

Inês Maria Paciência Rafael

**Atividade hoteleira: A Contabilidade de Gestão como ferramenta de apoio à gestão
da empresa – DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park**



2018

Inês Maria Paciência Rafael

**Atividade hoteleira: A Contabilidade de Gestão como ferramenta de apoio à gestão
da empresa – DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park**

Relatório de estágio do Mestrado em Turismo
Especialidade em Gestão de Operações para obtenção do grau de Mestre

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professora Doutora Margarida Santos
e
Professora Doutora Fernanda Matias



2018

Atividade hoteleira: A Contabilidade de Gestão como ferramenta de apoio à gestão da empresa – DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Inês Maria Paciência Rafael

©*Copyright*: Inês Maria Paciência Rafael

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Pelo sonho é que vamos,
comovidos e mudos.
Chegamos? Não chegamos?
Haja ou não haja frutos,
pelo sonho é que vamos.
Basta a fé no que temos.
Basta a esperança naquilo
que talvez não teremos.
Basta que a alma demos,
com a mesma alegria,
ao que desconhecemos
e ao que é do dia a dia.
Chegamos? Não chegamos?
– Partimos. Vamos. Somos.
Sebastião da Gama

Dedicatória

Às minhas Professoras e Orientadoras Margarida Santos e Fernanda Matias pela orientação, partilha de conhecimentos científicos e apoio prestado para que não desistisse ou desanimasse nos momentos mais difíceis.

À entidade que me acolheu durante o meu estágio, o *DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park*, e a todos os meus colegas, principalmente os que se encontravam a trabalhar diretamente comigo no departamento financeiro, por todos os conhecimentos que me facultaram.

Aos meus colegas de turma de mestrado Maribel, Rúben, Juliana, Filipa e a Patrícia, que me fizeram sentir bem-recebida neste capítulo da minha vida e que se tornaram meus amigos, espero que esta amizade nunca se perca.

À Inês que tantas noites me facultou a sua casa e que juntamente com a Marta me “aturaram” na faculdade delas enquanto eu escrevia o relatório.

Ao meu padrinho académico Jorge Rocha, o meu grande pilar nesta vida académica, podemos viver em países totalmente diferentes, mas sei que basta uma mensagem que ele está aqui para me apoiar.

A todos os meus amigos que estiveram presentes ao longo da minha vida, nos momentos altos e baixos.

Ao Ricardo “Carpas” e à Filipa “Pescadora”, sem vocês não seria a pessoa que sou hoje e muito vos tenho de agradecer. Muitos vieram e partiram, mas vocês os dois são eternos, sei que com vocês poderei sempre contar.

Aos meus avós maternos e paternos, vocês cuidaram de mim em pequena e ajudaram a moldar-me, espero que estejam orgulhosos da vossa neta.

Aos meus meninos favoritos, o Afonso e o David, vocês são o futuro e o amor que tenho por vocês é infinito, agradecer também à mãe deles, a Débora, por me dar o prazer de

fazer parte da vida deles.

Aos meus pais, vocês que sempre me ajudaram e apoiaram em tudo, sei que nem sempre fui uma pessoa fácil, mas vocês nunca desistiram de mim e deram-me o que podiam e não podiam. Juntos ultrapassámos os momentos mais difíceis e sei que conto com o vosso amor incondicional. Quero que saibam que vos amo muito, mesmo que nem sempre o demonstre.

E por último, mas não menos importante, ao meu irmão Hélder... nem sei bem o que dizer... és a pessoa a que recorro quando preciso de ajuda ou de uma opinião, sempre estiveste presente em todas as fases da minha vida. Lembro-me de quando dormia contigo nas férias na casa dos avós, das nossas brincadeiras, das idas ao cinema, das férias que me levaste contigo em que eu ainda era uma criança e tu um adolescente, e em vez de aproveitares com os teus amigos levavas-me atrás, das visitas ao fórum em que gastavas o teu ordenado comigo, de teres dançado comigo a valsa no meu baile de finalistas, entre tantos outros momentos. És muito importante na minha vida, um dos meus pilares. Amo-te meu irmão, obrigado pela pessoa que és comigo.

Resumo

Na atualidade, é considerado imprescindível para que uma empresa mantenha os seus níveis de competitividade e sustentabilidade, a utilização de sistemas de informação adequados à sua gestão. Um sistema que permite alcançar estes objetivos é o *USALI*. Neste sentido, foi efetuado um estudo sobre a utilização do mesmo pelas empresas hoteleiras em Portugal, tendo-se concluído que embora corresponda às necessidades de informação, é necessário o desenvolvimento de um sistema totalmente compatível com o sistema contabilístico nacional.

O estágio curricular, relativo ao segundo ano de Mestrado em Turismo – Gestão de Operações, teve a duração de oito meses e dividiu-se em duas fases, com passagens pelo o economato e pelo gabinete Financeiro do *DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park*.

Os objetivos inicialmente traçados foram amplamente ultrapassados, conseguindo além de executar as minhas tarefas, complementar o meu estágio adquirindo competências em diversas áreas e políticas da cadeia hoteleira, através da formação disponibilizada pela *Hilton University*.

Palavras-chave: Contabilidade de gestão, hotelaria, sistemas de informação, *USALI*.

Abstract

At present, it is considered essential for a company to maintain its levels of competitiveness and sustainability, the use of information systems appropriate to their management. A system that achieves these goals is USALI. In this sense, a study was carried out on the use of the same by hotel companies in Portugal, and it was concluded that although it corresponds to the information needs, it is necessary to develop a system fully compatible with the national accounting system.

The curricular internship, related to the second year of Master in Tourism - Operations Management, lasted eight months and was divided into two phases, with passages by the stationery and by the Financial office of DoubleTree by Hilton Lisbon - Fontana Park.

The objectives initially set were largely exceeded, and managed to accomplish my tasks, complement my internship by acquiring skills in various areas and policies of the hotel chain through the training provided by Hilton University.

Key words: Management accounting, hospitality, information systems, USALI.

Índice

Dedicatória	iv
Resumo.....	vi
Abstract	vii
Índice de Figuras	ix
Índice Tabelas.....	x
1. Introdução	1
2. A contabilidade de gestão como ferramenta de apoio à gestão	3
2.1 A importância da informação na gestão hoteleira.....	3
2.2 A contabilidade de gestão e o <i>USALI</i> – revisão de estudos empíricos	4
3. Descrição do Estágio	12
3.1 Apresentação da entidade	12
3.1.1 <i>Hilton Worlwide</i>	12
3.1.2 História	15
3.1.3 Marcas Hilton Worlwide	17
3.1.4 <i>Hilton Worlwide</i> em Portugal.....	20
3.1.5 Missão	20
3.1.6 Visão	20
3.1.7 Valores.....	20
3.1.8 <i>DoubleTree by Hilton</i>	21
3.1.9 Caracterização dos Produtos e Serviços.....	24
3.1.10 Estrutura organizacional do hotel	28
3.2 Objetivos do estágio e Atividades desenvolvidas	30
3.2.1 Objetivos do estágio.....	30
3.2.2 Descrição das atividades desenvolvidas	31
3.2.3 Balanço e análise crítica do estágio	35
3.2.4 Contribuição do estagiário para com a Entidade	37
3.2.5 Conclusões e limitações do estágio.....	39
4. Conclusão	41
Referências Bibliográficas	41

Índice de Figuras

Figura 1 – Esquema Salas de Reunião	26
Figura 2 – Logótipo Restaurante Saldanha Mar	27
Figura 3 – Logótipo Restaurante Bonsai	27
Figura 4 – Organograma Estrutura organizacional do hotel.....	29
Figura 5 – Organograma Departamento Financeiro	29
Figura 6 – Exemplo de um dos cartazes criados	35
Figura 7 – Exemplo de uma tabela elaborada	39

Índice Tabelas

Tabela 1 – Departamento de Alojamento, segundo o modelo <i>USALI</i>	5
Tabela 2 – <i>USALI</i> em Portugal – estudos empíricos	7
Tabela 3 - Tabela - Marcas Hilton Worldwide.....	19

1. Introdução

Terminado o primeiro ano de mestrado de Turismo – Gestão de Operações na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, chegou a altura de escolher o caminho a seguir para a realização do segundo ano do mestrado. A escolha teria de recair numa dissertação, relatório de estágio ou projeto. Escolhi a segunda opção, que me poderia facultar uma maior vantagem competitiva e profissional.

A razão para o desenvolvimento de um relatório de estágio prendia-se com a necessidade de criar uma ligação entre os conceitos teóricos adquiridos ao longo do meu percurso académico e a experiência prática.

Confrontada com as diversas propostas de estágio selecionei aquela que achei que se enquadrava melhor face aos meus objetivos académicos e profissionais, ou seja, a do *DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park*.

Nesta empresa, os principais objetivos do meu estágio foram:

- Aprofundar a aprendizagem sobre procedimentos de natureza económico-financeira;
- Aplicar técnicas e ferramentas de análise e gestão financeira na vertente turística;
- Desenvolver competências a nível de utilização e preparação de informação contabilística;
- Explorar as bases da contabilidade de gestão no sector hoteleiro;
- Conhecer as especificidades da indústria turística, nomeadamente programas de informática;
- Adquirir conhecimentos inerentes às atividades executadas por parte do Economato de uma entidade hoteleira;
- Reconhecimento perante o ensino como uma empresa que aposta numa formação de excelência.

Passei o estágio no departamento financeiro e envolvida com a contabilidade de gestão. Esta empresa utiliza o modelo de contabilidade de gestão que me proponho estudar, o

USALI.

O estágio realizado no *DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park* possibilitou-me o crescimento pessoal e profissional, através das aprendizagens e gestão das limitações encontradas ao longo do mesmo.

Para o hotel, o fato de terem tido uma estagiária durante o período de oito meses foi importante, pois, com mais um elemento no departamento conseguiram distribuir melhor o trabalho e implementar novas ferramentas de trabalho que envolvem despende algum tempo para as aperfeiçoar.

Com a realização do estágio, foi-me possível complementar o conhecimento adquirido ao longo do percurso académico através da matéria teórica, conseguindo agora entender melhor a sua aplicação prática, na qual foi importante a técnica de observação-participação.

Gostaria de referir o quão importante e impulsionador foi o estágio nesta unidade hoteleira para o meu crescimento enquanto pessoa, sendo do mesmo modo uma mais-valia para a empresa. A minha presença no departamento possibilitou distribuir melhor as tarefas diárias e além disso equacionar novas metodologias a implementar.

