuntos relacionados com os sindicatos, estão resolvidos;

- Ser responsável por juntar todas as gorjetas e receitas dos *outlets* e receção, para introduzir posteriormente todos os dados no processamento de salários;
- Procurar e processar quaisquer receitas, deduções ou impostos;
- Proceder aos adiantamentos, quando estes forem requeridos pelos colaboradores e aprovados pela direção.

É importante referir que dada a política da *Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.* os acessos ao sistema estão condicionados aos colaboradores. Isto significa, que a área dos fornecedores e a área de clientes não podem criar novos perfis para novos clientes ou fornecedores. Este processo só pode ser efetuado pelo *income auditor*.

Todas estas limitações existem para prevenir o acontecimento de fraudes no hotel.

A mesma limitação acontece com a área dos clientes e do *Front Office*, pois só o responsável pelo *Front Office* tem o acesso aos números de cartões de crédito dos hóspedes, para quando é necessário efetuar uma devolução.

Assim, é necessária a criação de controlos e proteções internas, como é o caso das políticas e normas da *Starwood*. Posto isto: “*Estes sistemas são chamados de controlos internos, que são as políticas e procedimentos projetados para: assegurar que a informação da contabilidade e demais sistemas seja segura e confiável, e proteger os ativos do hotel.(...)*”. (Lunkes, 2008)

## V. Discussão dos Resultados

Com a elaboração deste estudo de caso é pretendido perceber se o que foi assimilado no estágio, a nível de observação-participação corresponde a toda a revisão da literatura efetuada. Sendo que, neste caso a questão a responder seria: Vão as práticas de um departamento financeiro de uma unidade hoteleira de cinco estrelas, de encontro ao que é definido na teoria? A resposta a esta questão é que, de uma forma muito débil, sim. Isto deve-se ao facto de em termos de literatura são poucas as práticas e procedimentos a realizar num departamento financeiro, mencionadas pelos autores.

Uma das descobertas com o desenvolvimento deste trabalho, foi que em termos práticos as funções do Diretor Financeiro são como que um espelho, do que é defendido na revisão da literatura, como o papel do *Controller*.

Na prática o que foi retirado através da metodologia utilizada foi que, o Diretor Financeiro tem de supervisionar, controlar e dar apoio aos outros diretores departamentais. A realização do orçamento anual, a aprovação de documentos, de pagamentos de faturas e o pagamento de impostos, são funções que também fazem parte do seu cargo.

Em termos teóricos, Megginson & Smart (2008) afirmam que o *Controller* tem de “(...) *supervisionar as empresas de contabilidade e as operações de tesouraria (...)*”.

O *Controller* como vários autores referem tem de controlar, aconselhar, informar e reportar (Gibson, 2002; Burgess, 2001; Goretzki, 2013). Burgess (1996), afirma ainda que também faz parte das suas funções a gestão, a elaboração do orçamento e lidar/pagar os impostos.

Quando comparando os resultados com a teoria, é possível perceber que todas as funções na prática correspondem ao papel do *Controller*.

Contudo, quando comparado com o que é afirmado e defendido na literatura em relação ao Diretor Financeiro, é possível afirmar que existem algumas semelhanças com o que é

mencionado nos resultados uma vez que, este também é considerado um analista (Megginson & Smart, 2009).

Shang *et al.* (2009), chega a afirmar que o Diretor Financeiro tem como parte das suas funções controlar os *inputs* e *outputs*.

Assim, é possível afirmar que o Diretor Financeiro na realidade, apresenta-se como *Controller* e Diretor Financeiro na teoria, uma vez que na prática não existe nesta unidade hoteleira a função de *Controller*.

Analisando as funções do Assistente do Diretor Financeiro do hotel em estudo, verifica-se uma grande panóplia de tarefas a desempenhar. Isto porque o Diretor Financeiro tem poucas funções, todavia estas são de elevada importância para que as normas, os procedimentos e o bom desempenho do seu departamento e do hotel sejam atingidos.

