

JENI IRIS TEIXEIRA MELO

A CONTABILIDADE DE GESTÃO NO ANANTARA VILAMOURA
ALGARVE RESORT



2018

JENI ÍRIS TEIXEIRA MELO

A CONTABILIDADE DE GESTÃO NO ANANTARA VILAMOURA
ALGARVE RESORT

MESTRADO EM DIREÇÃO E GESTÃO HOTELEIRA

Trabalho efetuado sob a orientação da Professora Doutora Ana Rita Silva de Serra Faria



2018

A CONTABILIDADE DE GESTÃO NO ANANTARA VILAMOURA ALGARVE
RESORT

Declaração de autoria de trabalho

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

Jeni Iris Teixeira Melo

©Copyright: Jeni Iris Teixeira Melo

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

Aos Meus Pais...

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos aqueles que direta ou indiretamente permitiram que esta etapa fosse concluída com sucesso.

À minha orientadora Professora Doutora Ana Rita Silva de Serra Faria o constante apoio e disponibilidade demonstrada durante esta enriquecedora experiência.

A todos os docentes da ESGHT por me terem facultado os conhecimentos e as ferramentas necessárias para a conclusão de mais uma etapa com êxito.

A todos os membros do Anantara Vilamoura Algarve Resort por me terem recebido de braços abertos e por toda a orientação, formação e paciência, cruciais para o meu desempenho na unidade hoteleira.

Aos meus pais, um agradecimento muito especial pelo apoio incondicional, paciência, compreensão e motivação que, desde o início, me deram e que foram fundamentais na concretização deste meu objetivo.

Resumo

O presente relatório tem por base um estágio com a duração de oito meses realizado no departamento financeiro do Anantara Vilamoura Algarve Resort, uma unidade hoteleira de cinco estrelas localizada no Algarve.

Este teve como principal objetivo relacionar e aplicar, em contexto de trabalho, os conhecimentos teóricos adquiridos durante o primeiro ano do mestrado, particularmente na unidade curricular de Contabilidade Aplicada à Hotelaria, observando em ambiente empresarial a implementação do *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (USALI), um sistema contabilístico desenvolvido especificamente para o setor hoteleiro, há mais de 90 anos, aceite e utilizado a nível mundial, verificando em que medida o recente processo de internacionalização da empresa afetou o *reporting*, designadamente como foram acolhidas as alterações previstas na 11.ª edição, que entrou em vigor em 2015. Para tal, recorreu-se à observação direta de documentos como método de recolha de dados.

As principais áreas de atuação do estágio foram no âmbito das funções de Controlo de Custos, *Key User* e Investimentos, as quais permitiram compreender os processos inerentes à atividade e ter contacto com as demonstrações operacionais da unidade. Verificou-se que os mapas implementados foram elaborados com base no USALI, tendo sido adaptados à estrutura e necessidades específicas do hotel. No entanto, foram observadas algumas diferenças no que respeita à alocação das receitas e dos gastos aos departamentos, as quais estão relacionadas com as políticas da empresa, transversais a todas as unidades hoteleiras internacionais.

Concluiu-se que, apesar da maioria das alterações previstas na 11ª edição terem sido implementadas, o Anantara Vilamoura Algarve Resort ainda não reporta, na íntegra, de acordo com o USALI. No entanto, em face das divergências verificadas, estão já a ser efetuadas alterações para que, em 2019, o *reporting* do hotel esteja em maior consonância com as diretrizes do sistema uniforme.

Palavras-chave: Gestão Hoteleira, Contabilidade de Gestão, USALI, Controlo de Custos

Abstract

This report is based on an eight months internship in the Financial Department at Anantara Vilamoura Resort Algarve, a five-star hotel located in the Algarve.

The main objective of the internship was to relate and apply, in a work context, the theoretical knowledge acquired during the first year of the Master's degree, particularly in the curricular unit of Accounting Applied to Hospitality, observing in a business environment the implementation of the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI), an accounting system developed for the hospitality industry, which has been accepted and used worldwide for more than 90 years, verifying the extent to which the company's recent internationalization process has affected the reporting, including how the amendments foreseen in the 11th edition were accepted, which came into force in 2015. For this purpose, direct observation of documents was used as a method of data collection.

The main areas of activity of the internship were within the scope of Cost Control, Key User and Investments functions, which enabled the understanding of processes inherent to the activity and to have contact with the unit's operational statements.

