

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Rodrigo Pinto da Cruz Magalhães Gonçalves

O departamento financeiro no Boeira Garden Hotel, *Curio Collection by Hilton* e a sua importância no contexto hoteleiro

Relatório de Estágio

**Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**

Orientação: Professora Especialista Mónica Oliveira e Professor Doutor Eduardo Rui  
Viana Barbas de Albuquerque

Vila do Conde, junho de 2021

Politécnico do Porto  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo\

Rodrigo Pinto da Cruz Magalhães Gonçalves

O departamento financeiro no Boeira Garden Hotel, *Curio Collection by Hilton* e a sua importância no contexto hoteleiro

Relatório de Estágio

**Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing**

Orientação: Professora Especialista Mónica Oliveira e Professor Doutor Eduardo Rui

Viana Barbas de Albuquerque

Vila do Conde, junho de 2021

Rodrigo Pinto da Cruz Magalhães Gonçalves

O departamento financeiro no Boeira Garden Hotel, *Curio Collection by Hilton* e a sua importância no contexto hoteleiro

Relatório de Estágio

Mestrado em Direção Hoteleira – Direção Comercial e Marketing

**Membros do Júri**

Presidente

Prof.<sup>a</sup> Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof. Doutor António Manuel da Silva e Melo

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, junho de 2021

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais todo o apoio demonstrado ao longo dos anos na minha vida académica, pois sem eles todo esse percurso não seria possível.

Agradecer à Francisca, por toda a dedicação, apoio e paciência, durante o decorrer deste mestrado, pois existiram muitas situações de incerteza e stress e ela esteve lá sempre que necessitei.

Agradecer aos meus dois orientadores, prof<sup>a</sup> Mónica Oliveira e prof<sup>o</sup> Eduardo Albuquerque, pois desde o início do mestrado mostraram total apoio, dedicação e disponibilidade relativamente à realização de um estágio, assim como a construção do relatório e que não permitiram que desanimasse nos momentos mais difíceis.

Agradecer aos meus colegas de trabalho, que tive o prazer de conhecer com a realização deste estágio, e que me ensinaram muito a nível pessoal e profissional de hotelaria.

A todos, o meu muito obrigado.

## RESUMO ANALÍTICO

O seguinte relatório surge como requisito necessário para obtenção do grau de Mestre de Direção Hoteleira – Comercial e Marketing, pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo. O estágio realizado foi dividido em duas fases, com uma curta passagem pelo economato e o restante no Departamento Financeiro do Boeira Garden Hotel, *Curio Collection by Hilton*, entre novembro de 2020 e abril de 2021.

O relatório tem como principal objetivo comparar a literatura com o experienciado no hotel durante o período de estágio. Complementarmente, foi realizado um inquérito por questionário ao departamento financeiro de hotéis de 4 e 5 estrelas, de modo a compreender o seu funcionamento e construído manuais de procedimentos para o bom funcionamento do departamento financeiro do hotel.

Ao terminar este relatório concluiu-se que existem funções que correspondem à literatura apresentada e outras que não. Conclui-se também que o estágio contribuiu seguramente para a obtenção de conhecimentos teóricos e operacionais sobre a função de *income auditor* num departamento financeiro.

**Palavras-chave:** Turismo; Hotelaria; Departamento Financeiro; *Income Auditor*.

## ABSTRACT

The following report emerges as a necessary requirement for obtaining a master degree in Hotel Management – Comercial and Marketing, by Escola Superior de Hotelaria e Turismo. The internship was divided in two stages, one with a short spell in economat and the rest in the financial department of Boeira Garden Hotel, Curio Collection by Hilton, between November 2020 and April 2021.

The report's purpose was to compare the literature with the experience at the hotel. Additionally, a questionnaire survey adressed to the financial department of 4 and 5 star hotels was carried out so as to understand its functioning and manuals of procedures were created to assure a good functioning of the financial department.

At the end of this report, it may be concluded that some functions correspond to the presented literature whereas others don't. It is also concluded that the internship certainly contributed to obtain theoretical and operational knowledge about the function of income auditor in a financial department.

**Keywords:** Tourism; Hospitality; Financial Department; Income Auditor

## Índice

Índice de Figuras.....	VI
Índice de Gráfico.....	VII
Índice de Tabelas.....	VIII
Siglas e abreviaturas.....	IX
1 – Introdução.....	1
2 – Revisão de Literatura.....	3
2.1 – A Hotelaria e Turismo em Portugal.....	3
2.2 – Estrutura Hoteleira.....	6
2.3 – Gestão Financeira em Hotelaria.....	9
2.3.1 – Departamento Financeiro.....	12
2.4 – Sistemas de Informação.....	16
3 – Metodologia.....	18
4 – Descrição do Estágio.....	20
4.1 – <i>Hilton Worldwide</i> .....	20
4.1.1 – <i>Hilton University</i> .....	20
4.1.2 – História.....	21
4.1.3 – Marcas <i>Hilton Worldwide</i> .....	22
4.1.4 – Missão.....	24
4.1.5 – Visão.....	25
4.1.6 – Valores.....	25
4.1.7 – <i>Hilton CleanStay</i> .....	26
4.1.8 – <i>Hilton Worldwide</i> em Portugal.....	26
4.2 – Boeira Garden Hotel, <i>Curio Collection by Hilton</i> .....	27
4.2.1 – Objetivos do estágio.....	32
4.2.2 – Funções desempenhadas no estágio.....	33
4.2.3 – Inquérito por questionário.....	37
4.3 – Manual de Procedimentos.....	44
4.4 – Análise Crítica.....	45
5 – Conclusão.....	48
6 – Referências Bibliográficas.....	50

ANEXOS.....	55
Anexo A – <i>Ledger Balancing/Reconciliation</i> .....	56
Anexo B – <i>Daily Revenue Reconciliation Controls</i> .....	58
Anexo C – <i>Rooms Revenue Integrity Controls</i> .....	60
Anexo D – <i>Food &amp; Beverage Revenue Controls</i> .....	63
Anexo E – <i>Conference &amp; Events Revenue Controls</i> .....	66
Anexo F – <i>Allowance &amp; Adjustment Guidance</i> .....	68
Anexo G – <i>Definitions</i> .....	71
Anexo H – <i>Authorizations</i> .....	73
Anexo I – <i>Officer Checks – Accounting Guidelines</i> .....	75
Anexo J – <i>Gift Certificates – Accounting Guidelines</i> .....	78
Anexo L – <i>Paper Gift Certificates</i> .....	80
Anexo M – <i>Eletronic Gift Cards</i> .....	83
Anexo N – <i>Complimentary Letters or Certificates</i> .....	85
APÊNDICES.....	88
Apêndice A – <i>Pack Daily Operatins Audit</i> .....	89
Apêndice B – <i>Checks and Covers</i> .....	101
Apêndice C – <i>Safe Drop Control List and Fecho Outlets</i> .....	107
Apêndice D – <i>Registo de Officer Checks</i> .....	112
Apêndice E – <i>Registo de Discounts</i> .....	118
Apêndice F – <i>Inquérito por questionário</i> .....	121

## Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura do Inquérito por questionário.....	19
Figura 2 - Marcas da <i>Hilton Worldwide</i> .....	24
Figura 3 - Localização do hotel.....	28
Figura 4 - Boeira Garden Hotel, <i>Curio Collection by Hilton</i> .....	29
Figura 5 - Organograma do hotel.....	32
Figura 6 - Organograma do departamento financeiro.....	33

## Índice de Gráfico

Gráfico 1 - Localização dos hotéis de 4 e 5 estrelas, por NUTS II .....	38
Gráfico 2 - "A sua unidade hoteleira integra:" .....	39
Gráfico 3 - Relação entre localização e cadeia hoteleira.....	39
Gráfico 4 - Quantidade de hotéis em Portugal (pertencentes a cadeia hoteleira) .....	40
Gráfico 5 - Quantidade de hotéis no estrangeiro (pertencentes a cadeia hoteleira).....	41
Gráfico 6 - Regime de funcionamento do departamento financeiro.....	41
Gráfico 7 - Funções desempenhadas no departamento financeiro.....	42
Gráfico 8 - <i>Softwares</i> utilizados no departamento financeiro.....	43

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - N <sup>o</sup> de estabelecimentos hoteleiros por tipo e regiões, 2019 (NUTS II).....	3
Tabela 2 - N <sup>o</sup> de dormidas por tipo de mercado em Portugal, em 2019 e 2020.....	4
Tabela 3 - N <sup>o</sup> de hóspedes por tipo de mercado em Portugal, 2019 e 2020 .....	4
Tabela 4 - Proveitos por estabelecimentos hoteleiros, 2019 e 2020 .....	5
Tabela 5 - Receita dos países não-residentes em Portugal, 2019 e 2020 .....	5

## **Siglas e abreviaturas**

AML – Área Metropolitana de Lisboa

EMEA – *Europe, Middle East and Africa*

F&B – *Food & Beverage*

INE – Instituto Nacional de Estatística

HHonors – Hilton Honors

HOD – *Head of Department*

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos

PIB – Produto Interno Bruto

PMS – *Property Management System*

POS – *Points of Sale*

RAA – Região Autónoma dos Açores

RAM – Região Autónoma da Madeira

SAP – *Systems Applications and Products*

SI – Sistema de Informação

UNESCO – *United National Educational, Scientific and Cultural Organization*

## 1 – Introdução

Após terminar o primeiro ano de mestrado de Direção Hoteleira – Comercial e Marketing na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto, inicia-se a fase de escolha relativamente ao segundo e último ano do ciclo de estudos. Esta recai em três opções como, dissertação, relatório de estágio ou projeto. Foi escolhida a segunda opção, visto ser uma preferência com maior vantagem competitiva e profissional.

O objetivo deste relatório prende-se com a vontade de compreender se as funções desempenhadas no departamento financeiro no presente, têm algo em comum com os estudos efetuados por vários autores. Com o desenvolvimento de um relatório de estágio, cresce uma necessidade de criar uma ligação entre os conceitos teóricos ao longo do percurso académico e a experiência prática.

Após a escolha de um estabelecimento hoteleiro para a realização do estágio, este aceitou a realização do mesmo segundo os objetivos académicos e profissionais propostos pelo autor, tendo o mesmo sido acolhido pelo Boeira Garden Hotel, *Curio Collection by Hilton*.

Os principais objetivos do estágio neste hotel foram:

- ➔ Aprofundar os conhecimentos sobre procedimentos de natureza económico-financeira;
- ➔ Desenvolver competências a nível de utilização e preparação de informação contabilística;
- ➔ Explorar as bases da contabilidade de gestão no setor hoteleiro;
- ➔ Adquirir conhecimento inerentes às atividades executadas por parte do *Purchasing Manager* e do *Income Auditor*;

O estágio decorreu no departamento financeiro, inicialmente como *assistant purchasing manager* e posteriormente, como *income auditor*. O estágio possibilitou o crescimento pessoal e profissional do autor, através das aprendizagens e gestão das limitações encontradas ao longo do mesmo.

Por parte do hotel, a integração do estagiário durante seis meses foi importante, pois, durante a realização do mesmo houve uma reestruturação do quadro do pessoal, o que tornou a presença do estagiário fulcral para a realização de alguns tarefas que não

estavam designadas a nenhum colaborador, e ajudando no desenvolvimento do departamento.

Com a realização do estágio, foi possível complementar o conhecimento adquirido ao longo do percurso académico através da matéria teórica, sendo possível agora entender melhor a sua aplicação prática, na qual foi importante a técnica de observação-participação. A presença no departamento possibilitou implementar novas metodologias para o desenvolvimento do mesmo e aprimorar técnicas já desenvolvidas.

A estrutura do relatório está planificada em cinco capítulos. No primeiro capítulo encontramos a introdução ao relatório, seguido do segundo capítulo onde encontramos o desenvolvimento da hotelaria e turismo em Portugal e a gestão financeira na hotelaria, apresentando um levantamento de estudos realizados por outros autores. O terceiro capítulo tem com objetivo apresentar as metodologias apresentadas neste relatório. O quarto capítulo é reservado para a descrição do estágio no Boeira Garden Hotel, *Curio Collection by Hilton*. Neste capítulo é apresentado o grupo hoteleiro e unidade hoteleira, passando de seguida a referir as atividades executadas no decorrer do estágio e a análise a um questionário a outras unidades hoteleiras nacionais, de modo a compreender o funcionamento de um departamento financeiro. Também são apresentados os manuais de procedimentos construídos pelo autor para um melhor funcionamento do hotel e uma análise crítica ao estágio. No quinto capítulo, é exposta a conclusão de todo o trabalho desenvolvido, incluindo o questionário assim como, a comparação das funções exercidas no passado segundo os autores e as funções exercidas no decorrer do estágio.

## 2 – Revisão de Literatura

### 2.1 – A Hotelaria e Turismo em Portugal

A indústria hoteleira enfrentou uma crise global, uma mudança de mercado, comportamento do consumidor e tendências tecnológicas (Sorin & Carmen, 2012), mas, no entanto, o turismo expandiu-se, sobretudo face ao aumento dos tempos livres, progresso e desenvolvimento dos meios de transporte e à melhoria do nível de vida na maioria dos países (Daniel, 2010). Assim, a indústria hoteleira tornar-se-ia a principal fonte de receitas e de emprego de todos os setores da atividade económica (Ai Quintas, 2006a).

A indústria de viagens e turismo apresenta, assim, importantes características que a tornam diferenciadoras das outras atividades económicas, contudo, estas estão permanentemente expostas à influência de fatores externos de grande complexidade e evolução incerta, como os fatores demográficos, políticos, económicos, tecnológicos e ecológicos (Ai Quintas, 2006a).

Localização geográfica (NUTS II)	2019			
	Total	Hotéis	*****	****
	nº	nº	nº	nº
Portugal	6833	1449	131	509
Norte	1785	380	19	131
Centro	1365	349	8	89
Área Metropolitana de Lisboa	1155	291	47	119
Alentejo	753	102	6	32
Algarve	990	164	29	66
Região Autónoma dos Açores	404	75	5	30
Região Autónoma da Madeira	381	88	17	42

Tabela 1 - Nº de estabelecimentos hoteleiros por tipo e regiões, 2019 (NUTS II)

Fonte: Adaptado de Estatísticas do Turismo 2019 - INE

Como demonstrado na Tabela 1, em 2019, Portugal registou um total de 6833 estabelecimentos hoteleiros, sendo que 1449 são hotéis, estando 131 classificados como hotéis de cinco estrelas e 509 como hotéis de quatro estrelas. Em termos de Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS II), a Área Metropolitana de Lisboa (AML), a região do Algarve e a região do Norte são as que registam um maior número de hotéis com a categoria de cinco estrelas. Relativamente aos hotéis de quatro estrelas, as regiões com maior predominância são, o Norte, a Área Metropolitana da Lisboa e o Centro. Constata-se que, nas duas regiões autónomas, na

região do Algarve e na AML, mais de 40% dos hotéis são classificados como hotéis de 4 estrelas.

	2019	2020
	<b>Milhões</b>	
<b>Nº Dormidas</b>	70,2	26
	<b>%</b>	
<b>Variação</b>		(63)
<b>Mercado Estrangeiro</b>	70	47
<b>Mercado Nacional</b>	30	53

Tabela 2 - Nº de dormidas por tipo de mercado em Portugal, em 2019 e 2020

Fonte: Adaptado de Travel BI by Turismo de Portugal (2021)

Segundo o Travel BI (2021) em 2019, e como ilustrado Tabela 2, foram registadas 70,2 milhões de dormidas em todo o território português, sendo 70% relativo ao mercado estrangeiro, com maior relevância, Reino Unido, Alemanha e Espanha. No entanto, e comparativamente ao ano anterior, em 2020, registou-se apenas 26 milhões de dormidas (ou seja, uma quebra de 63%), sendo que neste caso, foi o mercado nacional a registar maior percentagem (53%) (Travel BI, 2021b).

	2019	2020
	<b>Milhões</b>	
<b>Total de hóspedes</b>	27,1	10,5
	<b>%</b>	
<b>Variação</b>		(61,3)
<b>Mercado Estrangeiro</b>	60	30
<b>Mercado Nacional</b>	40	70

Tabela 3 - Nº de hóspedes por tipo de mercado em Portugal, 2019 e 2020

Fonte: Adaptado de Travel BI by Turismo de Portugal (2021)

Relativamente ao número de hóspedes em Portugal, a Tabela 3 demonstra que em 2019, registaram-se cerca de 27,1 milhões de pessoas, sendo que neste caso apenas 60% é relativo ao mercado estrangeiro. Comparado com o ano anterior, em 2020, registou-se um valor bastante inferior, de apenas 10,5 milhões de hóspedes (ou seja, um decréscimo de 61,3%), sendo também neste caso, 70% dos hóspedes referentes ao mercado nacional, indo ao encontro da quebra registada em dormidas nos dois anos referidos. De salientar, em termos de curiosidade, que no ano de 2019 registou-se mais

hóspedes do mercado nacional (11 milhões) do que no total de hóspedes no ano de 2020 (Travel BI, 2021c).

	2019	2020	Variação
	€		%
Proveitos Totais	4 295 814 405	1 456 903 354	(66,1)
Hotéis	2 976 233 670	935 881 473	(68,6)
Hotéis Apartamentos	316 335 871	127 289 922	(59,8)
Aldeamentos Turísticos	124 543 352	68 776 945	(44,8)
Apartamentos Turísticos	183 065 386	65 596 895	(64,2)

Tabela 4 - Proveitos por estabelecimentos hoteleiros, 2019 e 2020

Fonte: Adaptado de Travel BI by Turismo de Portugal (2021)

Como demonstrado na Tabela 4, esta foi analisada segundo as NUTS II, em que a região do Alentejo, a Região Autónoma da Madeira (RAM) e dos Açores, relativamente aos hotéis apartamentos e aldeamentos turísticos, não apresenta valores, sendo eles de carácter confidencial. Constata-se que em 2019, o turismo registou 4,3 bilhões de euros em proveitos totais, sendo os hotéis das diversas classificações e os hotéis apartamentos, os que mais contribuíram para a totalidade dos proveitos. Face a 2019, em 2020, houve um decréscimo dos valores, tendo registado um total de 1,5 bilhões de euros, o que resultou num decréscimo de 66,1%. Verificou-se que, todos os estabelecimentos hoteleiros registaram decréscimos face a 2019, mantendo-se na mesma os hotéis de todas as classificações e hotéis apartamentos os de maior contribuição para os proveitos totais (Travel BI, 2021d).

	2019	2020
	Milhões	
Total Receita não-residente	18,3	7,8
	%	
Variação		(57,6)
Reino Unido	17,9	15,5
França	14	20
Alemanha	10,8	11,4
Espanha	10,6	13,1
Outros	46,7	40

Tabela 5 - Receita dos países não-residentes em Portugal, 2019 e 2020

Fonte: Adaptado de Travel BI by Turismo de Portugal (2021)

Como demonstrado na Tabela 5, relativamente às receitas de não-residentes em Portugal, em 2019 foram registados 18,3 milhões de euros, tendo maior proporção de gastos o Reino Unido, França, Alemanha e Espanha. Em 2020, registou-se um total de 7,8 milhões de euros, o equivalente a menos 57,6% face a 2019, continuando os países referidos anteriormente a serem os de maior consumo. (Travel BI, 2021a).

O turismo em Portugal, rapidamente obteve um lugar relevante no conjunto das atividades económicas, tornando-se na atividade que mais contribuiu para o Produto Interno Bruto (PIB), seja a nível de receitas ou criação de postos de trabalho (Santos, 2018). Em 2019, o setor do turismo foi responsável por ser a maior atividade económica exportadora do país, sendo que as receitas turísticas, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), registaram um contributo de 8,7% para o PIB nacional (Turismo de Portugal, 2020).

Todos os valores registados em 2020 obtiveram uma quebra devido às medidas restritivas adotadas por vários governos face à pandemia COVID-19, que determinaram uma forte quebra na atividade turística, levando ao encerramento definitivo ou temporário de muitas empresas (Turismo de Portugal, 2021).

Não considerado a rápida mutação no crescimento do turismo em Portugal que se verificou por causa da COVID-19, o peso do turismo na economia nacional tem aumentado de forma sustentável nos últimos anos, representando em 2018, 13,7% do PIB, o que corresponde a 26,7 mil milhões de euros.

Passando esta crise que afeta o turismo a nível nacional e internacional, crê-se que a evolução positiva voltará e a importância do turismo na economia nacional será crescente. Portugal revela uma preocupação pelo crescimento sustentável com o aumento do volume de turistas e a diminuição da sazonalidade (que permite o emprego ao longo do ano).

## **2.2 – Estrutura Hoteleira**

A organização de um empreendimento hoteleiro deve ser devidamente estruturada e flexível, de modo a atingir os objetivos e estratégias adotadas (Ai Quintas, 2006b). No entanto, deve estar sempre presente a preocupação de que a oferta e a elaboração das prestações hoteleiras dê origem a custos compatíveis com os preços de

venda ao público-alvo, face ao comportamento da concorrência e disponibilidade dos consumidores, conseguindo ainda obter lucro (Ai Quintas, 2006b).

Um estrutura organizacional deve preocupar-se em garantir os objetivos da empresa, assegurar a realização das tarefas, facilitar a comunicação entre todos, e permitir a delegação de competências, encorajar o trabalho de equipa e promover o aumento de produtividade do pessoal (Ai Quintas, 2006b). Se considerarmos que este setor de atividade económica é uma indústria de serviços, esta preocupação ainda assume maior importância.

A estrutura pode ser simples ou elaborada de acordo com a dimensão do estabelecimento hoteleiro (Ai Quintas, 2006b), devendo cada um definir as funções necessárias para o desenvolvimento da sua unidade. O departamento de recursos humanos, é responsável pela gestão dos colaboradores, incluindo tudo quanto se relaciona com os colaboradores do hotel, compreendendo funções como planeamento, organização, direção e controlo dos recursos humanos, às quais os responsáveis hoteleiros deverão dedicar a sua maior atenção e competência (Ai Quintas, 2006b).

Compete ao departamento de marketing e comercial analisar a prospeção do mercado, selecionar os segmentos da procura dos canais de distribuição mais convenientes, criar *packages*, determinar níveis de preço, orientar ações de relações públicas e promover a venda dos produtos e serviços do hotel (Ai Quintas, 2006b). Este departamento colabora com outros departamentos, nomeadamente o serviço de reservas que deverá estabelecer os principais objetivos para vender quartos, assegurar o controlo permanente do inventário e garantir a satisfação dos clientes (Ai Quintas, 2006b).

Segundo Ai Quintas (2006b), o alojamento é quem constitui a principal fonte de receitas de um hotel, sendo um elemento essencial e a base de exploração dos empreendimentos hoteleiros. Está incluído no departamento de alojamento, o *front office* que assegura um vasto conjunto de serviços, cuja eficácia depende da satisfação dos clientes, que inicia-se numa fase anterior à chegada do cliente ao hotel e prolonga-se até à sua saída (Ai Quintas, 2006b). Este departamento deve assegurar uma relação com os outros departamentos, sendo que a colaboração entre o departamento de alojamento e o de andares é essencial de modo a transmitir toda a informação

conveniente sobre a situação dos quartos, para garantir um funcionamento regular e proporcionar aos clientes uma assistência satisfatória (Ai Quintas, 2006b).

O departamento de andares deve ser caracterizado por uma excelente organização que permita coordenar, orientar e disciplinar o funcionamento do estabelecimento (Ai Quintas, 2006b). No geral, este departamento deve assegurar que os diversos locais encontram-se permanentemente limpos e conservados e garantir uma assistência que os hóspedes esperam do pessoal dos quartos (Ai Quintas, 2006b).

Considerado, por norma, como a segunda principal fonte de receita de um hotel, o departamento de *Food & Beverage (F&B)* é responsável pelo serviço de refeições, *room service*, *catering*, banquetes e, por vezes, *take away* (Ai Quintas, 2006b). Integrado neste departamento encontra-se a cozinha, considerada como fator determinante para atingir o êxito comercial do restaurante (Ai Quintas, 2006b). Também associado a este departamento, a existência do economato, responsável pelo armazenamento, conservação e controlo dos artigos e matérias-primas, de forma a regular o funcionamento do hotel e a realização de inventários, geralmente, mensais (Ai Quintas, 2006b).

Ao departamento financeiro incumbe recolher, classificar, ordenar e registar as transações do hotel, permitindo interpretar e analisar os seus resultados (Ai Quintas, 2006b). Este departamento é fundamental para garantir como sucesso o desempenho económico e equilíbrio financeiro da unidade.

Ai Quintas (2006b) refere que o departamento de manutenção deve executar os trabalhos necessários à conservação e reparação do hotel, assegurar as condições de segurança e garantir o abastecimento de água e fornecimento de energia. Ainda, e para análise futura, elaborar informação estatística sobre os consumos de exploração (Ai Quintas, 2006b).

Relativamente ao departamento de TI, este preocupa-se com a implementação, manutenção e acompanhamento de todas as infraestruturas técnicas referentes às novas tecnologias. Visa dar resposta às necessidades de mercado e à necessidade de modernização tecnológica, agregando todos os dados, agregando os sistemas de informação existentes na unidade ou no grupo tais como *Property Management Systems*, *Channel Managers*, *Global Distribution Systems*, entre outros. Esta integração da informação e uniformização entre os hotéis e as próprias cadeias ou grupos hoteleiros,

permite a criação de serviços personalizados e facilitadores ao cliente e hóspede visando uma gestão integradora e ajudando os gestores nas decisões estratégicas.

O departamento de revenue management, tal como o nome indica, visa a gestão criteriosa das receitas e é o processo que permite aumentar significativamente as receitas através da melhor gestão da oferta, da procura e das tarifas. Aplicando estas, as unidades empresariais conseguem vender a melhores preços, estimular o crescimento do mercado e minimizar os desperdícios. O departamento de revenue tem como objetivo principal calcular a melhor política de preços (*pricing*), para otimizar e maximizar os lucros gerados pela venda de um produto ou serviço. É um departamento que nem todas as unidades têm pela complexidade da sua atuação: implica investimento de tempo no que concerne ao estabelecimento de tarifas, ao controlo rigoroso das reservas, à maximização das receitas, à análise da concorrência e à gestão dos diferentes canais de distribuição.

### 2.3 – Gestão Financeira em Hotelaria

A gestão financeira deve ser gerida de forma a apoiar a tomada de decisão e atingir a eficácia da gestão (Cheng & Mendes, 1989). Esta, incorpora duas grandes áreas de intervenção: a gestão estratégica e gestão operacional. A gestão estratégica tem como principais pontos o planeamento de negócios e do orçamento (Goretzki, 2013). Estes estão interligados, pois o plano de negócios serve como ponto de partida para o desenvolvimento do orçamento (Goretzki, 2013) onde estão definidas as diretrizes, as políticas e objetivos (Cheng & Mendes, 1989), com o propósito de haver um controlo e medição de desempenho por parte dos gestores (Makrigiannakis & Soteriades, 2007). Os grandes hotéis usam a gestão estratégica para controlar a gestão operacional onde são geridos os fluxos monetários derivados da atividade operacional (Cheng & Mendes, 1989) apresentando informação clara, fiável e oportuna sobre o desempenho da empresa (Marques, 2013). A gestão operacional assume um papel de destaque no que concerne à verificação de receitas e despesas do hotel, sendo necessário controlar cada “*outlet*” (Santos, 2018).

Cheng & Mendes (1989) defendem que uma empresa deve possuir um modelo de gestão financeira, uma estrutura organizacional, um processo de planeamento e um

controle de sistemas de informação (SI). Assim, haverá mais informação para a tomada de decisão, sendo possível atingir a eficácia no geral e contribuir para a evolução da empresa atingindo as seguintes finalidades (Cheng & Mendes, 1989; Sorin & Carmen, 2012):

- ➔ Planeamento, melhorando a compreensão das operações económicas financeiras que afetem a empresa;
- ➔ Avaliação, analisando as consequências dos vários eventos da entidade;
- ➔ Controlo do consumo de bens no decorrer da atividade;
- ➔ Manter um SI eficiente para ajudar a medir o desempenho de forma eficaz.

Por sua vez, Atkinson *et al.* (Cit. por Lunkes, 2008), defende que a empresa deve apresentar mais finalidades como, planeamento, execução do plano, monitorizar e avaliar o desempenho do sistema a fim de decidir sobre ações corretivas e corrigir essas mesmas ações.

Um dos desafios chave para a gestão financeira é conseguir encontrar um equilíbrio entre a minimização de custos que permite otimizar o desempenho económico num mercado mais competitivo e a liquidação dos seus compromissos contratuais (Burgess, 2007b; Cheng & Mendes, 1989).

A variável procura face à sazonalidade, assim como a impossibilidade de armazenar bens perecíveis, ou seja, não vender um quarto é considerado uma venda perdida, e a diversidade de serviços oferecidos, levam a que a gestão financeira tenha um outro desafio chave como a avaliação da eficiência, tanto para a tomada de decisões como para a resolução de melhorias (Mia & Patiar, 2001; Shang *et al.*, 2010). Mia & Patiar (2001) ainda corroboram a ideia de que sendo a indústria hoteleira direcionada para pessoas, o sucesso do hotel dependerá da combinação da atitude e comportamento dos colaboradores, desenvolvimento de novos produtos e satisfação do cliente.

Segundo Cheng & Mendes (1989) e Sorin & Carmen (2012) a gestão financeira, se bem conduzida, poderá ser uma alavanca de sucesso e força de mercado para uma unidade hoteleira.

A gestão financeira não é apenas “uma simples demonstração de custos ou um tratamento de dados”, devendo também controlar os custos e as suas ações, com base numa análise de responsabilidade-custo-desempenho. No entanto, por si só, esta análise

sem uma abordagem ao mercado e sem conhecimento das necessidades dos clientes, torna-se insuficiente na indústria hoteleira (Sorin & Carmen, 2012). Face ao ambiente competitivo do setor, os hotéis procuram oferecer serviços personalizados conforme as necessidades do cliente, de modo a garantirem a sua sobrevivência e sucesso do negócio (Mia & Patiar, 2001; Sorin & Carmen, 2012).