Sucintamente, pois os temas já foram abordados aprofundadamente, o Assistente faz também tudo o que o Diretor faz, uma vez que este tem de ser capaz de substituí-lo quando necessário. Contudo, este ainda apresenta como parte das suas funções: a elaboração, análise e correções das previsões; preenchimento e análise do ficheiro de P&L; trata das reconciliações das contas das receitas e despesas para prevenir qualquer erro e ser possível a sua correção; e ainda dá apoio a todos os outros membros do departamento financeiro e aos restantes gestores departamentais sempre que necessário.

Com base na revisão da literatura, o Assistente apresenta-se como Diretor Financeiro. Cheng & Mendes (1989) afirmam que o Diretor Financeiro é o responsável pela operacionalização e pelo controlo da entrada e saída de fundos.

Já Megginson & Smart (2009) defendem que o Diretor tem de realizar e analisar os orçamentos, relatórios e as previsões.

Assim sendo, em termos práticos o Assistente do Diretor Financeiro apresenta funções ditas na literatura como de um Diretor Financeiro.

Em termos do hotel em estudo, a contabilidade é elaborada por uma empresa externa, nomeadamente a Moneris Paseco.

A área dos Clientes (*Accounts Receivable*), em termos práticos engloba uma série de atividades relacionadas com o envio de faturas e cobranças aos clientes. Tendo sempre um contacto constante com este, seja através de correio eletrónico ou contacto telefónico, nesta área é importante tentar responder às questões e pedidos dos clientes, podendo ser uma reemissão de fatura, por qualquer motivo.

Esta área tem muitas funções como é o caso do *City Ledger*, arquivo, reemissão de faturas, faturação, lançamento de pagamentos, entre muitas outras já abordadas. No hotel em estudo, a responsável por esta área, é também Gestora de Crédito.

Na revisão da literatura, diversos autores abordam maioritariamente a temática da concessão de crédito a possíveis ou já existentes clientes. Megginson & Smart (2008) não são exceção, afirmando que o responsável pelo crédito gere toda a sua política, analisa e administra a evolução dos requisitos, aprovando o crédito, monitorizando e efetuando as cobranças. Estas práticas aproximam-se da realidade, contudo, neste estudo de caso, a aprovação do crédito é realizada pelo Diretor Financeiro e pelo Diretor Geral.

Zeng *et al.* (2007), mencionam o processo intitulado de “*Order-to-Cash*”, que passa pelas seguintes etapas: aquisição de pedidos, gestão de pedidos, gestão de crédito, execução da ordem, faturação, gestão de cobranças, gestão de conflitos, gestão de pagamentos e aplicação do dinheiro. Este processo encontra-se muito próximo do que é aplicado em termos práticos no *Sheraton Lisboa Hotel & SPA*.

O seguimento dos processos e das contas que se encontram por saldar, bem como o contacto com o cliente com o intuito de cobrar os valores em dívida, são aspetos muito salientados na revisão da literatura (Demeneck, 2005; Zeng *et al.*, 2007).

O estabelecimento de prazos de pagamento para os clientes e em sistema, permite ao responsável saber quais os clientes que têm valores pendentes, sejam estes a mais de 30, 60 ou 90 dias. (García-Teruel & Martínez-Solano, 2010; Zeng et al., 2007).

A separação das funções do responsável da área de clientes e o responsável do Caixa Geral é muito importante, de modo a evitar fraudes e erros, que possam vir a ser prejudiciais no futuro (Lambert, 2004).

Apesar de haver uma falta de aprofundamento em relação às funções realizadas na área dos Clientes, muito do que foi abordado pelos autores coincide com a realidade e o que é praticado na indústria hoteleira. A preocupação com a cobrança e com a separação de funções, são aspetos muito relevantes e principais para esta área.

A área dos Fornecedores (*Accounts Payable*), prende-se com o recebimento de faturas e a sua entrada em sistema, como também com o seu pagamento aos fornecedores.

Contudo, esta área é mais que lançar faturas e proceder ao seu pagamento. Funções como pedido de notas de crédito, reconciliação de contas, previsões do fecho do mês, o controlo da conta de mercadorias, o atendimento ao fornecedor, preenchimento de mapas, lançamento de livro de caixa, entre muitas outras, fazem parte das competências do responsável desta área.