A estrutura do relatório está organizada em quatro capítulos. No segundo capítulo encontra-se o estudo da contabilidade de gestão como ferramenta de apoio à gestão, apresentando um levantamento de estudos realizados por outros autores a nível nacional. O terceiro capítulo é reservado para a descrição do estágio na empresa *DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park*. Neste capítulo apresenta-se inicialmente o grupo hoteleiro e a unidade hoteleira, passando de seguida a referir as atividades executadas no decorrer do estágio.

2. A contabilidade de gestão como ferramenta de apoio à gestão

Neste ponto encontra-se uma análise realizada à contabilidade de gestão como ferramenta de apoio à gestão de uma empresa, a importância da informação que disponibiliza, o *USALI*, e ainda uma revisão de estudos empíricos sobre a utilização deste modelo em empresas portuguesas.

2.1 A importância da informação na gestão hoteleira

No decorrer do século XX surgiram alterações profundas no panorama social que consequentemente modificaram a forma como a gestão de uma organização é abordada. (Caldeira *et al.*, 2014)

Para que as empresas continuassem a ser competitivas e disponibilizassem informação relevante aos seus gestores, foi necessário que a sua contabilidade de gestão também sofresse transformações ao longo do tempo, de forma a conseguir responder aos desafios que lhe são apresentados (Lima Santos *et al.*, 2009).

Na atualidade, considera-se que “as Tecnologias de Informação e Comunicação têm permitido que, ao longo dos anos, tenham sido definidas normas que permitem criar sistemas de informação, gestão e contabilidade, de modo a facultar aos gestores das empresas e aos diretores dos estabelecimentos de alojamento uma gestão e direção mais eficientes” (Ferreira, 2012, pp.1).

O turismo, e em particular a hospitalidade, é considerado um dos setores pioneiros na iniciativa da implementação de um sistema uniforme de contas, que resulta na uniformização e padronização de procedimentos contabilísticos (Georgiev, 2016).

Existe um conjunto de fatores que ajudam a entender a complexidade e singularidade da indústria hoteleira face às outras, como por exemplo, a diversidade, a perecibilidade, a sazonalidade, a volatilidade, mão-de-obra intensiva, entre outros, sendo que as mesmas não permitem uma fácil rendibilidade (Lima Santos *et al.*, 2016).

Para que as especificidades da indústria hoteleira, “que se baseia numa organização com múltiplos serviços, e onde atuam em conjunto” (Ferreira, 2012, pp.4), sejam corretamente analisadas, e que apoiem à decisão da gestão fornecendo informação que satisfaça as necessidades dos gestores das referidas empresas, é necessário e benéfico que seja implementada uma contabilidade de gestão, que apresenta um conhecimento do desempenho a nível interno.

2.2 A contabilidade de gestão e o USALI – revisão de estudos empíricos

Os gestores hoteleiros costumavam medir o seu sucesso através das ferramentas clássicas, como é o exemplo da taxa de ocupação, ou da receita por quarto disponível. Porém, para se conseguir uma análise mais detalhada do desempenho geral das unidades hoteleiras tais indicadores não são suficientes.

Foi assim por esse motivo que em 1926 a *Hotel Association of New York City* criou e publicou pela primeira vez o *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI)*, que tem sido adotado com relativo sucesso em tudo o mundo, indo neste momento na sua 11ª edição de 2014.

O sistema *USALI* foi criado “com o intuito de uniformizar os sistemas de contabilidade das empresas de alojamento, de modo a facilitar a comparação dos dados e das performances «...» É um sistema de custo de padrão mundial, e indica como os hotéis podem fornecer informações qualitativas acerca dos custos e como podem ser utilizados na tomada de decisão, nas orçamentações, controlo orçamental e avaliação de desempenho” (Ferreira 2012, pp.5-6).

Oferece assim um estudo das características operacionais do setor, possibilitando linhas de orientação na preparação de normas e práticas, que espelham dessa forma uma análise detalhada com informações sobre assuntos externos e internos únicos da indústria hoteleira (Lima Santos *et al*, 2016).

Lamelas (2004, pp. 108) refere relativamente ao USALI que “a sua clareza, simplicidade e flexibilidade faz com que a implementação e os seus objetivos possam ser concretizados por qualquer unidade hoteleira, independentemente da sua dimensão e em qualquer parte do mundo”.

O que diferencia o *USALI* dos restantes modelos de contabilidade de gestão é o fato de disponibilizar a informação dos resultados através dos diversos departamentos existentes numa unidade hoteleira. Existindo, desta forma, demonstrações operacionais para os departamentos de alojamento e bebidas e comidas, bem como para os outros departamentos operacionais que possam existir na unidade, como o golfe, estacionamento/garagem, entre outros.

É também necessário no *USALI*, analisar as tabelas de custos operacionais e não operacionais de diversa natureza: administrativos e gerais, sistemas de informação e telecomunicações, vendas e marketing, manutenção e reparação, energia, água, e residuais, comissão de gestão, lavandaria, refeitório dos trabalhadores e encargos sociais dos trabalhadores (Lima Santos *et al.*, 2016).

Por último, é realizada uma demonstração operacional resumo, que é fruto da compilação de informação disponibilizada pelos diversos departamentos.

Na tabela abaixo encontra-se representado a forma como o *USALI* decompõe um departamento, neste caso mais precisamente o Alojamento. Como podemos observar a tabela é dividida numa primeira fase nos rendimentos, e numa segunda fase nos custos do mesmo, onde no final se subtrai aos rendimentos os custos, perfazendo o resultado final do departamento em análise.

Tabela 1 – Departamento de Alojamento, segundo o modelo *USALI*

DEPARTAMENTO DE ALOJAMENTO
Rendimentos
Rendimentos de clientes individuais
Direto
Desconto
Negociados
Qualificados
Operadores

Total de rendimentos de clientes individuais
Rendimentos de clientes grupo
Empresas
Associações e convenções
Governo
Operadores
Outros grupos
Total de rendimentos de clientes grupo
Rendimentos de clientes com contrato
Outros rendimentos de alojamento
(-) Deduções
Total de Rendimentos de Alojamento
Custos
Custos com o pessoal
Salários, ordenados, trabalho temporário e bónus
Salários e ordenados
Direção
Outros
Alimentação e bebidas (transferência)
Receção
Serviço de clientes
Andares
Lavandaria
Reservas
Transporte
Subtotal de salários e ordenados
Trabalho temporário
Bónus e incentivos
Total de salários, ordenados, trabalho temporário e bónus
Subcontratação
Encargos sobre remuneração
Benefícios do pessoal
Total de custos com o pessoal
Outros custos
Alimentação e bebidas – ofertas
Aluguer de equipamento
<i>Amenities</i>
Artigos de papelaria e impressões
Comissões
Comissões e honorários – grupo
Correspondência
Custos partilhados com outros hotéis
Decorações
Despesas de representação
Entretenimento (alimentação e bebidas)
Entretenimento (cabo, música, jogos, ...)
Fardas
Formação
Jornais e revistas
Lavandaria e limpeza a seco
Lençóis, toalhas, cobertores, ...
Licenças
Limpeza de fardas
Materiais de limpeza
Recolocação de hóspedes

Reservas
<i>Royalties</i>
Serviços complementares e prendas
Subcontratação
Transporte de hóspedes
Outros
Total de outros custos
Total de custos de Alojamento
Resultado do Departamento de Alojamento

Fonte: Lima Santos, *et al.*, 2016.

Seguidamente apresenta-se um conjunto de estudos empíricos, por ordem alfabética decrescente, realizados em Portugal em que a contabilidade de gestão hoteleira, mais precisamente a aplicação do *USALI* nas unidades de alojamento portuguesas, é o objeto de estudo.

Em relação a cada um dos estudos são identificados os seguintes aspetos: nome dos autores, ano de publicação, amostra, objetivos, metodologia e uma síntese dos resultados.

Tabela 2 – *USALI* em Portugal – estudos empíricos

Autores	Amostra	Objetivos	Metodologia	Resultados
Carvalho (2009)	Unidade hoteleira de três estrelas	Clarificar no que consiste o <i>USALI</i> ; Averiguar se as empresas hoteleiras portuguesas aplicam o sistema.	Estudo de caso	Verificou-se que o <i>USALI</i> é um modelo aplicável às unidades hoteleiras portuguesas, e que o mesmo pode ajustar-se à realidade de cada uma delas.
Cruz (2007)	<i>Joint venture</i> entre dois parceiros (uma cadeia internacional hoteleira e uma empresa portuguesa)	Explorar entre o uso de técnicas de medição “antigos” e “novos” numa <i>joint venture</i> entre dois parceiros, uma cadeia internacional hoteleira e uma empresa portuguesa.	Estudo de caso	Entendeu-se que o estudo realizado mostrou que a orçamentação representa ainda uma ferramenta valiosa de análise e informação de controlo de uma empresa, ainda que modificada no contexto da hospitalidade.
Faria et al. (2015)	Sessenta e seis unidades hoteleiras localizadas	Caraterizar o sistema de contabilidade de gestão <i>USALI</i> e explorar a sua utilização por	Questionário	Observou-se que 50% dos inquiridos utilizam o modelo <i>USALI</i> na gestão das suas unidades

	na Região do Algarve	empresas portuguesas de hotelaria.		hoteleiras, um crescimento em relação aos estudos anteriormente realizados.
Ferreira (2012)	Cadeia hoteleira portuguesa	Entender o porquê de ser necessário a aplicação de um sistema de contabilidade de gestão em empresas hoteleiras; Inquirir a sua aplicação no Grupo Porto Bay e o grau de satisfação por parte dos seus diretores; Confrontar o <i>USALI</i> na teoria em comparação com a prática.	Estudo de caso	Deduziu-se que é crucial na industria hoteleira a utilização de um sistema de informação para a gestão pois permite coletar, armazenar e divulgar todos os dados, movimentos e informações em relação ao hotel, Demonstrou-se ainda que o grau de satisfação em relação ao <i>USALI</i> por parte dos quatro diretores da cadeia hoteleira entrevistados é de 84%, ou seja, que é visto como um bom sistema de informação para a gestão.
Lamelas (2004)	Grupo hoteleiro	Analisar se o <i>USALI</i> constitui uma boa opção de informação e controlo de gestão para os diversos gestores deste grupo hoteleiro; Verificar se os resultados obtidos auxiliam na generalização do modelo de contabilidade de gestão <i>USALI</i> .	Estudo de caso	Determinou-se que existe uma necessidade de criação no setor hoteleiro de um sistema de contabilidade analítica português semelhante ao americano (<i>USALI</i>).
Lima Santos et al. (2009)	Doze unidades hoteleiras da Região Oeste	Observar as técnicas de contabilidade de gestão adotadas pelas unidades hoteleiras e a que nível são utilizadas.	Questionário	Permitiu concluir que a contabilidade de gestão faz parte do quotidiano das unidades hoteleiras, e que representa cada vez mais um auxiliar importante nas tomadas de decisões das mesmas.
Lima Santos et al. (2010)	Trinta e cinco unidades	Identificar a contabilidade e controlo de gestão nas	Questionário	Concluiu-se que na atualidade a contabilidade de gestão encontra-se