It was verified that the maps implemented were based on USALI, adapted to the structure and specific needs of the hotel. However, some differences were found regarding the allocation of revenues and expenses, which are also related to company policies, applied to all international hotel units.

It was concluded that, although most of the changes foreseen in the 11th edition have been implemented, the Anantara Vilamoura Algarve Resort reporting does not conform totally with the guidelines prescribed in USALI. However, changes are already being made so that by 2019 the hotel is in greater accordance with the Uniform System.

Keywords: Hotel Management, Management Accounting, USALI, Cost Control

Índice geral

Agradecimentos.....	viii
Resumo.....	ix
Abstract	x
Índice de figuras	xii
Índice de tabelas	xii
Lista de acrónimos e siglas.....	xiii
1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico	3
2.1 Importância do Turismo e Hotelaria	3
2.2 A importância da informação financeira em Hotelaria	6
2.3 Aplicações contabilísticas	7
2.4 A hotelaria e a contabilidade de gestão	9
2.5 O Uniform System of Accounts for the Lodging Industry.....	10
2.5.1 Estrutura do USALI	11
2.5.2 Grau de implementação do USALI	18
3. Caracterização da organização acolhedora	23
3.1 Síntese histórica do grupo Minor International PCL (MINT).....	23
3.2 Anantara Hotels, Resorts & Spas	26
3.3 Anantara Vilamoura Algarve Resort.....	29
4. Atividades e tarefas desempenhadas.....	35
4.1 O USALI no Anantara Vilamoura Algarve Resort	42
4.2 Alterações verificadas no <i>reporting</i> da unidade após a aquisição pela Minor	52
5. Reflexão crítica sobre o estágio	60
6. Conclusão.....	61
Referências bibliográficas	63
Apêndices	67
Apêndice A - Cronograma do Estágio	67
Anexos.....	68
Anexo 1 - Demonstração Operacional do departamento “Alojamento”	68
Anexo 2 - Demonstração Operacional Resumo (para gestores).....	70
Anexo 3 - Marcas pertencentes à Minor International distribuídas por segmento.....	71

Índice de figuras

Figura 2.1 - Taxa de variação anual das chegadas de turistas internacionais, 2013-2017	3
Figura 2.2 - Balança Turística Portuguesa, rubrica Viagens e Turismo, 2013-2017	4
Figura 3.3 - Repartição da Receita por segmentos em 2017	24
Figura 3.4 - Marcas Próprias da Minor Hotels	25
Figura 3.5 - Logotipo Anantara Vilamoura Algarve Resort.....	27

Índice de tabelas

Tabela 2.1 - Demonstração Operacional Resumo (para Proprietários).....	15
Tabela 4.2 - Departamentos existentes no Anantara Vilamoura Algarve Resort.....	43
Tabela 4.3 - Cálculo do Custo das Vendas de Comidas e de Bebidas	45
Tabela 4.4 - Alterações efetuadas ao <i>reporting</i> pela Minor	58

Lista de acrónimos e siglas

A&B - Alimentação & Bebidas

ADR - *Average Daily Rate*

BSC - *Balanced Scorecard*

CBA - Custeio Baseado nas Atividades

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EVA - *Economic Value Added*

GOP - *Gross Operating Profit*

MINT - Minor International Public Company Limited

NE - Nota de Encomenda

OMT - Organização Mundial do Turismo

PIB - Produto Interno Bruto

P&L - Profit & Loss

PME's - Pequenos Materiais de Exploração

RevPAR - *Revenue per Available Room*

SNC - Sistema de Normalização Contabilística

USAH - *Uniform System of Accounts for Hotels*

USALI - *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*

1. Introdução

É atualmente reconhecida a importância que a indústria das viagens e do turismo apresenta a nível nacional e internacional. O seu crescimento tem sido contínuo e é já considerado como um setor estratégico e crucial no desenvolvimento e competitividade de Portugal. O setor hoteleiro em particular tem já bastante expressão a nível mundial e é uma atividade de extrema importância para a economia nacional, revelando-se um negócio bastante atrativo, em expansão e com grandes potencialidades. A evolução do meio empresarial e a complexidade e as particularidades da hotelaria evidenciam a necessidade de sistemas de contabilidade de gestão adaptados às suas especificidades por forma a fornecerem informação fiável adequada à própria estratégia e objetivos da unidade, apoiando a tomada de decisão consciente. Deste modo, pela necessidade de consistência e uniformidade nas práticas contabilísticas, foi desenvolvido há mais de 90 anos, nos EUA, um plano de contabilidade setorial para a hotelaria atualmente designado por *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (USALI), o qual permite apurar resultados por departamento e fornece uma base de orientação para a preparação e divulgação da informação. Este plano é hoje aceite e utilizado a nível mundial.