Shang *et al.*, (2010) afirmam que os hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras internacionais conseguem economias de escala face à partilha gastos com a publicidade, as compras, as equipas de gestão ou os sistemas de reservas da mesma cadeia hoteleira, conseguindo ter os seus processos padronizados. No entanto, os mesmos autores afirmam que cada empresa deve ter o seu modelo de gestão, pois está depende da sua estrutura de gestão e do seu desempenho. Burgess (2007a) fortalece a ideia de que cada unidade hoteleira deve ter a sua própria gestão mesmo pertencendo a uma grande cadeia hoteleira, pois, a centralização pode ser prejudicial para a gestão do hotel e este deve ser gerido consoante as suas próprias necessidades. Assim, permitirá uma gestão financeira mais rápida e eficiente, desde que sejam implementados sistemas fortes e integrados (Burgess, 2007b).

### 2.3.1 – Departamento Financeiro

#### *Finance Manager*

O diretor financeiro é o responsável pelo planejamento, operacionalização e controle das receitas e despesas (Cheng & Mendes, 1989; Olivia, 2011). No entanto, este não é o único responsável por estas tarefas, sendo que cada diretor de departamento, dentro do hotel, deve tomar decisões aquando da entrada ou saída de fluxo de caixa, influenciando os resultados nos relatórios finais (Cheng & Mendes, 1989).

Megginson & Smart (2009) verificam que o *finance manager* tem como funções o desenvolvimento de estratégias financeiras e políticas que abranjam todos os aspetos da gestão financeira. É, também, papel do diretor financeiro zelar pelo cumprimento das políticas contabilísticas e financeiras estabelecidas pela empresa (Lambert & Pezet, 2011; Sorin-Ciprian, 2018), fornecendo a informação necessária aos superiores e garantindo a fiabilidade das contas (Marques, 2013). Este não deve ter receio de informar o diretor geral, sempre que considere que a direção não está a agir da maneira mais adequada e, assim, serem elaborados retificações nos planos de ação (Goretzki, 2013).

O *finance manager* deve compilar uma série de informações de fontes internas e externas para prever e planear com precisão as suas receitas e custos, transformando dados em informações úteis no processo de tomada de decisão, aumentando a eficácia da gestão (Burgess, 2007a; Mia & Patiar, 2001).

#### *Assistant Finance Manager*

O *assistant finance manager* tem como principal função ajudar o diretor financeiro nas tarefas administrativas e financeiras, ou seja, assistência com faturação, preparação de orçamentos e gestão de *cash-flow* (JobHero, 2021). Devem gerir o *cash-flow* e supervisionar as transações financeiras para garantir que não existem discrepâncias (JobHero, 2021). É também dever desta função interagir com os outros departamentos, de modo a, garantir que as folhas de cálculo de auditoria estão atualizadas a cada mês, bem como os relatórios sobre os lucros e perdas financeiras (JobHero, 2021). O *assistant finance manager* ajuda e reúne-se, regularmente, com o *finance manager* para desenvolver planos estratégicos de forma a conseguir reduzir gastos e aumentar os lucros (JobHero, 2021).

## *Controller*

Dentro de um departamento financeiro, um *controller* deve concentrar-se na contabilidade e relatórios (Burgess, 2007a; Sorin-Ciprian, 2018) de modo a tornar transparente todas as medidas, analisando-as e apresentando soluções de melhoria (Burgess, 2007a; Goretzki, 2013). Gibson (2002) refere que um *controller* deve ter bastante conhecimento do funcionamento do hotel, para que possa avaliar e analisar se as transações executadas são financeiramente viáveis ou sólidas. Com maior conhecimento e experiência, segundo Gibson (2002), um *controller* passaria a ter maior influência nas tomadas de decisão, não sendo apenas considerada uma função de “relatórios”.

O *controller* viu a sua função mais facilitada com a criação dos SI, permitindo apresentar relatórios que beneficiassem os departamentos em todos os níveis e apoiassem a tomada de decisão (Burgess, 2007a). No entanto, o mesmo autor, compreendeu que apesar de a alta administração “confiar” nos sistemas para produzir resultados corretos, os *controllers* sentiram que as oportunidades de erro e desperdício ainda eram enormes.

Para Goretzki (2013) um *controller* financeiro “tem de ser um co-gerente”, devendo ser a parte contrária de um diretor financeiro, mas, no entanto, necessitando de ter o conhecimento necessário para contrapor as opiniões do mesmo. São parceiros que analisam e interpretam os resultados, discutindo e trocando ideias sobre o negócio, a fim de planearem e tomarem decisões sobre qual a melhor estratégia a aplicar no futuro (Burgess, 2007a; Goretzki, 2013). Megginson & Smart (2009) afirmam que um *controller* deve ter uma posição de nível médio-superior, sendo ele o responsável pela formulação e implementação de planos financeiros integrados para as empresas, incluindo supervisionar as empresas de contabilidade e operações de tesouraria.

O *controller* apoia todos os níveis de gestão e auxilia em todas as fases do processo de tomada de decisão através do controlo, coordenação e consultoria (Sorin-Ciprian, 2018). Similar à função de *assistant finance manager*, o *controller* é responsável por coordenar o processo de planeamento e orçamento dentro de uma empresa, estabelecendo os objetivos de cada departamento (Gibson, 2002; Sorin-Ciprian, 2018).

Para Lamminmaki (2008), os hotéis que integrem um *controller* profissionalmente qualificado tornarão a gestão financeira de um hotel mais eficaz.

### ***Accounts Payable***

Um *accounts payable* é responsável por validar montantes em dívida que a organização deve aos seus fornecedores como resultado da compra de bens ou serviços a crédito (Olivia, 2014), passando por esta função todas as despesas de um hotel (Demeneck, 2005).

De modo a existir uma troca de benefícios e custos, os fornecedores utilizam um crédito comercial que permite que os seus clientes possam pagar os bens ou serviços comprados num certo período de tempo (García-Teruel & Martínez-Solano, 2010).

As empresas clientes têm a possibilidade, com o uso do crédito comercial, negociar a duração do tempo até liquidarem a fatura. Assim, estas têm a possibilidade de apresentar maior flexibilidade financeira, conseguindo superar as dificuldades financeiras (García-Teruel & Martínez-Solano, 2010).

Como forma de pagamento, o uso do crédito comercial pode ser pago na totalidade numa data acordada após a entrega da mercadoria, ou efetuar um pagamento com desconto durante o período de desconto, ou então efetuar um pagamento do valor líquido no final do período total de crédito (García-Teruel & Martínez-Solano, 2010).

Para se conseguir liquidar as dívidas, originadas por um acordo de crédito comercial, Morris (Cit. por García-Teruel & Martínez-Solano, 2010), afirma que é importante que os ativos da empresa produzam receitas suficientes.

Para Zanella e Cândido (Cit. por Demeneck, 2005), um *accounts payable* é responsável por verificar todas as faturas, notas de crédito, notas de encomenda, datas de vencimento, não registar despesas não autorizadas, ter autorização para efetuar pagamentos e obter um certo controlo sobre os dados introduzidos no sistema.

### ***Income Auditor***

Um *income auditor* é responsável por verificar e auditar, de forma minuciosa, todas as transações da receita do hotel, registá-las e preparar relatórios diários e mensais com as vendas diárias e mensais para uma gestão de acordo com as políticas e procedimentos do hotel (Demeneck, 2005; Sanih, 2016).

Segundo Attie (Cit. por Demeneck, 2005), o *income auditor* é responsável por testar a eficácia e eficiência da gestão com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinada informação. Segundo Sá (Cit. por Demeneck, 2005), o *income auditor* deve

ter autonomia e liberdade para exercer as suas funções, mas não deve ter autoridade para dar ordens ou liderar departamentos. Deve sim, ter uma próxima colaboração com os diversos departamentos de um hotel, nomeadamente com o *front office* e o departamento de F&B, para garantir que os lançamentos estão corretos e que quaisquer discrepâncias são resolvidas no momento (Sanih, 2016).

O *income auditor* desempenha outras tarefas como (Sanih, 2016):

- ➔ Verificar os relatórios e comparar com o *Property Management System* (PMS);
- ➔ Controlar e conciliar as vendas diárias dos *points of sale* (POS);
- ➔ Verificar as transações de cartão de crédito;
- ➔ Verificar a autenticidade de todos os *paid outs* do *front office* e descontos aplicados nos *outlets*, confirmando se estão devidamente autorizados;
- ➔ Verificar a precisão de todos os valores de receita e obter explicações de eventuais diferenças;

No entanto, Sanih (2016) explica que não existem muitos estudos relativos a esta função, e que a mesma depende de hotel para hotel. Demeneck (2005) clarifica que na ausência desta função, a mesma deve ser exercida por um *controller*.

Num departamento financeiro, os colaboradores que controlem recursos monetários não devem ser responsáveis pelo registo da receita, assim como, os responsáveis pela compra de mercadoria não devem ter a responsabilidade sobre o registo e pagamento (Lunkes, 2008). Desta forma, deve existir uma separação de responsabilidades.

A gestão financeira não deve apenas basear-se nas demonstrações financeiras, mas também deve apoiar-se sobretudo em informações mais detalhadas sobre os diversos aspetos e departamentos da unidade hoteleira (Fernandes et al., 2015). Desta forma, o departamento financeiro apoiará os outros departamentos, com base em orçamentos estabelecidos, conseguindo tirar o máximo proveito dos mesmos. Estes devem controlar as receitas dos outros departamentos, de modo a conseguir transformá-las em lucro (Santos, 2018).

## 2.4 – Sistemas de Informação

A gestão financeira integra, assim, SI com conceitos de avaliação que permitam analisar os gastos, os rendimentos e os resultados relacionados com os diversos objetivos e necessidades propostas pela organização (Cheng & Mendes, 1989; Marques, 2013).

A implementação de SI tornaram-se um fator de êxito nas empresas, pois é uma ferramenta que facilita os processos administrativos, melhorando a gestão de um hotel (Campa Planas, 2005).

Uma das muitas utilidades dos SI é o tratamento mais eficiente da informação que permite um melhor controlo do funcionamento da unidade hoteleira. Assim, facilita todo o processo para futuras tomadas de decisão, melhorando o desempenho organizacional (Mia & Patiar, 2001; Campa Planas, 2005; Ferreira et al., 2010).

Para a existência de uma boa gestão financeira, é necessário um SI com múltiplas interfaces, orientadas tanto para dentro como para fora da empresa com o intuito de atingir certos objetivos (Sorin & Carmen, 2012).

Assim, os SI devem (Lunkes, 2008):

- Gerar relatórios para analisar resultados;
- Conferir a precisão das transações registadas;
- Separar responsabilidades entre colaboradores;
- Proteger ativos da empresa;
- Comparar dados financeiros com não-financeiros.

Lamminmaki (2008) afirma que quando as empresas são de maiores dimensões, estas tendem a ser mais difíceis de gerir, sendo necessário a existência de SI mais sofisticados e eficientes.

Relativamente ao uso de *softwares*, a oferta de aplicações informáticas de apoio à atividade hoteleira, é de tal forma extensa que foi nossa opção abordar aqueles que são utilizados pelo hotel onde foi realizado o estágio, de modo a conseguir analisar a informação necessária, sendo eles, o Opera, o Micros e o Microsoft Navision.

Os dois primeiros suprarreferidos pertencem à *Oracle Corporation*, uma *software house* multinacional de tecnologia e informática norte-americana, especializada no desenvolvimento e comercialização de *hardware* e *softwares* e de

banco de dados. O Opera é um PMS e tem a finalidade de processar reservas, realizar *check-in* e *check-out*, atribuir o quarto ao hóspede e informar o estado do mesmo, disponibiliza informação financeira e não-financeira (Oracle, 2021b). O Micros disponibiliza informações relativa à gestão do restaurante e bar, incluindo pontos de venda, gere inventário e possibilita a criação de relatórios específicos (Oracle, 2021a). Estes dois softwares estão interligados de modo a unificar operações e oferecer informações consistentes, não havendo discrepância de valores, tanto financeiros como não-financeiros.

O último, o *Microsoft Dynamics Navision*, propriedade da Microsoft melhora os controlos financeiros, utiliza relatórios financeiros, automatiza processos, analisa o planeamento financeiro, regista a faturação de fornecedores, demonstra os créditos e cobranças (Microsoft, 2021).

### 3 – Metodologia

Com as funções desenvolvidas e conhecimentos adquiridos durante o estágio tornou-se possível elaborar o trabalho de caracterização de algumas funções do departamento financeiro do Boeira Garden Hotel, *Curio Collection by Hilton*.

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.

Uma das metodologias aplicadas neste relatório foi a observação-participação, que consistiu na integração no local de estágio, permitindo adquirir novos conhecimentos e observar novos métodos de trabalho com um determinado grupo de colaboradores. Com este método, o observador tornou-se a principal fonte de informação, relativamente à caracterização em termos práticos do departamento financeiro do hotel, obtendo acesso a diversas informações. Com base na observação-participação, realização de diversas formações através da *Hilton University* relativos ao funcionamento do departamento financeiro e toda a documentação fornecida ao longo do estágio, foram construídos manuais de procedimentos para o departamento financeiro, segundo políticas da cadeia hoteleira e manuais de formação para uma das funções desempenhadas.

Outra metodologia utilizada neste estudo é de natureza quantitativa, através de um inquérito por questionário focado na “Avaliação do departamento financeiro de um estabelecimento hoteleiro”. Este foi enviado no início de abril e encerrada a recolha de respostas no início de maio. Para a realização deste questionário, este foi feito através do Google Forms e escolheu-se uma amostragem intencional, pois a população era apenas constituída por estabelecimentos hoteleiros de quatro e cinco estrelas em Portugal, o que resultava em 640 hotéis, por apresentarem uma estrutura mais complexa e, pela grande possibilidade dos mesmos pertencerem a uma cadeia hoteleira, fosse ela nacional ou internacional. Assim, foram enviadas 640 mensagens de correio eletrónico direccionadas ao departamento financeiro de cada hotel, de modo a ser recolhida a melhor resposta ao questionário por parte do mesmo ou de algum outro capaz de responder ao mesmo.

Apesar das sucessivas insistências, foram obtidas 26 respostas, o que nos permite inferir com uma margem de erro de 19% face a um grau de confiança de 95%. Face a um número baixo de respostas, esta amostra não será suficiente para definir a

população estabelecida. Crê-se que o reduzido número de respostas se deve ao facto da maioria das unidades se encontrarem encerradas e alguns colaboradores em *lay-off*.

Em termos de construção do inquérito por questionário, este consiste em 9 perguntas. Inicialmente é apresentado um consentimento informado, de forma que o hotel participante saiba para que se destina o mesmo e uma questão de proteção de dados. A Figura 1, apresenta o fluxograma do questionário.

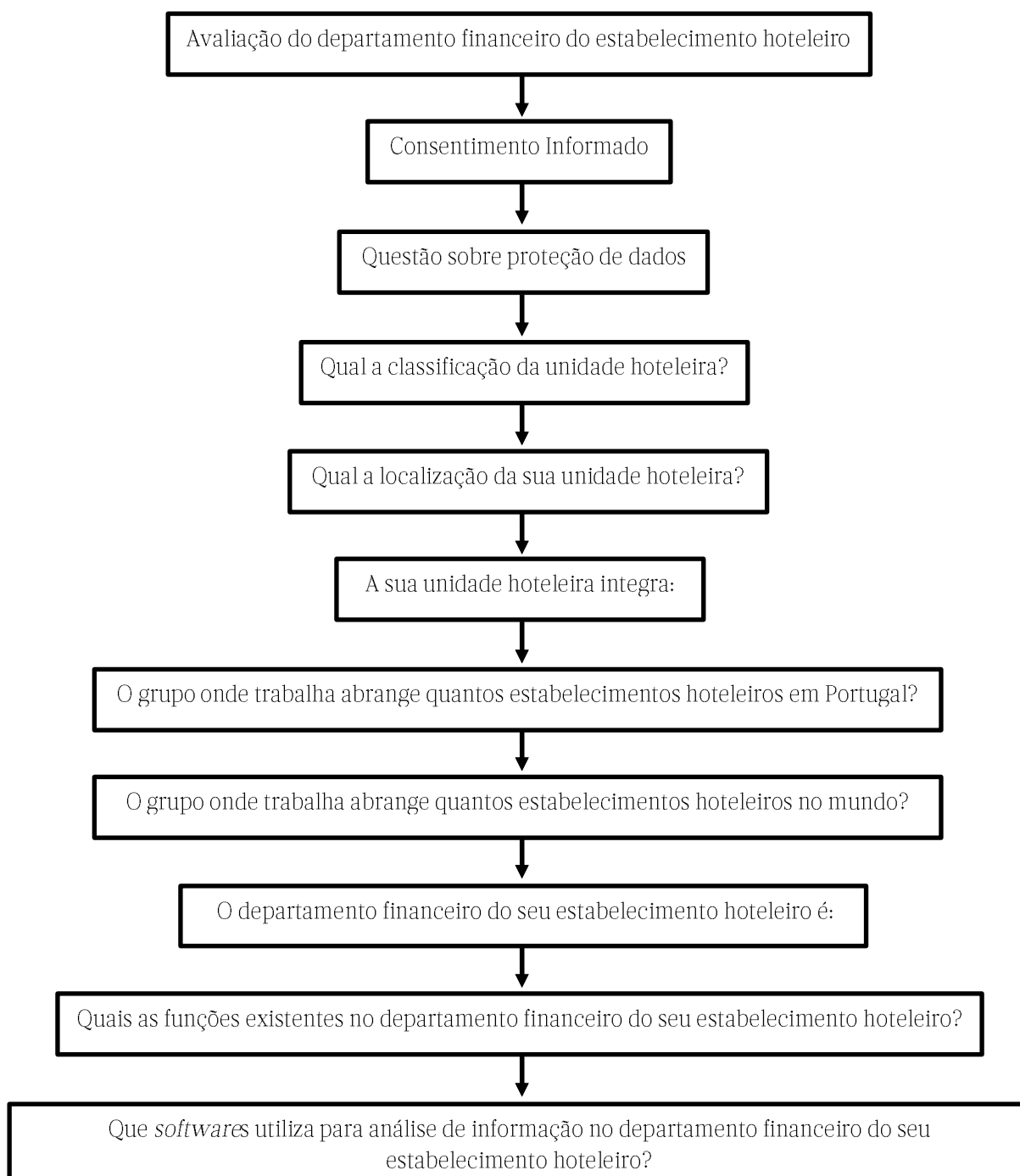


Figura 1 - Estrutura do Inquérito por questionário

Fonte: Elaboração Própria

## 4 – Descrição do Estágio

### 4.1 – *Hilton Worldwide*

A *Hilton Worldwide* é, atualmente, uma das maiores empresas mundiais da hotelaria, com cerca de 6478 propriedades e 1 019 287 quartos, sendo estes distribuídos por 119 países (Hilton Press Center, 2020b).

Os valores supra apresentados, no momento da publicação poderão estar desatualizados face a um crescimento de novas marcas e hotéis por parte da empresa.

Sendo a marca Hilton criada em 1919, e com mais de 100 anos de existência, a *Hilton Worldwide* aumentou o seu património, tendo até ao momento dezoito marcas internacionais, subdivididas por seis categorias: *luxury, timeshare, all suites, full service, focused service* e *lifestyle*.

A *Hilton Worldwide* preocupa-se tanto com o cliente externo, como o cliente interno. Deste modo, possuem de um programa de fidelidade denominado de *Hilton Honors (HHonors)*, que conta com mais de 112 milhões de membros (Hilton, 2021b), oferecendo-lhes vantagens exclusivas, dividido por determinados níveis, sendo eles: *Blue, Silver, Gold* e *Diamond* (Hilton Honors, 2021b).

Tanto os hóspedes como os colaboradores podem obter determinados benefícios, dependendo do nível em que se encontram, sendo alguns exemplos como: *check-in* digital e escolha do quarto; *Wi-Fi* gratuito; água engarrafada gratuita, a quinta noite gratuita, *upgrade* e pequeno-almoço gratuito; e garantia de reserva do quarto por 48 horas (Hilton Honors, 2021b).

#### 4.1.1 – *Hilton University*

Como acima referido, a Hilton proporciona diversos benefícios a todos os tipos de clientes. Assim, a Hilton criou a *Hilton University*, com a certeza de que o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores é um elemento essencial para que, os mesmos, possuam diversas ferramentas necessárias para evoluírem e obterem sucesso em toda a organização. É uma plataforma que oferece mais de 2500 cursos em todas as áreas de trabalho da empresa, permitindo que cada colaborador escolha os cursos certos com base nas suas funções e planos de desenvolvimento individual (Hilton University, 2021).

#### 4.1.2 – História

Em 1919, Conrad Hilton adquiriu um pequeno hotel de 40 quartos em Cisco, Texas, de seu nome Mobley Hotel. Esta aquisição deveu-se à junção de algum dinheiro para comprar um banco que, no entanto, teve suas negociações interrompidas face a um aumento exponencial do preço. Com essa interrupção, surge uma oportunidade de vida comprando um hotel local que tinha uma ocupação média de 300% (Hilton Press Center, 2019c).

Em 1925, Conrad Hilton inaugura o Dallas Hilton, sendo o primeiro hotel com nome Hilton. Como ainda não tinha sido inventado o ar condicionado, toda a parte operacional foi colocada na ala oeste do edifício, não ficando nenhum quarto voltado para o sol do oeste (Hilton, 2021c).

Em 1927, expande-se para Waco, Texas, inaugurando o seu primeiro hotel com água fria corrente e ar condicionado nas áreas comuns (Hilton, 2021c).

Em 1943, a Hilton torna-se no primeiro grupo de hotéis de costa a costa nos Estados Unidos, com a compra dos hotéis Roosevelt e Plaza, em Nova Iorque, sendo que o primeiro, em 1947, tornou-se no primeiro hotel a instalar televisores nos quartos (Hilton, 2021c).

Em 1946, a *Hilton Hotels Corporation* solicita a entrada na Bolsa de Valores de Nova Iorque e em 1949, a Hilton expande-se para Porto Rico, onde foi criada a *Piña Colada* (Hilton, 2021c).

No mesmo ano da extensão para Porto Rico, Conrad Hilton compra o hotel que sempre considerou “*The Greatest of them All*”, o original Waldorf Astoria, em Nova Iorque (Hilton, 2021c).

No decorrer dos anos seguintes até à atualidade, a marca Hilton continuou a ser uma marca inovadora e a desenvolver novos serviços e produtos.

Alguns desses marcos importantes para a história da empresa são:

- ➔ Em 1954, a aquisição da *Statler Hotel Company* por 111 milhões de dólares (Hilton Press Center, 2019b);
- ➔ Em 1955, a criação do primeiro escritório central de reservas (Hilton, 2021c);
- ➔ Em 1955, a expansão internacional para a Europa (Hilton, 2021c);

- Em 1987, a apresentação do programa de fidelidade para hóspedes (Hilton, 2021c);
- Em 1995, a criação do primeiro site da Hilton (Hilton, 2021c);
- Em 2009, a expansão para 76 países e tornando-se na maior marca de hotéis de serviço completo (Hilton, 2021c);

Segundo a Everything (2020), a *Hilton Worldwide* foi classificada como a quarta maior cadeia hoteleira do mundo.

#### 4.1.3 – Marcas *Hilton Worldwide*

Como mencionado anteriormente, a *Hilton Worldwide* possui 18 marcas diferentes, que serão sucintamente apresentadas de seguida, possibilitando um mercado com diferentes tipos de orçamentos e ocasiões (Hilton, 2021b), que são categorizadas por seis categorias de serviços, como apresentado na Figura 2 de forma a poder observar os logotipos e disposição segundo os serviços.

O *Waldorf Astoria Hotels & Resorts* refletem a cultura e a história das suas icónicas localizações. Esta marca oferece aos hóspedes um ambiente excepcional e atendimento personalizado, criando experiências inesquecíveis (Hilton, 2021b).

O *Conrad Hotels & Resorts* são uma essência entre luxo e inteligência, sendo um destino da nova geração de viajantes de luxo que pretendem juntar negócios com prazer (Hilton, 2021b).

O *LXR Hotels & Resorts* são uma coleção luxuosa de diferentes hotéis e resorts que oferecem um serviço personalizado e experiências locais excepcionais (Hilton Press Center, 2020b).

A *Hilton Grand Vacations* é uma marca destinada ao espírito de férias com espaço e elegância confortável, desfrutando de acomodações iguais ao conforto de casa (Hilton, 2021b).

O *Embassy Suites by Hilton* antecipa as necessidades e oferece o que mais importa para o cliente: uma suite de dois quartos, pequeno-almoço e petiscos de cortesia todas as noites (Hilton, 2021b).

O *Home2 Suites by Hilton* é uma marca para clientes experientes e sofisticados, que procuram uma estada mais prolongada, conscientes do custo, que querem se

hospedar durante algumas noites ou alguns meses. Em cada hotel, há diversas comodidades como lavanderia e ginásio, e ainda aceitam animais de estimação (Hilton, 2021b).

O *Homewood Suites by Hilton* também é uma marca para clientes que procuram estadas prolongadas, obtendo em cada suite uma cozinha equipada para que não tenham que modificar as suas rotinas. Oferece também comodidades como ginásio, *business center* e serviço de supermercado (Hilton, 2021b).

O *DoubleTree by Hilton* é uma marca cheia de acontecimentos que favorecem o cliente, como a oferta de uma cookie de chocolate aquando do *check-in*. São hotéis de luxo focados nas áreas metropolitanas e em destinos de férias (Hilton, 2021b; Hilton Press Center, 2020b).

A *Hilton Hotels & Resorts* oferece a base para experiências de viagens excecionais e valoriza cada hóspede individualmente. Focam-se num padrão de excelência em hospitalidade, sendo inovadores no que toca às necessidades dos clientes (Hilton, 2021b).

A *Tapestry Collection by Hilton* é uma seleção de hotéis únicos, escolhidos pelo compromisso de tecer a própria história, destinado a quem não pretende experienciar a mesma duas vezes (Hilton, 2021b).

A *Curio Collection by Hilton* é uma marca de hotéis independentes, com a única característica em comum, a individualidade gloriosa. Tem como objetivo oferecer uma inesperável e autêntica experiência aos viajantes apaixonados (Hilton, 2021b; Hilton Press Center, 2020b).

A *Hampton by Hilton* oferece uma experiência de qualidade e um ótimo valor e serviço amigável, face ao seu estilo exclusivo Hampton. (Hilton, 2021b).

A *Hilton Garden Inn* é uma marca premium, mas com um preço acessível. É uma marca que pretende garantir uma enorme satisfação ao cliente, caso contrário o mesmo não precisa de pagar (Hilton, 2021b).

O *Tru by Hilton* é uma marca que adota simplicidade, diversão e espírito humano baseada no seu valor (Hilton, 2021b).

A *Signia by Hilton* é uma das marcas recém-lançadas pela cadeia hoteleira, com um lote de hotéis premium em destinos urbanos e de resorts muito procurados. Oferece

recursos para reuniões e eventos com tecnologia de ponta, designs de padrão internacional e ofertas de bem-estar premium (Hilton, 2021b).

A *Canopy by Hilton* é uma marca para quem procura experiências repletas de energia, oferecendo um serviço simples, orientado para hóspedes que queiram estabelecer uma “estada positiva” (Hilton, 2021b).

A *Motto by Hilton* é mais uma marca recém-lançada, com micro hotéis que oferecem uma vibração urbana em localizações globais privilegiadas (Hilton Press Center, 2020b).

O *Tempo by Hilton* é a última marca recém-lançada, com um estilo de vida acessível e elevada que oferece um design atencioso e um serviço eficiente (Hilton Press Center, 2020b).



Figura 2 - Marcas da Hilton Worldwide  
Fonte: Corporate Presentation 2021, Hilton

#### 4.1.4 – Missão

A missão da *Hilton Worldwide* passa por “*To be the most hospitable company in the world – by creating heartfelt experiences for Guests, meaningful opportunities for Team Members, high value for Owners and a positive impact in our Communities.*” (Hilton, 2017). Com esta permissão, a *Hilton Worldwide* pretende ser a mais hospitaleira do mundo, oferecendo experiências para os hóspedes, criando oportunidades para os colaboradores e criando um impacto positivo nas comunidades.

#### 4.1.5 – Visão

Tem como visão “*To fill the earth with the light and warmth of hospitality – by delivering exceptional experiences – every hotel, every Guest, every time.*” (Hilton, 2017). Esta visão foi idealizada de modo a providenciar em cada hotel uma experiência memorável para os seus hóspedes.

#### 4.1.6 – Valores

Os valores concentram os nossos comportamentos naqueles que são importantes para o negócio e são os blocos de construção fundamentais para um forte desempenho, crescimento e desenvolvimento da carreira dos colaboradores. Ao trabalhar numa empresa, um colaborador, para desenrolar o seu dia-a-dia no trabalho e as suas ações, deve corresponder aos valores que a empresa apresenta. Deste modo, a *Hilton* apresentou os seus valores, com base no acróstico do seu nome, para que os colaboradores interiorizem quais são os valores necessários para se trabalhar na cadeia hoteleira, sendo eles (Hilton, 2017):

- ➔ “*Hospitality: We are passionate about delivering exceptional Guest experiences*”. A hospitalidade faz lembrar os seus colaboradores que a paixão da empresa é oferecer aos seus clientes diferentes experiências.
- ➔ “*Integrity: We do the right thing, all the time*”. Referindo a necessidade de os colaboradores executarem as ações necessárias no tempo certo.
- ➔ “*Leadership: We are leaders in our industry and in our Communities*”. A terceira palavra menciona a ideia da ligação da empresa com as comunidades locais, estabelecendo uma conexão social.
- ➔ “*Teamwork: We are team players in everything we do*”. O trabalho em equipa estabelece a ligação entre todos os colaboradores, mostrando que nenhum trabalho é individual, existindo apenas equipas.
- ➔ “*Ownership: We are owners of our actions and decisions*”. Esta palavra cria um sentido de responsabilidade pelas próprias ações entre os colaboradores da Hilton.
- ➔ “*Now: We operate with a sense of urgency and discipline*”. O “agora” concebe aos colaboradores uma sensação de urgência nas tarefas a executar.