	hoteleiras em Portugal	unidades hoteleiras de Portugal; Perceber o grau de utilização do <i>USALI</i> ; Determinar os fatores que motivam a opção de técnicas de contabilidade de gestão.		incorporada no quotidiano das unidades hoteleiras, auxiliando na tomada de decisões. Das trinta e cinco unidades hoteleiras que responderam ao questionário em questão 85,7%, ou seja trinta hotéis, possuem algum modelo de contabilidade de gestão. Em relação à utilização do <i>USALI</i> apenas quinze dos trinta e cinco hotéis o aplica na sua gestão, concluindo-se então que ainda o sistema não abrange a maioria das unidades hoteleiras no território nacional.
Martins (2015)	Dezanove empresas de alojamento portuguesas	Explorar se as empresas portuguesas de alojamento aplicam algum sistema de contabilidade de gestão.	Questionário	Deduziu-se que cada vez mais as empresas operam num ambiente competitivo, e que para alcançarem vantagem a nível de competição e sustentabilidade necessitam de informação financeira e não financeira sobre as suas operações. Dos dezanove hotéis inquiridos apenas 18,2% utiliza um modelo de contabilidade de gestão.
Paiva (2015)	Duas unidades hoteleiras	Comprovar a importância da utilização da contabilidade de gestão nas empresas portuguesas de hotelaria, analisando também as suas vantagens e desvantagens.	Estudo de caso	Averiguou-se que ambos os hotéis utilizam modelos de contabilidade de gestão. Constatou-se ainda em relação ao <i>USALI</i> , que o primeiro utiliza-o, considerando que novas técnicas de

				análise e informação de gestão são de enorme importância, enquanto o segundo não utiliza o modelo, presumindo que as informações disponibilizadas são o suficiente.
--	--	--	--	---

Fonte: Elaboração própria

A pesquisa inicial de estudos para a elaboração da tabela acima apresentada centrou-se na contabilidade de gestão e *USALI*, onde foi possível encontrar perto de quarenta trabalhos e artigos sobre o tema. A pesquisa foi efetuada abrangendo diversas fontes, nomeadamente a B-on, o Google Académico e a biblioteca do Campus da Penha.

Após alguma reflexão e filtragem, focou-se a análise nos estudos realizados a nível nacional sobre regiões e empresas portuguesas, foram selecionados nove trabalhos.

No que diz respeito à **metodologia** escolhida por cada estudo, denotasse uma tendência maior, mas pouco significativa, para os estudos de caso, representando os mesmos 56%, contra 44% dos questionários.

Relativamente à abrangência geográfica, chegou-se à conclusão que os trabalhos analisados englobam as sete unidades territoriais portuguesas denominadas nos NUTS II (Algarve, Alentejo, Área Metropolitana de Lisboa, Centro, Norte, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira (RAM)).

Dos nove trabalhos estudados nem todos referem a **localização geográfica** das unidades de alojamento analisadas. Dividindo-se na totalidade os estudos da seguinte forma, 40% refere a Área Metropolitana de Lisboa, 30% a Região Autónoma da Madeira, o Algarve e o Centro, 20% o Norte, e por fim 10% o Alentejo e a Região Autónoma dos Açores.

Apenas 20% dos trabalhos realizados identificam de forma explícita os grupos/hotéis que foram entrevistados, sendo um deles o Hotel Baía em Cascais, e o outro é o Grupo *Porto Bay*.

Quanto aos **objetivos** principais dos estudos, pode referir-se que pretendem explicar o sistema de contabilidade de gestão *USALI*, e a importância da sua aplicação nas entidades hoteleiras, verificar se as empresas hoteleiras em Portugal aplicam o sistema na análise dos seus resultados, tal como as suas vantagens., analisar se o sistema *USALI* constitui uma opção viável de informação para o controlo de gestão para os diversos gestores das entidades hoteleiras e determinar os fatores que motivam as entidades hoteleiras a tomarem a opção de aplicarem técnicas de contabilidade de gestão.

Em relação **aos resultados** obtidos nos estudos analisados, verificou-se que o *USALI* é um sistema que se pode aplicar às unidades hoteleiras portuguesas, podendo ainda ajustar-se à realidade de cada uma delas., concluiu-se que existe uma necessidade de criação no setor hoteleiro de um sistema de contabilidade analítica português semelhante ao americano (*USALI*), deduziu-se que o grau de satisfação em relação à utilização do *USALI*, e a informação prestada pelo mesmo é elevado, percebeu-se que o nível de utilização do sistema em Portugal ainda é baixa, mas que tem vindo a aumentar e constatou-se, por fim, que, a contabilidade de gestão cada vez mais faz parte do quotidiano das unidades hoteleiras, representando um auxiliar importante na tomada das decisões das mesmas.

Em suma, podemos concluir que a contabilidade de gestão representa um fator importante no auxílio à tomada de decisão das unidades hoteleiras.

No mundo em que cada vez mais se opera num ambiente competitivo, para se manter os níveis de concorrência e sustentabilidade das empresas é necessário ter-se uma visão muito aprofundada da empresa e a contabilidade de gestão é um instrumento precioso nesse sentido.

Apesar da aplicação do sistema *USALI* em Portugal ainda ser relativamente diminuta, nota-se um interesse crescente pela sua utilização.

De acordo com os estudos, reconhece-se que será muito importante a criação de um modelo semelhante ao *USALI* aplicável no sistema contabilístico português.

3. Descrição do Estágio

3.1 Apresentação da entidade

Neste ponto, encontra-se um estudo efetuado ao grupo *Hilton Worldwide*, onde se começa como uma descrição do mesmo, passando pela sua presença em Portugal, com incidência principal no *Double Tree by Hilton*, e finalizando no *DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park*.

3.1.1 *Hilton Worldwide*

A *Hilton Worldwide*, anteriormente conhecida como *Hilton Hotels Corporation*, é, na atualidade, uma das maiores empresas mundiais de hospitalidade, com cerca de 5168 propriedades e de 837 692 quartos, distribuídos por cerca de 103 países (At-a-glance, 2017).

Os valores apresentados são relativos à altura da recolha desta informação, sendo possível que no momento da publicação o número se encontre desatualizado face ao crescimento acentuado por parte da empresa.

Ao longo dos seus aproximadamente 100 anos de existência, a *Hilton Worldwide* aumentou o seu espólio e de momento tem catorze marcas internacionais, subdividindo-se nas seis categorias seguintes: *all suites*, *focused service*, *full service*, *lifestyle*, *luxury*, *vacation ownership*.

Podem ser geridas de diferentes formas, existindo marcas que são (Hilton, 2018):

- Proprietárias, significa que são propriedade da *Hilton Worldwide*;
- Operadoras, abrange as propriedades que se encontram parcialmente detidas pela *Hilton Worldwide*, visto que detém ações na empresa proprietária;
- Gestão partilhada, constitui as propriedades que se encontram geridas e operadas pela *Hilton Worldwide*, com um gerente unicamente do hotel, não tendo interesse imobiliário no estabelecimento hoteleiro e também não podendo contratar em nome próprio;

- Franchisador, estabelece que existe uma parceria em que a *Hilton Worldwide* cede o direito a um hotel de usar uma das suas marcas. Para que isso aconteça é necessário ser assegurado que o franqueado (empresa ou indivíduo autorizado a explorar) se encontra familiarizado com a empresa “mãe” e os detalhes da marca selecionada.

A *Hilton Worldwide* tem um programa de fidelidade que é reconhecido internacionalmente, o *Hilton Honors (HHonors)*, que proporciona diversas vantagens aos seus clientes e colaboradores. Existem quatro níveis de fidelidade para os membros da *HHonors*, sendo eles o *Blue, Silver, Gold* e *Diamond* (HiltonHonors, 2018).

Alguns dos benefícios concebidos aos membros da *HHonors* (Hilton, 2018) são:

- Obter descontos personalizados;
- Poder efetuar o *Check-in digital*;
- Escolher os seus quartos;
- Possuir a *Digital Key* dos quartos;
- Trocar pontos por milhas aéreas/ferroviárias;
- Desfrutar de *Wi-Fi* grátis nos quartos;
- Ter acesso a eventos exclusivos através da plataforma de leilões, como experiências artísticas e culturais, ou mesmo corridas com a equipa de Fórmula 1 da *McLaren-Honda*;
- Comprar mercadorias no site da *Amazon* e pagar com pontos.

Hilton University

A Hilton não pensa apenas nos seus clientes, como também acredita que desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores é uma componente importante fornecendo a plataforma online da *Hilton University*.

A *Hilton University* é a forma encontrada pela *Hilton Worldwide* de complementar as competências técnicas dos colaboradores, para que possuam as ferramentas necessárias para o seu próprio desenvolvimento, podendo escolher os cursos de acordo com a sua

função na empresa e os seus planos de desenvolvimento individual (Hilton University, 2018).

Fornece assim aos seus colaboradores formação continuada, ao disponibilizar a plataforma *Hilton University (HWU)*, que fornece mais de 5 000 000 horas de conhecimento, através de cerca de 2500 cursos nas mais diversas áreas (Hilton University, 2018).

A *HWU* disponibiliza aos seus colaboradores cinco áreas distintas de formação, sendo elas as seguintes, *New General Manager Training*, *Property Operations*, *Sales*, *Revenue Management* e *General Studies* (Hilton University, 2018).

O *New General Manager Training* é direcionado aos novos diretores gerais, onde são apresentadas as ferramentas necessárias para levarem as suas equipas ao sucesso, sendo expostos à cultura da marca que representam, seus padrões operacionais e as diversas ferramentas e recursos de suporte ao seu dispor. Adquirem ainda conhecimentos estratégicos sobre *revenue management*, vendas, *HHonors*, *eCommerce*, marketing, entre outros (Hilton University,2018).

O *Property Operations* proporciona às equipas de engenharia e manutenção dos seus hotéis mais de 200 cursos sobre eficiência energética e estratégias de gestão de energia.