Ao compararmos a teoria com a prática, vemos que Demeneck (2005) expõe de uma forma muito clara em que consiste esta área, defendendo que é onde se encontram e registam todas as despesas da empresa.

García-Teruel & Martínez-Solano (2009) defendem que grandes empresas e já com muitos anos de existência, não necessitam de ter crédito comercial, uma vez que já tendo nome no mercado torna-se mais fácil arranjar outros tipos de financiamento, destinando-se assim o crédito a empresas recentes e pequenas. Em termos práticos não é o que acontece, pois todos os fornecedores possibilitam a existência de crédito, a uma grande marca como é o caso do hotel. Este é necessário devido ao grande volume de negócio, que exige um grande volume de mercadorias.

García-Teruel & Martínez-Solano (2009), mencionam ainda a relação que existe entre o volume de contas a pagar com a dimensão da empresa e do seu volume de negócio. Esta afirmação é corroborada por nós, uma vez que espelha a realidade do *Sheraton Lisboa Hotel & SPA*.

Demeneck (2005), foi o único autor mencionado que aborda, de certa forma, as funções a desempenhar nesta área como é o caso da verificação de todas as faturas, notas de crédito, notas de encomenda, datas de vencimento; procurar a autorização prévia para proceder a pagamentos; não lançar faturas não autorizadas e proceder a um controlo constante dos dados inseridos em sistema.

Stewart (2008) menciona a importância de um canal de comunicação entre a área dos Fornecedores e as Compras, acabando por espelhar a realidade no dia-a-dia de um departamento financeiro. Isto deve-se à necessidade constante de estar em contato com o departamento de Compras, pois é de lá que são enviadas as faturas para serem lançadas no sistema e onde são conferidas todas as mercadorias com a nota de encomenda. Logo, algum erro ou falha no lançamento da fatura pode estar relacionada com uma falha nas Compras ou pela parte do fornecedor, sendo importante a sua resolução, pois é na realidade o que ocorre em termos muito gerais e quais os aspetos importantes a ter em consideração.

O Caixa Geral/Responsável pelos Salários, é no fundo a pessoa encarregue pelo caixa do hotel, onde entram e saem valores diariamente existindo uma necessidade constante de controlo. As suas funções passam por verificação dos valores registados pelos *outlets* e da sua documentação, a distribuição dos relatórios referentes a estes *outlets*, verificação diária do valor existente em fundo de caixa, depósitos bancários, entre outros.

Para a realização deste cargo no hotel, é importante a existência de acessos condicionados, para evitar fraudes, bem como o isolamento da pessoa responsável, uma vez que existe um cofre dentro da sua sala com os valores do fundo de caixa.

A pessoa responsável pelo Caixa Geral é o responsável pelo controlo dos valores que entram e saem da empresa, que juntamente com os extratos bancários tornam possível ver o desempenho da empresa (Demeneck, 2005; Megginson & Smart, 2009). Na revisão da literatura são ainda mencionadas funções e procedimentos que coincidem com os resultados obtidos, como é o caso da separação de funções entre quem verifica os montantes e quem os contabiliza, a existência de um fundo de caixa com acesso restrito e a fiscalização diária dos montantes recebidos e a respetiva documentação (Demeneck, 2005; Lunkes, 2008).

Os autores chegam a defender a importância do isolamento da pessoa responsável por esta área, dentro da empresa (Demeneck, 2005; Lunkes, 2008)

A teoria e a prática de certa forma, encontram-se pelo caminho coincidindo as reflexões dos autores com o que foi aprendido na prática.

Contudo, não deixam de existir no que se refere ao Caixa Geral algumas lacunas, uma vez que na revisão da literatura não é abordada a temática dos salários e da responsabilidade que cai sobre este, como por exemplo certificar-se com os Recursos Humanos que todos os valores estão corretos, não esquecendo as gorjetas, adiantamentos e assuntos sindicais.