#### 4.1.7 – *Hilton CleanStay*

Com a situação pandémica atual devido à COVID-19, e para assegurar uma maior segurança a quem elege a cadeia hoteleira como local para se hospedar, esta estabeleceu uma parceria com uma multinacional de produtos de limpeza, a Reckitt Benckiser, com o objetivo de proporcionar uma estada mais limpa aos seus hóspedes com a criação do programa *Hilton CleanStay* (Hilton, 2021d).

Este programa pretende proporcionar total tranquilidade aos hóspedes, como estivessem nas próprias casas. Juntamente a um serviço confiável e cordial da Hilton, pretendem adicionar práticas de higiene criadas para a segurança dos seus clientes, sendo que alguns detalhes destas práticas são (Hilton, 2021d):

- ➔ Desinfecção em áreas de alto contacto, como os quartos;
- ➔ Serviço de hospedagem personalizado, segundo preferências do hóspede;
- ➔ Aumento da limpeza em áreas publicas e distanciamento social;
- ➔ Alterações nas opções de serviço referentes ao F&B e diretrizes de entrega de comida sem contacto;
- ➔ Aquando de um evento, oferta de soluções sistematizadas para cada etapa do processo de planeamento.

#### 4.1.8 – *Hilton Worldwide em Portugal*

A marca *Curio Collection by Hilton* foi criada em 2014, e crescido constantemente, tendo neste momento 96 hotéis espalhados por 27 países diferentes, dos quais 28 estão localizados na *Europe, Middle East and Africa* (EMEA) e ainda previstos 70 novos hotéis por todo o mundo.

O primeiro hotel a juntar-se à marca *Curio Collection* foi o *The Highland Dallas*, inaugurado na década de 1960 e conhecido por pertencer até então à marca *Hilton Inn*. Em 2015, a marca expande-se para a Europa, passando o hotel *Reichshof Hamburg* a pertencer à mesma.

A *Curio Collection* é um conjunto global de hotéis, cuidadosamente seleccionados, de alto padrão de luxo, que oferece aos viajantes uma descoberta local e experiências autênticas nos principais mercados. Uma das vantagens desta marca é que, mesmo havendo hotéis do centro da cidade até grandes resorts de praia, cada

propriedade auto define-se e que cada uma é completamente distinta da outra, sendo a individualidade um fio condutor entre todos (Hilton, 2021a; Hilton Honors, 2021a).

Em Portugal, a quarta maior cadeia hoteleira do mundo é representada, atualmente, por quatro hotéis, o *Conrad Algarve* localizado na Quinta do Lago, sendo o primeiro resort da marca *Conrad Hotels & Resorts* a abrir na Península Ibérica (Publituris, 2017) e o *Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa*, localizado em Vilamoura, que apesar de ter nome *Hilton*, tem uma gestão *franchising* (Publituris, 2014). Em Lisboa, conta com o *DoubleTree by Hilton Lisbon – Fontana Parke* em Vila Nova de Gaia, com o *Boeira Garden Hotel, Curio Collection by Hilton*.

Juntamente com a abertura do *Boeira Garden Hotel, Curio Collection by Hilton*, estava previsto a abertura no verão de 2020, de um outro hotel da mesma marca, o *The Emerald House Lisbon, Curio Collection by Hilton*, em Lisboa (Hilton Press Center, 2019a), mas no entanto, o mesmo ainda se encontra em construção.

No final de 2020, a Hilton anunciou que iria multiplicar o portfólio de hotéis em Portugal. Assim, está previsto o *Sé Catedral Hotel Porto, Tapestry Collection by Hilton*, no Porto (Ambitur, 2020), o *Hilton Porto Gaia*, em Vila Nova de Gaia, o *Legacy Hotel Cascais, Curio Collection by Hilton*, em Cascais e o *DoubleTree by Hilton Lagoa Azores*, no arquipélago do Açores (Hilton Press Center, 2020a).

#### **4.2 – Boeira Garden Hotel, Curio Collection by Hilton**

O Boeira Garden Hotel, *Curio Collection by Hilton*, em Vila Nova de Gaia, inaugurou-se em 2019, e foi o primeiro hotel da marca *Curio Collection* a existir em Portugal. Inicialmente o hotel, denominado de Boeira Garden Hotel, pertencia aos seus proprietários, contudo, no final de 2019, o mesmo passou a ser gerido pela cadeia hoteleira internacional Hilton.

A Quinta da Boeira foi construída em 1850, detendo 3 hectares de jardins. Em 1920, foi adquirida por uma companhia de Vinho do Porto, passando o vinho a ser o papel de destaque da quinta (Manual do Colaborador, 2020).

Em 1999, é novamente adquirida por outra companhia, com o objetivo de promover as mais variadas atividades socioculturais (Manual do Colaborador, 2020).

Em 2019, é inaugurado o Boeira Garden Hotel, com 119 quartos e 5 suítes. Para esta construção, foi criada uma unidade hoteleira construída de raiz, que fosse de

encontro com o contexto da Quinta da Boeira, ou seja, o palacete e os amplos e verdejantes jardins da propriedade (Manual do Colaborador, 2020).

### Localização

O Boeira Garden Hotel, *Curio Collection by Hilton* localiza-se em Vila Nova de Gaia. Face à quadrupla eleição consecutiva da cidade do Porto para melhor destino europeu para estadias curtas (Negócios, 2020), estas ajudaram a que Vila Nova de Gaia fosse vista com outros olhos.

Vila Nova de Gaia está cada vez mais a afirmar-se como destino de eleição, devido ao seu centro histórico que acolhe o famoso vinho do Porto. Essa eleição, é intensificada pelos elementos patrimoniais classificados pela *United National Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), como por exemplo, o Mosteiro da Serra do Pilar (Gaia, 2021).

Como demonstrado na Figura 3, o hotel situa-se no centro de Gaia, mais precisamente na Rua Teixeira Lopes 114, 4400-320 Vila Nova de Gaia, estando perto diversas atrações culturais, caves de vinho do Porto e praias. Tem um acesso fácil e direto à cidade do Porto, através de metro e autocarros, assim como acesso para o Aeroporto Sá Carneiro.

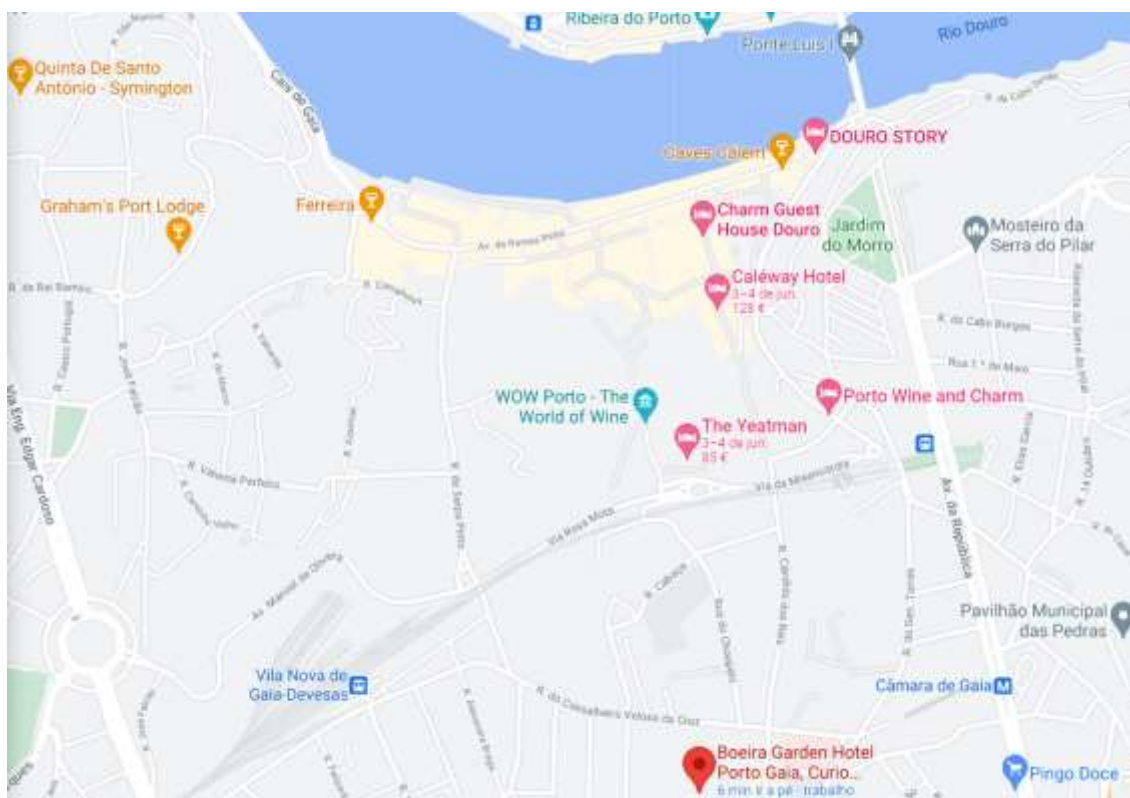


Figura 3 - Localização do hotel

Fonte: Google Maps (2021)

## Caraterização dos Produtos e Serviços

O hotel está mais direcionado para o segmento de *leisure*, oferecendo os serviços e produtos necessários para o seu público-alvo. No entanto, alguma parte da sua faturação está direcionada para o segmento de eventos corporativos e casamentos.

O Boeira Garden Hotel, *Curio Collection by Hilton* apresenta diversas categorias de quartos, seis salas de reunião, o restaurante Raízes, o bar 1850 e um centro de SPA. Para além dos serviços principais, o hotel conta com pequeno *fitness* e um andar de garagem incorporado com carregamento elétrico, de modo que, cumpra os requisitos da marca *Curio Collection*.



Figura 4 - Boeira Garden Hotel, *Curio Collection by Hilton*

Fonte: Hilton (2021)

### Quartos

O hotel apresenta 6 categorias de quartos, nomeadamente:

- ➔ Quarto *deluxe king e twin*;
- ➔ Quarto *twin superior* ou *king superior*, ambos com varanda;
- ➔ Quarto *twin premium* ou *king premium*, ambos com varanda;
- ➔ Quarto *premium family*, com varanda;
- ➔ Suíte *king*, com varanda;
- ➔ Suíte presidencial.

Todos os 124 quartos, dispõem de diversas comodidades como, ar condicionado, *amenities*, roupão e chinelos, acesso à *Wi-Fi*, secador de cabelo, serviço de quartos 24h/7, cofre e mini-bar.

### **Salas de reunião**

O hotel dispõe de seis salas de reunião. A Magnólia 1, 2 e 3 estão unidas entre si, podendo ser ampliadas e tornar-se numa só grande sala de reuniões, consoante as necessidades dos grupos. A quarta sala, denominada de Enoteca, dispõe de um *lobby* com sofás e uma posterior sala para reuniões. E as últimas duas salas, encontram-se na *Garden Room*, as antigas cavalariças da quinta, onde se podem realizar eventos *corporate*, casamentos ou batizados. A *Garden Room* também pode ser dividida em dois, consoante as necessidades dos clientes. Todas as salas apresentam características e equipamentos necessários para a realização de diversas reuniões.

### **Serviço de F&B: Restaurante Raízes e Bar 1850**

O Restaurante Raízes caracteriza-se por um espaço requintado, que dispõe de um buffet para pequeno-almoço e menu executivo ou carta para os almoços, sendo que o jantar é servido, unicamente, à carta. Existe a possibilidade de organizar almoços ou jantares de grupo. As refeições preparadas são inspiradas em comida tradicional portuguesa. No mesmo piso, encontra-se o bar 1850 serve chás e cafés durante todo o dia, alguns *snacks* e uma variedade de licores e vinho do Porto.

### **Centro de SPA**

O centro de SPA inspirado na natureza, apresenta uma grande piscina interior dinâmica, uma piscina exterior, cinco salas de tratamento, *jacuzzi*, sauna, banho turco e um centro de *fitness*.

### **Estrutura organizacional do hotel**

O hotel está organizado em nove departamentos, que reportam diretamente ao diretor geral. De seguida são apresentadas as características de cada departamento, e posteriormente um organograma, como demonstrado abaixo na Figura 5.

O departamento Financeiro inclui o economato e o gabinete financeiro, sendo composto por três elementos. Aquando da entrada para a realização do estágio, o departamento financeiro contava com cinco elementos. No entanto, com as dificuldades impostas pela pandemia mundial, o hotel, no geral, sofreu uma redução de recursos humanos, incluindo no departamento financeiro.

O departamento de F&B, divide-se em dois subdepartamentos: o do *chef* de cozinha, que é composto pelos cozinheiros e copeiros; e as áreas do restaurante, bar e salas, que é constituído por um diretor de F&B, empregados de mesa e *bartenders*. Existe também o responsável por banquetes e *room-service*, que reporta ao diretor de F&B. Todo este departamento está responsável pelo serviço de comidas e bebidas a todos os clientes.

O departamento de *Housekeeping* é composto por uma governanta geral, governanta de andares e empregadas de limpeza. Este departamento está responsável pela limpeza dos quartos e áreas comuns, segundo o programa *CleanStay*. Trata também da contagem de minibar e lavanderia, tanto para clientes internos como externos.

O departamento de *Front-office* é composto por um supervisor, três rececionistas, um concierge e um *night auditor*. Tem como principal responsabilidade a realização dos *check-in* e o *check-out* e o objetivo de fazer com que o cliente se sinta bem enquanto está hospedado, satisfazendo todas as suas necessidades.

O departamento de Manutenção, constituído por dois elementos, sendo um deles o *manager*, tem como responsabilidade a conservação e manutenção de todo o hotel e seus equipamentos, e registo de consumos.

O departamento Comercial e Vendas é responsável pela área de marketing, reservas individuais, sejam elas diretas ou indiretas e a gestão de grupos e eventos, sejam eles eventos *corporate* ou casamentos, batizados e jantares de grupo. É um departamento constituído por quatro colaboradores.

O departamento de SPA é responsável pelo centro de *fitness* e pelo centro de bem-estar, como a piscina, banho turco e massagens. Este é composto por 3 colaboradores.

O departamento de Tecnologias de Informação lida com os sistemas informáticos do hotel, dando apoio técnico a todos os departamentos, e é também responsável pela *cyber security* do hotel.

O departamento de Recursos Humanos gere as pessoas, lidando com a contratação ou despedimentos de colaboradores e tudo o que envolva os seus contratos, realiza ações de formação e atividades motivadoras.

Todos os departamentos, diariamente, realizam uma reunião operacional com os distintos *head of department (HOD's)* e o diretor geral, para que todos tenham conhecimento dos vários acontecimentos num hotel, sejam eles passado, presente ou futuro.

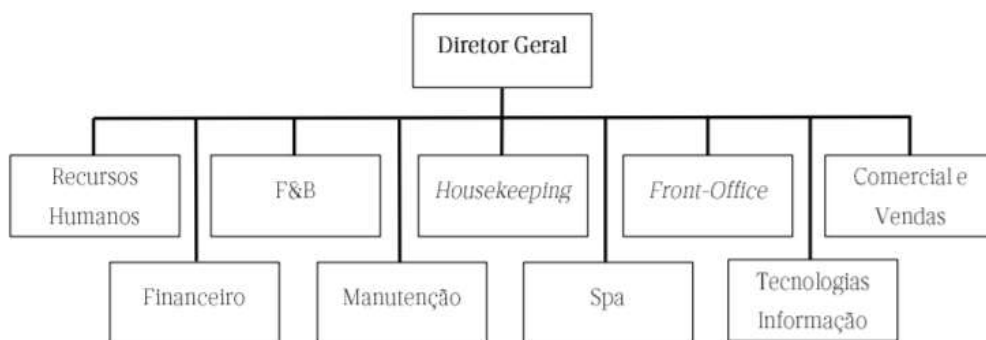


Figura 5 - Organograma do hotel

Fonte: Elaboração Própria

#### 4.2.1 – Objetivos do estágio

O estágio iniciou-se a 2 de novembro de 2020 e terminou a 30 de abril de 2021, sendo o horário laboral de segunda a sexta-feira, das 9h às 16h. Devido à situação pandémica, desde novembro até dia 15 de janeiro de 2021, data do novo confinamento em Portugal, o estágio realizou de forma presencial, sendo que o restante tempo até final de abril, realizou-se em trabalho remoto.

O principal objetivo deste estágio era que no fim do mesmo, existissem aptidões e noções sobre o funcionamento do departamento financeiro no seu todo, aferindo os processos em termos de *Income Auditor, Accounts Payable, Accounts Receivable, Cash-Flow*, entre outros.

Com a finalidade de adquirir diferentes competências, houve a oportunidade de experienciar duas áreas distintas dentro do departamento Financeiro. Durante o primeiro mês, o autor auxiliou o *Purchasing Manager*, posteriormente e até ao novo confinamento no início de 2021, exerceu algumas funções de *Income Auditor*, e a partir do confinamento até ao término do estágio auxiliou o departamento Financeiro no geral.

#### 4.2.2 – Funções desempenhadas no estágio

A gestão financeira desenvolve-se segundo os relatórios financeiros, suportados por funções de planeamento e tomada de decisões com o propósito de controlar resultados e resolver problemas inerentes a um departamento financeiro (Weetman, 2006).

Como referido acima, durante a realização do estágio, houve duas diferentes constituições do departamento. Inicialmente, com cinco elementos, no gabinete financeiro, onde se encontrava o *Finance Manager*, a *Assistant Finance Manager*, a *Accounts Payable* e o *Income Auditor*. Na zona de economato, localizava-se o *Purchasing Manager*. Com as alterações estruturais, a metade final do estágio, passou a ter apenas as três primeiras funções suprarreferidas. Todas as funções são reportadas ao *Finance Manager*, ou na sua ausência, à *Assistant Finance Manager*.

A Figura 6 abaixo apresentada, reflete o organograma relativo ao início do estágio.

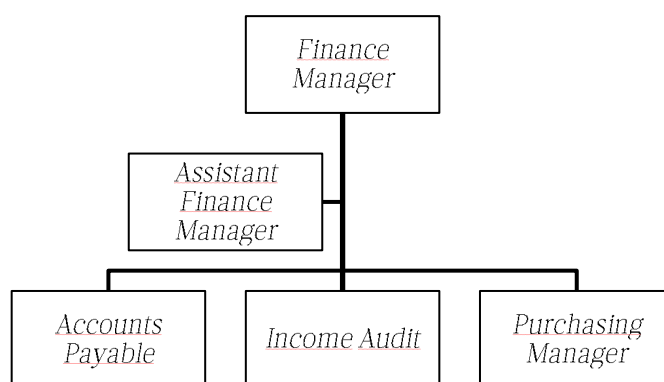


Figura 6 - Organograma do departamento financeiro

Fonte: Elaboração Própria

As funções infra descritas, obtidas a partir da consulta de ofertas de emprego disponíveis no portal Hilton Jobs<sup>1</sup> desempenham um papel muito importante para o sucesso do departamento financeiro, sendo elas:

- *Finance Manager*: liderar o departamento financeiro, de forma que a gestão de contas, relatórios e relações interdepartamentais sejam gerenciados para otimizar o lucro do hotel (Hilton Jobs, 2021c);
- *Assistant Finance Manager*: garante a precisão dos registos de stock, contas a pagar, pagamentos antecipados e credores/acréscimos e fornece relatórios periódicos (Hilton Jobs, 2021b);
- *Accounts Payable*: gerir o sistema de faturas, cumprir prazos de pagamento, monitorizar e controlar o processo de contas a pagar/receber (Hilton Jobs, 2021a);
- *Income Auditor*: revê, analisa e recomenda melhorias nos relatórios e processos financeiros diários para melhorar a precisão e a eficiência (Hilton Jobs, 2021d);
- *Purchasing Manager*: obter orçamentos competitivos de modo a garantir o melhor produto, garantir que a informação do fornecedor está atualizada, certificar que o manual de compra está atualizado, cumprir os procedimentos e padrões de qualidade, monitorizar a área de compras (Hilton Jobs, 2021e).

Assim sendo, como *Assistant Purchasing Manager*, foram realizadas tarefas como:

- Análise dos maiores fornecedores relativamente a preços e respetivas quantidades para posterior renegociação de preços;
- Contacto com fornecedores para pedido de cotação de produtos;
- Procura de possíveis novos fornecedores para melhoria de preço e qualidade do produto;
- Registo de faturas para análise de *food-cost*<sup>2</sup> a pedido do chefe executivo;

---

<sup>1</sup> Ressalva-se que alguns destes links poderão ter sido bloqueados, motivados pelo facto de a oferta ter sido preenchida

<sup>2</sup> Corresponde ao rácio entre os custos totais dos ingredientes de todos os artigos vendidos e as receitas geradas pelos mesmos artigos num determinado período de análise

- ➔ Receção e verificação das mercadorias, acompanhado do chefe executivo;
- ➔ Registo de inventário mensal para análise de perdas ou desvios;
- ➔ Controlo de stock de cozinha e controlo FIFO;
- ➔ Criação e registo de novos fornecedores em sistema *Birchstreet*<sup>3</sup>;
- ➔ Criação de procedimentos de compras para os diferentes departamentos.

Este estágio possibilitou a aquisição de noções de negociação de preços e contacto com novos clientes, a fim de, adquirir o melhor produto.

Como *Income Auditor*, algumas das tarefas exercidas foram:

- ➔ Consolidação de extrato dos fornecedores a fim de compreender a quantidade de débitos ou créditos a pagar/receber no prazo de 1 ano;
- ➔ Organização, em formato digital e papel, da informação mestre dos fornecedores;
- ➔ Arquivo das faturas e notas de crédito dos fornecedores de cada mês;
- ➔ Realização de uma formação segundo políticas Hilton relativamente ao departamento Financeiro;
- ➔ Arquivo de faturas para clientes, como Faturas-Recibo, Faturas, Nota Crédito e Nota Crédito Micros;
- ➔ Registo em Excel das *Purchasing Order* para análise de custos dos diferentes centros de custo;
- ➔ Organização do *Pack Daily Operations Auditor*. Este pack consiste em diversos documentos, entregues pelo *Night Auditor*, do dia anterior e alguns documentos impressos pelo *Income Auditor* para análise de receita. No momento de arquivar, os mesmos devem estar segundo a ordem infra apresentada. Esses documentos são:
  - *Navision Operation Audit Report* – documento que regista todas as informações apresentadas em todos os relatórios infra descritos;
  - *Operations Audit Daily Revenue Journal Audit Log Report* – documento que regista, se for o caso, todos os acertos dos quatro seguintes relatórios;

---

<sup>3</sup> Sistema online usado pela Hilton para processamento de encomendas e receção das mesmas

- *Operations Audit Journal Report (Summarized)* – documento que apresenta os valores registados nos três seguintes relatórios, para conferir falhas e acertar as mesmas;
  - *Manager Flash* – documento que apresenta os valores relativos à ocupação do hotel diariamente, mensalmente e anualmente comparado com o ano anterior.
  - *Trial Balance* – documento que regista os valores monetários atingidos diariamente, seja a nível de alojamento, restauração, reservas, *cash* ou taxas de impostos.
  - *Day/MTD/YTD Statistics* – documento semelhante ao *manager flash*, mas distribuído por tipos de segmento, onde apresenta os quartos ocupados, preço médio de venda e taxa de ocupação.
  - *Package Ledger Details* – documento que regista todos os tipos de *packages* diários existentes. Apresenta também quais os quartos que incluem pequeno-almoço ou outro tipo de tarifa.
  - *Daily Covers F&B + Checks* – documento que apresenta a quantidade de pessoas que usufruíram dos diferentes tipos de refeição nos diversos *outlets* e a quantidade de faturas registadas.
  - *Journal by Cashier and Transaction Code* – documento que regista todas as transações diárias e o valor correspondente.
  - *Cash Report + Cashier Closure* – documento que regista todas as transações diárias por cada caixa aberta.
  - *Reservations w/ Zero Adults* – documento que regista se algum quarto foi reservado por pessoas menores de idade.
  - *Guest INH – PM Account by Room* – documento que regista todos os quartos ocupados e respetivo saldo dos mesmos.
- ➔ Registo e controlo dos *checks* diários através da MICROS para contagem de nº pax nos diversos *outlets*;
  - ➔ Controlo do fecho dos *outlets* segundo o registo de TPA e controlo de *safe drop*<sup>4</sup>;

---

<sup>4</sup> Documento que regista todos os valores que foram inseridos diariamente no cofre principal do hotel, para posterior verificação

- ➔ Registo e análise dos *officer checks* em excel – consiste numa análise de todas as ofertas registadas relativas a F&B;
- ➔ Registo e análise dos *discounts* em excel – consiste numa análise de todos os descontos efetuados relativos a F&B;
- ➔ Controlo de *voids* para posterior justificação e assinatura dos respetivos departamentos – consiste numa análise de todas as anulações efetuadas pelo F&B.

Durante o confinamento, exerceu-se trabalho remoto, auxiliando, no geral, todo o departamento financeiro. As tarefas foram:

- ➔ Criação de diferentes procedimentos para a realização de algumas funções do *Income Auditor*:
  - Verificação do *Pack Daily Operations Audit* (ver apêndice A);
  - Verificação de *Checks e Covers* (ver apêndice B);
  - Verificação de *Safe Drop e Covers* (ver apêndice C);
  - Verificação de *Officer Checks* (ver apêndice D);
  - Verificação de *Discounts* (ver apêndice E).
- ➔ Criação de procedimentos de *Operations Finance Revenue*, com base nas políticas gerais da cadeia hoteleira Hilton, de modo a serem adaptadas ao hotel em questão: (ver anexos)
  - *Revenue Reconciliation*
  - *Revenue Allowances & Adjustments*
  - *Entertainment, Promotional and Duty Meals*
  - *Gift Certificates*

#### 4.2.3 – Inquérito por questionário

Para uma melhor compreensão do funcionamento de um departamento financeiro num estabelecimento hoteleiro de quatro e cinco estrelas em Portugal, foi realizado um inquérito por questionário sobre “Avaliação do Departamento Financeiro de um estabelecimento hoteleiro” enviado para uma população de 640 hotéis. Desta população apenas resultaram uma amostra de 26 respostas, das quais 15 estão classificadas como hotéis de quatro estrelas e 11 como hotéis de cinco estrelas.

As duas perguntas iniciais remetiam para respostas gerais acerca do estabelecimento hoteleiro, ao qual era necessário a classificação do hotel e respetiva localização. Destas classificações, e como demonstra o Gráfico 1, face à localização por NUTS II, apenas são apresentadas seis das sete NUTS II, tendo a RAM registado zero hotéis. Relativamente aos hotéis de quatro estrelas, 6 localizam-se no Norte, 5 no Centro, 2 na AML e 1 hotel, tanto no Alentejo como no Algarve. A Região Autónoma dos Açores (RAA) registou 0 hotéis de quatro estrelas. Face aos hotéis de cinco estrelas, o Algarve apresentou 3 hotéis, o Norte, Centro e AML apresentaram 2 hotéis e o Alentejo e a RAA registaram 1 hotel cada.

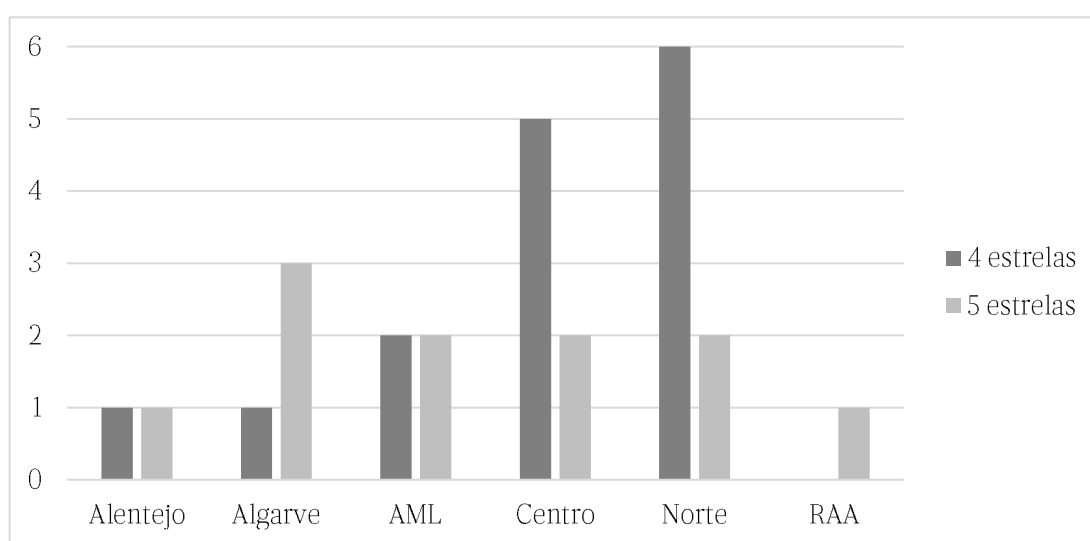


Gráfico 1 - Localização dos hotéis de 4 e 5 estrelas, por NUTS II

Fonte: Elaboração Própria

A terceira questão focava-se em saber se o estabelecimento hoteleiro integrava alguma cadeia hoteleira, seja nacional ou internacional, com hipótese a outro tipo de resposta. Assim, e como demonstra o Gráfico 2, registou-se um total de 10 hotéis, dos quais 6 de quatro estrelas e 4 de cinco estrelas, pertencentes a uma cadeia hoteleira internacional. Relativamente aos hotéis que integram uma cadeia hoteleira nacional, registou-se um total de 12 hotéis, sendo metade de quatro estrelas e a outra metade de cinco estrelas. Como resposta a outra opção, 4 hotéis consideraram-se “Hotel Independente”, não integrando qualquer cadeia hoteleira.