Alguns dos tópicos que os colaboradores podem encontrar nos cursos são, por exemplo, a visão de sustentabilidade de *Hilton Worldwide*, os benefícios financeiros inerentes à sustentabilidade e as oportunidades de vendas resultantes do conhecimento dos esforços de sustentabilidade numa propriedade e do seu consumo de energia (Hilton University, 2018).

O *Sales* facilita aos colaboradores uma vasta gama de experiências com o intuito de capacitar os seus responsáveis de vendas e os ajudar a gerar receita (Hilton University, 2018).

Alguns dos programas a que se tem acesso são o *The Counselor Salesperson*, *Negotiating to Yes* e *Maximizing Sales Performance*, que fornecem as ferramentas necessárias para se

obter o sucesso num mercado que se encontra em constante mudança (Hilton University, 2018).

O *Revenue Management* faculta aos responsáveis pela gestão do hotel o conhecimento necessário sobre os comportamentos e ações necessárias para conduzir aos resultados de negócio desejados (Hilton University, 2018).

Uma análise executada aos números da receita no pré e pós-programa comprovou que os hotéis participantes atingiram as suas metas de receita, alcançando dessa forma uma maior participação de mercado (Hilton University, 2018).

O *General Studies* propicia aos colaboradores cursos para o seu desenvolvimento pessoal, através de centenas de cursos gratuitos numa variedade de tópicos e áreas, sendo fornecidos pela *SkillSoft* (Hilton University, 2018).

Os diversos tópicos fornecidos são: *personal productivity, time management, communicating effectively, listening effectively, business writing, presentation skills, email essentials, work/life balance, trust and commitment, innovation and creativity* (Hilton University, 2018).

3.1.2 História

No dia 31 de maio de 1919, Conrad Hilton decidiu comprar um banco, porém, devido ao valor elevado que lhe estavam a pedir pelo mesmo, decidiu comprar o *The Mobley*, um hotel situado em *Cisco, Texas* (Hilton, 2012).

Em 1925 é inaugurado o primeiro hotel com o nome *Hilton*, o *Dallas Hilton*. Conrad Hilton começou por obter os seus lucros adquirindo hotéis quando eles estavam perto da falência (Hilton, 2012).

Em 1929, apenas 11 dias depois de anunciar o investimento de 1,75 milhões de dólares na construção de um hotel em *El Paso, Texas*, a bolsa teve o seu famoso “*Crash*”, e

consequentemente Conrad sentiu enormes dificuldades para não declarar falência (Hilton, 2012).

Neste contexto, o fundador da marca obtém a ajuda de um jovem bagageiro que o abordou e se ofereceu para lhe emprestar o dinheiro necessário para salvar a companhia. Agradecido, Conrad Hilton devolveu o dinheiro então emprestado passado duas semanas (Hilton, 2012).

Em 1937 com as suas dívidas pagas na totalidade, Conrad Hilton detinha 17 hotéis, e no ano de 1946 a *Hilton* tornou-se a primeira companhia de hotéis listada na bolsa de valores de Nova Iorque (Hilton, 2012).

Um outro marco importante na história da companhia teve lugar em 1949, com a aquisição do *Waldorf Astoria*, o hotel que ele considerava como o “*biggest of them all*” (Hilton, 2012).

Nos anos que se seguiram, segundo a revista *Life*, a *Hilton* integrava as três marcas com maior notoriedade por parte dos consumidores a nível mundial, e nos anos 60 o nome Hilton tornou-se tão reconhecido que as aberturas dos seus hotéis se converteram em eventos de larga escala. Mais recentemente, em 2010, a *Hilton* foi considerada o quarto maior grupo hoteleiro no mundo (Tourism Review, 2010).

A *Hilton* sempre se pautou ao longo da sua história por ser uma marca inovadora e introduzindo novos serviços e produtos antes dos seus concorrentes.

Estas são apenas algumas das áreas em que a marca Hilton foi precursora (*Hilton Firsts*):

- Ter propriedades de costa a costa nos Estados Unidos da América (1943);
- Colocar televisores nos quartos de hotel (1947);
- Ser a primeira cadeia hoteleira internacional (1949);
- Instalar ar condicionado em todos os seus hotéis (1955);
- Disponibilizar *check-in* digital em todo o seu portfólio, os hóspedes podem efetuar *check-in* e escolher o seu quarto a partir dos seus dispositivos móveis, tablets e computadores (2014).

3.1.3 Marcas Hilton Worldwide

Como já referido anteriormente, a *Hilton Worldwide* dispõe de 14 marcas distintas que se podem categorizar por 6 tipologias diferentes de serviços, como apresentado na tabela 3.

O *Embassy Suites*, antecipando as necessidades dos viajantes, disponibiliza a todos os seus hóspedes uma suíte de dois quartos, café da manhã grátis e bebidas e petiscos de cortesias todas as noites (Hilton, 2018).

O *Home2 Suites by Hilton* define-se pela estada prolongada de nível intermediário, classificando-se como uma marca viva e inovadora para viajantes experientes e conscientes do custo, que se queiram hospedar algumas noites ou durante uns meses. Disponibiliza ainda lavandaria, academia de ginástica e amplos espaços comunitários (Hilton, 2018).

O *Homewood Suites by Hilton* permite aos seus hóspedes que mantenham a sua rotina enquanto fazem uma estadia prolongada, referindo que, “fazemos isso porque a vida na estrada deve ser mais via e menos estrada” (Hilton, 2018). As suas suítes encontram-se equipadas com dois quartos e cozinha, e tem como comodidades adicionais um *business center*, academia de ginástica, supermercado, entre outras (Hilton, 2018).

A *Hampton by Hilton* abraça a cultura do local em que se encontra localizada, oferecendo aos seus hóspedes uma experiência real durante a sua estadia, disponibilizando acomodações e comodidades de alta qualidade (Hilton, 2018).

A *Hilton Garden Inn* é uma das marcas Premium, porém tem preços acessíveis para os seus hóspedes (Hilton, 2018).

O *Tru by Hilton* é a gama que adota um estilo de simplicidade e envolvimento, oferecendo um valor acessível e de qualidade para os hóspedes que se encontram à procura de convívio social e novas descobertas (Hilton, 2018).

A *Curio* é uma coleção de hotéis que se destacam pela sua individualidade, onde cada um é escolhido pelas suas características e personalidades distintos, não podendo ser imitados (Hilton, 2018).

O *DoubleTree by Hilton* “é como estar num mundo à parte de tudo, mas com a sensação de ter o conforto de casa”. Essa preocupação é demonstrada como por exemplo, a famosa *cookie* de chocolate que é entregue no ato de check-in como forma de boas-vindas (Hilton, 2018).

A *Hilton Hotels & Resorts* é a líder mundial em hotelaria, sendo um dos nomes mais conhecidos no setor, acolhendo desde os bailes da tomada de posse de presidentes, galas de premiação de Hollywood, até eventos empresariais (Hilton, 2018).

A *Tapestry Collection* é uma seleção de hotéis únicos escolhidos para o viajante que não queira ter a mesma experiência duas vezes (Hilton, 2018).















A *Canopy by Hilton* é a marca que através do seu serviço simples oferece um valor incomum e conforto descomplicado, que é orientado aos hóspedes, estabelecendo uma “estada positiva” (Hilton, 2018).

O *Conrad Hotels & Resorts* tem como essência o luxo e inteligência, sendo o destino indicado para o hóspede que pretende juntar os negócios com o prazer (Hilton, 2018).

O *Waldorf Astoria Hotels & Resorts* oferece experiências inesquecíveis em destinos icônicos em todo o mundo, recebendo os seus hóspedes com atendimento personalizado (At-a-glance, 2017).

A *Hilton Grand Vacations* “desenvolve, comercializa e opera uma coleção de resorts de férias em destinos de viagens” (Hilton, 2018).

Tabela 3 - Tabela - Marcas Hilton Worldwide

Categories	Marcas	Hotéis	Países e Territórios	Data abertura do 1º
All Suites	 EMBASSY SUITES BY HILTON™	238	6	1984
	 HOME2 SUITES BY HILTON™	179	2	2011
	 HOMWOOD SUITES BY HILTON™	440	3	1989
Focused Service	 Hampton	2309	18	1984
	 Hilton Garden Inn™	753	35	1990
	 tru by HILTON™	5	1	2017
Full Service	 CURIO A COLLECTION BY HILTON™	43	11	2014
	 DOUBLETREE BY HILTON™	514	41	1969
	 Hilton HOTELS & RESORTS	572	86	1925
	 TAPESTRY COLLECTION BY HILTON™	1	1	2017
	 canopy™ BY HILTON	1	1	2016
Luxury	 CONRAD HOTELS & RESORTS™	33	23	1985
	 W WALDORF ASTORIA™ HOTELS & RESORTS	27	12	1949
Vacation Ownership	 Hilton Grand Vacations	48	3	1994

Fonte: Hilton, 2017

3.1.4 *Hilton Worldwide* em Portugal

Em Portugal, a *Hilton Worldwide* encontra-se representada por dois hotéis, o *Conrad* que se encontra localizado na Quinta do Lago e foi o primeiro *Conrad Hotels & Resorts* a abrir na Europa (Publituris, 2011), e o *DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park* que se encontra em Lisboa. O *Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa*, que se encontra em Vilamoura, apesar de ter o nome *Hilton*, não é contabilizado por parte do grupo hoteleiro, por ser um franchisado.

3.1.5 Missão

A missão da *Hilton Worldwide* consiste em “Ser a empresa mais hospitaleira do mundo – criando experiências sinceras para os hóspedes, oportunidades significativas para os membros de equipa, um alto valor para proprietários e um impacto positivo nas nossas comunidades.” (Hilton, 2018). A mesma foi imaginada pelo seu criador Conrad Hilton.

3.1.6 Visão

Conrad Hilton idealizou poder providenciar nos seus hotéis uma experiência memorável para os seus hóspedes como está expresso na sua premissa “Preencher a terra com a luz e o calor da hospitalidade, proporcionando experiências excecionais, em cada hotel, para cada hóspede, a cada momento” (Hilton, 2018).

3.1.7 Valores

Os valores apresentados pela marca *Hilton* são algo que é necessário que todos os seus colaboradores tenham interiorizado como princípio no dia-a-dia do seu trabalho e em todas as suas ações, os valores da marca são os seguintes (Hilton Worldwide, 2018):

Hospitality (Hospitalidade) – relembra aos seus colaboradores que a paixão da empresa é oferecer aos seus clientes experiências.

“Somos apaixonados por oferecer experiências excecionais aos nossos clientes.”

Integrity (Integridade) – refere a necessidade dos colaboradores executarem as ações necessárias no tempo certo.

“Fazemos a coisa certa, o tempo todo.”