Em termos críticos, percebo a falta de informação relacionando o Caixa Geral com os salários, uma vez que este deve ser função dos Recursos Humanos e do responsável pelo Departamento Financeiro. Também porque este não deve estar relacionado com a entrada e saída de valores da empresa, o que não acontece neste caso.

Apesar de o ficheiro ser enviado para o banco pela responsável pelos Fornecedores, é o Caixa Geral/Responsável Salarial que tem de proceder à sua construção, não indo de encontro com o que os autores e mesmo a própria organização defendem.

Em termos do *Income Auditor*, este tem a função dentro do hotel de funcionar como um segundo filtro em relação a reconciliação das contas do dia anterior. Este cargo não foi

abordado na revisão da literatura devido ao facto de muitas das suas funções, estarem relacionadas com as funções do Caixa Geral.

Na prática este tem de proceder às reconciliações dos relatórios diários, como já mencionado, às reconciliações das contas bancárias, verificar a veracidade dos dados reportados pelo *Night Auditor* e registados no Micros, é o responsável pelos *back-up's* diários de faturas do Micros e relatórios do Opera.

Ao compararmos com a literatura consultada e abordada relativa ao Caixa Geral, constatamos que algumas das funções coincidem com as mencionadas na prática para o *Income Auditor*. Assim, são exemplos: a reconciliação das contas bancárias, sendo mencionada a importância de esta ser elaborada por uma pessoa externa a esta área, e a fiscalização diária do registo de pagamentos e recebimentos em sistema (Demeneck, 2005).

Apesar de haver uma lacuna em algumas funções praticadas na realidade, das principais funções para manter o controlo na empresa dos valores registados e existentes em caixa e em banco, são referenciadas como do Caixa Geral, sendo na realidade atribuídas e efetuadas por outro cargo.

As funções abordadas muito minuciosamente a nível de prática e de como se processam, quando confrontadas com a teoria, salientam as referências muito generalizadas a estas pelos autores.

Esta confrontação de resultados levou-me a questionar alguns aspetos entre a teoria e a prática, como:

- Estarão os cargos de um departamento financeiro a arrecadarem mais responsabilidades e a evoluir?
- Será que os hotéis cumprem todos os requisitos e procedimentos impostos pela marca ou cadeia hoteleira, uma vez que no caso do *Sheraton Lisboa Hotel & SPA*, é na área dos Fornecedores, onde supostamente só deveriam ser lançadas

despesas, que é lançado o Livro de Caixa, que contém as receitas dos vários departamentos? Não deveria ser lançado pela área dos Clientes?

- Terá o papel do Diretor Financeiro evoluído para *Controller*?
- O Assistente do Diretor Financeiro, não deverá ser considerado Diretor Financeiro?
- Poderá existir em concordância no mesmo espaço, um *Controller* e um Diretor Financeiro?

A nosso ver, realmente os cargos estão a arrecadar maiores responsabilidades e por este meio, a evoluírem; os hotéis nem sempre cumprem as normas e procedimentos impostos pela gestão; o papel do Diretor Financeiro evoluiu para *Controller* e o Assistente do Diretor Financeiro, já desempenha todas as funções de um Diretor Financeiro. Assim, existe a possibilidade da existência de um *Controller* e de um Diretor Financeiro no mesmo espaço, pois como Goretzki (2013) afirma o *Controller* e o Diretor Financeiro são parceiros que discutem e trocam ideias sobre o negócio e de como qual a melhor maneira a abordar a situação, sendo considerados mesmo co-gestores.

No caso deste departamento financeiro, é possível afirmarmos que existe função de linha, onde o Diretor Financeiro tem uma função de direção e a função de *staff* onde o Assistente do Diretor Financeiro, apresenta uma função de assessor.

## VI. Conclusão

Com a elaboração deste relatório de estágio, foi possível atingir o objetivo principal deste trabalho, que se prende com o facto de verificar se existe uma relação com o que é efetuado na prática, com o que é referenciado na teoria.

Apesar da existência de uma grande lacuna entre o que é abordado na teoria, os pontos principais são desenvolvidos do mesmo modo que são executados a prática.