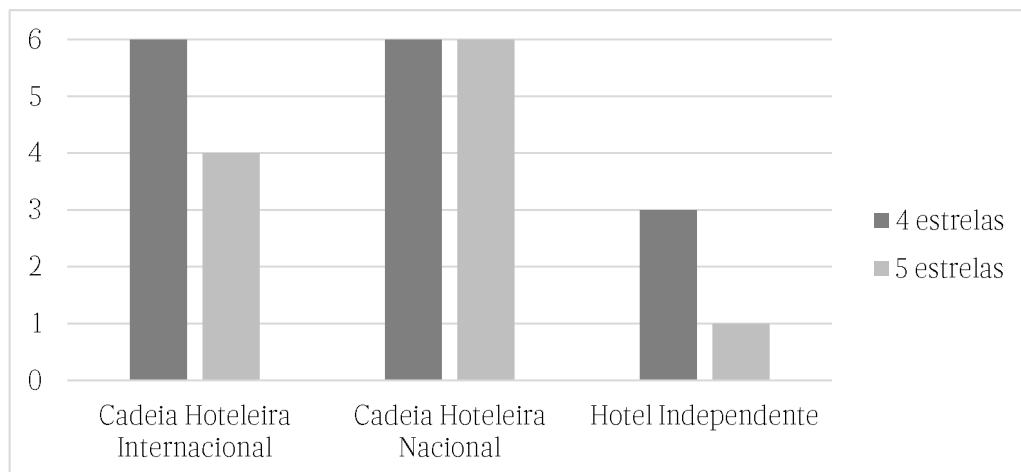


Gráfico 2 - "A sua unidade hoteleira integra:"

Fonte: Elaboração Própria

Relacionando os dois gráficos anteriores, é demonstrado no Gráfico 3, que das respostas apresentadas, e dos 10 hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras internacionais, 6 são de quatro estrelas e 4 de cinco estrelas. Dos hotéis de quatro estrelas, 3 localizam-se na região Centro, 2 na região do Norte e 1 na AML. Face aos hotéis de cinco estrelas, 2 localizam-se no Norte e outros 2, localizam-se cada um tanto na região do Centro como também na AML. Relativamente aos hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras nacionais, são apresentadas 12 respostas, ao qual metade são hotéis de quatro estrelas e outra metade de cinco estrelas. Para os hotéis de quatro estrelas, 3 localizam-se no Norte e os outros 3, localizam-se no Centro, na AML e no Algarve. Dos hotéis de cinco estrelas, 3 localizam-se no Algarve e os outros 3, localizam-se no Centro, Alentejo e na RAA. Os hotéis independentes 3 são de quatro estrelas e localizam-se no Norte, Centro e Alentejo e o quarto hotel, e este de cinco estrelas, localiza-se na AML.

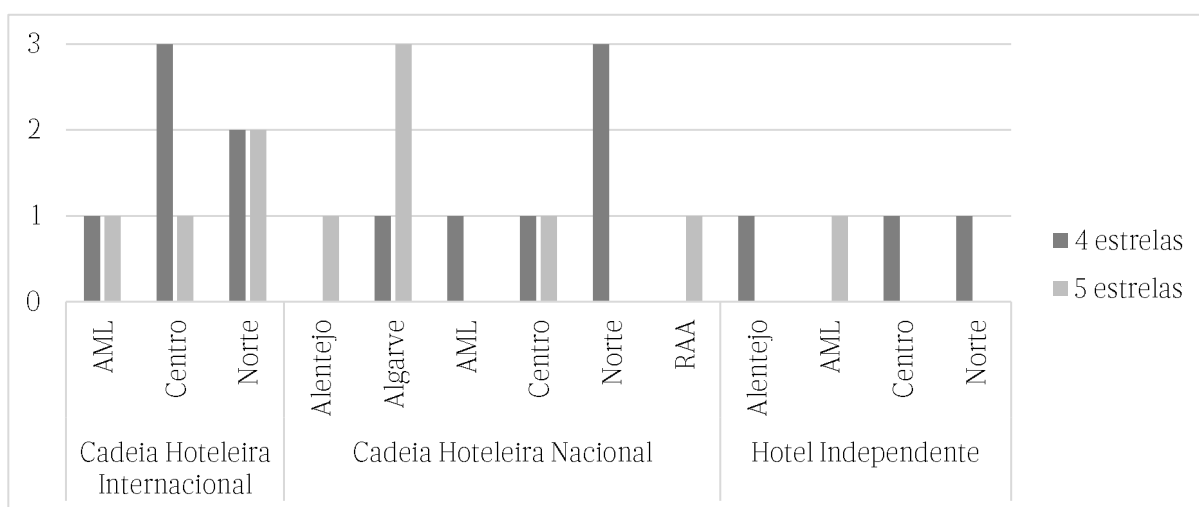


Gráfico 3 - Relação entre localização e cadeia hoteleira

Fonte: Elaboração Própria

Para completar a informação obtida na terceira pergunta, foram consideradas mais duas perguntas do foro geral, onde era necessário recolher a informação relativa à quantidade de estabelecimento hoteleiros que a cadeia hoteleira abrange tanto em Portugal como no mundo. Relativamente aos hotéis existentes em Portugal pertencentes a cadeias hoteleiras internacionais, o Gráfico 4 demonstra que para os intervalos “entre 1 e 5”, “entre 6 e 10”, “entre 11 e 15”, “entre 16 e 20” e “mais de 25” registaram-se 2 cadeias hoteleiras internacionais em cada um dos intervalos. Os hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras nacionais, registaram 10 respostas para o intervalo “entre 1 e 5” e 2 respostas para o intervalo “entre 11 e 15”. Já os quatro hotéis independentes deram respostas apenas ao intervalo “entre 1 e 5”.

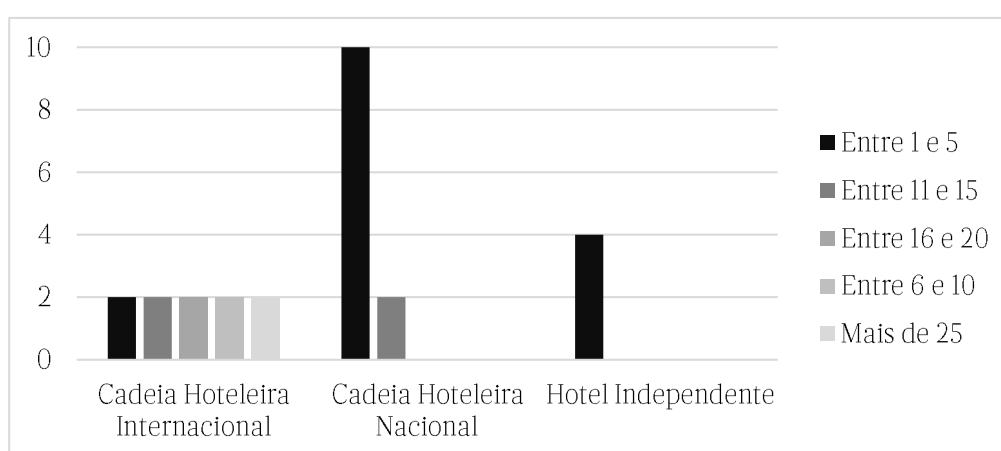


Gráfico 4 - Quantidade de hotéis em Portugal (pertencentes a cadeia hoteleira)

Fonte: Elaboração Própria

Para a questão relativa à existência de hotéis fora de Portugal, o Gráfico 5 demonstra que para os hotéis pertencentes às cadeias hoteleiras internacionais, foi selecionado 1 para o intervalo “entre 1 e 5”, registado 2 cadeias hoteleiras para os intervalos “entre 26 e 50” e “entre 101 e 500” e registadas 5 cadeias hoteleiras com “mais de 500” hotéis espalhados pelo mundo. Para a quantidade de hotéis existentes nas cadeias hoteleiras nacionais, foi selecionado 1 os intervalos “entre 11 e 15” e “entre 16 e 20”, e registado 4 os intervalos “entre 1 e 5”. As seis restantes cadeias hoteleiras nacionais não apresentam qualquer estabelecimento hoteleira fora de Portugal, tendo selecionado a opção “Não aplicável”. Para os quatro hotéis independentes, 3 selecionaram o intervalo “entre 1 e 5” e 1 não apresenta qualquer hotel fora de Portugal.

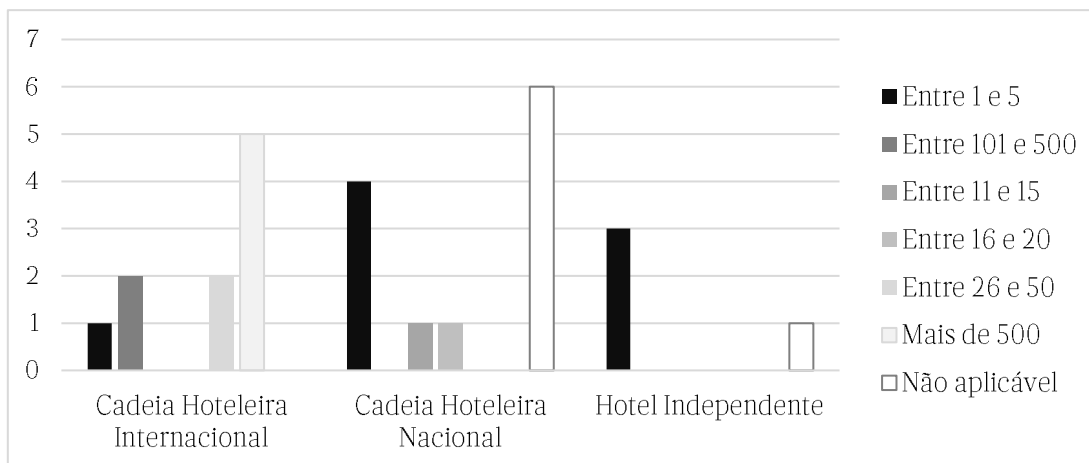


Gráfico 5 - Quantidade de hotéis no estrangeiro (pertencentes a cadeia hoteleira)

Fonte: Elaboração Própria

Sobre as questões de carácter específico sobre o departamento financeiro do estabelecimento hoteleiro em questão, foram realizadas três questões. A primeira pergunta remete à forma de gestão do estabelecimento hoteleiro. Como demonstrado no Gráfico 6, dos hotéis de quatro estrelas, 12 tem um departamento financeiro centralizado, mesmo pertencendo a cadeias hoteleiras nacionais, internacionais e hotel independente, outros 2 têm um departamento individualizado, pertencendo ambas a uma cadeia hoteleira internacional e 1 com serviços *outsourcing*, pertencente a uma cadeia hoteleira nacional. Nos hotéis de cinco estrelas, existem 9 que tem o seu departamento financeiro centralizado, sendo cadeias hoteleiras nacionais, internacionais e hotel independente, e 2 com um departamento individualizado, pertencentes a cadeias hoteleiras internacionais.

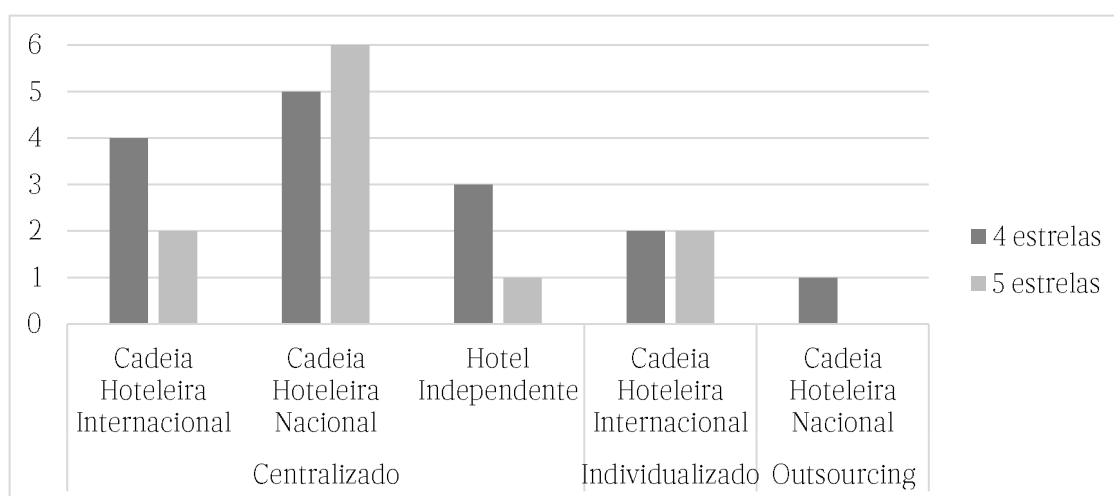


Gráfico 6 - Regime de funcionamento do departamento financeiro

Fonte: Elaboração Própria

De forma a comparar a revisão de literatura com o Gráfico 6, Shang *et al.*, (2010) defende que os hotéis que pertencem a uma cadeia hoteleira, seja de 4 ou 5 estrelas, esta deve ter uma partilha de gastos, tanto na publicidade, compras, gestão de equipas ou sistemas de reservas, de forma a tornar assim os seus processos padronizados. Assim, esta teoria vai ao encontro da maioria das respostas obtidas, onde se verifica que das 26 respostas obtidas, 21 tem uma gestão centralizada. No entanto, Burgess (2007a) defende que a centralização pode ser prejudicial, pois uma unidade hoteleira deve ter a sua própria gestão face às suas necessidades e de forma a tornar a gestão mais eficiente e personalizada.

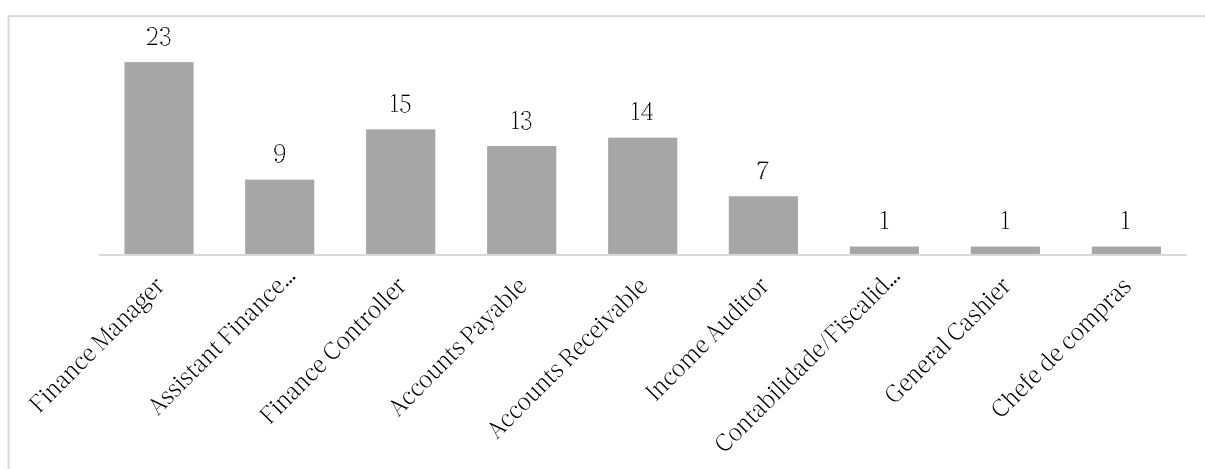


Gráfico 7 - Funções desempenhadas no departamento financeiro

Fonte: Elaboração Própria

Como demonstrado no Gráfico 7, face às funções desempenhadas dentro do departamento financeiro, constata-se que das 26 respostas obtidas, 23 fazem uso da função de *finance manager*, tanto nos hotéis de quatro estrelas como nos hotéis de cinco estrelas, no qual 2 dos hotéis de cinco estrelas apenas utilizam esta função. Existem 5 hotéis de quatro estrelas e 4 de cinco estrelas que utilizam a função de *assistant finance manager* para apoiar o diretor financeiro. A função de *finance controller* é exercida em 7 hotéis de quatro estrelas e em 8 hotéis de cinco estrelas. Relativamente à função de *accounts payable*, existe em 8 hotéis de quatro estrelas e em 5 hotéis de cinco estrelas. O hotel que usufrui de serviços *outsourcing*, utiliza dentro da sua estrutura apenas a função de *accounts payable*. Associado a esta função, temos o *accounts receivable* que está inserido em maior parte dos hotéis que também incluem a função de *accounts payable*. Assim, esta função é exercida em 8 hotéis de quatro estrelas e 4 hotéis de cinco estrelas. Nos hotéis de quatro estrelas, existem 2 que tem a função de *accounts receivable*, mas

não tem a de *accounts payable*. Como função de *income auditor* é utilizada em 3 hotéis de quatro estrelas e em 4 hotéis de cinco estrelas. Como outras opções, 1 hotel de quatro estrelas adicionou a opção de “*Accounts* (Contabilidade/Fiscalidade)” e 1 hotel de cinco estrelas adicionou a opção “*General Cashier*” e “Chefe de compras”.

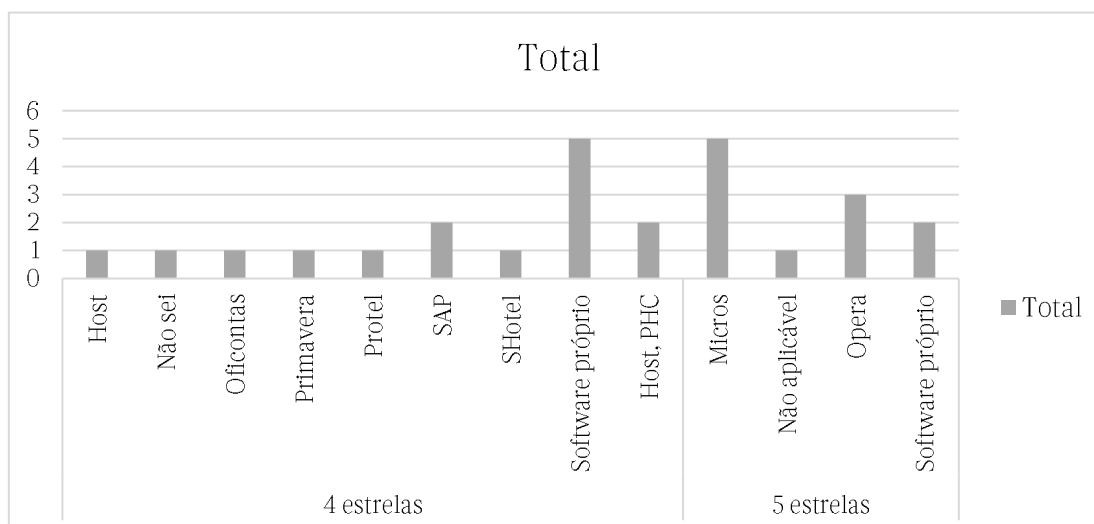


Gráfico 8 - Softwares utilizados no departamento financeiro

Fonte: Elaboração Própria

Como última pergunta, foi questionado sobre quais os *softwares* utilizados no departamento financeiro do estabelecimento hoteleiro ao qual as respostas derivaram entre várias opções. Como demonstrado no Gráfico 8, nos hotéis de quatro estrelas, 5 utilizam um *software* próprio, 2 utilizam o *software Systems Applications and Products* (SAP) e outros 2 o *Host Hotel System* e o *PHC software*. Os *softwares* Primavera, Oficonta, Protel, SHotel e *Host Hotel System* são utilizados por outros 5 hotéis de quatro estrelas. Um hotel respondeu que não sabia quais os *softwares* utilizados no departamento financeiro. Para os hotéis de cinco estrelas, 5 deles usa o Micros como o *software* utilizado, 3 usam o Opera e 2 tem um *software* próprio. Um hotel considerou a opção “Não aplicável”, referente à utilização de *softwares*.

De forma a comparar a utilização de *softwares* durante o estágio e segundo as respostas obtidas, verificou-se que os hotéis de 4 estrelas fazem uso na maioria de *softwares* próprios, pois certamente terão uma minimização de custos na obtenção e manutenção dos mesmos. No entanto, os hotéis de 5 estrelas assim como o hotel onde se realizou o estágio, usam na sua maioria os *softwares* Micros e Opera, pois estamos a falar de hotéis que pertencem a cadeias hoteleiras e já tem os seus processos padronizados,

facilitando assim o uso de um *software* geral para obtenção de informação nos diversos hotéis da cadeia.

### 4.3 – Manual de Procedimentos

Geralmente, as empresas desenvolvem manuais de procedimentos internos que definem e orientam as suas atividades e rotinas, devendo ser seguidas pelos colaboradores (Lunkes, 2008). Segundo Anthony e Govindarahn (Cit. por Lunkes, 2008), a criação de procedimentos pode incluir instruções padronizadas, práticas, descrições de tarefas, procedimentos padrão de operações e códigos de ética.

A construção de um manual de procedimentos surge no âmbito de o hotel estar numa fase inicial e necessitar de um conjunto de processos que facilite as tarefas das diferentes funções do departamento financeiro, de modo que as mesmas sejam desempenhadas de modo eficiente e profissional. Desta forma, e em concordância com o *finance manager* e a *assistant finance manager*, foram elaborados dois tipos de manuais de procedimento. Inicialmente, um manual que segue as políticas bases do grupo Hilton, e um outro mais focado na realização das tarefas de um *income auditor*.

Para a construção das políticas, o hotel baseou-se nas políticas gerais do grupo Hilton, sendo que para cada departamento e cada função existem uma panóplia de políticas. Com a orientação da *assistant finance manager*, procedeu-se à recolha de todas as políticas existentes e decidiu-se que as primeiras políticas a abordar seriam as que representavam a função de um *income auditor*, visto ter sido a função representada no decorrer do estágio. Estipulou-se que se existisse mais tempo para construir as outras políticas do departamento, o mesmo iria acontecer, no entanto, apenas foi possível elaborar as políticas inicialmente elaboradas.

Como referido na descrição de funções, foram elaboradas as seguintes políticas, no qual para cada uma, existem diversas subpolíticas, que serão representadas em formato de manual de procedimentos:

#### → *Revenue Reconciliation*

- *Leadger Balacing/Reconciliation* (ver anexo A);
- *Daily Revenue Reconciliation Controls* (ver anexo B);
- *Rooms Revenue Integrity Controls* (ver anexo C);

- *Food & Beverage Revenue Controls* (ver anexo D);
- *Conference & Events Revenue Controls* (ver anexo E);
- ➔ *Revenue Allowances and Adjustments*
  - *Allowance & Adjustment Guidance* (ver anexo F);
  - *Entertainment, Promotional and Duty Meals*
  - *Definitions* (ver anexo G);
  - *Authorizations* (ver anexo H);
  - *Officer Checks - Accounting Guidelines* (ver anexo I);
- ➔ *Gift Certificates*
  - *Gift Certificates - Accounting Guidance* (ver anexo J);
  - *Paper Gift Certificates* (ver anexo L);
  - *Electronic Gift Cards* (ver anexo M);
  - *Complimentary Letters or Certificates* (ver anexo N);

O segundo manual, e mais focado no processo de cada tarefa realizada pelo *income auditor*, surge através de uma ideia do autor. Tal ideia serve para facilitar todo o processo das tarefas do *income auditor* e também pelo facto de no momento final do estágio não existir um responsável fixo por esta função, o que virá facilitar toda a aprendizagem da mesma, retirando algum tempo despendido pela *assistant finance manager* no que toca a formação. Mais uma vez em concordância com o *finance manager* e a *assistant finance manager*, foi dada total liberdade para realizar tais procedimentos.

Como apresentado nas funções descritas, os procedimentos são os seguintes:

- *Pack Daily Operations Audit* (ver apêndice A);
- *Checks e Covers* (ver apêndice B);
- *Safe Drop e Covers* (ver apêndice C);
- *Officer Checks* (ver apêndice D);
- *Discounts* (ver apêndice E).

#### 4.4 – Análise Crítica

Foi delineado como objetivo pessoal, adquirir competências profissionais a nível financeiro. Para além de se atingir tais competências, adquiriu-se outras a nível pessoal

e também profissional, assim como alguns dos objetivos previstos para a realização deste estágio.

Sendo a Hilton, uma das maiores cadeias hoteleiras do mundo, esta disponibiliza a plataforma *Hilton University* que permite adquirir novas competências e conhecimentos através de cursos online, tendo sido sugerido e, posteriormente realizado, cursos relacionados com a área financeira. Também, sempre que havia tempo livre, esta plataforma serviu para realizar diferentes cursos oferecidos pela *Hilton University* de forma a aumentar os conhecimentos e competências do autor.

Em termos críticos, destacam-se alguns pontos positivos, desde o início até ao fim do estágio, um excelente acolhimento, disponibilidade total para o esclarecimento de dúvidas e partilha de conhecimentos por parte de todos os departamentos. Outro ponto positivo, foi a total independência para a realização de tarefas, mostrando total confiança nas competências apresentadas. Em todas as tarefas realizadas, inicialmente era explicado todo o processo e, posteriormente, efetuado sozinho, mas sempre com a disponibilidade total de todos os colegas para expor dúvidas quando necessário.

Este estágio, apesar de todas as barreiras encontradas, contribuiu para o desenvolvimento autónomo no que toca a procedimentos de *purchasing* e *income auditor*. Face a outra experiência vivida anteriormente como assistente de compras, foi possível constatar que as funções tanto exercidas no passado, como as exercidas neste estágio foram idênticas. Apesar de diferentes cadeias hoteleiras e de diferentes dimensões, as tarefas desempenhadas são praticamente equiparáveis. Contudo, este departamento não desempenha a função de comprar produtos para o hotel, sendo cada departamento responsável pelo seu stock. Também face a outra experiência vivida, as análises de *officer checks*, *discounts* e *voids*, já eram do conhecimento do autor. No entanto, todas as outras tarefas realizadas permitiram aprofundar o conhecimento financeiro.

Sendo um hotel recentemente inaugurado, foi possível observar o desenvolvimento de todos os processos a implementar, tanto no departamento financeiro, como nos outros departamentos.

Consideram-se dois pontos negativos, tornando-se um deles, posteriormente positivo. Salientar o regresso a casa para trabalho remoto, que não permitiu experienciar a totalidade do estágio de forma presencial, mas, no entanto, dando outra perspetiva de

trabalho, como o teletrabalho. O outro ponto foi a limitação no acesso a determinados *softwares* face às políticas Hilton enquanto estagiário, que não permitiram que realizasse algumas tarefas na sua totalidade, necessitando sempre do supervisor para as concluir.

Existiram algumas limitações, como no uso de *softwares*. Relativamente aos abordados no enquadramento teórico, foi possível utilizar o Opera e o Micros, no entanto, com alguma demora e limitação decorrentes das políticas Hilton. Em relação à utilização do *software Navision*, este foi negado, por não pertencer aos quadros da empresa. Uma outra limitação foi o não cumprimento dos objetivos propostos, sendo que apenas observei e experienciei os processos de *income auditor*.

Crê-se que o autor foi benéfico para o funcionamento do departamento financeiro, retirando alguma carga a todos os colegas do departamento e também contribuindo para o melhoramento do mesmo.

Em suma, o autor adquiriu com a realização deste estágio algumas competências e *soft skills* como:

- Trabalho em equipa;
- Relacionamento interpessoal;
- Proatividade;
- Autonomia;
- Inteligência emocional;
- Organização;
- Conhecimentos financeiros;
- Técnicas de negociação;
- Capacidade de análise e controlo de receita;

## 5 – Conclusão

Este estágio foi o culminar de um percurso académico relacionado com a área de hotelaria e que foi iniciado com um curso profissional em Gestão Hoteleira aplicada a Restauração e Bebidas e que teve continuidade com uma Licenciatura em Gestão Hoteleira, para ter uma finalidade com um Mestrado em Direção Hoteleira. No decorrer do percurso académico, verificou-se que a área de maior interesse estava relacionada com a gestão financeira. Nesse sentido, e de forma a concluir cada fase do percurso académico, foram procurados estágios que permitissem aprofundar os conhecimentos em contabilidade no setor hoteleiro.

Com a elaboração deste relatório foi possível compreender se existe uma relação com o que é efetuado na prática, com o que é referenciado na teoria.

Através da revisão da literatura alguns conceitos encontram-se mais desenvolvidos, algo que não se verifica no Boeira Garden Hotel. Existem algumas tarefas que são agrupadas para uma só função no departamento financeiro, o que não vai ao encontro das referenciadas a nível de literatura. Constata-se que a *assistant finance manager* do hotel, em comparação com a literatura, desempenha as funções de *assistant finance manager*, *controller* e *accounts receivable*. Relativamente à função de *income auditor* no departamento financeiro, esta corresponde à função referida a nível da literatura.

Para complementar o relatório de estágio, foi construído e enviado um inquérito por questionário com o objetivo de compreender como funciona o departamento financeiro de um estabelecimento hoteleiro de quatro ou cinco estrelas. Apesar das respostas enviadas não serem suficientes para concluir a população, nota-se que há tantos hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras nacionais como internacionais, espalhados pelas diferentes regiões de Portugal. A nível do departamento financeiro, maior parte dos hotéis tem uma gestão centralizada, havendo poucos com gestão individual. Relativamente aos *softwares* utilizados, quase metade das respostas ou usam um *software* próprio ou Micros, tendo os restantes diferentes *softwares*.

Uma das conclusões obtidas e também para responder à necessidade da criação de manuais de procedimentos é que os procedimentos por muito que sejam os mesmos para qualquer departamento financeiro de uma unidade hoteleira de cinco estrelas, estes 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 cultura.