Leadership (Liderança) – menciona a ideia fundamental da ligação da empresa com as comunidades locais, estabelecendo uma conexão social.

“Somos líderes no nosso setor e nas nossas comunidades.”

Teamwork (Trabalho em equipa) – estabelece uma ligação entre todos os colaboradores da família Hilton, mostrando que nenhum trabalho é individual, existindo sim equipas.

“Trabalhamos em equipa em tudo o que fazemos.”

Ownership (Propriedade) – cria um sentido de responsabilidade pelas próprias ações entre os colaboradores da Hilton.

“Somos os donos de nossas ações e decisões.”

Now (Agora) – concebe aos colaboradores uma sensação de urgência nas tarefas a executar.

“Operamos com um senso de urgência e disciplina.”

3.1.8 *DoubleTree by Hilton*

Como referido na tabela 3 relativa às marcas da *Hilton Worldwide*, o *DoubleTree by Hilton* sendo que o seu primeiro hotel a ser inaugurado foi em 1969 em Scottsdale, Arizona, nos Estados Unidos da América. Tem neste momento 514 hotéis espalhados por 41 países diferentes, sendo que na Europa, Médio Oriente e Ásia (*EMEA*) tem 105 hotéis.

Alguns dados importantes sobre o crescimento da marca são os seguintes (*DoubleTree by Hilton*, 2017):

- Em maio de 1994, a *DoubleTree Corporation* é formada, através de uma união entre o *Guest Quarters Suites Hotels* e os *DoubleTree Hotels*, criando assim a primeira marca nova de hotéis a aparecer no mercado em vários anos;

- Em novembro de 1996, a *DoubleTree Corporation* adquire os *Red Lion Hotels, Inc*;
- Em dezembro de 1997, a agregação entre a *Promus Hotel Corporation* e a *DoubleTree Corporation* é aprovada pelos acionistas. Os *DoubleTree Hotels* passam a fazer parte da *Promus*;
- Em dezembro de 1999, a junção entre a *Hilton Hotels Corporation* e a *Promus Hotels Corporation* foi completada, passando a *Embassy Suites Hotels, DoubleTree Hotels, Hampton Inn, Hampton Inn & Suites* e a *Homewood Suites* a fazer parte do portfólio da *Hilton Worldwide*, criando assim uma das maiores e mais fortes organizações de hospitalidade a nível mundial.

O *DoubleTree by Hilton* foca as suas propriedades num padrão de alta qualidade em conciliação com atributos físicos únicos, alinhando tudo com uma abordagem acolhedora e calorosa, tendo como sua premissa “...provide the simple acts of care and thoughtfulness that make the traveler feel human again” (DoubleTree by Hilton, 2018).

Para que tal seja possível, a sua equipa trabalha todos os dias para que o hóspede se sinta bem-vindo nos seus hotéis, acreditando que os pequenos atos têm grandes impactos, começando logo ao *check-in* com a oferta da sua assinatura exclusiva, a *DoubleTree Cookie* (DoubleTree by Hilton, 2018).

A *DoubleTree Cookie* tem desempenhado um papel importante na diferenciação face há restante concorrência na hospitalidade à mais de 30 anos. Alguns fatos interessantes sobre a mesma são os seguintes (DoubleTree by Hilton, 2018):

- Em 1986 foi introduzida como parte dos *amenities* de assinatura aos seus hóspedes como forma de criar uma lealdade para com a marca;
- No ano de 1995 foi transferida para a receção, de modo a proporcionar um serviço acolhedor e atencioso desde o primeiro momento;
- A icónica bolacha é hoje em dia vista como um simbolo da *DoubleTree by Hilton*, sendo esperada pelos seus hóspedes sempre que entram num hotel da marca.

DoubleTree by Hilton Lisbon - Fontana Park

O *DoubleTree by Hilton Lisbon- Fontana Park* foi o primeiro *Design Hotel* da capital lisboeta, denominando-se na altura de Fontana Park Hotel, só passando a fazer parte da marca *Hilton* em 2013.

O projeto de arquitetura foi entregue a Francisco Aires Mateus em colaboração com Eduardo Trigo e Gonçalo Byrne e a sua decoração ao Atelier de Design e Decoração de Interiores Nini Andrade Silva, que premiou por dar relevo à geometria combinada de três cores: branco, cinza e preto (DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park, 2016).

O edifício em que o hotel se encontra era em 1908 uma pequena fábrica de ferro, a Metalúrgica Lisbonense, mantendo ainda na atualidade parte da sua traça original prestando dessa forma homenagem às suas funções originais (DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park, 2016).

A duração da construção e remodelação foi de 2 anos e sua abertura em julho de 2008 com um total de 139 quartos. A esta data, 2017, o hotel já sofreu novas alterações, tendo adquirido parte do edifício que se encontrava ao seu lado, aumentando o número de quartos para 160.

A decoração do mesmo recebeu diversas distinções a nível nacional e internacional, sendo elas as seguintes (Fontana Park Hotel, 2017):

- Prémios 2010 Melhor Design de Interiores da Europa pelos *European & Africa Property Awards*;
- 2010 Melhor Design de Interiores de Portugal pelos *European Property Awards*;
- 2008 Melhor Design de Interiores para *Bedrooms & Bathrooms* pelos *European Hotel Design Awards*;
- 2008 Prémio de Melhor Design Andrew Martin.

Localização

O *DoubleTree by Hilton – Fontana Park* localiza-se no coração de Lisboa, mais precisamente na área de Saldanha. Lisboa é neste momento um dos destinos mais

procurados a nível mundial no que diz respeito a receber reuniões associativas internacionais. De acordo com os dados divulgados pela *International Congress and Convention Association (ICCA)* em 2016 encontrava-se em 9º a nível mundial.

De acordo com as características do destino, o hotel encontra-se situado numa localização privilegiada, estando perto do centro histórico da cidade, de diversas atrações turísticas, centros comerciais, entre outras. Oferecendo ainda um acesso fácil e direto ao Aeroporto Humberto Delgado, estações de metro e de autocarros.

Como consequência da sua localização, o seu segmento de mercado primário e o turismo de negócios. Durante a época baixa, a faturação do hotel é fortemente influenciada pelas utilizações das suas salas de reuniões.

3.1.9 Caracterização dos Produtos e Serviços

O *DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park*, sendo uma propriedade hoteleira com uma “*ownership managed*”, que significa que é administrado por uma empresa Hilton, mas que a mesma não tem interesse imobiliário sobre o hotel, ou seja, é propriedade de terceiros. O Diretor Geral pode atuar em nome do Proprietário dentro dos termos do Contrato de Gestão.

Estando direcionado para o segmento de negócios, o hotel oferece serviços e produtos mais direcionados para o seu público-alvo, dando uma especial ênfase às diversas Salas de Reunião que disponibiliza.

Seguidamente irei apresentar os seus quartos, salas de reunião, restaurante Saldanha Mar, restaurante Bonsai e o Fontana Bar. Além dos serviços e produtos referenciados, salienta-se o facto de o hotel ter um pequeno *fitness center* e cinco andares de garagem, pois como a marca *DoubleTree by Hilton* é considerada uma *full service*, é necessário que os seus hotéis cumpram certos padrões impostos.

Quartos

Existiu alguma dificuldade em conseguir uma informação uniformizada sobre as tipologias de quartos apresentadas no hotel, visto que nas diferentes plataformas a que obtive acesso encontram-se caracterizadas de variadas formas.

Acabei por seleccionar as tipologias que se encontravam referenciadas no site oficial da *Hilton* como forma de caracterizar os quartos do *DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park*.

O hotel apresenta cinco tipologias de quartos e uma de suites, nomeadamente: quarto *king*, que dispõe de 24 m², com uma cama de tamanho *king-size* e um banheiro com elementos de vidro e pedra preta, quarto *twin*, com duas camas de solteiro, quarto *king superior*, com 25 m², e uma cama *king-size*, oferecendo ainda uma pequena varanda Juliette e um banheiro de vidro e pedra negra. O quarto *twin superior*, tem 25 m², com duas camas de solteiro e uma pequena varanda Juliette, por último, o quarto *premium king*, com uma cama *Sweet Dreams king-size* e um banheiro de mármore branco.

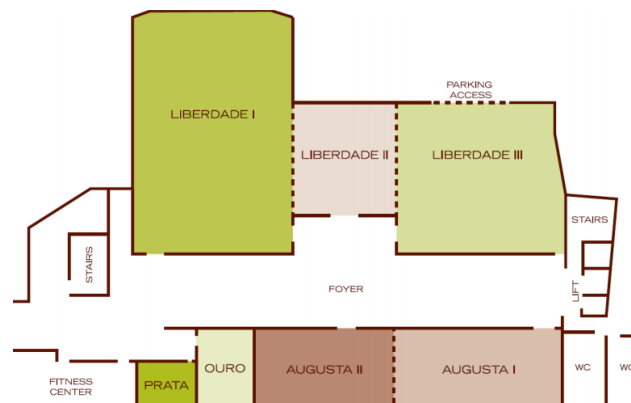
Os 160 quartos foram projetados e decorados com a finalidade de proporcionar ao cliente uma estadia confortável e reconfortante. Todos os quartos se encontram equipados com:

- *Sweet Dreams™ by DoubleTree Sleep Experience*;
- Wi-Fi;
- Televisão LCD;
- Café e Chá;
- Despertador;
- Secretária;
- Secador;
- Minibar;
- Cofre;
- Ferro e Tábua de Engomar;
- Ar Condicionado;
- *Aroma Actives Bath Amenity®*.

Salas de Reunião

O *Double Tree by Hilton Lisbon – Fontana Park* possui 7 salas de reunião, que perfazem um total de 600 m², sendo elas, a Liberdade I, a Liberdade II, a Liberdade III, a Augusta I, a Augusta II, a Ouro e a Prata. Como se pode verificar na Figura 1 tanto as salas de reunião Liberdade I, II e III como as Augusta I e II podem ser ampliadas de acordo com as necessidades dos grupos.

Figura 1 – Esquema Salas de Reunião



Fonte: Santos, 2017.

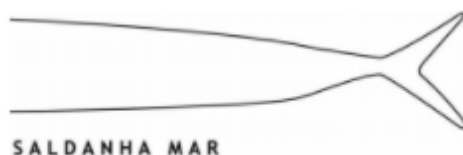
Todas as salas apresentam as seguintes características e equipamentos:

- Piso de madeira bege e painéis iluminados com o tema da floresta laurissilva, que podem ainda ser personalizados com o logotipo das empresas ou imagens;
- Isolamento acústico;
- Luzes *LED*, ar-condicionado e equipamento audiovisual;
- Acesso à internet;
- Acesso direto a veículos e equipamentos através da garagem.