Contudo, através da revisão da literatura alguns dos conceitos encontram-se mais desenvolvidos, algo que não se verifica no *Sheraton*. Por outro lado, existem algumas tarefas que são aplicadas no departamento financeiro que não são referidas a nível da literatura.

Foi também possível verificar que em alguns dos casos as funções estudadas e exploradas pelos autores, se confundem um pouco com as funções desempenhadas na realidade. Ou seja, o Diretor Financeiro da unidade hoteleira em estudo, desempenha segundo a comparação feita com a revisão da literatura, papel de *Controller* e Diretor Financeiro, e o Assistente do Diretor Financeiro papel de Diretor Financeiro.

O mesmo acontece com o *Income Auditor* que também desempenha algumas funções do Caixa Geral.

Outra das conclusões a que cheguei, é que os procedimentos por muito que sejam, de certa forma, os mesmo para qualquer departamento financeiro de uma unidade hoteleira de cinco estrelas, estes e as normas mudam de hotel para hotel, de gestão para gestão. Cada hotel tem normas e procedimentos específicos, os quais estão relacionados com as suas necessidades e sua cultura.

Todavia, os hotéis pertencentes a uma cadeia hoteleira internacional tendem a ter todos os processos padronizados. Isto permite uma maior agilização dos processos e de análise dos hotéis que fazem parte da cadeia. Esta é uma realidade que se aplica ao *Sheraton Lisboa Hotel & SPA*, e muitos dos hotéis também pertencentes à cadeia

hoteleira internacional *Starwood*, pois partilham das mesmas normas, procedimentos, políticas e funções. Traduzindo-se tudo em processos e normas uniformizadas, facilitando a comparação dos negócios nos relatórios anuais.

Os papéis e as funções desempenhadas estão a evoluir, verificando-se um aumento de responsabilidades face às existentes no passado.

Concluimos também, que existe uma grande dependência e interligação entre os vários departamentos, sendo esta fundamental para uma gestão correta, precavendo-se de possíveis erros e fraudes que venham a tornar-se prejudiciais para o hotel.

Com a Discussão de Resultados, foi-nos possível chegar a certas questões, como por exemplo:

- Estarão os cargos de um departamento financeiro a evoluir e a arrecadar mais responsabilidades?
- Serão cumpridos todos os requisitos, normas e políticas impostas pela cadeia hoteleira?
- Estarão a ser utilizadas designações diferentes na prática?
- Existe a possibilidade de o *Controller* e o Diretor Financeiro, coexistirem no mesmo espaço?

Estas questões, são apenas pequenas conclusões/interrogações que foram suscitando ao longo do desenvolver deste trabalho. Contudo, não deixam de ser possíveis linhas de estudo para que se perceba mais aprofundadamente e se verifique a existência ou não de uma evolução de cargos, falta de cumprimento de procedimentos, e uma possível coexistência de um *Controller* e Diretor Financeiro na mesma instituição.

Este trabalho foi muito produtivo e enriquecedor, esclarecendo as dúvidas relativamente à comparação entre a teoria e prática, pois os processos são todos mais simplificados, uma vez que nos dias de hoje todos eles são informatizados, ajudando à introdução de dados e à sua análise.

Este processo possibilitou um crescimento a nível pessoal e profissional, tendo sido uma experiência bastante enriquecedora, tanto a nível do estágio como da elaboração deste trabalho, permitindo-me perceber as minhas limitações e tentar alcançar mais para além delas.

Contudo, existiram algumas limitações no desenrolar deste trabalho, como por exemplo: a falta de informação mais precisa acerca da área, tornando mais complicada a comparação da teórica com a prática. Também a falta de acessos e informação disponibilizada pelo hotel para completar um pouco mais este relatório, foi uma das limitações sentidas.

Apesar de todas estas limitações e mais algumas, foi possível responder ao objetivo do trabalho e ainda pensar em linhas de estudo futuras.