Por norma, os hotéis pertencentes a uma cadeia hoteleira internacional tendem a ter todos os processos padronizados. Assim, permite uma maior agilização dos processos e de análise dos hotéis que fazem parte da cadeia. No entanto, e seguindo as políticas bases, cada hotel deve aplicar essas políticas segundo as necessidades do mesmo, possibilitando uma melhor análise e gestão.

Face aos objetivos propostas, constata-se alguns foram concretizados, pois houve a oportunidade de aprofundar a aprendizagem sobre procedimentos de natureza económica e financeira, bem como aplicar diferentes técnicas de análise de gestão financeira no âmbito hoteleiro. Juntamente a esta aprendizagem, foi possível aprofundar os conhecimentos e competências em *softwares*, como o Opera e Micros. Relativamente à possibilidade de adquirir conhecimentos e competências como *accounts payable*, *accounts receivable* e *cash-flow*, estas não foram concretizadas devido à falta de ocasiões que a situação pandémica proporcionou. No que toca à construção dos manuais de procedimentos e formação, estes foram dedicados apenas à função de *income auditor* pois foi a função maioritariamente desempenhada, não tendo sido inseridas as outras políticas por pertencerem a outras funções que não foram desenvolvidas ao longo do estágio.

## 6 – Referências Bibliográficas

- Ai Quintas, M. (2006a). *Organização e Gestão Hoteleira: Estrutura e Financiamento dos Empreendimentos Hoteleiros: Vol. I* (Otelur).
- Ai Quintas, M. (2006b). *Organização e Gestão Hoteleira: Organização e Gestão dos Empreendimentos Hoteleiros: Vol. II* (Otelur).
- Ambitur. (2020). *Tapestry Collection by Hilton escolhe a cidade do Porto para o primeiro hotel em Portugal | Ambitur*. <https://www.ambitur.pt/tapestry-collection-by-hilton-escolhe-a-cidade-do-porto-para-o-primeiro-hotel-em-portugal/>
- Burgess, C. (2007a). Do hotel managers have sufficient financial skills to help them manage their areas? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(3), 188–200. <https://doi.org/10.1108/09596110710739895>
- Burgess, C. (2007b). Is there a future for hotel financial controllers? *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 161–174. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.10.004>
- Campa Planas, F. (2005). La Contabilidad de gestión en la industria hotelera: Estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España. [Ph.D. Thesis, Universitat Rovira i Virgili]. Em *TDX (Tesis Doctorals en Xarxa)*. <http://www.tdx.cat/handle/10803/8811>
- Cheng, Â., & Mendes, M. M. (1989). A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa. *Caderno de Estudos*, 1, 01–10. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511989000100002>
- Daniel, A. C. M. (2010). Caracterização do Sector Turístico em Portugal. *Tékhnē - Revista de Estudos Politécnicos*, 14, 255–276.
- Demeneck, J. B. (2005). *Verificação do controlo interno do departamento financeiro de uma empresa hoteleira* [Monografia, Universidade Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/124976/Contabeis294282.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Everything, A. T. (2020). Top 10 Largest Hotel Chains in the World—All Top Everything. *All Top Everything*. <https://www.alltopeverything.com/top-10-largest-hotel-chains-in-the-world/>
- Fernandes, G., Sardo, A., Martins, J. A., & Melo, A. (2015). *Inovação, Gestão e Educação em Turismo & Hotelaria: Investigação Aplicada* (Instituto Politécnico da Guarda). <http://bdigital.ipg.pt/dspace/handle/10314/2362>
- Ferreira, M. P., Marques, T., Reis, N., & Santos, J. C. (2010). *Gestão Empresarial* (3ª Edição). Lidel.
- Gaia, C. M. de. (2021). *Chegar—Turismo—Câmara Municipal de Gaia*. Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia. <https://www.cm-gaia.pt/pt/turismo/cheGAR/>

- García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2010). A dynamic perspective on the determinants of accounts payable. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 34(4), 439–457. <https://doi.org/10.1007/s11156-009-0124-0>
- Gibson, D. A. (2002). On-property hotel financial controllers: A discourse analysis approach to characterizing behavioural roles. *International Journal of Hospitality Management*, 21(1), 5–23. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(01\)00018-4](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(01)00018-4)
- Goretzki, L. (2013). Management accounting and the construction of the legitimate manager. *Journal of Management Control*, 23(4), 319–344. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0163-x>
- Hilton. (2017). *Hilton—Code of Conduct*. <https://ir.hilton.com/-/media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V3/committee-composition/HW-Code-Of-Conduct-OCT2015-L26.pdf>
- Hilton. (2021a). *Curio Collection by Hilton*. Hilton. [https://www.hiltonhotels.com/pt\\_BR/curio-collection/](https://www.hiltonhotels.com/pt_BR/curio-collection/)
- Hilton. (2021b). *Hilton Brands | Global Hospitality Company*. Hilton. <https://www.hilton.com/en/corporate/#brands>
- Hilton. (2021c). *Hilton Brands | Global Hospitality Company*. Hilton. <https://www.hilton.com/en/corporate/#history>
- Hilton. (2021d). *Hilton CleanStay*. Hilton. <https://www.hilton.com/en/corporate/cleanstay/?cid=OH,HI,CleanStay,MULTIPR,Tile,Home,SingleLink,i80729>
- Hilton Honors. (2021a). *Curio – A Collection by Hilton*. Hilton Honors. <https://hiltonhonors3.hilton.com/en/about/curio.html>
- Hilton Honors. (2021b). *Hilton Honors Member Benefits*. Hilton Honors. <https://www.hilton.com/en/hilton-honors/member-benefits/>
- Hilton Jobs. (2021a). *Accounts Payable/ Receivable Clerk job in Umhlanga, Durban, Kwazulu-Natal, 500200, South Africa | Hotel jobs at Hilton*. Hilton. <https://jobs.hilton.com/us/en/job/HOT07AE4/Accounts-Payable-Receivable-Clerk>
- Hilton Jobs. (2021b). *Assistant Finance Manager job in Strada Statale 223 Siena – Grosseto Siena, Siena, Toscana, 53016, Italy | Hotel jobs at Hilton*. Hilton. <https://jobs.hilton.com/us/en/job/HOT079GM/Assistant-Finance-Manager>
- Hilton Jobs. (2021c). *Finance Manager job in Karakoyunlu Mah. 11 Nisan Fuar Cad., Sanliurfa, Şanlıurfa, 63100, Turkey | Hotel jobs at Hilton*. Hilton. <https://jobs.hilton.com/us/en/job/HOT079C8/Finance-Manager>
- Hilton Jobs. (2021d). *Income Auditor job in The pearl, Doha, Ad Dawḥah, 500200, Qatar | Hotel jobs at Hilton*. Hilton. <https://jobs.hilton.com/us/en/job/HOT079FY/Income-Auditor>

- Hilton Jobs. (2021e). *Purchasing Manager–Caribe Hilton job in Los rosales St, San Geronimo Grounds, San Juan, Puerto Rico, 00901, United States | Hotel jobs at Hilton*. Hilton. <https://jobs.hilton.com/us/en/job/HOT07A1Q/Purchasing-Manager-Caribe-Hilton>
- Hilton Press Center. (2019a). *Hilton Debuts Curio Collection by Hilton in Portugal*. Hilton Press Center. <https://newsroom.hilton.com/curio/news/curio-collection-by-hilton-comes-to-portugal>
- Hilton Press Center. (2019b). *The Acquisition of Statler Hotel Company: A Record-Breaking Deal*. Hilton Press Center. <https://newsroom.hilton.com/brand-communications/news/the-acquisition-of-statler-hotel-company-a-record-breaking-deal>
- Hilton Press Center. (2019c). *The Mobley Hotel – The Start of Something Big*. Hilton Press Center. <https://newsroom.hilton.com/brand-communications/news/hiltons-first-hilton>
- Hilton Press Center. (2020a). *Hilton Prepares to Double Portugal Portfolio*. Hilton Press Center. <https://newsroom.hilton.com/corporate/news/hilton-plans-three-new-hotels-in-portugal>
- Hilton Press Center. (2020b). *Hilton–At-a-glance*. [https://newsroom.hilton.com/assets/HWW/docs/brandFactSheets/HWW\\_Corporate\\_Fact\\_Sheet\\_FINAL.pdf](https://newsroom.hilton.com/assets/HWW/docs/brandFactSheets/HWW_Corporate_Fact_Sheet_FINAL.pdf)
- Hilton University. (2021). *Hilton Worldwide University*. Hilton Worldwide University. <http://www.hwu-overview.com/introduction/university.html>
- JobHero. (2021). *Assistant Finance Manager Job Description*. JobHero. <https://www.jobhero.com/job-description/examples/finance/assistant-manager>
- Lambert, C., & Pezet, E. (2011). The making of the management accountant – Becoming the producer of truthful knowledge. *Accounting, Organizations and Society*, 36(1), 10–30. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.005>
- Lamminmaki, D. (2008). Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry. *Management Accounting Research*, 19(2), 163–181. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.02.002>
- Lunkes, R. J. (2008). O Uso de Controles Internos: Um Estudo em Empresas Hoteleiras. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 2(3), 50–66. <https://doi.org/10.9771/rc-ufba.v2i3.3268>
- Makrigiannakis, G., & Soteriades, M. (2007). Management Accounting in the Hotel Business. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(4), 47–76. [https://doi.org/10.1300/J149v08n04\\_03](https://doi.org/10.1300/J149v08n04_03)
- Manual do Colaborador. (2020). *Manual do Colaborador–Boeira Garden Hotel, Curio Collection by Hilton*.

- Marques, A. L. da C. (2013). *O Sistema uniforme de contas para a indústria hoteleira* [MasterThesis, Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/3103>
- Megginson, W. L., & Smart, S. B. (2009). *Introduction to Corporate Finance* (Abridged Edition).
- Mia, L., & Patiar, A. (2001). The use of management accounting systems in hotels: An exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 111–128. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00033-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00033-5)
- Microsoft. (2021). *Finance | Microsoft Dynamics 365*. Microsoft Dynamics 365. <https://dynamics.microsoft.com/pt-pt/finance/overview/>
- Negócios, J. de. (2020). *Portugal faz o tetra como melhor destino europeu. Porto vence para estadias curtas*. Jornal de Negócios. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/oscares-do-turismo-portugal-faz-o-tetra-como-melhor-destino-europeu-porto-vence-para-estadias-curtas>
- Olivia. (2011). *Difference Between Finance Controller and Finance Manager*. Compare the Difference Between Similar Terms. <https://www.differencebetween.com/difference-between-finance-controller-and-vs-finance-manager/>
- Olivia. (2014). *Difference Between Accounts Payable and Accounts Receivable*. Compare the Difference Between Similar Terms. <https://www.differencebetween.com/difference-between-accounts-payable-and-vs-accounts-receivable/>
- Oracle. (2021a). *Hospitality for Hotels—Reporting and Analytics for Restaurants | Oracle Portugal*. Oracle. <https://www.oracle.com/pt/industries/hospitality/products/reporting-analytics.html>
- Oracle. (2021b). *Opera Property 5 Management—Hotel Property Management | Oracle Portugal*. Oracle. <https://www.oracle.com/pt/industries/hospitality/products/opera-property-services/>
- Publituris. (2014). *Hilton Vilamoura com nova gestão—Publituris—Publituris*. Publituris. <https://www.publituris.pt/2014/04/15/hilton-vilamoura-passa- apenas-a-franchising-da-marca/>
- Publituris. (2017). *Conrad Algarve celebra 5.º aniversário—Publituris—Publituris*. Publituris. <https://www.publituris.pt/2017/09/26/conrad-algarve-comemora-5-anos/>
- Sanih, M. (2016, Novembro 18). *Role of the Income Auditor or Revenue Controller within the Maldives hospitality or resort sector?* Mohamed Sanih. <http://mohamedsanih.blogspot.com/2016/11/role-of-income-auditor-or-revenue.html>

- Santos, M. de M. S. dos. (2018). *Hotel Ritz Four Seasons Lisboa: Estudo de caso*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/22981>
- Shang, J.-K., Wang, F.-C., & Hung, W.-T. (2010). A stochastic DEA study of hotel efficiency. *Applied Economics*, 42(19), 2505–2518. <https://doi.org/10.1080/00036840701858091>
- Sorin, B., & Carmen, S. (2012). The Relevance Of Management Accounting For The Hospitality Industry. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 886–893.
- Sorin-Ciprian, T. (2018). Difference Between Management Controller And Assistant Manager. *Annals - Economy Series*, 4, 80–91.
- Travel BI. (2021a). *Estatísticas | Balança de Pagamentos 2010-2020*. Travel BI by Turismo de Portugal. <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/balanca-de-pagamentos.aspx>
- Travel BI. (2021b). *Estatísticas | Dormidas 2010-2020*. Travel BI by Turismo de Portugal. <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/dormidas.aspx>
- Travel BI. (2021c). *Estatísticas | Hóspedes 2010-2020*. Travel BI by Turismo de Portugal. <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/hospedes.aspx>
- Travel BI. (2021d). *Estatísticas | Proveitos 2010-2020*. Travel BI by Turismo de Portugal. <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/proveitos.aspx>
- Turismo de Portugal. (2020). *Visão geral—Turismo em Portugal*. Turismo de Portugal. [http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/visao\\_geral/Paginas/default.aspx](http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx)
- Turismo de Portugal. (2021). *Turismo em Números | dezembro 2020 (com receitas turísticas)*. Travel BI by Turismo de Portugal. <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-em-numeros-2020.aspx>
- Weetman, P. (2006). *Management Accounting*. Prentice Hall.

## ANEXOS

## Anexo A – *Ledger Balancing/Reconciliation*

 <p><b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> CURIO COLLECTION by Hilton™</p>	<b>PROCEDIMENTO INTERNO (OPOBG)</b>	
	<b>LEDGER BALANCING / RECONCILIATION</b>	<b>OPOBG_FIN101</b>
<b>Público Alvo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Front-Office</li> <li>• Finance</li> </ul>	<b>Data:</b> Março 2021	
	Hilton Policy Reference: FP-OPSFIN-130 Revenue Reconciliation	

### RECONCILIAÇÃO DOS LEDGERS

- 1) Diariamente, os relatórios dos 3 ledgers (Guest, City e Advance Deposit) do PMS devem ser reconciliados com o General Ledger.
- 2) No General Ledger deverão ser mantidos separadamente os saldos de cada ledger (Guest, City e Advance Deposit).
- 3) O Advance Deposit ledger deve ser verificado diariamente, de forma a assegurar que os créditos antigos são reembolsados ou aplicados (faturados) atempadamente.
- 4) As House Accounts (PM) devem ser verificadas diariamente para assegurar que as contas são regularizadas antempadamente. O motivo / justificação de cada House Account (PM) deve ser indicado claramente no PMS (Ópera) a deve ser aprovado pelo Finance Leader ou Operations Leader.
- 5) Em cada fecho de mês, os créditos remanescentes nos Guest e City Ledgers devem ser reclassificados numa conta do passivo, enquanto que os débitos no Deposit Ledger serão reclassificados numa conta do activo. Esta reclassificação será efectuada através de um lançamento de Journal em GL durante o fecho do mês.

\*\*\*\*\*

### LEDGER BALANCING / RECONCILIATION

- 1) Daily, the Guest, City, and Advance Deposit ledger PMS reports must be reconciled to the General Ledger.
- 2) Separate balances must be maintained in the General Ledger for the Guest, City, and Advance Deposit ledger accounts.
- 3) The Advance Deposit ledger must be reviewed on a daily basis to ensure that stale or dated credits are refunded or credited to income timely.
- 4) The House Account must be reviewed daily to ensure that accounts are cleared timely. The purpose of each House Account needs to be clearly labeled in the PMS, and should be approved by the Finance or Operations Leader.
- 5) Each month-end, credits remaining in the Guest and City ledger must be reclassified to a liability account, while any debits in the Advance Deposit ledger must be reclassified to an asset account. A journal entry is required to ensure proper classification of assets and liabilities at month-end.

<b>Preparado por:</b>	<b>Verificado e Aprovado por:</b>
-----------------------	-----------------------------------

Anexo B – *Daily Revenue Reconciliation Controls*

 <p><b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> CURIO COLLECTION by Hilton™</p>	<b>PROCEDIMENTO INTERNO (OPOBG)</b>	
	<b>Daily Revenue Reconciliation Controls</b>	<b>OPOBG_FIN102</b>
<b>Público Alvo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> </ul>	<b>Data:</b> Março 2021	
	Hilton Policy Reference: FP-OPSFIN-130 Revenue Reconciliation	

- 1) Diariamente, a reconciliação de todas as receitas e pagamentos inseridos no POS, PMS e outras fontes de receita são realizadas e registadas através do Income Journal.
- 2) Diariamente, o Income Auditor (ou equivalente) deve rever, investigar e resolver quaisquer diferenças referentes à reconciliação de receitas realizadas automaticamente no Operations Audit (OA) ou num sistema equivalente. Quaisquer alterações manuais como resultado da investigação de tais diferenças devem estar registadas por documentação, mantendo-a guardada.
- 3) Um membro do departamento independente ao Income Auditor (ou equivalente) deve rever e aprovar o daily Income Journal, registado com assinatura e data, e garantir que o Journal é inserido no General Ledger (a menos que seja um sistema automatizado) antes do fecho do mês.

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

- 1) Daily, a reconciliation of all revenue & settlement amounts per the POS, PMS, and other revenue sources is performed and recorded through an Income Journal.
- 2) Daily, the Income Auditor (or equivalent) must review, investigate, and resolve any variances as a result of the revenue & settlement reconciliation automatically performed in Operations Audit (OA) or equivalent system. Any manual changes as a result of investigating these variances must be supported by back-up documentation corresponding to the amount and all back-up documentation must be maintained.
- 3) A Team Member independent of the Income Auditor (or equivalent) must review / approve the daily Income Journal as evidenced by signature & date and ensure that the journal is posted to the General Ledger (unless system automated) prior to month-end close.

<b>Preparado por:</b>	<b>Verificado e Aprovado por:</b>
-----------------------	-----------------------------------

## *Anexo C – Rooms Revenue Integrity Controls*

 <p><b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> CURIO COLLECTION by Hilton™</p>	<b>PROCEDIMENTO INTERNO (OPOBG)</b>	
	<b>Rooms Revenue Integrity Controls</b>	<b>OPOBG_FIN103</b>
<b>Público Alvo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> <li>• Reservations</li> <li>• Housekeeping</li> <li>• Front Office</li> <li>• Others Revenues</li> </ul>		<b>Data:</b> Março 2021
	Hilton Policy Reference: FP-OPSFIN-130 Revenue Reconciliation	

### Verificação da Integridade de Tarifa

- 1) O gerente de reservas e/ou Revenue Manager (ou designado) deve rever tanto o Rate e o Rate Override Report (ou um relatório PMS similar) à procura de diferenças nas tarifas (tarifas baixas ou pouco usuais). Ao revêr deverá documentar e acompanhar quaisquer discrepâncias, e assinar e datar os relatórios como evidência de revisão.
- 2) Os relatórios aprovados devem ser guardados. A versão do relatório deve abranger todas as alterações realizadas durante todo o dia (ou seja, após a conclusão dos procedimentos do night audit).
- 3) Todos os quartos Complimentary e House Use devem ser aprovados pelo Operations Leader. Quando possível, essa aprovação deve ocorrer antes da estadia.

### Verificação das discrepâncias de Housekeeping / Room

- 1) As discrepâncias dos quartos surgem quando o estado de limpeza de um quarto é diferente do estado no PMS (ou seja, o quarto é marcado como vago no PMS, mas a governanta encontra o quarto sujo).
- 2) O Room Discrepancy Report deve ter documentado as razões e explicações para as discrepâncias e o relatório deve ser assinado por ambas as partes (Front Office & Housekeeping). O relatório deve ser guardado

**Other rooms revenue** é receita de *miscellaneous* associada aos quartos dos hóspedes e deve ser cobrada ao critério do gerente de operações. O Front Office e/ou gerente de reservas devem rever periodicamente a receita de *other rooms revenue* e garantir que os hóspedes sejam cobrados e/ou as taxas sejam isentas conforme apropriado.

Other rooms revenue consistem no seguinte:

- 1) No show fees: surge quando um hóspede (individual ou grupo) forneceu pagamento ou garantia de pagamento da reserva mas não compareceu (sem ter cancelado previamente). Em caso de No Show, não deve ser contabilizada Room-Night (quarto não foi ocupado).
- 2) Day use: surge quando um quarto é ocupado / utilizado com outros propósitos que não a dormida, por exemplo: entrevistas de emprego, quartos de vestir, audições para filmes, etc. Nestas situações, os serviços de F&B não devem ser incluídos na tarifa (ex: pequeno-almoço)
- 3) Early departure fees

- 4) Late check out fees

Os relatórios gerados pelo sistema para todos os *Other Revenues* (ou seja, estacionamento, lavanderia, golf, spa, etc.) devem ser obtidos do PMS, POS, ou outro sistema e revistos pelos responsáveis de departamento (pelo menos antes do fim do mês) para confirmar que toda a receita foi cobrada ou anulada conforme apropriado.

\*\*\*\*\*

**Rate Integrity Review**

- 1) The Reservations and/or Revenue Manager (or designee) must review both the Rate and the Rate Override Report (or similar PMS reports) for any low or unusual rates. The reviewer should document and follow-up on any discrepancies or unusual items, and sign and date the reports as evidence of review.
- 2) The approved reports must be retained. The version of the report reviewed must cover all changes performed for the full day (i.e., after the completion of night audit procedures).
- 3) All complimentary and house use rooms must be approved by the Operations Leader (or designee). Where possible, this approval should occur prior to the stay.

**Housekeeping / Room Discrepancy Review**

- 1) Room discrepancies arise when the Housekeeping status for a room is different from the status within the PMS (i.e., room is marked as vacant in PMS but Housekeeper finds the room dirty).
- 2) The Room Discrepancy Report must have documented reasons and explanations for discrepancies and the report should be signed by both parties (Front Office & Housekeeping). The report must be retained.

**Other Rooms Revenue is miscellaneous revenue associated with guest rooms and should be charged at the discretion of Operations Management. Front Office and/or Reservations Management should periodically review Other Rooms Revenue and ensure guests are charged and/or fees are waived as appropriate.**

**Other Rooms revenue may consist of the following:**

- 1) No-show fees. This is derived from a transient or group guest who has individually guaranteed payment to reserve a room, but failed to occupy the room. No room nights are to be recorded for a no-show.
- 2) Day use: this is derived from sources such as rooms used for hospitality suites, dressing rooms, employment interviews, movie auditions and wholesale distributors. No F&B services should be included.
- 3) Early departure fees
- 4) Late check out fees

Applicable system generated reports for all Other Revenue (i.e., parking, laundry, golf club, spa, etc.) should be obtained from the PMS, POS, or other source system and reviewed by management (at least prior to month-end close) to confirm that all due revenue has been charged or waived as appropriate.

<b>Preparado por:</b>	<b>Verificado e Aprovado por:</b>
-----------------------	-----------------------------------

*Anexo D – Food & Beverage Revenue Controls*

 <b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> <hr/> <b>CURIO COLLECTION</b> <small>by Hilton™</small>	<b>PROCEDIMENTO INTERNO (OPOBG)</b>	
	<b>Food &amp; Beverage Revenue Controls</b>	<b>OPOBG_FIN104</b>
<b>Público Alvo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> <li>• F&amp;B</li> <li>• Night Auditor</li> </ul>	<b>Data:</b> Março 2021	
	Hilton Policy Reference: FP-OPSFIN-130 Revenue Reconciliation	

1) Os controlos de receita dos pontos de venda de F&B com um sistema POS automático são os seguintes:

- a) O sistema POS deve ser transferido para PMS diariamente para garantir que todas as receitas que foram inseridas no PMS sejam transferidas para o POS. Todas as diferenças devem ser investigadas e os resultados e acções documentados.
- b) Todas as anulações, descontos e débitos de consumos internos devem ser considerados e autorizados pela direção. O registo de anulações ou descontos no POS deve ser restrito.
- c) Verificar se não existem checks abertos. Esses checks devem ser imediatamente analisados e fechados assim que possível.
- d) Todas as transações offline devem ser devidamente registadas e reconciliadas. Esses itens devem ser lançados no POS assim que o sistema estiver novamente online.
- e) Analisar regularmente as transações “no sale” para atividades suspeitas.

2) Os controlos de receita dos pontos de venda de F&B com um sistema manual (ou seja, quando não existe um sistema POS automatizado ou durante uma inatividade do POS) são os seguintes:

- a) Verificar se todos os checks estão numerados sequencialmente e os checks não utilizados são seguros, para evitar o acesso não autorizado
- b) A emissão do check deve ser documentada num livro de registos (ou equivalente), registando a hora e data, primeira e último número do check, ponto de venda F&B e o colaborador que recebeu a conta.
- c) Verificar se os pontos de venda estão a usar os checks em sequência e se houver erro na fatura, o check deve ser marcado como nulo e devolvido ao Income Auditor (ou equivalente)
- d) O Income Auditor (ou equivalente) deve verificar regularmente a sequência dos checks nos outlets para garantir que todos os checks foram contabilizados durante um período de tempo, acompanhado dos checks em falta e respetivas explicações. Um relatório dos checks em falta deve ser preparado detalhadamente com os checks perdidos e com as respetivas explicações.
- e) O Income Auditor (ou equivalente) deve registar todas as “no sales” por registo manual ou da Caixa registadora. Isso deve ser enviado aos responsáveis do departamento relevantes para a sua revisão e acompanhamento.
- f) As caixas registadoras devem ser lidas em Z; esta é uma impressão de todas as transações em dinheiro com um total. O final do dia (leitura Z) deve ser concluído por um colaborador que não tenha a responsabilidade de caixa nesse ponto de venda F&B em particular. O Income Auditor deve reconciliar o registo da Caixa ou as faturas vendidas com o depósito em Caixa conforme depositado pelo General Cashier.
- g) Rastrear e documentar a progressão de vários control counters (ou seja, Reset Counter, Non Resettable Group Total and Programming Mode Counter) conforme aplicável ao tipo de sistema, para garantir que não existem lacunas inexplicáveis.

- h) As spot checks dos preços cobrados no registo manual devem ser efetuados regularmente. Isso deve envolver a verificação do preço cobrado no registo manual para um número de itens da lista de preços do Hotel.
- i) Verificar se todos os checks anulados, com desconto e consumos internos são verificados e aprovados pelo gerente.

\*\*\*\*\*

1) Food and Beverage (F&B) outlet revenue controls with an automated POS System (with electronic audit trail), are as follows:

- a) The POS system must be balanced to PMS on a daily basis to ensure all revenues that have been posted in the PMS are balanced to the POS. All variances are to be investigated and the results and actions documented.
- b) All voids, discounts, and entertainment / duty F&B charges are to be balanced and authorized by Management. The ability to perform voids and discounts in the POS should be restricted.
- c) Review that no open checks exist. These checks must be immediately reviewed and closed as soon as possible.
- d) All offline transactions should be properly recorded and reconciled. These items must be posted to the POS as soon as the system is online again.
- e) Regularly review “no sale” transactions for suspicious activity.

2) Food and Beverage outlet revenue controls with a manual system (i.e., when no automated POS system exists or during emergency down times of the automated POS), are as follows:

- a) Verify that all checks are sequentially pre-numbered and unused checks are secure, to prevent unauthorized access.
- b) Issuance of the check must be documented through a logbook (or equivalent), recording the time and date, first and last check number, F&B outlet, and Team Member receiving the bills.
- c) Verify that the outlets are using the checks in sequence and if an error is made on the bill, the check is to be marked as void and returned to the designated Income Auditor, or equivalent.
- d) The designated Income Auditor, or equivalent, should verify the sequence of the checks in the outlets regularly to ensure that all checks have been accounted for over a certain period of time, following up on missing checks and obtaining explanations. A missing check report should be prepared detailing the missing numbers and giving explanations.
- e) The designated Income Auditor, or equivalent, must record all the “No Sales” per manual register or till. This must then be issued to the relevant Department Heads for their review and follow-up.
- f) Cash registers must be Z read; this is a print out of all the cash transactions with a total. The end of day (Z reading) must be completed by a Team Member outside of that particular F&B outlet’s cashier responsibilities. The designated Income Auditor should reconcile the cash readings or ticket sales to the cash deposits/takings as deposited with the General Cashier.
- g) Track and document the progression of various control counters (i.e., Reset Counter, Non Resettable Group Total and Programming Mode Counter) as applicable to the type of system, to ensure no unexplained gaps exist.
- h) Spot checks of the prices charged on the manual register or till must be carried out on a regular basis. This must involve checking the price charged in the manual register or till for a number of items to the Hotel price list.
- i) Check that all voided, discounted, and entertainment / duty F&B checks are balanced and have been approved by Management.

<b>Preparado por:</b>	<b>Verificado e aprovado por:</b>
-----------------------	-----------------------------------

Anexo E – *Conference & Events Revenue Controls*

 <p><b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> CURIO COLLECTION by Hilton™</p>	<b>PROCEDIMENTO INTERNO (OPOBG)</b>	
	<b>Conference &amp; Events Revenue Controls</b>	<b>OPOBG_FIN105</b>
<b>Público Alvo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> <li>• Conference &amp; Events</li> <li>• Night Auditor</li> </ul>	<b>Data:</b> Março 2021	
	Hilton Policy Reference: FP-OPSFIN-130 Revenue Reconciliation	

**A receita dos Conference and Events deve incluir os Rooms, F&B. Todas as outras receitas e controles são os seguintes:**

- 1) Obter o daily ou weekly event order list e garantir que cada função tenha uma Banquet Event Order (BEO).
- 2) Reconciliar PMS/POS para o BEO para garantir que todas as cobranças sejam inseridas corretamente. Qualquer discrepância deve ser documentada e acompanhada até à resolução. Como melhor prática, todas as cobranças de conference F&B devem ser executadas no POS.
- 3) Certificar-se de que os números ou valores garantidos foram cobrados corretamente.
- 4) Para os meeting packages rates, certificar que a receita foi alocada corretamente.
- 5) Documentação para todas as cobranças extra devem ser disponíveis e aprovadas por um membro do grupo autorizado. Como melhor prática, o hotel deve se esforçar para que todos os BEO (independentemente de haver ou não custos extras incorridos) sejam assinados pelo membro do grupo autorizado.