Restaurante Saldanha Mar

O Saldanha Mar encontra-se projetado todo de branco de forma a que a luz preencha o espaço. O género de alimentação servida no estabelecimento é inspirado nos sabores tradicionais portugueses e mediterrâneos, com um toque de contemporâneo.

Figura 2 – Logótipo Restaurante Saldanha Mar



Fonte: Santos, 2017.

Restaurante Bonsai

O restaurante Bonsai caracteriza por ser um espaço sofisticado e com um ambiente intimista, através da sua paleta de cores, como o preto e fuschia, tendo como peça principal no centro do estabelecimento um bonsai com mais de 100 anos, que serviu de inspiração para o nome do mesmo. Como o próprio nome do restaurante anuncia, o género de gastronomia que se pode experienciar no local é de inspiração nipónica.

Figura 3 – Logótipo Restaurante Bonsai



Fonte: Santos, 2017.

Fontana Bar & Lounge

O Fontana Bar & Lounge, que conta ocasionalmente com um DJ, cocktails e refeições consideradas mais ligeiras, apresenta duas zonas distintas aos seus visitantes, tanto podem optar pelo jardim de inverno, onde se encontra localizada uma queda de água, ou pela zona lounge, que se situa mais próxima do próprio bar, que ainda detêm uma biblioteca.

3.1.10 Estrutura organizacional do hotel

O hotel *DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park* está organizado em oito departamentos, que reportam hierarquicamente ao diretor geral. A Direção Geral conta apenas com dois funcionários, sendo o departamento principal do hotel, uma vez que todos os restantes lhe reportavam. O departamento Financeiro inclui o economato e o gabinete financeiro, sendo composto por cinco elementos.

O departamento de *Food&Beverage (F&B)* encontra-se dividido em dois subdepartamentos, o do *chef* de cozinha, que é composto pelos cozinheiros e copeiros, e o das áreas do restaurante, bar e salas, que é constituído pelos empregados de mesa e *bartenders*.

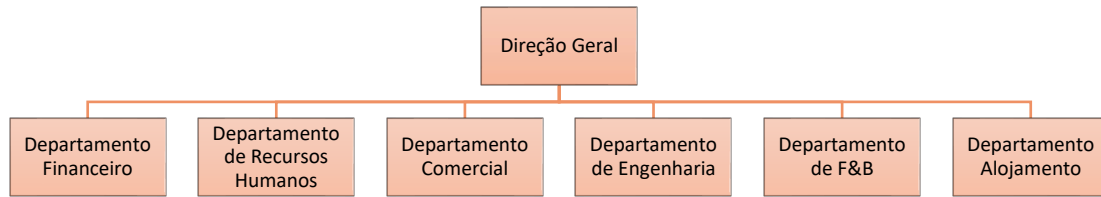
O departamento de Alojamento também se encontra dividido em dois, o de governança, que contava com as empregadas de limpeza, áreas e minibar e o de receção que engloba os rececionistas, *night auditors* e porteiros.

O departamento de Engenharia é composto pelos técnicos de manutenção. O departamento Comercial engloba as reservas, eventos, desenvolvimento do negócio e marketing. Os Recursos Humanos contam apenas com duas pessoas no hotel, uma coordenadora e uma estagiária.

A comunicação interna entre a direção geral e os departamentos é realizada através de uma reunião operacional que se dá todos os dias com os diversos *head of department (HOD's)*, para que se tenha conhecimento de tudo o que se passava no hotel.

Os departamentos encontram-se representados na figura abaixo.

Figura 4 – Organograma Estrutura organizacional do hotel



Fonte: Elaboração própria.

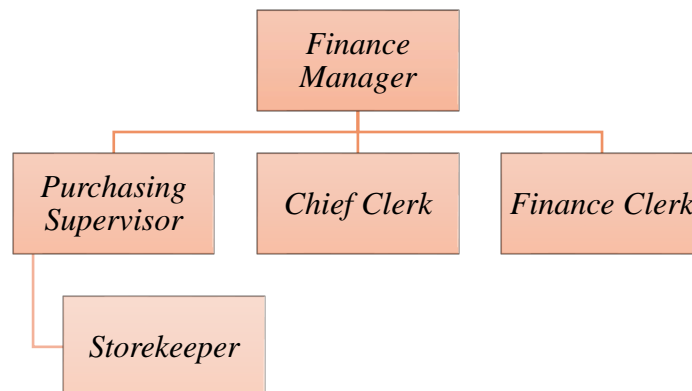
No próximo ponto é nosso objetivo descrever com maior detalhe o departamento Financeiro, pois foi neste departamento que o estágio foi realizado.

Funções do Departamento Financeiro

O departamento Financeiro, como o próprio nome indica, tem a responsabilidade do controlo financeiro do hotel, tendo como funções a gestão financeira do mesmo, nomeadamente, efetuar pagamentos e recebimentos, bem como desenvolver o planeamento estratégico-financeiro.

No DoubleTree by Hilton – Fontana Park, o departamento Financeiro é dividido em duas secções, o gabinete financeiro, onde se encontra o *finance manager*, o *purchasing supervisor*, o *chief clerk* e o *finance clerk*, e o economato, no qual se localiza o *storekeeper*. As duas secções são lideradas pelo *finance manager*, a quem os restantes colaboradores do departamento têm de reportar as suas tarefas.

Figura 5 – Organograma Departamento Financeiro



Fonte: Elaboração própria.

As funções do departamento dividem-se em cinco áreas distintas, sendo que segundo a Hilton (2018) e a Hosco (2018) o papel que cada um desempenha é o seguinte:

- *Finance Manager* – Lidera o departamento financeiro e as operações associadas, de modo a que a gestão de contas, relatórios, relações interdepartamentais e com os fornecedores sejam gerenciados para que se otimize o lucro do hotel;
- *Chief Clerk* – Supervisiona as funções internas relacionadas com o departamento financeiro, monitorizando o desenvolvimento e elaboração de relatórios e a gestão de contas;
- *Finance Clerk* – Mantém um controlo efetivo sobre o relato das funções do *income audit*, caixa e folha de pagamento, de acordo com os objetivos traçados pelo *finance manager*;
- *Purchasing Supervisor* – Compra bens e matérias de acordo com as necessidades do hotel, tendo sempre em mente o lucro e redução de custos, controlando ainda o trabalho realizado pelo *storekeeper*;
- *Storekeeper* – Controla a entrada e saída de mercadorias, e garante que as entregas cheguem a seu destino. Os registos são efetuados de acordo com os padrões de compra e aquisição da empresa. Reporta ainda as suas atividades ao *purchasing supervisor*.

3.2 Objetivos do estágio e Atividades desenvolvidas

Iniciei o estágio no dia 1 de julho de 2017 e terminei no 28 de fevereiro de 2018. O horário laboral era de segunda a sexta-feira com uma carga horária de 8 horas diárias e com duas folgas ao fim de semana, perfazendo no hotel 1640 horas de estágio.

3.2.1 Objetivos do estágio

Os objetivos do estágio nesta unidade hoteleira foram os seguintes:

- Aprofundar a aprendizagem sobre procedimentos de natureza económico-financeira;
- Aplicar técnicas e ferramentas de análise e gestão financeira na vertente turística;

- Desenvolver competências a nível de utilização e preparação de informação contabilística;
- Explorar as bases da contabilidade de gestão no sector hoteleiro;
- Conhecer as especificidades da indústria turística, nomeadamente programas de informática;
- Adquirir conhecimentos inerentes às atividades executadas por parte do Economato de uma entidade hoteleira;
- Reconhecimento perante o ensino como uma empresa que aposta numa formação de excelência.

Com o propósito de adquirir diferentes competências, passei por quatro áreas distintas dentro do departamento financeiro. Paralelamente, e sempre que solicitado existiu uma colaboração com o departamento de Recursos Humanos e o de *F&B*.

As tarefas inicialmente previstas eram:

- Apoio na realização de operações diárias inerentes à função financeira, nomeadamente organização de documentos e registo de documentos no sistema informático;
- Emissão de documentos contabilísticos de diversa natureza (faturas, notas de crédito, entre outros);
- Colaboração em operações de gestão de tesouraria;
- Participação na elaboração de operações de planeamento financeiro de curto e de médio e longo prazo;

3.2.2 Descrição das atividades desenvolvidas

De seguida será apresentada uma descrição pormenorizada das atividades desenvolvidas nos vários departamentos.

Assistente do Purchasing Supervisor e do Storekeeper

Como referido no ponto 3.2, o economato integra o departamento Financeiro. O período passado no economato foi de 1 de julho de 2017 a 6 de setembro de 2017. Como relatado anteriormente no ponto 3.2, o papel do *Storekeeper*, no estabelecimento hoteleiro, é de controlar as entradas e saídas de mercadorias, garantido que as mesmas cheguem ao seu

destino. Assim sendo, algumas das funções executadas durante o tempo passado no economato foram as seguintes:

- *Good Matching* – esta função consistiu na inserção das quantidades entregues pelo fornecedor no *software SunSystems*, que permite uma análise multidimensional através da captura de dados do negócio, fornecendo informações de gestão (SunAccounts, 2018);
- Inventariação mensal das mercadorias armazenadas no hotel para que se perceba se houve desvios ou perdas;
- Recebimento das requisições departamentais para que se possa executar as compras;
- Contato com os fornecedores para disponibilidade de produto;
- Prospeção de novos fornecedores e produtos com o objetivo de obter o melhor valor possível. Um dos exemplos que pode ser referido foi ter diminuído para mais de metade o valor do preço de aquisição nas tortas de azeitão ao conseguir um novo fornecedor;
- Receção e verificação das mercadorias. Esta tarefa consiste em verificar se o que estava a ser faturado e entregue correspondia ao que efetivamente tinha sido encomendado;
- Execução de compras no exterior, por serem pedidos urgentes, onde os fornecedores habituais não teriam tempo de entregar, ou mesmo por não possuírem o que era necessário;
- Verificação das temperaturas dos produtos congelados ou frios para controlo de qualidade;
- Entrega dos produtos requisitados aos diferentes departamentos.

As tarefas realizadas no economato permitiram uma introdução ao departamento financeiro e suas funções. Proporcionou um conhecimento de como os contactos com os fornecedores são executados e a sua negociação.

Possibilitou também adquirir noções de como funciona o controlo de custos quando se adquirem produtos ou serviços. Adquiri ainda bases de como gerir *stocks* no economato do hotel, o que se deve ter em armazém e em que quantidades.