## VII. Referências Bibliográficas

- AECA. (2005). *La contabilidad de Gestión en las Empresas Hoteleras* (Vol. 30). Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Araujo, E. (2001). Contribuição ao Estudo de Indicadores Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros, sob o Enfoque da Gestão Estratégica. São Paulo.
- Barros, C. P., Botti, L., Peypoch, N., & Solonandrasana, B. (2011). Managerial efficiency and hospitality industry: the Portuguesa Case. *Applied Economics*, 2895-2905.
- Bragg, S. M. (2012). *The Essencial Controller - An Introduction to What Every Financial Manager Must Know*. John Wiley & Sons.
- Brigham, E. F. (1998). *Financial Management: Theory and Practice*. Atlantic Publishers and Distributors.
- Burgess, C. (1996). A profile of the hotel financial controller in the United Kingdom, United States and Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 19-28.
- Burgess, C. (2001). Multiple stakeholders and middle managers: the role of the hotel financial controller. *The Service Industries Journal*, 151-169.
- Burgess, C. (2007). Is there future for hotel financial controllers. *International Journal of Hospitality Management*, 161-174.
- Cheng, Â., & Mendes, M. M. (1989). A Importância e a Responsabilidade da Gestão Financeira na Empresa. *XVII Conferência Interamericana de Contabilidade*, (pp. 1-10).

- Demeneck, J. B. (2005). Verificação do Controlo Interno do Departamento Financeiro de uma Empresa Hoteleira. *Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis, Brasil.
- Deus, A. M., Cunha, D. d., & Maciel, E. M. (2010). Estudo de Caso na Pesquisa Qualitativa em Educação: Uma Metodologia. *VI Encontro de Pesquisa em Educação*.
- Duarte, V. V. (2005). *Administração de Sistemas Hoteleiros*. São Paulo: Senac.
- Figueiredo, S. (Maio/Junho de 1995). Contabilidade e Gestão Empresarial - A Controladoria. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 93.
- Francisco, M. (Outubro de 2010). *A Recolha de Dados*. Obtido em 23 de Novembro de 2013, de Metodologias de Investigação na Educação: <http://miemf.wordpress.com/act2/>
- García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2009). A dynamic perspective on the determinants of accounts payable.
- García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2010). A Dynamic Approach to Accounts Receivable: a Study of Spanish SMEs. *European Financial Management Vol.16*, 400-421.
- Gibson, D. (1998). A qualitative research study on perceptions held by Hong Kong hotel financial controllers in decision-making roles. *Internacional Journal of Hospitality Management*, 17, 65-81.
- Gibson, D. (2002). On-Property hotel financial controllers: a discourse analysis approach to characterizing behavioural roles. *Hospitality Management*, 5-23.
- Goretzki, L. (18 de Novembro de 2013). Management accounting and the construction of the legitimate manager. *Journal of Management Control*, pp. 319-344.

- Guilding, C. (2002). *Financial Management for Hospitality Decision Makers*. Butterworth-Heinemann.
- Hall, M. (2010). Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*, 301-315.
- Holloway, J. (2002). *The Business of Tourism*. Prentice Hall.
- Instituto Nacional de Estatística, I. (2012). *Estatísticas do Turismo 2011*. Instituto Nacional de Estatísticas, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística, I. (2013). *Estatísticas do Turismo 2012*. Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Kothari, C. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age Internacional Publishers.
- Lambert, C., & Pezet, E. (2010). The making of the management accountant - Becoming the producer of truthful knowledge. *Accounting, Organizations and Society Journal*, 10-30.
- Lambert, P. (Outubro de 2004). Auto Posting of Accounts Receivable. *Business Credit*, 106, pp. 32-34.
- Lamminmaki, D. (2008). Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry. *Management Accounting Research*, 163-181.
- Lunkes, R. J. (Setembro/Dezembro de 2008). O Uso de Controles Internos : Um Estudo em Empresas Hoteleiras. *Revista Contabilidade Ufba*, pp. 50-66.
- Lurie, E., & Shuv, S. (2010). Returning the Relevancy of the P&L - (A proposed model). *Accounting & Auditing Financial Reporting*, 22-27.
- Megginson, W. L., & Smart, S. B. (2009). *Introduction to Corporate Finance, Abridged Edition*. South-Western.