\*\*\*\*\*

**Conference and Events revenue may include Rooms, F&B, and all other sundry revenues, and controls are as follows:**

- 1) Obtain the daily or weekly event order list and ensure that each function has a Banquet Event Order (BEO).
- 2) Reconcile PMS / POS postings to the BEO to ensure all charges are reflected correctly. Any discrepancy must be documented and followed up to resolution. As a best practice, all conference F&B charges should be rung through the POS.
- 3) Ensure that the guaranteed numbers or amounts have been correctly charged.
- 4) For meeting packages rates, ensure revenue has been allocated correctly.
- 5) Documentation for all extra charges must be available and approved by an Authorized Group Contact. As a best practice, the Hotel should strive to have all BEOs (regardless of whether or not there were extra charges incurred) signed by the Authorized Group Contact.

<b>Preparado por:</b>	<b>Verificado e Aprovado por:</b>
-----------------------	-----------------------------------

## Anexo F – *Allowance & Adjustment Guidance*

 <p><b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> CURIO COLLECTION by Hilton™</p>	<b>PROCEDIMENTO INTERNO (OPOBG)</b>	
	<b>Allowance &amp; Adjustment Guidance</b>	<b>OPOBG_FIN110</b>
<b>Público Alvo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> <li>• Front Office</li> </ul>	<b>Data:</b> Março 2021	
	Hilton Policy Reference: FP-OPSFIN-131 Revenue Allowances & Adjustments	

- 1) No caso de *allowance* ou *adjustment*, deverá ser lançada uma explicação detalhada no PMS ou POS, assim que possível. Se o PMS ou POS não tiver a capacidade de inserir uma explicação detalhada automaticamente no sistema, um recibo manual (ou equivalente) deve ser usado para documentar a explicação para o allowance ou adjustment.
- 2) Assim que possível, deve ser anexada documentação suporte para o *allowance* ou *adjustment* (ou seja, guest letter, email, charback notification, etc) para que comprove a cobrança incorreta.
- 3) Para *allowances* e *adjustments* processados no PMS, o relatório gerado pelo sistema deve ser revisto pelo Front Office Manager ao fim de cada dia.
- 4) Para *allowances* e *adjustments* processados no PMS, o relatório gerado pelo sistema de todos os allowance and adjustments que deve ser revisto pelo Department Head ao fim de cada dia.
- 5) Todas as discrepâncias e/ou insuficientes documentos devem ser investigados e anexados como parte de revisão.
- 6) Os relatórios revistos gerados pelo sistema ou um resumo de todas as allowances and adjustments do dia devem ser encaminhados para aprovação, no mínimo para o Operations Leader e Finance Leader. O Operations e Finance Leaders devem aprovar o relatório dentro de duas semanas. Os relatórios devem ser guardados.

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

- 1) In the event of an allowance or an adjustment, a detailed explanation must be entered into PMS or POS, where possible. If PMS or POS does not have the capability to enter a detailed explanation directly into the system, a manual slip (or equivalent) must be used to document the explanation for the allowance or adjustment.
- 2) Where possible, relevant support for the allowance or adjustment should be maintained (i.e., guest letter, email, chargeback notification, etc.) that substantiates the incorrect charge.
- 3) For allowances and adjustments processed in PMS, a system generated report of all allowances and adjustments must be reviewed by the Front Office Manager (or designee) by the end of the next day.
- 4) For allowances and adjustments processed in POS, a system generated report of all allowances and adjustments must be reviewed by the applicable Department Head (or designee) by the end of the next day.
- 5) All discrepancies and/or insufficient supporting documentation must be investigated and addressed as part of the review.
- 6) The reviewed system generated report(s) or a summary of all allowances and adjustments for the day must then be routed for approval to the Operations Leader and Finance Leader, at a

minimum. The Operations and Finance Leaders must approve the report(s) within two weeks. The approved report(s) must be maintained.

<b>Preparado por:</b>	<b>Verificado e Aprovado por:</b>
-----------------------	-----------------------------------

## Anexo G - *Definitions*

 <p><b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> CURIO COLLECTION by Hilton™</p>	<b>PROCEDIMENTO INTERNO (OPOBG)</b>	
	<b>Definitions</b>	<b>OPOBG_FIN120</b>
<b>Público Alvo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> <li>• Front Office</li> </ul>	<b>Data:</b> Março 2021	
	Hilton Policy Reference: FP-OPSFIN-132 Entertainment, Promotional & Duty Meals	

As definições dos consumos internos gerados pelo F&B são as seguintes:

- 1) Duty Meals – Esta é uma refeição tomada num outlet de F&B aprovada por um Management Team. Esta pode ser uma refeição de substituição para aqueles que normalmente vão trabalhar fora do horário de refeitório ou um benefício adicional à gestão definida pelo Operations Leader.
- 2) Entertainment/Promotional F&B Charges – Estas são quaisquer outras transações de F&B ocorridas num outlet, que não são Duty Meals.

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

The definitions of in-house non-revenue generating F&B are as follows:

- 1) Duty Meals – This is a meal taken in a F&B outlet by an approved member of the Management Team. This may be a replacement meal for those normally taken in the Team Member cafeteria/restaurant due to working outside of cafeteria hours or an added benefit to Management as defined by the Operations Leader.
- 2) Entertainment / Promotional F&B Charges – These are any other F&B transactions incurred at an outlet, which are not Duty Meals.

<b>Preparado por:</b>	<b>Verificado e Aprovado por:</b>
-----------------------	-----------------------------------

## Anexo H - Authorizations

 <p><b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> CURIO COLLECTION by Hilton™</p>	<b>PROCEDIMENTO INTERNO (OPOBG)</b>	
	<b>Authorizations</b>	<b>OPOBG_FIN121</b>
<b>Público Alvo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> <li>• Front Office</li> </ul>	<b>Data:</b> Março 2021	
	Hilton Policy Reference: FP-OPSFIN-132 Entertainment, Promotional & Duty Meals	


- 1) Apenas os Team Members ao nível da direção são elegíveis para assinar um duty meal ou um entertainment/promotional F&B charge.
- 2) Cada hotel é obrigado a identificar e apresentar uma lista de colaboradores que estejam autorizados a assinar um duty meal ou um entertainment/promotional F&B charge. É uma lista que necessita de aprovação do Operations Leader e do Finance Leader.
- 3) Hotéis devem ter um processo interno em vigor para garantir que apenas os Team Member autorizados tenham assinado esses tipos de encargos.

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

- 1) Only Management level Team Members are eligible to sign for a duty meal or an entertainment / promotional F&B charge.
- 2) Each hotel is required to identify and list Team Members that are authorized to sign for a duty meal or entertainment / promotional F&B charge. This list is required to be approved by both the Operations Leader and Finance Leader.
- 3) Hotels must have an internal process in place to ensure only authorized Team Members have signed for these types of charges.

<b>Preparado por:</b>	<b>Verificado e Aprovado por:</b>
-----------------------	-----------------------------------

Anexo I – *Officer Checks – Accounting Guidelines*

 <p><b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> CURIO COLLECTION by Hilton™</p>	<b>PROCEDIMENTO INTERNO (OPOBG)</b>	
	<b>Officer Checks - Accounting Guidelines</b>	<b>OPOBG_FIN122</b>
<b>Público Alvo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> <li>• F&amp;B</li> </ul>	<b>Data:</b> Março 2021	
	Hilton Policy Reference: FP-OPSFIN-132 Entertainment, Promotional & Duty Meals	

- 1) Todos os duty meals e entertainment/promotional F&B charges devem estar registados no POS
- 2) Todos os duty meals e entertainment/promotional F&B charges devem ser assinados por um colaborador autorizado, com uma pequena explicação da razão de tal custo. Para o entertainment/promotional F&B charges, deve incluir uma adicional explicação com as pessoas incluídas, a empresa, o propósito e o departamento que utilizou.
- 3) O departamento relevante deve ser cobrado pelo custo dessas duty meal e entertainment/promotional F&B charges e um F&B credit registado. A receita não deve ser registada.
- 4) Com base nas regulamentações locais, todos as taxas aplicáveis devem ser cobradas e aqueles que não são recuperáveis devem ser incluídos nas despesas departamentais.
- 5) Com base nas regulamentações locais, quaisquer tips devem ser incluídas nas despesas departamentais.
- 6) O pequeno-almoço fornecido pelo Hilton Honors Program deve ser incluído nas despesas do departamento de rooms. Qualquer taxas ou tips cobradas, com base nas regulamentações locais e que não sejam recuperáveis, devem ser incluídas nas despesas departamentais.
- 7) O departamento financeiro deve obter um relatório gerado pelo sistema de todas as duty meals e entertainmen/promotional F&B charges e reconciliá-las com os F&B checks para garantir que eles sejam apropriados e assinados por um colaborador autorizado
- 8) O Income Auditor deve entregar todas as duty meals e entertainment/promotional F&B charges para serem aprovadas, no mínimo, pelo Operations Leader e Finance Leader. Os documentos devem ser guardados.

\*\*\*\*\*

- 1) All duty meals and entertainment / promotional F&B charges must be posted in the POS.
- 2) All duty meals and entertainment / promotional F&B charges must be signed by an authorized Team Member, with a brief explanation of the reason for the charge. For entertainment / promotional F&B charges, additional explanations should include persons entertained, business affiliation / company, purpose of entertainment, and department doing the entertaining.
- 3) The relevant department must be charged for the cost of these duty meals and entertainment / promotional F&B charges and an F&B credit recorded. Revenue must not be recorded.
- 4) Based on local regulations, all applicable taxes must be charged and those which are not reclaimable must be included in the departmental expense.
- 5) Based on local customs or regulations, any gratuities charged must also be included in the departmental expense.

- 6) Breakfast provided as part of the Hilton Honors Program must be coded to Rooms Departmental Expense. Any taxes and gratuities which must be charged, based on local regulations and which are not reclaimable are to be included in the departmental expense.
- 7) Finance is required to obtain a system generated report of all duty meals and entertainment / promotional F&B charges and reconcile to the F&B check to ensure that they are appropriate and have been signed by an authorized Team Member
- 8) The Income Auditor (or equivalent) must distribute all duty meal checks or a summary of duty meals and entertainment / promotional F&B charges for approval to the Operations Leader and the Finance Leader, at a minimum. The approved documentation must be retained.

<b>Preparado por:</b>	<b>Verificado e Aprobado por:</b>
-----------------------	-----------------------------------

Anexo J – *Gift Certificates – Accounting Guidelines*

 <p><b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> CURIO COLLECTION by Hilton™</p>	<b>PROCEDIMENTO INTERNO (OPOBG)</b>	
	<b>Gift Certificates - Accounting Guidance</b>	<b>OPOBG_FIN130</b>  <b>Data:</b> Março 2021
<b>Público Alvo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> <li>• All Revenues</li> </ul>	Hilton Policy Reference: FP-OPSFIN-133 Gift Certificates	

- 1) Todos os gift certificates adquiridos no hotel exigem uma forma de pagamento diferente da taxa de quarto
- 2) Quando os local gift certificates (não incluído o Hilton Amex Program) forem adquiridos no hotel, o valor da compra deve ser creditado na conta de passivo do balanço do hotel (conta para gift certificates)
- 3) Quando os certificates forem resgatados, deve ser creditado na apropriada revenue account e o gift certificate liability account deve ser debitado.
- 4) Quando o certificate expirar, o gift certificate liability account deve ser debitado pelo valor restante e a appropriate miscellaneous revenue account deve ser creditada.
- 5) Se alguma lei local fornecer orientação alternativa ou contradiga esta política, então a lei local deve ser seguida. Não é necessária uma exceção, mas as diretrizes aplicáveis devem ser seguidas pelo Finance Leader.

\*\*\*\*\*

- 1) All gift certificates purchased at the Hotel require a form of payment other than room charge.
- 2) When local gift certificates (i.e., not Hilton Amex program) are purchased at the Hotel, the purchase amount must be credited in the gift certificate liability account on the Hotel's balance sheet.
- 3) When the certificates are redeemed, the appropriate revenue account must be credited and the gift certificate liability account must be debited.
- 4) When the certificates expire, the gift certificate liability account must be debited for the remaining amount and appropriate miscellaneous revenue account must be credited.
- 5) If local law on the subject of expiration dates and escheatment practices provides alternate direction or contradicts this policy, then local law must be followed. An exception is not required, but the applicable guidelines must be followed by the Finance Leader.

<b>Preparado por:</b>	<b>Verificado e Aprovado por:</b>
-----------------------	-----------------------------------

Anexo L – *Paper Gift Certificates*

 <p><b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> CURIO COLLECTION by Hilton™</p>	<b>PROCEDIMENTO INTERNO (OPOBG)</b>	
	<b>Paper Gift Certificates</b>	<b>OPOBG_FIN131</b>
<b>Público Alvo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> <li>• All Revenues</li> </ul>	<b>Data:</b> Março 2021	
	Hilton Policy Reference: FP-OPSFIN-133 Gift Certificates	

- 1) Todos os papéis dos gift certificates são preparados para serem pré-impressos e sequencialmente numerados. No mínimo, devem seguir os seguintes parâmetros:
  - a. Os certificates não devem ter valor monetário (ou seja, eles apenas podem ser usados para bens e serviços do hotel e não podem ser trocados por dinheiro)
  - b. Data de validade (a menos que seja proibido pela lei local)
- 2) O inventário dos certificates devem ser guardados num local Seguro.
- 3) Os certificates devem ser impressos de maneira que seja difícil a sua reprodução
- 4) Se as leis locais de compra (ou seja, regulamentos de propriedade não reivindicada) se aplicam à região do hotel, o nome e endereço do comprador devem ser mantidos em arquivo.
- 5) Um formulário ou registo deve ser guardado ao emitir os certificates pelos colaboradores para venda aos clientes. Este deve ser assinado pelo colaborador que recebe os gift certificates (normalmente Finance ou Operations Leadership). O formulário deve listar os certificates emitidos por número e devidamente datados. Uma vez que os certificates são emitidos por um colaborador para venda aos clientes, o colaborador deve guardá-lo num local Seguro até ao momento da venda.
- 6) No momento da apresentação do certificate, o mesmo deverá ser carimbado ou riscado/rasgado pelo colaborador que o recebeu, para evitar que seja novamente utilizado.
- 7) O departamento financeiro deve fazer a reconciliação dos valores do sistema (ou seja, PMS, POS, etc) com os certificados usados.
- 8) O departamento financeiro deve contar e reconciliar todos os certificates emitidos mensalmente. Os hotéis podem, a seu critério, emitir certificados como Team Member House Funds. Se estiver correto, o certificate deve ser considerado como cash e incluído na conta mensal de house fund.

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

- 1) All paper gift certificates are required to be pre-printed and sequentially numbered. At a minimum, the following must be printed on the paper gift certificate:
  - a. The certificates have no cash value (i.e., they can only be exchanged for goods and services at the Hotel and cannot be redeemed for cash).
  - b. Expiration date (unless prohibited by local law)
- 2) The inventory of certificates must be kept in a secured location.
- 3) The certificates must be printed in a manner which would make it difficult to reproduce.

- 4) If local escheatment laws (i.e., unclaimed property regulations) apply to the Hotel's region, the name and address of the purchaser must be maintained on file.
- 5) A form or log must be maintained when issuing the certificates to Team Members for sale to customers. This must be signed by both the Team Member receiving the gift certificates and the Team Member issuing the gift certificates (typically Finance or Operations Leadership). The form or log must list the certificates issued by number and it must be dated. Once the certificates are issued to a Team Member for sale to customers, the Team Member must store them in a secure location until sold.
- 6) At the time of redemption, the certificate must be stamped or defaced by the Team Member receiving the certificate, to prevent it from being used again.
- 7) Finance must reconcile the system values (i.e., PMS, POS, etc.) to the redeemed certificates.
- 8) Finance must count and reconcile all issued certificates monthly. Hotels may at their discretion issue certificates as part of a Team Member's house funds. If this is done, then the certificates must be treated as cash and will be included in the monthly surprise house fund count.

<b>Preparado por:</b>	<b>Verificado e Aprobado por:</b>
-----------------------	-----------------------------------

## Anexo M – *Eletronic Gift Cards*

 <p><b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> CURIO COLLECTION by Hilton™</p>	<b>PROCEDIMENTO INTERNO (OPOBG)</b>	
	<b>Electronic Gift Cards</b>	<b>OPOBG_FIN132</b>
<b>Público Alvo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> <li>• All Revenues</li> </ul>	<b>Data:</b> Março 2021	
	Hilton Policy Reference: FP-OPSFIN-133 Gift Certificates	

- 1) O stock dos electronic gift cards deve ser guardados num local Seguro do hotel
- 2) O hotel deve manter um procedimento operacional local sobre quem terá permissão para guardar, carregar e vender os electronic gift cards.
- 3) No momento do resgate, o colaborador deve confirmar se não há saldo no cartão. Se houver saldo, o gift card deve ser devolvido ao cliente
- 4) Como parte do processo de income auditor, os gift card devem ser lançados em general ledger. Quaisquer diferenças entre o sistema de rastreamento do gift card e o PMS ou POS deve ser investigado e resolvido imediatamente.

\*\*\*\*\*

- 1) The stock of electronic gift cards must be maintained in a secure location at the Hotel.
- 2) The Hotel must maintain a local standard operating procedure around who will be permitted to maintain, load, and sell the electronic gift cards.
- 3) At the time of redemption, the Team Member must confirm no balance remains on the card. If a balance remains, the gift card must be given back to the customer.
- 4) As part of the income audit process, gift card system activity must be balanced back to the general ledger. Any variances between the gift card tracking system and the PMS or POS must be investigated and resolved immediately.

<b>Preparado por:</b>	<b>Verificado e Aprovado por:</b>
-----------------------	-----------------------------------

Anexo N – *Complimentary Letters or Certificates*

 <p><b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> CURIO COLLECTION by Hilton™</p>	<b>PROCEDIMENTO INTERNO (OPOBG)</b>	
	<b>Complimentary Letters or Certificates</b>	<b>OPOBG_FIN133</b>
<b>Público Alvo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance</li> <li>• All Revenues</li> </ul>	<b>Data:</b> Março 2021	
	Hilton Policy Reference: FP-OPSFIN-133 Gift Certificates	

- 1) O Operations Leader deve assinar todas as complimentary letters ou certificates e ambas devem ser imprimidas de forma a que sejam difíceis de se reproduzirem.
- 2) No mínimo, deve ter algumas condições para se imprimir as complimentary letter ou certificate:
  - a. Os certificates não pode ter valor monetário (ou seja, apenas podem ser usados para usufruir de bens e serviços do hotel e não podem ser trocados por dinheiro)
  - b. Data de validade
  - c. Número único se for um certificate ou card (não necessariamente aplicável a letters)
- 3) O Operations Leader deve designar um colaborador (normalmente o executive admin) para controlar a distribuição de todas as complimentary letters ou certificates.
- 4) Uma cópia de uma letter ou certificate deve ser guardada depois de emitida. Um registo também deve ser guardado, detalhando se as letters ou certificates estão ativos ou expirados.
- 5) Uma vez que uma letter ou certificate são entregues ao hotel, deve ser imediatamente carimbado ou riscado/rasgado por um colaborador, para prevenir que não volte a ser usado novamente. O colaborador deve entregar diariamente todas as letters ou certificate utilizados.
- 6) O departamento financeiro deve reconciliar as letters ou certificates emitidos com as letters ou certificates utilizados para garantir uma contabilidade apropriada. Os quartos devem ser considerados como complimentary no PMS, e quaisquer outros bens e serviços devem ser registados como custo. O valor das complimentary letters ou certificates não deve ser registado no balanço como um passivo.

\*\*\*\*\*

- 1) The Operations Leader must sign all complimentary letters or certificates and they must be produced in a manner which would make it difficult to replicate.
- 2) At a minimum, the following conditions must be printed on the complimentary letter or certificate:
  - a. The certificates have no cash value (i.e., they can only be exchanged for goods and services at the Hotel and cannot be redeemed for cash).
  - b. Expiration date
  - c. Unique number if in the form of a certificate or card (not necessarily applicable to letters)
- 3) The Operations Leader must designate a Team Member (typically the executive admin), to control the distribution of all complimentary letters or certificates.
- 4) A copy of the letter or certificate must be maintained on file once issued. A log must also be maintained detailing whether or not the letters or certificates are active or expired.

- 5) Once the letter or certificate is redeemed at the Hotel, it must be immediately stamped or defaced by the Team Member receiving the letter or certificate to prevent reuse. The Team Member must turn in all redeemed letters or certificates with their daily drop.
- 6) Finance must reconcile the issued letters or certificates to returned or redeemed letters or certificates and ensure appropriate accounting. Rooms must be redeemed as complimentary in PMS, and any other goods or services must be recorded at cost. The value of complimentary letters and certificates must not be recorded on the Balance Sheet as a liability.

<b>Preparado por:</b>	<b>Verificado e Aprobado por:</b>
-----------------------	-----------------------------------

## APÊNDICES

## Apêndice A – *Pack Daily Operations Audit*

## OPOBG PROC001: Pack Daily Operations Audit

### PACK DAILY OPERATIONS AUDIT

Diariamente o Income Audit deve, junto da receção, deve recolher os reports fornecidos pelo Night Audit. O Pack Daily Operations Audit reúne diversos relatórios diários de forma a registar as receitas dos vários outlets do hotel e reportar todos os acontecimentos diários.

O Pack Daily OA deve estar organizado da seguinte forma:

Nº	Documento	Responsabilidade	Funcionalidade
1	Navision OA Report	Income Audit	Documento que regista todos os documentos seguintes, impresso em último lugar;
2	OA Daily Revenue Journal Audit Log Report		Registo dos acertos entre o nº 3 e os nº 4, 5 e 6.
3	OA Journal Report (Summarized)		Impresso, inicialmente, para proceder aos acertos juntamente com os relatórios fornecidos pelo NightAudit (nº 4, 5 e 6).
4	Manager Flash	Night Audit	Relatórios OPERA que servem para verificar os valores atingidos diariamente. Serve também para compararmos os valores diferenciais entre OPERA e MICROS (Doc nº3)
5	Trial Balance		
6	Day/MTD/YTD Statistics		
7	Package Ledger Details		
8	Daily Covers F&B + Checks	Income Audit	Ver <a href="#">OPOBG PROC002 - Checks and Covers</a>
9	Journal by Cashier and Transaction Code	Night Audit	
10	Cash Report + Cashier Closure		
11	Reservations w/ Zero Adults		
12	Guest INH – PM Account by Room		

Depois de registados pelo Income Audit, o Pack Daily deve ser entregue a um supervisor para que este os assinie e aprove.

Aos relatórios impressos pelo Night Audit, existem outros relatórios diários que não são de carácter obrigatório, mas quando há existência dos mesmos, devem ser acompanhados por uma assinatura e justificação por parte do responsável de front-office, devendo estar organizados da seguinte forma:

13	Journal by Cashier & Transaction Code – Negative Posting
14	Reservation Night Audit Rate Check
15	Room Discrepancy
16	Complimentary and House Use Rooms

**Nota:** Estes relatórios não são arquivados junto do Pack Daily, devendo ser separados por dias.

Ao recolher o Pack Daily, deve separar os relatórios. Coloque os relatórios fornecidos pelo Night Audit pela ordem apresentada no 1º quadro. Os restantes relatórios devem ser registados e imprimidos pelo Income Audit e colocados corretamente no Pack Daily.

1. O Doc. nº 3, deve ser impresso através de para proceder aos acertos (ver 1º quadro);

2. O Doc. nº 8, deve ser consoante o [OPOBG PROC002 - Checks and Covers](#) (ver 1º quadro);

### OA Journal Report (Summarized)

Como proceder à análise do documento nº3 (OA Journal Report (summarized)):

1. Para proceder a análise do documento nº3, deve ter consigo o documento em questão, devidamente impresso, e também o relatório “Manager Flash”, “Trial Balance” e “Day/MTD/YTD Statistics” (Docº 4, 5 e 6).

Em baixo, encontra um exemplo de um OA Journal Report (summarized):

Page 1 of 4

Report Date: 11/01/2021  
Report Time: 08:38:26  
Business Date: 09/01/2021

Transmitted Currency: EUR

Dept	Acct	Prd	Account Description	Debit	Credit	Stat	Stat Type	Journal	User Name/User ID
	12100		AR Guest Ledger	888.1200 ✓	0.0000				
	12120		AR City Ledger	0.0000 ✓	0.0000				
	12200		AR Credit Card MC Visa	748.8800 ✓	0.0000				
	12260		AR Credit Card AMEX	344.2000 ✓	0.0000				
	148125		Cash Sales	8.0000 ✓	0.0000				
	20000		Deposits - Guest Advances	73.4800 ✓	0.0000				
	20090		Water Fees & Tip Payable	0.0000	-8.9338 ✓				
	20070	2000	Sales Tax Payable State	0.0000	40.07 ✓				
	20068	2000	Sales Tax Payable Other 2	0.0000	40.09 ✓				
	20068	2001	Sales Tax Payable Other 2	0.0000	49.9100 ✓				
	20680		Tourism Tax Payable - City	0.0000	-18.0000 ✓				
11001	41210	2000	Best Available Rate Room Rev	0.0000	343.4000 ✓				

É necessário ter em conta os pontos sublinhados a amarelo, como o dia a analisar, e quais os valores de cada conta. De notar, que cada OA Journal Report (summarized) contém várias páginas, sendo que a última é relativa a assinaturas, para que possa ser registado e aprovado.

Prepared By: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Entered By: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Approved By: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

- 1.1 Os valores em OA Journal Report servem para analisar as diferenças entre o MICROS e o OPERA, sendo que, sempre que se registarem valores diferentes aos apresentados nos relatórios OPERA, deve anotar os valores para posterior correção. (Mais à frente poderá compreender alguns exemplos).
- 1.2 Os valores em OA Journal Report correspondem ou à soma de várias contas, ou a uma só conta, como poderemos ver nos próximos exemplos.
- 1.3 Os valores apresentados por uma roda vermelha, correspondem sempre à soma dos valores sublinhados em amarelo, sendo que poderão existir outros valores, mas que não estarão apresentados nos seguintes exemplos.

1.4 Sempre que os valores corresponderem, deve ser colocado um visto para melhor organização e facilitar o processo de análise.

a. AR Guest Ledger, corresponde no Trial Balance, ao Guest Ledger e é a soma dos Charges, Payments e depósitos existentes, sendo que o total deve ser igual ao valor em AR Guest Ledger.

Page 1 of 4

Report Date : 11/01/2021  
 Report Time : 09:38:26

Operations Audit Journal Report (Summarized)  
 OPOBG - Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Portugal - QQ - Facility ID# 55893  
 Business Date: 09/01/2021

Trans Type: Rooms (28885284) Transmitted Currency: EUR

Dept	Acct	Prod	Account Description	Debit	Credit	Stat	Stat Type	Journal	User Name/User ID
	121010		AR Guest Ledger	989.1200 ✓	0.0000				
			<b>Boeira Garden Hotel</b>					09.01.21	
			<b>Trial Balance</b>					03:02	
			<b>Guest Ledger</b>						
			Balance Yesterday		977.46				
			Charges		2,161.70 ✓				
			Payments		- 1,051.10 ✓				
	9020		Micros Cash	- 6.00					
	9023		Micros Visa	- 100.80					
	9024		Micros Master Card	- 119.50					
	9038		Offline Visa	- 329.75					
	9039		Offline MasterCard	- 151.00					
	9040		Offline American Express	- 344.25					
			Deposits Transferred at Check-In		- 112.50 ✓				
			Deposits Tax Transferred		- 8.98 ✓				
			Balance Today		1,966.58				

b. AR City Ledger, corresponde no Trial Balance, ao AR Ledger e é a soma dos Charges and Transfers e os Payments, sendo que o total deve ser igual ao valor em AR City Ledger.

Report Date : 11/01/2021  
 Report Time : 09:38:26

Operations Audit Journal Report (Summarized)  
 OPOBG - Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Portugal - QQ - Facility ID# 55893  
 Business Date: 09/01/2021

Trans Type: Rooms (28885284)

Dept	Acct	Prod	Account Description	Debit	Credit	Stat	Stat Type	Journal	User Name/User ID
	121020		AR City Ledger	0.0000 ✓	0.0000				
			<b>Boeira Garden Hotel</b>					09.01.21	
			<b>Trial Balance</b>					03:02	
			<b>AR Ledger</b>						
			Balance Yesterday		64,924.53 ✓				
			Charges and Transfers		0.00 ✓				
			Payments		0.00 ✓				
			Balance Today		64,924.53				

- c. AR Credit Card MC Visa, corresponde no Trial Balance, ao Payment e é a soma das contas que contenham Visa ou MasterCard (p. exemplo, Micros Visa e MasterCard e Offline Visa e MasterCard), sendo que o total deve ser igual ao valor em AR Credit Card MC Visa.