Assistente de *Chief Clerk* e *Finance Clerk*

O período passado no gabinete Financeiro foi o mais extenso, tendo a duração de aproximada seis meses, começando no dia 7 de setembro de 2017 e finalizando no dia 28 de fevereiro de 2018.

Neste contexto foram desenvolvidas as seguintes funções:

- Antes de iniciar as diferentes funções inerentes a estas duas áreas, foi dada uma formação no *software SunSystems* e certificação no *software Opera*, de forma a adquirir as competências necessárias para executar as minhas tarefas;
- A primeira função consistia em arquivar e enviar o *City Ledger*.
- Preparação dos mapas com as informações faturadas para se enviar para a empresa cliente através de correio electrónico;
- *Invoice Matching* – passo seguinte ao *Good Matching*, que foi referido no ponto anterior, onde em vez de se introduzir quantidades, insere-se o valor do produto para que o mesmo esteja idêntico ao que foi faturado pelo fornecedor, para que possa ser quitado;
- Movimento Diário de Caixa – Onde contava e verificava o dinheiro físico movimentado por cada um dos departamentos;
- Emissão de documentos de natureza contabilística, como por exemplo, faturas e notas de crédito;
- Previsões e Reversões mensais – Esta tarefa consiste no lançamento das previsões para diversas atividades e pagamentos que iram acontecer no mês seguinte, sendo que no início eram lançadas as reversões;
- Envio de faturas para os diversos operadores turísticos que colaboravam com o hotel, indo aos correios;
- Auditoria Interna – Confirmar se o que foi inserido no *software Opera* foi o que entrou no sistema de contas do hotel. Esta verificação era realizada através de uma análise de todos os valores dos diferentes pontos de venda no dia em questão;
- Organização do arquivo, através da separação dos diferentes documentos pelas pastas;
- Fundo de maneo, levantando os cheques no banco para que exista dinheiro na caixa de forma a se puder repor os valores destinados às caixas dos rececionistas e que se possa executar compras urgentes;

- Pagamento das comissões a operadores, começando numa primeira instância por verificar os valores por eles faturados em relação ao que tínhamos em sistema, passando depois por forçar o sistema a pagar as comissões;

Através da aplicação prática no quotidiano, as tarefas realizadas no gabinete financeiro permitiram-me aprofundar os conhecimentos já adquiridos anteriormente no contexto académico.

Consegui compreender como os diversos colaboradores do gabinete se interligam através da segregação das suas tarefas. Percebi ainda como a entreaajuda entre os vários departamentos do hotel auxilia a que as tarefas tenham no final a informação correta.

Departamento de F&B e o de Recursos Humanos

Como referido anteriormente, existiu também a necessidade de assessorar os departamentos de *F&B* e de Recursos Humanos.

No departamento de *F&B* as tarefas executadas foram as seguintes:

- Elaboração do mapa de horários de trabalho semanais;
- Apoio e assistência na criação da nova ementa dos grupos, a ser entregue ao departamento Comercial;
- Tradução das ementas de Português para Inglês.

No departamento de Recursos Humanos as tarefas foram:

- Elaboração do cartaz de aniversários mensais dos colaboradores;
- Execução de um postal de boas festas para os colaboradores;
- Ajuda no arquivo das pastas;
- Criação de cartazes a serem afixados nas áreas dos colaboradores.

A minha presença nestes dois departamentos deveu-se às fragilidades de utilização dos *softwares* específicos à elaboração desses materiais por parte dos colaboradores departamentais. Dei ainda formação sobre a utilização do *software* que permitia a criação cartazes e postais à estagiária dos recursos humanos.

Figura 6 – Exemplo de um dos cartazes criados



Fonte: Elaboração própria, 2017.

3.2.3 Balanço e análise crítica do estágio

No decurso do estágio adquiri aptidões que ainda não possuía, e que me fizeram crescer a nível pessoal e profissional. Alcancei igualmente competências em termos de responsabilidade e concentração nas atividades realizadas. Adquiri uma postura mais profissional.

Obtive conhecimentos em gestão financeira que me poderão ser úteis no futuro. Recebi formação em dois programas de gestão diferentes, o *Sun Systems* e o *Opera*, adquirindo perícia na utilização de tecnologias de informação.

Consegui também desenvolver competências relativamente ao relacionamento com os restantes colaboradores, para tal contei com o apoio do *purchasing supervisor* que me dava conselhos e partilhava comigo a sua experiência, em prol de um ambiente agradável e produtivo.

Tive oportunidade de efetuar o curso de *Opera*, disponibilizado pelo diretor financeiro após pedido, obtendo a certificação do mesmo.

Durante o estágio nos departamentos, foi-me possível adquirir novas competências através da plataforma da *Hilton University* nas cinco diferentes áreas, que foram referidas no ponto 3.1.1.

Os formatos de ensinamento disponíveis na plataforma da *Hilton University* englobam como por exemplo, o *eLearning*, *webinars*, *e-books*, documentos, entre outros. No decorrer do estágio foi-me possível completado um total de sessenta e um cursos nas mais diversas áreas por considerar que uma visão geral da empresa e suas áreas seria uma mais-valia para a minha formação. Alguns dos cursos realizados são os seguintes:

- *Our Culture of Controls: Introduction to SOX;*
- *2016 Hotel SOX controls – Segregation of Duties;*
- *Account Management;*
- *eExpense Training;*
- *C&E: Building Experiences Pricing Strategies;*
- *Finance’s Role in Managing Risk;*
- *Basic Accounting Principles and Framework;*
- *Advanced Human Resources Management: Workplace and HR Strategy;*
- *2016 Leaders in Luxury 2.0 Webinar Series: Affluent Perspective;*
- *The Project Manager’s MBA: How to Translate Project Decisions into Business Success;*
- *Collaboration Creates Value;*
- *Emerging Generations Have New Expectations of Leadership;*
- *Operations Management: Operations Scheduling.*

Todos os cursos que executei encontravam-se em inglês, espanhol e francês, ajudando-me assim também a melhorar o meu nível de compreensão dessas línguas.

Confrontando os objetivos inicialmente previstos com as tarefas que exerci ao longo do meu estágio no *DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Park* se depreende que os atingi.

Apoiei na realização de operações diárias inerentes à função financeira ao inserir as faturas no *SunSystems* e organizando o arquivo. Emiti documentos contabilísticos ao lançar no sistema faturas e notas de crédito.

Colaborei nas operações de gestão de tesouraria ao verificar diariamente os movimentos de caixa e indo ao banco levantar o fundo de maneiio. Particpei na elaboração de planeamento financeiro ao criar tabelas de *excel* que permitiam verificar se deveria manter determinados planos ou procurar alternativas.

Consegui ainda passar por outras áreas e receber formação na *Hilton University*. Neste sentido com os objetivos traçados no início, foram largamente atingidos e sobretudo devido à formação adicional que me foi proporcionada, considero que fui mais além do que esperado.

3.2.4 Contribuição do estagiário para com a Entidade

Todas as tarefas que realizei durante o período de estágio foram tarefas que os meus colegas de departamento realizavam no seu dia-a-dia. Assim, com o meu desempenho em determinadas áreas, foi possível diminuir a sobrecarga dos restantes colaboradores do departamento Financeiro, podendo os mesmos, despende mais tempo na realização de outras funções que precisariam de uma maior atenção.

Em dadas alturas foi-me possível efetuar sozinha determinados trabalhos. Um dos exemplos dessa prática foi o de controlar o recebimento e distribuição das mercadorias pelos respetivos departamentos, e introduzir as faturas no sistema, trabalho normalmente assegurado pelo ecónomo, mas que na sua ausência eu voluntariava-me para auxiliar o *purchasing supervisor*, de forma a retirar-lhe alguma da sua sobrecarga.

Organizei ainda os arquivos de acordo com os *standards* da *Hilton*, para que houvesse mais espaço no gabinete e fosse mais fácil localizar os documentos.

Além das minhas tarefas normais nos departamentos pelos quais passei, consegui ainda auxiliar a chef de cozinha nos seus afazeres que envolvessem contacto com o computador, ajudando na construção da nova ementa para os grupos ou mesmo na elaboração dos horários dos colaboradores.

Também consegui ainda inserir no departamento de Recursos Humanos a utilização de certos programas que apoiam a criação de cartazes para atividades dentro da empresa ou mesmo de pequenas lembranças para os colaboradores de forma a mostrar-lhes a gratidão do hotel pelo trabalho por eles desempenhado.

Em suma, posso concluir que consegui contribuir positivamente para o funcionamento da unidade hoteleira, pois, como referi além do trabalho normal previsto, ainda auxiliei os colegas noutros departamentos, nomeadamente ajudando com ferramentas de trabalho que lhes poderiam ser úteis.

Considero ainda que ao fim de um processo inicial de formação me senti como uma colaboradora da empresa, resolvendo os desafios que me eram colocados e executando o meu trabalho dentro dos prazos estipulados e com a maior seriedade.

Outra das contribuições que realizei foi auxiliar o *Finance Clerk* nas suas averiguações, como o caso de ter conseguido, através da criação de uma folha de *excel*, perceber qual o programa que iria ter menos custo a médio/longo prazo na compra de relatórios nacionais e internacionais. A figura número 7 representada apresenta valores fictícios, sendo apenas para demonstrar uma das tabelas realizadas para que se pudesse perceber se havia a necessidade de alargar o plano mensal ou se devia adquirir o plano que incorporava a Europa II e o resto do mundo da Informa, que é uma empresa que disponibiliza relatórios de apoio à gestão de uma empresa.

Figura 7 – Exemplo de uma tabela elaborada

The screenshot shows an Excel spreadsheet with two main tables. The first table, 'Utilização Mensal Prod. F. Plano Total', lists monthly data from January to September for various countries (Belgium, USA, Greece, Spain, Switzerland, USA, Norway, Greece, Norway) with columns for units, unit value, total value, and excess. The second table, 'Utilização Mensal Total', summarizes monthly unit usage for Europe I and II, with columns for total units, values per unit, and total values.