- Mian, S. L., & Jr., C. W. (1992). Accounts Receivable Management Policy: Theory and Evidence. *The Journal of Finance*, 169-200.
- Mittal, D. (2011). *Management Accounting and Financial Management*. V.K (India) Enterprises.
- Monteiro, C. (15 de Julho de 2013). *Publituris - Análise Deloitte - Hotelaria Portuguesa Mantem Forte Segmentação*. Obtido em 16 de Julho de 2013, de Publituris: <http://www.publituris.pt/2012/06/29/analise-deloitte-hotelaria-portuguesa-mantem-forte-segmentacao/>
- Monteiro, C. (15 de Julho de 2013). *Publituris - Dormidas em Maio sobem 11,8%*. Obtido de Publituris: <http://www.publituris.pt/2013/07/15/dormidas-em-maio-crecem-118/>
- Rodrigues, B., Brito, F., & Campanharo, W. (2011). Pesquisa Qualitativa Versus Quantitativa. *Programa de Pós-Graduação em Ciências Agrárias*. Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Agrárias.
- Santos, L. L., Gomes, C., & Arroteia, N. (2010). Management Accounting Practices In The Portuguese Lodging Industry. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 110-125.
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (Julho de 2009). Pesquisa Documental: Pistas Teóricas e Metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1.
- Shang, J. K., Wang, F. C., & Hung, W. T. (2009). A stochastic DEA study of hotel efficiency. *Applied Economics*, 2505-2518.
- Sorin, B., & Carmen, S. (2012). The Relevance of Management Accounting for the Hospitality Industry. *The Journal of the Faculty of Economics - Economic*, 886-893.

Stewart, T. (Fevereiro/Março de 2008). Driving Accounts Payable to the Next Level. *Supply & Demand Chain Executive Executive*, pp. 32-34.

Vyar, A., & Bilgin, N. (2011). Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. *Internacional Journal of Hospitality Management*, 398-408.

Weetman, P. (2006). *Management Accounting*. Prentice Hall.

Zeng, S., Melville, P., Lang, C. A., Boier-Martin, I., & Murphy, C. (2007). Predictive Modeling for Collections of Accounts Receivable. *Workshop on Domain Driven Data Mining*, (pp. 43-48). San Jose.

### **Endereços Eletrônicos:**

*Micros Fidelio*. (s.d.). Obtido em 18 de Julho de 2013, de <http://www.micros-fidelio.pt/>

Office.com. Obtido em 11 de Novembro de 2013, de <http://office.microsoft.com/en-001/templates/profit-and-loss-statement-TC001115484.aspx>

Resorts, S. H. (2012). *História*. Obtido em 18 de Julho de 2013, de Starwood Hotels and Resorts: <http://www.starwoodhotels.com/corporate/press/history.html>

Resorts, S. H. (10 de 07 de 2012). *Valores da Empresa*. Obtido em 18 de Julho de 2013, de Starwood Hotels and Resorts: <http://www.starwoodhotels.com/corporate/about/values/index.html>

SAP. (s.d.). Obtido em 18 de Julho de 2013, de SAP: <http://www.sap.com/>

Sheraton Lisboa. (2012). Obtido em 19 de Julho de 2013, de Sheraton Lisboa Hotel & SPA: <http://www.sheratonlisboa.com/pt/40-anos-lisboa>

Sheraton Lisboa . (2009-2012). Obtido em 18 de Julho de 2013, de Sheraton Hotels & Resorts: <http://www.sheratonlisboa.com/pt/rooms>

Sheraton Lisboa . (2012). Obtido em 19 de Julho de 2013, de Sheraton Lisboa Hotel & SPA: <http://www.sheratonlisboa.com/>

Sheraton Lisboa. (2012). Obtido em 18 de Julho de 2013, de Sheraton Hotels & Resorts: <http://www.sheratonlisboa.com/pt/40-anos-lisboa>

## **Legislação**

Diário da República. Obtido em 11 de Novembro de 2013, de <http://dre.pt/pdf1sdip/2008/03/04800/0144001456.PDF>

Diário da República. Obtido em 11 de Novembro de 2013, de <http://dre.pt/pdf1s/2009/09/17800/0628706306.pdf>