Report Date : 11/01/2021 Operations Audit Journal Report (Summarized)  
 Report Time : 09:36:26 OPOBG - Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Portugal - QQ - Facility ID# 55893  
 Business Date: 09/01/2021  
 Trans Type: Rooms (28885284)

Dept	Acct	Prod	Account Description	Debit	Credit	Stat Stat Type
	122010		AR Credit Card MC Visa	748.8500	0.0000	
			<i>Boeira Garden Hotel</i>			09.01.21
			<i>Trial Balance</i>			03.02
			<b>Payment</b>			
	9020		Micros Cash		- 6.00 ✓	
	9023		Micros Visa		- 100.60 ✓	
	9024		Micros Master Card		- 119.50 ✓	
	9038		Offline Visa		- 377.75 ✓	
	9039		Offline MasterCard		- 151.00 ✓	
	9040		Offline American Express		- 344.25 ✓	
			Payment Total		- 1,099.10	

- d. AR Credit Card AMEX, corresponde no Trial Balance, ao Payment e é a soma das contas que contenham American Express (p. exemplo, Micros ou Offline American Express), sendo que o total deve ser igual ao valor em AR Credit Card AMEX.

Report Date : 11/01/2021 Operations Audit Journal Report (Summarized)  
 Report Time : 09:38:26 OPOBG - Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Portugal - QQ - Facility ID# 55893  
 Business Date: 09/01/2021  
 Trans Type: Rooms (28885284)

Dept	Acct	Prod	Account Description	Debit	Credit	Stat Stat Type
	122020		AR Credit Card AMEX	344.2500 ✓	0.0000	
			<i>Boeira Garden Hotel</i>			09.01.21
			<i>Trial Balance</i>			03.02
			<b>Payment</b>			
	9020		Micros Cash		- 6.00 ✓	
	9023		Micros Visa		- 100.60 ✓	
	9024		Micros Master Card		- 119.50 ✓	
	9038		Offline Visa		- 377.75 ✓	
	9039		Offline MasterCard		- 151.00 ✓	
	9040		Offline American Express		- 344.25 ✓	
			Payment Total		- 1,099.10	

- e. Cash Sales, corresponde no Trial Balance, ao Payment e é a soma das contas que contenham Micros Cash ou Cash Payment, sendo que o total deve ser igual ao valor em Cash Sales.

Report Date : 11/01/2021		Operations Audit Journal Report (Summarized)			
Report Time : 09:38:26		OPOBG - Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Portugal - QQ - Facility ID# 55893			
		Business Date: 09/01/2021			
Trans Type: Rooms (28885284)					
Dept	Acct	Prod	Account Description	Debit	Credit
	149125		Cash Sales	6.0000	0.0000
			<i>Boeira Garden Hotel</i>		09.01.21
			<i>Trial Balance</i>		03:02
<b>Payment</b>					
9020			Micros Cash	- 6.00	✓
9023			Micros Visa	- 100.60	✓
9024			Micros Master Card	- 119.50	✓
9038			Offline Visa	- 377.75	✓
9039			Offline MasterCard	- 151.00	✓
9040			Offline American Express	- 344.25	✓
Payment Total				- 1,099.10	

- f. Deposits – Guest Advance, corresponde no Trial Balance, ao Grand Total e é a soma das contas que contenha Deposit Ledger Activity, sendo que o total deve ser igual ao valor em Deposits – Guest Advance.

Report Date : 11/01/2021		Operations Audit Journal Report (Summarized)			
Report Time : 09:38:26		OPOBG - Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Portugal - QQ - Facility ID# 55893			
		Business Date: 09/01/2021			
Trans Type: Rooms (28885284)					
Dept	Acct	Prod	Account Description	Debit	Credit
	232050		Deposits - Guest Advance	73.4800	0.0000
			<i>Boeira Garden Hotel</i>		09.01.21
			<i>Trial Balance</i>		03:02
<b>Grand Total</b>					
AR Ledger Payments				2,040.06	
Deposit Ledger Activity				- 73.48	✓

- g. As próximas 5 contas, correspondem ao Trial Balance, ao Non Revenue, e regista as Tips, os Ivas (6%, 13% e 23%) e também a Taxa Municipal. Para cada conta, deve somar o que correspondente à conta apresentada em Trial Balance, que deve ser igual a cada conta. No OA Journal Report, os Ivas são descritos por (6% = ZS006; 13% = ZS013; 23% = ZS023).

Report Date : 11/01/2021

Operations Audit Journal Report (Summarized)

Report Time : 09:38:26

OPOBG - Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Portugal - QQ - Facility ID# 55893

Business Date: 09/01/2021

Trans Type: Rooms (28885284)

Dept	Acct	Prod	Account Description	Debit	Credit
	233590		Waiter Fees & Tips Payable	0.0000	-8.0000 ✓
	235375	ZS006	Sales Tax Payable State	0.0000	+0,02 -60.7600 ✓
	235385	ZS023	Sales Tax Payable Other 3	0.0000	+0,01 -71.3500 ✓
	235395	ZS013	Sales Tax Payable Other 5	0.0000	+0,01 -69.9100 ✓
	235650		Tourism Tax Payable - City	0.0000	-18.0000 ✓
<i>Boeira Garden Hotel</i>					09.01.21


**Trial Balance**

03:02

**Non Revenue**

3259	Raizes Gratificacao / Tips	8.00 ✓
7501	IVA 6% Quarto/Room	60.74 ✓
7503	VAT 13% / Iva 13%	69.90 ✓
7504	VAT 23% / Iva 23%	71.34 ✓
7600	Tx Municipal Tur. / City Tax (IVA/VAT - art 75.º, n.º1 RGT)	18.00 ✓

**Nota:** De constatar que, os valores diferem do Trial Balance, sendo que é necessário ajustá-los. Sendo que o valor em OA Journal Report aparece em negativo, comparado ao Trial Balance, é necessário, por exemplo no caso do IVA 6%, somar ao valor negativo para que o valor seja igual ao Trial Balance. Se acontecer o contrário, é necessário subtrair ao valor negativo.

- h. As seguintes contas, correspondem ao Trial Balance, ao Revenue, e regista o valor em Rooms Bar, Corporate Marketing e HH Honors. Para cada conta, deve somar o que correspondente à conta apresentada em Trial Balance, que deve ser igual a cada conta. Se existirem diferenças, deve seguir os passos apresentados na nota que consta na alínea g., acima transcrita.

Dept	Acct	Prod	Account Description	Debit	Credit
11001	412160	ZS006	Best Available Rate Room Rev	0.0000	-243.4000 ✓
11001	413300	ZS006	Corp Mktg Program Room Revenue	0.0000	-742.9100 ✓
11001	413610	ZS006	Discounts Room Rev	0.0000	-25.3500 ✓
<b>Boeira Garden Hotel</b>					<b>09.01.21</b>
					<b>03:02</b>
<b>Daily Transactions</b>					
<b>Balance Brought Forward</b>					<b>977.46</b>
<b>Revenue</b>					
	1000		Rooms BAR		243.40 ✓
	1005		Rooms Corporate Marketing Programs		742.92 ✓
	1027		Rooms HH Honors Redemption		25.35 ✓

- i. As contas seguintes, correspondem ao Day/MTD/YTD Statistic e também ao ManagerFlash, sendo que os valores de rooms ou guest deve ser igual aos valores apresentados nos diferentes relatórios. Para melhor análise, irão ser apresentados por diferentes rodas de várias cores.

**CURIO COLLECTION**  
by Hilton™

Report Date : 11/01/2021  
Report Time : 09:38:26

Operators Audit Journal Report (Summarized)  
OPOBO - Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Portugal - QG - Facility 024 15991  
Business Date: 09/01/2021

Trans Type: Rooms (2895284)

Dept	Acct	Prod	Account Description	Debit	Credit	Stat	Stat Type
11001	912160		Best Available Rate Occ Rooms	0.0000	0.0000	2	2 Rm
11001	912860		Corporate Negotiated Occ Rooms	0.0000	0.0000	1	1 Rm
11001	913300		Corp Mtg Revenue Occ Rooms	0.0000	0.0000	3	3 Rm
11001	916000		Out of Order Room Nights	0.0000	0.0000	1	1 Rm
11001	916010		Vacant Rooms	0.0000	0.0000	112	112 Rm
11001	916250		Number of Guests	0.0000	0.0000	20	20 Gst
11001	916270		Total Available Rooms	0.0000	0.0000	124	124 Rm
11001	916275		Total Occupied Rooms	0.0000	0.0000	11	11 Rm
11001	916210		Transient Arrivals	0.0000	0.0000	8	8 Rm
11001	916340		Departures	0.0000	0.0000	4	4 Rm



Boeira Garden Hotel

**Day/MTD/YTD Statistics**

Market Code	Description	DAY					MONTH				
		Rooms	Room Revenue	ADR	% Occ.	Pre.	Rooms	Room Revenue	ADR	% Occ.	Pre.
<b>Market Group</b>	<b>INT International Business Travel</b>										
CMR	Corporate Negotiated	1	\$1.89	\$1.89	0.81%	1	11	\$38.55	\$8.33	0.89%	11
	Group Total	1	\$1.89	\$1.89	0.81%	1	11	\$38.55	\$8.33	0.89%	11
<b>Market Group</b>	<b>LEI Leisure</b>										
DISC	Other Discount	0	\$5.35	\$0.00	0.30%	0	8	\$42.38	\$9.32	0.72%	16
MKT	Corporate Marketing Programs	8	\$91.54	\$6.38	6.40%	16	74	\$7,037.97	\$85.11	6.62%	181
	Group Total	8	\$76.33	\$6.35	6.40%	16	82	\$7,480.32	\$91.21	7.28%	197
<b>Market Group</b>	<b>HRV Non Revenue</b>										
HOU	House Use	0	\$0.00	\$0.00	0.30%	0	6	\$0.00	\$0.00	0.64%	12
	Group Total	0	\$0.00	\$0.00	0.30%	0	6	\$0.00	\$0.00	0.64%	12
<b>Market Group</b>	<b>RAC Risk Rates</b>										
BAR	Best Available Rate	2	\$43.40	\$21.70	1.81%	3	8	\$,021.18	\$27.66	0.72%	14
	Group Total	2	\$43.40	\$21.70	1.81%	3	8	\$,021.18	\$27.66	0.72%	14
	<b>Grand Total</b>	<b>11</b>	<b>\$,071.67</b>	<b>\$1.97</b>	<b>0.87%</b>	<b>20</b>	<b>107</b>	<b>\$,143.08</b>	<b>\$6.42</b>	<b>0.89%</b>	<b>202</b>



Boeira Garden Hotel

09.01.21

Manager - Flash

03.02

	2021 DAY	2021 MONTH	2021 YEAR	2020 DAY	2020 MONTH	2020 YEAR
Rooms Occupied	11	107	107	9	119	119
Complimentary Rooms	0	0	0	0	1	1
House Use Rooms	0	6	6	6	37	37
Rooms Occupied minus Comp and House Use	11	101	101	3	81	81
Rooms Occupied minus House Use	11	101	101	3	82	82
Available Rooms	112	1009	1009	115	967	967
Total Rooms in Hotel	124	1116	1116	124	1116	1116
Out of Order Rooms	0	3	3	80	714	714
Out of Service Rooms	10	73	73	0	6	6
Total Rooms in Hotel minus OOO Rooms	123	1107	1107	44	402	402
Available Rooms minus OOO Rooms	112	1000	1000	35	283	283
Dirty Rooms	23			9		
% Rooms Occupied	8.87	9.09	9.59	7.26	10.86	10.88
% Rooms Occupied minus House	8.87	9.05	9.05	2.42	7.35	7.35
% Rooms Occupied minus Comp, House and OOO	8.94	9.12	9.12	8.82	20.15	20.15
% Rooms Occupied minus Comp and House	8.97	9.05	9.05	2.42	7.26	7.26
In-House Adults	18	158	158	12	185	185
In-House Children	2	44	44	0	7	7
VIP Persons In-House	3	74	74	8	124	124
Arrival Rooms	8	82	82	3	53	53
Departure Rooms	4	87	87	8	87	87

- j. As seguintes contas, correspondem ao Trial Balance, ao Revenue, e regista o valor de tudo o que envolva os diferentes outlets do hotel. Para cada conta, deve somar o que correspondente à conta apresentada em Trial Balance. Deve ter atenção se uma determinada conta apresenta algum tipo de desconto, e se assim for, é necessário substrair. Se existirem diferenças, deve seguir os passos apresentados na nota que consta na alínea g., acima transcrita.

Report Date : 11/01/2021

Operations Audit Journal Report (Summarized)

Report Time : 09:38:26

OPOBG - Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Portugal - QQ - Facility ID# 55893

Business Date: 09/01/2021

Trans Type: Rooms (28885284)

Dept	Acct.	Prod	Account Description	Debit	Credit	Stat Stat Type
11101	421010	ZS006	Breakfast Food Revenue	0.0000	-0,01 -113.2000 ✓	
11101	421030	ZS013	Lunch Food Revenue	0.0000	-0,01 229.1900 ✓	
11101	421040	ZS013	Dinner Food Revenue	0.0000	x0,01 -309.7400 ✓	
11101	421100	ZS013	Other Food Revenue	4.7800 ✓	0.0000	
11101	422020	ZS023	Wine Revenue	0.0000	-0,01 -180.4800 ✓	
11101	422030	ZS023	Liquor Revenue	0.0000	-11.3800 ✓	
11101	422040	ZS013	Other Beverage Revenue	0.0000	-3.5400 ✓	
11101	422040	ZS023	Other Beverage Revenue	0.0000	-2.0300 ✓	
11268	434050	ZS023	Massage	0.0000	-77.2400 ✓	
				2166.4800	-2166.4800	



Boeira Garden Hotel

09.01.21

**Trial Balance**

03:02

**Daily Transactions**
**Balance Brought Forward**

977.46

**Revenue**

1000	Rooms BAR	243.40 ✓
1005	Rooms Corporate Marketing Programs	742.92 ✓
1027	Rooms HH Honors Redemption	25.35 ✓
3115	Spa Massage Serv	77.24 ✓
3251	Raizes Almoco / Lunch	229.20 ✓
3252	Raizes Jantar / Dinner	309.73 ✓
3253	Raizes Out Beb 23% / Other Bev 23%	2.03 ✓
3254	Raizes Vinho / Wine	180.49 ✓
3256	Raizes Licor / Liquor	11.38 ✓
3257	Raizes Out Beb 13% / Other Bev 13%	3.54 ✓
3270	Raizes Desc. Comida / Food Disc.	- 4.78 ✓
6100	Pack Breakfast 6%	113.21 ✓

Revenue Total

1,933.71

- k. Os últimos valores a analisar, corresponde ao Trial Balance, ao AR Ledger e ao Deposit Ledger sendo que o Balance Today de ambos deve ser igual ao do OA Journal Report.

Report Date : 11/01/2021 Operations Audit Journal Report (Summarized)  
Report Time : 09:38:26 OPOBG - Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Portugal - QQ - Facility ID# 55893  
Business Date: 09/01/2021

Trans Type: Rooms (28885284)

Dept	Acct	Prod	Account Description	Debit	Credit	Stat	Stat Type
98	00002		CITY LEDGER * REQUIRED	64924.5300	0.0000		
98	00012		Advance Deposits Today	0.0000	-22550.0400		
						Boeira Garden Hotel	09.01.21
						<b>Trial Balance</b>	03.02

**AR Ledger**

Balance Yesterday	64,924.53	✓
Charges and Transfers	0.00	✓
Payments	0.00	✓
<b>Balance Today</b>	<b>64,924.53</b>	

**Deposit Ledger**

Balance Yesterday	- 22,623.52	
Deposits Transferred at Check-In	112.50	✓
Deposits Tax Transferred	8.98	✓
Payments	- 48.00	✓
9038 Offline Visa	- 48.00	
<b>Balance Today</b>	<b>- 22,550.04</b>	✓

- Finalizado a análise de OA Journal Report, este deve juntar ao Pack Daily e entregar ao Diretor Financeiro para que o mesmo registre as diferenças anotadas.
- Depois de registar as diferenças, deve ser impresso o documento nº2, OA Daily Report Journal Audit Log Report, onde ficam registadas as discrepâncias do OA Journal Report (summarized).

REPORT DATE: 11/01/2021 OPOBG - Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Portugal - 55893 REPORT TIME: 16:22:04

**Operations Audit Daily Revenue Journal Audit Log Report**  
Business Date : 09/01/2021  
Transaction Currency: EUR

Type	Source Dept Acct Product	Target Dept Acct Product	Local Amount	Journal Report	Status	User Name	Audit Time Stamp	Journal ID
Change	11101 421040 EUR 28013	11101 421040 EUR 28013	0.0100	Rounding differences (OK with PMS)	Processed	Sandra Mendes	11/1/2021 3:47:08 PM	
Change	230376 EUR 28006	230376 EUR 28006	0.0200	Rounding differences (OK with PMS)	Processed	Sandra Mendes	11/1/2021 3:48:00 PM	
Change	230375 EUR 28006	230375 EUR 28006	-0.0100	Rounding differences (OK with PMS)	Processed	Sandra Mendes	11/1/2021 3:48:00 PM	
Change	11101 420020 EUR 28023	11101 420020 EUR 28023	-0.0100	Rounding differences (OK with PMS)	Processed	Sandra Mendes	11/1/2021 3:47:08 PM	
Change	230368 EUR 28013	230368 EUR 28013	0.0100	Rounding differences (OK with PMS)	Processed	Sandra Mendes	11/1/2021 3:47:08 PM	
Change	11101 421030 EUR 28013	11101 421030 EUR 28013	-0.0100	Rounding differences (OK with PMS)	Processed	Sandra Mendes	11/1/2021 3:47:08 PM	
Change	11101 413060 EUR 28008	11101 413060 EUR 28008	-0.0100	Rounding differences (OK with PMS)	Processed	Sandra Mendes	11/1/2021 3:47:08 PM	
Change	11101 421018 EUR 28008	11101 421018 EUR 28008	-0.0100	Rounding differences (OK with PMS)	Processed	Sandra Mendes	11/1/2021 3:47:08 PM	
Change	230369 EUR 28023	230369 EUR 28023	0.0100	Rounding differences (OK with PMS)	Processed	Sandra Mendes	11/1/2021 3:47:08 PM	
Mass Add		11101 520415 COV	-0.00	Coverd Status Balance	Processed	Sandra Mendes	11/1/2021 3:45:00 PM	
Mass Add		11101 521013 COV	0	Covers	Processed	Sandra Mendes	11/1/2021 3:45:00 PM	
Mass Add		11101 524418 EA	-0.00	Covers Balance	Processed	Sandra Mendes	11/1/2021 3:45:00 PM	
Mass Add		11101 521030 COV	10	Covers	Processed	Sandra Mendes	11/1/2021 3:45:00 PM	
Mass Add		11101 521045 COV	10	Covers	Processed	Sandra Mendes	11/1/2021 3:45:00 PM	
Mass	230360 EUR	230360 EUR 28003	-0.0000	Special VMT 20% surcharge	Processed	Sandra Mendes	11/1/2021 3:41:00 PM	

REPORT DATE: 11/01/2021 OPOBG - Boeira Garden Hotel Porto Gaia, Portugal - 55893 REPORT TIME: 16:22:04

**Operations Audit Daily Revenue Journal Audit Log Report**  
Business Date : 09/01/2021

Prepared By: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Entered By: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Approved By: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

4. Ao registar todos os valores em NAVISION, este documento nº1, deve ser impresso e colocado junto ao Pack Daily.
5. Juntamente com os relatórios que recolheu junto do Night Audit, encontram-se os relatórios de Safe Drop Control List e os Fecho de outlets, que devem seguir o [OPOBG PROC003 - Safe Drop e Fecho Outlets](#).

## Apêndice B – *Checks and Covers*

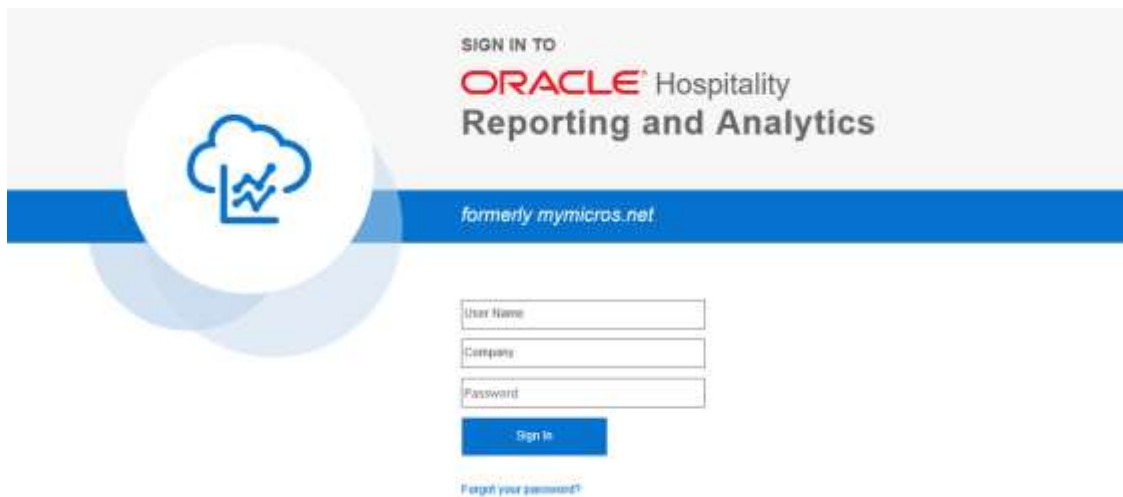
## OPOBG PROC002: Checks and Covers

### Finalidade:

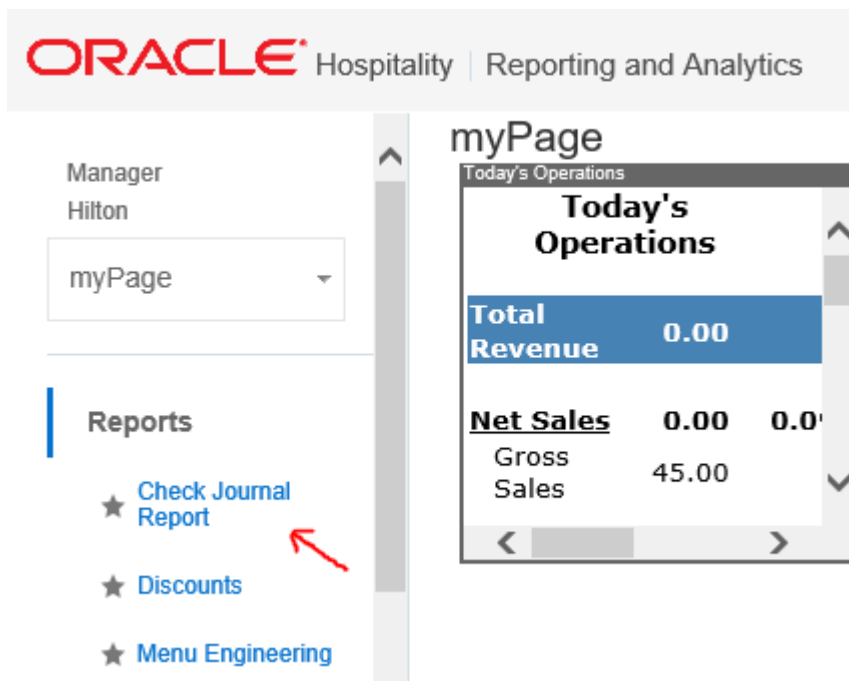
A pasta “Covers” foi criada com o intuito de registar e analisar a quantidade de pax nas diferentes refeições de cada outlet (Breakfast/Lunch/Dinner/Night/Cocktail/Coffee Break).

De forma a preencher os dados relativos a cada dia, é necessário seguir determinados procedimentos:

1. Deve abrir o Micros (<http://10.148.140.21/login.jsp>) com o respetivo user;



2. Selecionar a opção “Check Journal Reports”, como indica a seta vermelha. Ao abrir, terá acesso às diferentes faturas registadas nos diferentes outlets;



The screenshot shows the 'Modify Report' interface with the following details:

- Business Dates:** Yesterday
- Revenue Centers:** All
- Buttons:** Run Report, Cancel
- Table:** A table listing checks with columns: Check, Date, Time, Table Dining Time.

Check	Date	Time	Table Dining Time
<b>HiltonProperty</b>			
<b>In Room Dining</b>			
20777	1/6/2021	10:39 AM	3.00
<b>Restaurant</b>			
20774	1/6/2021	7:40 AM	139.00
20775	1/6/2021	10:00 AM	1.00
20776	1/6/2021	10:04 AM	1.00
20779	1/6/2021	12:48 PM	60.00
20780	1/6/2021	12:56 PM	57.00
20781	1/6/2021	12:57 PM	66.00
20782	1/6/2021	1:20 PM	43.00
20783	1/6/2021	1:28 PM	76.00
20784	1/6/2021	2:04 PM	82.00
20785	1/6/2021	2:04 PM	75.00
20786	1/6/2021	2:37 PM	237.00
20787	1/6/2021	2:41 PM	0.00
20788	1/6/2021	3:24 PM	0.00
20789	1/6/2021	6:10 PM	192.00
20790	1/6/2021	7:08 PM	73.00
20791	1/6/2021	7:21 PM	63.00
20792	1/6/2021	10:05 PM	0.00
<b>The Portland exchange Re</b>			
20778	1/6/2021	11:05 AM	42.00

3. Selecionar a opção “Business Dates” para escolher o dia a analisar, seguido de um clique em “Run Reports”;

The screenshot shows the 'Modify Report' interface with the following details:

- Business Dates:** Highlighted in yellow.
- Power Selection:** Dropdown menu.
- Revenue Centers:** All
- Buttons:** Run Report, Cancel
- Calendar:** A calendar grid for 2021 with a red circle around the number 7 in January.

4. Verificar fatura a fatura de modo a compreender, segundo as horas registadas e descrição da fatura, se são referentes aos seguintes aspetos:
  - a. Pequeno-almoço
  - b. Almoço
  - c. Jantar
  - d. Room-service
  - e. Banquetes

**Fatores a ter em conta durante o ponto 4:**

- ➔ Sempre que se abre em sistema uma fatura, é necessário analisar até ao fim da mesma, para perceber se estamos perante uma fatura dividida.
- ➔ Se houver um caso em que for cobrado um valor referente a Food, mas posteriormente anulado, deve-se contabilizar o nº de pax, mas na fatura anulada, subtrair esse mesmo nº de pax.
- ➔ Quando uma fatura apresentar determinado valor, mas a descrição é relativa a bebidas (inclusive chá, café, etc) e não referir qualquer tipo de comida, esta não é contabilizada para registo de Covers.
- ➔ Quando uma fatura tem um total = 0€, significa que estamos perante um Officer Check e não se contabiliza o nº de pax.
- ➔ Quando existir o caso, por exemplo, de estar cobrado algo que seja relativo a um jantar e a hora seja referente à hora de almoço, ou um almoço estiver a ser registado a uma hora mais tardia (5:00pm), deve-se verificar em OPERA em “Financial Transactions with Generates”, em que outlet foi cobrada essa fatura.

**CURIO COLLECTION**  
by Hilton™

5. Ao confirmar o nº de pax para cada refeição, regista-se na folha de checks o nº dos mesmos. Por exemplo: **PA: 0+2Pckg; Almoço: 36; Jantar: 3; RS: 0; Banquetes: 0.**

QUANTIDADE PAX  
PA: 0 + 2 Pckg  
Almoço: 36  
Jantar: 3  
R/S: 0  
BANQUETES: 0

**Checks**

Business Dates: 12/18/2020  
Locations: All  
Revenue Centers: All

Check	Date	Time	Table Dining Time	Count	Void	Discount	Service Charge	Total
<b>HiltonProperty</b>								
<b>In Room Dining</b>								
R/S	0 20346	12/18/2020	3:38 PM	1.00	2	0.00	(8.50)	0.00
<b>Restaurant</b>								
PA	0 20331	12/18/2020	8:32 AM	120.00	896	0.00	0.00	0.00
	0 20332	12/18/2020	10:35 AM	2.00	9	0.00	(30.00)	0.00
Almoço	5 20333	12/18/2020	12:42 PM	89.00	16	0.00	0.00	121.00
	2 20334	12/18/2020	12:50 PM	50.00	8	0.00	0.00	32.00
	2 20335	12/18/2020	12:59 PM	55.00	8	0.00	0.00	32.00
	2 20336	12/18/2020	1:09 PM	101.00	10	0.00	0.00	40.50
	0 20337	12/18/2020	1:13 PM	12.00	0	0.00	0.00	0.00
	2 20338	12/18/2020	1:15 PM	81.00	9	0.00	0.00	33.50
	1 20339	12/18/2020	1:17 PM	66.00	4	0.00	0.00	16.00
	3 20340	12/18/2020	1:20 PM	89.00	11	0.00	0.00	48.00
	2 20341	12/18/2020	1:20 PM	54.00	7	0.00	0.00	32.00
	2 20342	12/18/2020	1:25 PM	51.00	8	0.00	0.00	32.00
	3 20343	12/18/2020	1:30 PM	71.00	11	0.00	0.00	48.00
	5 20344	12/18/2020	1:38 PM	81.00	17	0.00	0.00	60.00
	1 20345	12/18/2020	2:22 PM	1.00	3	0.00	0.00	16.00
	0 20347	12/18/2020	4:06 PM	0.00	2	0.00	0.00	3.00
	1 20348	12/18/2020	4:56 PM	19.00	2	0.00	(2.00)	8.00
	0 20349	12/18/2020	5:16 PM	22.00	4	0.00	0.00	65.00
Jantar	3 20350	12/18/2020	8:32 PM	71.00	7	0.00	0.00	81.00

6. Abrir o ficheiro “Daily Covers” que se encontra em [FC](#) → [Income Audit](#) → [Covers](#) → [2021 Daily Covers OPOBG](#).