Utilização Mensal Prod. F. Plano Total									
Mês	País	Unidades	Valor Unitário	Valor Total s/IVA	Valor Total c/IVA	Excedido/F. Plano	Europa I/II, Resto Mundo		
1	2	Mês	Belgica	20	2,5 €	50,00 €	61,50	Excedido	Europa I
2	2	Mês	USA	44	2,5 €	110,00 €	135,30	F. Plano	Resto Mundo
3	2	Mês	Grécia	44	2,5 €	110,00 €	135,30	F. Plano	Europa II
4	4	Mês	Espanha	24	2,5 €	60,00 €	73,80	Excedido	Europa I
5	4	Mês	Suiça	88	2,5 €	220,00 €	270,60	F. Plano	Europa II
6	5	Mês	Suiça	26	2,5 €	65,00 €	79,95	F. Plano	Europa II
7	5	Mês	USA	35	2,5 €	87,50 €	107,63	F. Plano	Resto Mundo
8	6	Mês	Noruega	35	2,5 €	87,50 €	107,63	F. Plano	Europa II
9	8	Mês	Grécia	44	2,5 €	110,00 €	135,30	F. Plano	Europa II
10	9	Mês	Noruega	35	2,5 €	87,50 €	107,63	F. Plano	Europa II
Utilização Mensal Total									
Mês	Unidades Utilizadas Europa I	Unidades Excedidas Europa I	Total Europa I	Unidades Utilizadas Europa II	Total Unidades Utilizadas Europa I & II	Valor 100 uni	Valor 150 uni		
1	100	0	100	0	100	€ 130,00	€ 180,75		
2	100	20	120	44	164	€ 290,00	€ 215,75		
3	100	0	100	0	100	€ 130,00	€ 180,75		
4	100	24	124	88	212	€ 410,00	€ 335,75		
5	76	0	76	26	102	€ 135,00	€ 180,75		
6	45	0	45	35	80	€ 130,00	€ 180,75		
7	21	0	21	0	21	€ 130,00	€ 180,75		
8	73	0	73	44	117	€ 172,50	€ 180,75		
9	100	0	100	35	135	€ 217,50	€ 180,75		
10	2	0	2	0	2	€ 130,00	€ 180,75		
11	717	44	761	272	1033	€ 1.875,00	€ 1.997,50		
12		Média	76	27,2	103,30				

Fonte: Própria, 2017.

3.2.5 Conclusões e limitações do estágio

Esse estágio regista algumas limitações no que diz respeito ao desenvolvimento de determinadas funções.

A maior limitação encontrada foi a falta de prática que senti no departamento Financeiro, apesar de ter tido disciplinas ao longo da licenciatura e mestrado sobre o tema, a diferença entre a teoria e o ambiente de trabalho tornou-se intimidador, sendo que o mesmo foi ultrapassado com o decorrer do tempo em que ia adquirindo novos conhecimentos, contando para isso sempre com o apoio dos colaboradores do departamento que se encontravam disponíveis para esclarecer as minhas dúvidas.

Outra das dificuldades encontradas, foi devido ao meu acesso restrito ao sistema informático, o que compreendo. Apesar de me terem dado acesso a determinados programas e informações não era suficiente para poder ser totalmente independente em todas as minhas tarefas.

Como o acesso era limitado tinha de solicitar frequentemente a extração dos relatórios necessários aos outros colaboradores. Acresce que o acesso restrito também fez com que

tivesse algum tempo livre que podia ter sido aproveitado para adquirir novas competências. Contudo, utilizei esse tempo para realizar cursos fornecidos pelo hotel, conseguindo assim continuar a aprender novas matérias, que me podem ser úteis futuramente.

4. Conclusão

Este estágio foi o culminar de um percurso académico relacionado com as áreas da hotelaria e do turismo e que foi iniciado com a Licenciatura em Gestão Turística e Hoteleira e que teve continuidade no Mestrado em Turismo. No decorrer do percurso académico, verifiquei que a área que mais me interessava estava relacionada com a contabilidade. Neste sentido, como forma de concluir o Mestrado em Turismo, procurei um estágio que me permitisse aprofundar os meus conhecimentos em contabilidade no sector hoteleiro.

A escolha de um hotel que faz parte de uma cadeia hoteleira internacional como a *Hilton Worldwide* revelou-se como uma mais-valia no meu desenvolvimento, pois ofereceram-me a possibilidade de estagiar no departamento Financeiro, onde tive a oportunidade de observar os procedimentos inerentes a este departamento. Paralelamente, através da Hilton University foi-me possível fazer formação em diferentes áreas e consequentemente obter competências que de outra forma não me estariam acessíveis.

Em relação aos objetivos inicialmente traçados constatou-se que foram amplamente concretizados, pois tive oportunidade de aprofundar a aprendizagem sobre procedimentos de natureza económica e financeira, bem como aplicar diferentes técnicas de análise e gestão financeira no âmbito da hotelaria. Foi-me também proporcionada a possibilidade de aprofundar os conhecimentos e competências em *software* específico da hotelaria, nomeadamente o *SunSystems* e o *Opera*.

Na atualidade, as empresas procuram novas formas de se manterem competitivas e sustentáveis, sendo que um dos modelos encontrados para o alcançar foi adotar uma contabilidade de gestão que lhes permitisse adquirir a informação necessária sobre o seu desempenho. Um dos modelos mais utilizados a nível mundial é o *USALI*, sendo este também utilizado pela *Hilton Worldwide*.

A adoção de sistemas como o *USALI* permite aos diretores dos alojamentos e cadeias hoteleiras adquirirem informação sobre os custos, rendimentos e desvios de cada um dos departamentos e também da unidade hoteleira na sua totalidade.

Neste sentido, o presente trabalho também teve como objetivo aprofundar os conhecimentos sobre um modelo de contabilidade, o *USALI*. Num primeiro momento, foi efetuada uma revisão da literatura que teve como objetivo determinar as necessidades de informação que as empresas hoteleiras têm para se manterem competitivas e sustentáveis num ambiente caracterizado por uma elevada concorrência a nível nacional e internacional. Num segundo momento, efetuou-se um estudo sobre a utilização do *USALI* em Portugal.

Decorrente da análise realizada, foi possível concluir que o nível de utilização do sistema ainda é reduzido e que são sobretudo hotéis inseridos em cadeias internacionais que recorrem a este sistema. Dos trabalhos analisados também se pode concluir que o nível de satisfação com a utilização deste sistema é elevada. Contudo, os estudos apontam para que é necessário criar um sistema semelhante devidamente adequado à contabilidade nacional.

Referências Bibliográficas

Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão – Estratégia de Custos e de Resultados*, Lisboa, Rei dos Livros.

Carvalho, F. (2015). *O “UNIFORM SYSTEM OF ACCOUNTS FOR THE LODGING INDUSTRIES” – Case Study Hotel Baía* (Dissertação de mestrado). Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2028>

Cruz, I. (2007). Performance Measurement Practices in a Globalized Setting in the Hospitality Industry: an Interpretive Perspective, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19 (7), 574-588. doi: <https://doi.org/10.1108/09596110710818310>

DoubleTree (<http://news.doubletree.com/index.cfm/page/11175>)

Faria, A., Trigueiros, D., Ferreira, L. F., (2015). A utilização do Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) em Portugal: O caso do Algarve, *Observatorio Iberoamericano de Contabilidad de Gestion*, Vol. 8 (26), 1-23. doi: <https://ciencia.iscte-iul.pt/id/ci-pub-34133>

Fontana Park Hotel (<http://www.fontanapark-hotel.com/pt/index.html>)

Hilton - At-a-glance
(<http://news.hiltonworldwide.com/assets/HWW/corporate/HLT.CorporateFactSheet-OCT2017FINAL.pdf>)

Hilton, (2018). *Global Legal Guidelines For Hotel Ownership*

Hilton, (2012). “Conrad’s Dreams” - A Journey through the Life of Conrad Hilton. (<https://www.youtube.com/watch?v=wK9ZIYO9AyY&t=1s>.)

Hilton Honors (https://hiltonhonors3.hilton.com/pt_BR/explore/brands/index.html)

Hilton Jobs – finance clerk (<https://jobs.hilton.com/job/Finance-Clerk/J3G4L85X1RF0NBYC0BC>)

Hilton Jobs – finance manager
(<https://jobs.hilton.com/job/FinanceManager/J3M6016WYGDDFR80RLS>)

Hilton W. University - introduction (<http://www.hwu-overview.com/introduction/university.html>)

Hilton W. University – general manager (<http://www.hwu-overview.com/team-members/general-manager.html>)

Hilton W. University – property operations (<http://www.hwu-overview.com/team-members/property-operations.html>)

Hilton W. University - sales (<http://www.hwu-overview.com/team-members/sales.html>)

Hilton W. University – revenue management (<http://www.hwu-overview.com/team-members/revenue-management.html>)

Hilton W. University - studies (<http://www.hwu-overview.com/team-members/studies.html>)

Hilton W. University - Skillsoft (http://www.hwu-overview.com/assets/pdf/HWU_Skillsoft_JumpStartKit_Flyer_r41.pdf)

Hilton Worldwide (<http://hiltonworldwide.com/about/history/>)

Hosco – purchasing supervisor (<https://www.hosco.com/en/job/hilton-garden-inn-lusaka/purchasing-supervisor>)

Hosco – chief clerk (<https://www.hosco.com/en/job/hilton-hotels-resorts/chief-clerk>)

International Congress and Convention Association
(<https://www.iccaworld.org/newsarchives/archivedetails.cfm?id=6607>)

Lamelas, J. (2004). *Sistema Uniforme de Contabilidade Analítica de Gestão Hoteleira*, Lisboa, Vislis Editores.

Lima Santos, L., C. Gomes, Faria, A.R., Lunkes, R.J., Malheiros, C., Silva da Rosa, F. & Nunes, C. (2016). *Contabilidade de Gestão Hoteleira*, Lisboa, ATF Edições Técnicas.

Lima Santos, L., C. Gomes e N. Arroteia (2010). *Determinantes da Contabilidade de Gestão nas Unidades Hoteleiras de Portugal*, XIV Encontro AECA (Universidade de Coimbra), GITUR, ESTM/IPL.

Martins, A. (2015). *Inovação, Gestão e Educação em Turismo e Hotelaria: Investigação Aplicada*, Coleção Instituto Politécnico da Guarda, 125-132, doi: <http://bdigital.ipg.pt/dspace/handle/10314/2362>

Nunes e Ferreira, L. (2012). *A implementação do Uniform System of Accounts for the Lodging Industry num grupo hoteleiro em Portugal* (Dissertação de mestrado). Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/5256>

Paiva, S. (2015). *Importância da Contabilidade de gestão na hotelaria Estudo de Caso* (Dissertação de mestrado). Disponível em <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/2236>

Publituris (<https://www.publituris.pt/2011/05/23/conrad-algarve-abre-em-setembro/>)

Santos, A. (2017). *DoubleTree by Hilton Lisbon - Fontana Park*. Lisboa.

Sun Accounts (<https://www.sunaccounts.com/infor-sun-systems-software-features/>)

Tourism Review (<https://www.tourism-review.com/top-10-world-largest-hotel-groups-news1988>)