**CURIO COLLECTION**  
by Hilton™

**DAILY COVERS F&B - Janeiro 2021**

Dep	Acc	Rest./Breakfast	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Total MFs
001	0000	Breakfast	26	29	11	9		5																									91	
001	0000	Lunch	17	25	23	22		19																										110
001	0000	Dinner	32	32	8	5		5																										83
		<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>86</b>	<b>42</b>	<b>36</b>	<b>14</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>277</b>	
Dep	Acc	18.50 Lounge Bar																																
001	0000	Lunch																																0
001	0000	Dinner																																0
		<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Dep	Acc	Roof Top																																
001	0000	Breakfast																																0
001	0000	Lunch																																0
001	0000	Dinner																																0
		<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Dep	Acc	R. Service																																
001	0000	Breakfast																																0
001	0000	Lunch																																0
001	0000	Dinner																																0
001	0000	Hotel																																0
		<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Dep	Acc	Conf. Center																																
001	0000	Breakfast																																0
001	0000	Lunch				10	5																											15
001	0000	Dinner																																0
001	0000	Conf. Room																																0
001	0000	Conf. Eval				20	12																											32
		<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>47</b>		
		<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>86</b>	<b>42</b>	<b>76</b>	<b>16</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>329</b>		
		<b>Grand Total</b>	<b>75</b>	<b>86</b>	<b>42</b>	<b>76</b>	<b>16</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>373</b>		
001	0000	Balance CTD	-75	-86	-42	-76	-16	-29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-329		
001	0000	Balance P/OBG	-367	-336	-288	-282																												

7. Selecione o mês em que está a registar o dia. Para o dia em questão, atualize os valores consoante os departamentos disponíveis.
- Relativamente a **Breakfast**, necessário colocar o nº pax analisados em “Checks”, que são considerados os “a la carte” e analisar o nº pax de “Pack Breakfast 6%” que pode ser visto em OPERA em “Package Ledger Detail”. Na célula do Breakfast, adiciona-se os dois valores e cria-se uma nota para explicar quais os valores referentes a cada tipo. Pontualmente, existem checks relativos a Brunch (por norma ao domingo), onde se considera na mesma nota o número de “Brunch”.
8. Deve imprimir o ficheiro e juntá-lo ao Pack Daily Operations Audit, conforme explica no [OPOBG PROC001 - PackDaily](#)

Apêndice C – *Safe Drop Control List and Fecho Outlets*



Depois de separar os dois fechos, devemos:

1. Juntar as duas folhas de fecho e agrafar junto às mesmas, os registos TPA (01152161; 01152163; 01152164)

Fecho Front Office			
Método	Caixa	Opera	Dif.
Cash	170.00 €	170.00 €	- €
Visa	291.00 €	291.00 €	- €
Master Card	- €	- €	- €
Maestro	- €	- €	- €
AMEX	- €	- €	- €
Direct Bill	93.35 €	93.35 €	- €
Bank Transfer	- €	- €	- €
<b>Total</b>	<b>554.35 €</b>	<b>554.35 €</b>	<b>- €</b>
Comentários			

<b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> <b>VILA NOVA DE GAIA</b> Ident. TPA: 01152161 2021-01-07 22:33:44 Per:004 Tr:009 Mg196 TOTAIS(FECHO/ABERT.) ***04558793293105 Conta 000045587932931  COMPRA 006 223,50€  MB 004 Valor 83,00+ € Desconto 0,30+ € VELC DB N 002 Valor 140,50+ € Desconto 0,49+ €  TOTAL A MOVIMENTAR 222,71+ €	<i>Amalio</i>  <b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> <b>VILA NOVA DE GAIA</b> Ident. TPA: 01152163 2021-01-07 23:53:56 Per:022 Tr:003 Mg632 TOTAIS(FECHO/ABERT.) ***04558793293105 Conta 000045587932931  COMPRA 001 85,00€  MB 001 Valor 85,00+ € Desconto 0,30+ €  TOTAL A MOVIMENTAR 84,70+ €	<b>BOEIRA GARDEN HOTEL</b> <b>VILA NOVA DE GAIA</b> Ident. TPA: 01152164 2021-01-07 23:54:09 Per:018 Tr:004 Mg602 TOTAIS(FECHO/ABERT.) ***04558793293105 Conta 000045587932931  COMPRA 002 206,00€  VIC C EE 001 Valor 55,00+ € Desconto 1,10+ € VELC DB N 001 Valor 151,00+ € Desconto 0,53+ €  TOTAL A MOVIMENTAR 204,37+ €
---	--	---



e. DC: Extrato

Quarto/Room No.	: 9030	Hilton Honors Reimbursements
Chegada/Arrival	: 01.12.20	Hilton NUS Inc.
Saida/Departure	: 31.12.20	NA
Adultos/Adults	: 0    Cria./Child.: 0	Great Britain
Pagina N./Page No.	: 1 de/of 1	
Factura N./Folio No.	: <b>DC</b> 28-DEC-20    04:29	<b>EXTRACTO/INFORMATION INVOICE</b>
Conf. N./Conf. No.	: 24156	N. Memb./Memb. No. :
Caixa N./Cashier No.	: 23	N. A/R/A/R Number : ID0001-QPB
ID Utilizador/User ID	: JARAUJO	Cod. Grupo/Group Code :
Voucher /Ref. N.	:	Empresa/Company :
		N. Contribuinte/Tax ID : GB136962013

**Nota:** Devem ser colocados do nº documento mais antigo para o mais recente. Posteriormente, devem ser arquivados nas respetivas pastas de arquivo.

4. A folha com o Checks, o Revenue Central Financial Report e as Faturas com total receita devem ser agrupados para, posteriormente, realizar-se o fecho do dia relativo à receita. As faturas devem estar de acordo com o registo na folha de Checks, e por ordem, do nº maior para o nº menor, e de seguida, os RCFR.

a. Relativamente aos “Consumos PA”:

- i. Quando existe receita na fatura, deve juntar aos checks;
- ii. Quando a fatura é de consumos de PA Gold & Diamond ou consumos VIPS, este deve seguir o procedimento das faturas com officer checks (ver ponto 5)

4.1 Processo de arquivo

- 4.1.1 Para o processo de fecho do dia, e para que se possa arquivar nas respetivas pastas de arquivo, devemos juntar a folha que contem os checks e juntar, à frente os checks, e atrás os Revenue Central Financial Report de cada outlet. Depois deve dobrar, de modo que fique um rectângulo.
- 4.1.2 Relativamente às faturas com desconto, depois de assinadas e aprovadas, devem ser agrupadas até ao final do mês em questão, para que depois sejam arquivadas junto aos checks do mesmo mês, na mesma pasta de arquivo.

5. As faturas com officer checks e discounts devem seguir o [OPOBG PROC004 - Officer Checks](#) e o [OPOBG PROC005 - Discounts.docx](#), respetivamente.

## Apêndice D – Registo de *Officer Checks*

## OPOBG PROC004: Registo de Officer Checks

Depois de separar os Officer Checks como explica no [OPOBG PROC003 - Safe Drop e Fecho Outlets](#), deve:

1. Abrir o Micros (<http://10.148.140.21/login.jsp>) e nos Reports: Discounts, imprimir o registo do total dos Discounts do dia pretendido; Na roda vermelha, podemos seleccionar o dia que pretendemos, seguido de um clique em “Run Report”. Na roda azul, clica-se para se imprimir o ficheiro em pdf.

Discount Type	%	Total
<b>Total Discounts:</b>		<b>(360.70)</b>
GM	100%	(131.00)
VIPS 100%	100%	(100.00)
CONSUMOS PA	100%	(90.00)
DUTY MANAGER	100%	(31.00)
20% Partnership	20%	(6.60)
% Discount		(2.10)

Total Checks	Checks Discounted	% of Checks Discounted	Avg Check Before Discount
36	7	19.4%	58.0

2. Imprimir o registo individual de cada “Discount type” que incluia % = 100, clicando no nome de cada desconto (p. ex: GM, VIPS100%, Consumos PA, Duty Manager);

### All Checks

Location	Revenue Center	Check	Transaction Time	Check
<b>GM</b>				
HiltonProperty	Restaurant	<u>20670</u>	1/2/2021 8:07 PM	Hugo Coutinho
HiltonProperty	Restaurant	<u>20698</u>	1/3/2021 12:23 AM	Paulo Teixeira

### All Checks

Location	Revenue Center	Check	Transaction Time	Check
<b>VIPS 100%</b>				
HiltonProperty	In Room Dining	<u>20682</u>	1/2/2021 6:46 PM	Sara Silva

### All Checks

Location	Revenue Center	Check	Transaction Time	Check
<b>CONSUMOS PA</b>				
HiltonProperty	Restaurant	<u>20668</u>	1/2/2021 12:30 PM	Hugo Coutinho

### All Checks

Location	Revenue Center	Check	Transaction Time	Check
<b>DUTY MANAGER</b>				
HiltonProperty	Restaurant	<u>20676</u>	1/2/2021 3:18 PM	Sara Silva

3. Após imprimir, deve agrafar a cada “Discount Type” os officer checks registados, por exemplo:

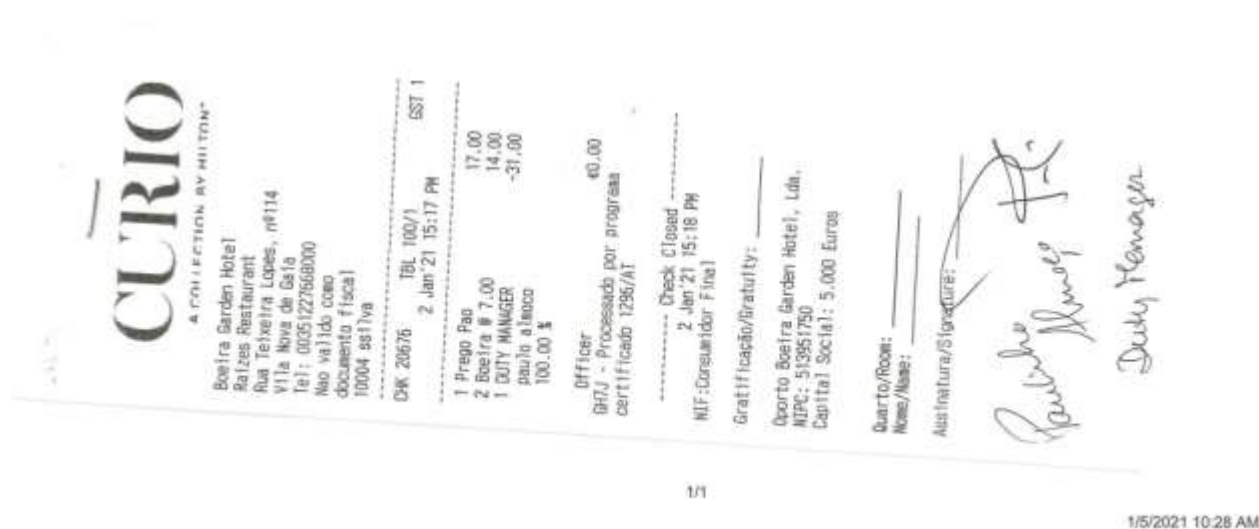
All Checks

Business Dates	1/2/2021
Locations	All
Revenue Centers	All
Order Types	All

Location	Revenue Center	Check	Transaction Time	Check	Transaction	Discount Total	Check Total
<b>DUTY MANAGER</b>							
HiltonProperty	Restaurant	20676	1/2/2021 3:18 PM	Sara Silva	Sara Silva	(21.00)	0.00

\*The same discount/check number may appear more than once due to check transfers, split checks, or multiple entries of the same check item.



**Nota:** Todos os officer checks devem estar assinados e justificados. Por exemplo, nos seguintes “Discount Type”, as justificações são:

- a) Consumos PA: Breakfast Report
- b) VIPS 100%: Housekeeping VIPS By Room nº;

No caso de não existir o original de um officer check, este deve ser imprimido através do MICROS.

4. De seguida, deve abrir a pasta [FC](#)



4.1 No Excel do mês pretendido, deparamo-nos com 4 folhas:

- a) Utilizadores
- b) Detalhe

- c) Summary by Dept
- d) Journal

A alínea a), identifica as categorias de custo, os pontos de venda e a lista de pessoal autorizado a ter consumos de oferta.

Lista de pessoal autorizado

Lista Pontos de Venda:		Categorias de Custo		Lista de pessoal autorizado			
Restaurant	RAIZES	1	FB	1	Hotel	1	Hotel
Pop Up	POPUP	2	GM	2	Leonardo Gagliano	2	A&G
Mimbar	MIN	3	OWNER TAGA URBANIC	3	Henrique Gonçalves	3	A&G
Room Services	RS	4	OWNER AROUND TOWN	4	Iskra Cergel	4	SALES
C&E	CE	5	SALES	5	Inês Mator	5	HR
		6	VIPS 100%	6	Paulo Teixeira	6	F&B
		7	MARKETING	7	Name 7	7	
		8	FO	8	Name 8	8	
		9	DUTY MANAGER	9	Name 9	9	
		10	FINANCE	10	Name 10	10	
		11	HR	11	Name 11	11	
		12	PA GOLD&DIAMOND	12	Name 12	12	
		13	PA G&D Kits	13	Name 12	13	
		14	SPA	14	Name 13	14	
		15	KITCHEN CHEF	15	Name 14	15	
		16	WELCOME DRINK	16	Name 5	16	
				17	Name 7	17	
				18	Name 8	18	
				19	Name 9	19	
				20	Name 10	20	
				21	Name 11	21	
				22	Asaf Boumer	22	A&G

A alínea b), é onde se regista as faturas de cada “Discount Type”, inserindo:

- ➔ Data da fatura
- ➔ Código do pessoal autorizado, que automaticamente fornece o nome do mesmo e o departamento
- ➔ O type pf code segundo as categorias de custo
- ➔ Detalhe da fatura com desconto
- ➔ Ponto de venda
- ➔ Os valores da fatura, sendo que
  - Food = todos os produtos que são comida
  - Bev 13% = águas
  - Bev 23% = todo o tipo de bebidas (menos água)
- ➔ Devemos sublinhar noutra outra cor, quando um officer check nao venha acompanhado de uma assinatura e/ou justificação.

Date	Cod	Name	Departme	Type of Cost	Detail	Point of Sales	SALES PRICE				
							Food 13	13%	23%	Total	
01/jan/21	1	Hotel	Hotel	6	VIPS 100%	VIPS	RS	107,50	0,00	82,00	189,50
01/jan/21	1	Hotel	Hotel	12	PA GOLD&DIAMOND	PA'S D&G (6 pax)	RAIZES	90,00	0,00	0,00	90,00
01/jan/21	6	Paulo Teixeira	F&B	9	DUTY MANAGER	Jantar Paulo (2 pax) - Duty Manager	RAIZES	36,00	0,00	10,00	46,00
02/jan/21	2	Leonardo Gagliano	A&G	2	GM	Consumo Leonardo	RAIZES	71,00	0,00	20,00	91,00
02/jan/21	6	Paulo Teixeira	F&B	2	GM	Jantar Paulo (1 pax) - GM	RAIZES	26,00	0,00	14,00	40,00
02/jan/21	1	Hotel	Hotel	6	VIPS 100%	VIPS	RS	50,00	0,00	50,00	100,00
02/jan/21	1	Hotel	Hotel	12	PA GOLD&DIAMOND	PA'S D&G (6 pax)	RAIZES	90,00	0,00	0,00	90,00
02/jan/21	6	Paulo Teixeira	F&B	9	DUTY MANAGER	Jantar Paulo (1 pax) - Duty Manager	RAIZES	17,00	0,00	14,00	31,00
03/jan/21	2	Leonardo Gagliano	A&G	2	GM	Consumo Leonardo	RAIZES	24,00	0,00	23,00	47,00
04/jan/21	6	Paulo Teixeira	F&B	9	DUTY MANAGER	Duty Manager, veio trabalhar na folga	RAIZES	14,00	0,00	8,00	22,00
04/jan/21	1	Hotel	Hotel	1	FB	Cliente VIP, oferta com café	RAIZES	0,00	0,00	14,00	14,00
05/jan/21	1	Hotel	Hotel	6	VIPS 100%	VIPS	RS	17,00	0,00	0,00	17,00
06/jan/21	1	Hotel	Hotel	6	VIPS 100%	VIPS	RS	63,00	0,00	50,00	113,00
06/jan/21	1	Hotel	Hotel	12	PA GOLD&DIAMOND	PA'S D&G (2 pax)	RS	30,00	0,00	0,00	30,00
07/jan/21	2	Leonardo Gagliano	A&G	2	GM	Consumo Leonardo	RAIZES	0,00	42,00	0,00	42,00
07/jan/21	1	Hotel	Hotel	12	PA GOLD&DIAMOND	PA'S D&G (3 pax)	RAIZES	45,00	0,00	0,00	45,00

A alínea c), regista um sumário diário e por cada departamento dos custos de comidas e bebidas, para uma análise no fecho do mês.

A&G			Finance			SALES & MKT			D&G (Breakfast)			Budget Co's	
Food	Bev	Total	Food	Bev	Total	Food	Bev	Total	Food	Bev	Total	Food	Beverage
1		-	1		-	1		-	1		-		
2		-	2		-	2		-	2		-		
3		-	3		-	3		-	3		-		
4		-	4		-	4		-	4		-		
5		-	5		-	5		-	5		-		
6		-	6		-	6		-	6		-		
7		-	7		-	7		-	7		-		
8		-	8		-	8		-	8		-		
9		-	9		-	9		-	9		-		
10		-	10		-	10		-	10		-		
11		-	11		-	11		-	11		-		
12		-	12		-	12		-	12		-		
13		-	13		-	13		-	13		-		
14		-	14		-	14		-	14		-		
15		-	15		-	15		-	15		-		
16		-	16		-	16		-	16		-		
17		-	17		-	17		-	17		-		
18		-	18		-	18		-	18		-		
19		-	19		-	19		-	19		-		
20		-	20		-	20		-	20		-		
21		-	21		-	21		-	21		-		
22		-	22		-	22		-	22		-		
23		-	23		-	23		-	23		-		
24		-	24		-	24		-	24		-		
25		-	25		-	25		-	25		-		
26		-	26		-	26		-	26		-		
27		-	27		-	27		-	27		-		
28		-	28		-	28		-	28		-		
29		-	29		-	29		-	29		-		
30		-	30		-	30		-	30		-		
31		-	31		-	31		-	31		-		

A alínea d), analisa o total de custos de cada departamento.

Journal reference	dez/20	<b>Officer Checks</b>				
Journal type (PI, SI etc...)	GI					
Journal source (your initials)	SR					
Month (yyyy-mm)	Dec-20					
Date (dd/mm/yyyy)	31/dec/20					
Database						
Import File						
Description / ref	Description to appear	Description (Internal)	NAV	Debit	TS	Net
Officer Checks Food - GM (food)	Entert. External	Entert. External	42031000	11700		-
Officer Checks - Finance (food)	Entertainment External	Entertainment External	42031000	11705		-
Officer Checks - Breakfast (D&G)	Camp Services & Gifts	Camp Services & Gifts	49603000	11001		-
Officer Checks - Rtds Breakfast (D&G)	Camp Services & Gifts	Camp Services & Gifts	49603000	11730		-
Officer Checks - Sales & Mkt (food)	Entert. External	Entert. External	42031000	11730		-
	Entertainment External	Entertainment External	42031000	11735		-
Officer Checks - FO (food)	Entertainment External	Entertainment External	42031000	11003		-
	Entertainment External	Entertainment External	42031000	11002		-
Officer Checks - VFS (food)	Grats Food	Grats Food	49603102	11001		-
Officer Checks - F&B (food)	Grats Food	Grats Food	49603102	11195		-
	Entertainment External	Entertainment External	42031000	11268		-
Officer Checks - HR (food)	Entert. External	Entert. External	42031000	11725		-
Officer Checks - TI (food)	Entert. External	Entert. External	42031000	11700		-
	Entertainment External	Entertainment External	42031000	11700		-
Officer Checks Food - GM (bev)	Entert. External	Entert. External	42031000	11700		-
	Entertainment External	Entertainment External	42031000	11720		-
	Entertainment External	Entertainment External	42031000	11720		-
Officer Checks - Finance (bev)	Entertainment External	Entertainment External	42031000	11705		-
	Entertainment External	Entertainment External	42031000	11001		-
Officer Checks - Sales & Mkt (bev)	Entert. External	Entert. External	42031000	11730		-
	Entertainment External	Entertainment External	42031000	11735		-
Officer Checks - VFS (bev)	Grats Bev	Grats Bev	49603101	11001		-
Officer Checks - FO (bev)	Entertainment External	Entertainment External	42031000	11003		-
	Grats Bev	Grats Bev	49603101	11002		-
Officer Checks - F&B (bev)	Grats Bev	Grats Bev	49603101	11195		-
	Entertainment External	Entertainment External	42031000	11268		-
	Entertainment External	Entertainment External	42031000	11725		-
Officer Checks - TI (bev)	Entert. External	Entert. External	42031000	11700		-



## Apêndice E – Registo de *Discounts*

## OPOBG PROC005: Registo de Discounts

Depois de separar os officer checks como explica no [OPOBG PROC003 - Safe Drop e Fecho Outlets](#), deve:

1. Abrir o Micros (<http://10.148.140.21/login.jsp>) e nos Reports: Discounts, imprimir o registo individual de cada Discount Type que seja **menor** de 100%. (P. exemplo, 20% partnership; %Discounts; 50% Employee; 10% Spa Member). Na roda vermelha, podemos seleccionar o dia que pretendemos, seguido de um clique em "Run Report". Na roda azul, clica-se para se imprimir o ficheiro em pdf. O sublinhado amarelo significa o valor do desconto aplicado. Clicar em cada discount type, onde se encontra a seta preta, para poder proceder à impressão individual de cada discount type.

Discount Type	%	Total	% of Total
<b>Total Discounts:</b>		<b>(360.70)</b>	<b>100%</b>
GM	100%	(131.00)	36.3%
VIPS 100%	100%	(100.00)	27.7%
CONSUMOS_PA	100%	(50.00)	25.0%
DUTY_MANAGER	100%	(31.00)	8.6%
20% Partnership	20%	(6.50)	1.8%
% Discount		(2.10)	0.6%

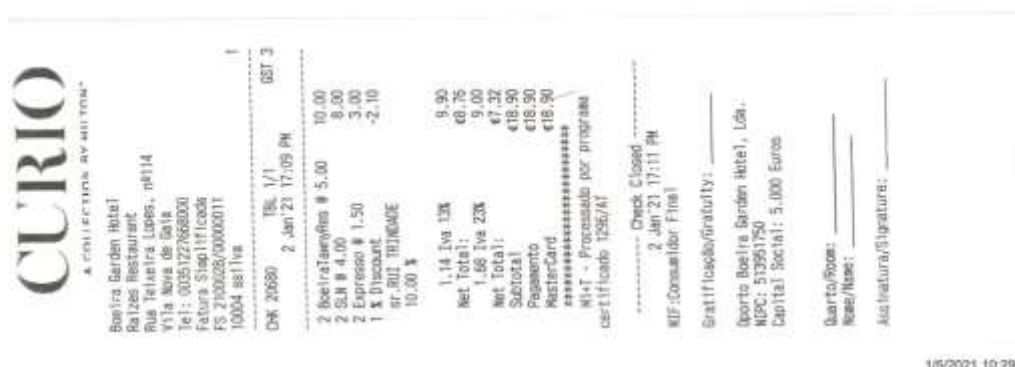
Total Checks	Checks Discounted	% of Checks Discounted	Avg Check Before Discount	Avg Depth of Discount
36	7	19.4%	58.0	-88.8%

2. Após imprimir, deve agarrar a cada "Discount Type" a fatura c/ desconto.

All Checks

Location	Revenue Center	Check	Transaction Time	Check	Transaction	Discount Total	Check Total
% Discount	Restaurant	20880	10/2021 8:11 PM	Barra Silva	Barra Silva	(2.10)	18.90

\*The same discount/check number may appear more than once due to check transfers, split checks, or multiple entries of the same check item.



**Nota:** No caso de não existir o original, deve imprimir a fatura c/ desconto através do MICROS.

3. De seguida. Deve abrir a pasta [L:\FC](#) → [L:\FC\Month End](#) → [L:\FC\Month End\Officer Checks e Descontos](#) → [L:\FC\Month End\Officer Checks e Descontos\Relatórios](#)

Nome

2020

2020\_12 Relatorio Descontos Dezembro.x...

- [Descontos](#) → [2021\\_01 Relatorio Descontos Janeiro.xlsx](#) , onde irá selecionar o excel com o mês que pretende.

4. Deve registrar, na única folha existente, os seguintes passos:

- 1. Nº Fatura
- 2. Data da fatura
- 3. Nº Pax
- 4. Total de comidas da fatura
- 5. Total de bebidas da fatura
- 6. % de desconto
- 7. Tipo de desconto
- 8. Beneficiário

Revenue Center	Check	Data	Nº pax	Total Comidas	Total Bebidas	Total Consumo
Restaurant	20067	2 de dezembro de 2020	3	83,50 €	38,50 €	122,00 €
Restaurant	20094	3 de dezembro de 2020	5	141,00 €	35,50 €	176,50 €
Restaurant	20108	4 de dezembro de 2020	2	60,00 €	0,00 €	60,00 €
Restaurant	20098	4 de dezembro de 2020	1	20,00 €	0,00 €	20,00 €
Restaurant	20136	6 de dezembro de 2020	2	29,00 €	0,00 €	29,00 €
Restaurant	20155	7 de dezembro de 2020	2	3,00 €	0,00 €	3,00 €
Restaurant	20180	8 de dezembro de 2020	2	3,50 €	0,00 €	3,50 €
Restaurant	20204	10 de dezembro de 2020	2	40,00 €	0,00 €	40,00 €

Desconto Comidas	Desconto Bebidas	% de Desconto	Tipo de desconto	Beneficiário	Check total após descont
-8,35 €	-3,85 €	10%	Contrato Corporate	#405 - Beghelli (empresa Renner)	108,80
-14,10 €	-3,55 €	10%	Contrato Corporate	#405 - Beghelli (empresa Renner)	156,85
-12,00 €	0,00 €	20%	Owners Taga	PM 9050 - Zoharim	48,00
-2,00 €	0,00 €	10%	Contrato Corporate	#405 - Beghelli (empresa Renner)	18,00
-5,80 €	0,00 €	20%	Partnership	Michelle e André	23,20
-0,30 €	0,00 €	10%	Sócio SPA	Sr Rui Trindade	2,70
-0,70 €	0,00 €	20%	Partnership	Michelle e André	2,80
-20,00 €	0,00 €	50%	Employee	Vanessa + Inês Bulhosa	20,00

5. Guardar o ficheiro e encerrá-lo

6. Entregar os Discounts Types juntamente com as faturas, ao Diretor Financeiro para que seja aprovado e assinado.

7. Depois de assinado e aprovado, deve agrupar todos os descontos relativos ao mês em questão, para que depois seja arquivado juntamente com os checks do mesmo mês. (Ver OPOBG\_PROC003 – Safe Drop e Fecho Outlets, ponto 4.1.2)

## Apêndice F – Inquérito por questionário

# Questionário sobre “Avaliação do Departamento Financeiro de um estabelecimento hoteleiro”

Este questionário realiza-se no âmbito do Relatório de Estágio inserido no Mestrado em Direção Hoteleira, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Politécnico do Porto, e tem como principal objetivo o estudo e a compreensão do funcionamento do Departamento Financeiro de um estabelecimento hoteleiro em Portugal. A sua participação, que não deverá ultrapassar os 3 minutos, é imprescindível para que se possam ver cumpridos os objetivos propostos para o presente trabalho. Agradece-se antecipadamente a sua colaboração.

\*Obrigatório

1. Este questionário é anónimo e os dados recolhidos serão apenas utilizados para fins académicos e tratados de forma absolutamente confidencial. Autoriza o procedimento de recolha, utilização, registo e tratamento dos dados fornecidos no âmbito deste inquérito?

\*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, autorizo a recolha de dados
- Não autorizo a recolha de dados

2. Qual a classificação da unidade hoteleira? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 3 estrelas
- 4 estrelas
- 5 estrelas

3. Qual a localização da sua unidade hoteleira? \*

Esta classificação é feita em termos de NUTS II

*Marcar apenas uma oval.*

- Norte
- Centro
- Área Metropolitana de Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores

4. A sua unidade hoteleira integra: \*

*Marcar apenas uma oval.*

Cadeia Hoteleira Nacional

Cadeia Hoteleira Internacional

Outra: \_\_\_\_\_

5. O grupo onde trabalha abrange quantos estabelecimentos hoteleiros em Portugal? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Entre 1 e 5

Entre 6 e 10

Entre 11 e 15

Entre 16 e 20

Entre 21 e 25

Mais de 25

6. O grupo onde trabalha abrange quantos estabelecimentos hoteleiros no mundo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Não aplicável

Entre 1 e 5

Entre 6 e 10

Entre 11 e 15

Entre 16 e 20

Entre 21 e 25

Entre 26 e 50

Entre 51 e 100

Entre 101 e 500

Mais de 500

7. O departamento financeiro do seu estabelecimento hoteleiro é: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Centralizado
- Individualizado
- Outra: \_\_\_\_\_

8. Quais as funções existentes no departamento financeiro do estabelecimento hoteleiro? \*  
Selecione, por favor e se necessário, mais do que uma opção.

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Finance Manager (Diretor Financeiro)
- Assistant Finance Manager (Assistente de Diretor Financeiro)
- Income Audit (Auditor de receita)
- Accounts Payable (Gestor de contas correntes - Fornecedores)
- Accounts Receivable (Gestor de contas correntes - Clientes)
- Finance Controller (Controller Financeiro)

Outra:  \_\_\_\_\_

9. Que softwares utiliza para análise de informação no departamento financeiro do seu estabelecimento hoteleiro? \*

Selecione, por favor e se necessário, mais do que uma opção.

*Marcar apenas uma oval.*

- Opera
- Micros
- Micros Navision
- Power BI
- Software próprio
- Não aplicável
- Outra: \_\_\_\_\_

10. Partilhe aqui a sua opinião, se considerar pertinente

---

---

---

---