O estágio realizado no departamento financeiro do Anantara Vilamoura Algarve Resort, uma unidade hoteleira de cinco estrelas localizada no Algarve, com início a 9 de outubro de 2017 e término a 31 de maio de 2018, teve como principal objetivo relacionar e aplicar, em contexto de trabalho, os conhecimentos teóricos adquiridos durante o primeiro ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, particularmente na unidade curricular de Contabilidade Aplicada à Hotelaria, observando em ambiente empresarial a implementação do USALI, verificando como foram acolhidas as alterações previstas na 11.^a edição, publicada em 2014 e com implementação efetiva a partir de 2015, e em que medida o recente processo de internacionalização da empresa afetou o *reporting*.

O presente relatório descreve as atividades desenvolvidas nas funções de Controlo de Custos, *Key User* e Investimento, nomeadamente: a verificação diária do número de *covers* dos diversos pontos de venda de A&B; o controlo dos *Officer Check's* (HPR's); a verificação e lançamento de faturas de *stocks* (processo de *matching*); a verificação do mapa de *Unmatched*; a elaboração de inventários; o controlo de alguns rácios de custos;

o controlo das NE de serviços; a realização de análises estatísticas de lavandaria, trabalho temporário e outros indicadores; o auxílio na elaboração de Inventários de pequenos materiais de exploração; a participação no processo de *Forecasting*; e o acompanhamento do processo de aquisição de algum mobiliário e equipamentos para as várias secções do hotel. Encontra-se estruturado em cinco capítulos principais, excluindo-se esta introdução.

No segundo capítulo procede-se ao enquadramento teórico do tema, referindo-se a importância do Turismo e analisando alguns indicadores a nível nacional e internacional. Descrevem-se também as principais características do setor hoteleiro, e enfatiza-se a importância da informação financeira em Hotelaria, e em particular de ferramentas de contabilidade de gestão para a tomada de decisão no setor. Ainda neste capítulo, procede-se à caracterização do sistema uniforme USALI e à análise do seu grau de implementação.

No terceiro capítulo caracteriza-se a organização acolhedora, começando pela síntese histórica do grupo Minor International PCL (MINT), e descrevendo em seguida a filosofia da marca Anantara e a estrutura e os serviços do Anantara Vilamoura Algarve Resort.

O quarto capítulo é dedicado às atividades e tarefas desempenhadas durante o estágio. Além de se proceder à descrição detalhada das mesmas, apresenta-se a estrutura do USALI na unidade hoteleira e as diferenças verificadas no *reporting*, após a aquisição pelo grupo Minor.

No quinto capítulo é efetuada uma reflexão crítica do estágio, avaliando o desempenho das funções, em que medida estas permitiram pôr em prática os conhecimentos teóricos adquiridos durante o primeiro ano do mestrado, o valor acrescentado que o estágio representou em termos pessoais e o contributo para a unidade hoteleira.

Por fim, o sexto capítulo resume as conclusões resultantes da realização do estágio e da elaboração do presente relatório.

2. Enquadramento teórico

2.1 Importância do Turismo e Hotelaria

O setor do turismo apresenta-se como um dos mais importantes na economia mundial, tendo registado elevadas taxas de crescimento nos últimos tempos. Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), 2017 foi o oitavo ano consecutivo de crescimento do setor (uma média de 4% ao ano), podendo ser considerado um dos “principais motores do desenvolvimento social, económico e ambiental” (Paiva, 2015). A indústria das viagens e do turismo representou, em 2017, 10,4% do PIB mundial, tendo sido responsável por 313 milhões de empregos (diretos e indiretos), sendo que 1 em cada 10 pessoas empregadas no mundo enquadram-se no setor do Turismo (UNWTO, 2018; WTTC, 2018).

Destacam-se ainda as chegadas internacionais de turistas, as quais atingiram 1 323 milhões de pessoas, representando um aumento de 7% relativamente a 2016 (Figura 2.1), sendo a Europa responsável por 51% (671 milhões de passageiros).

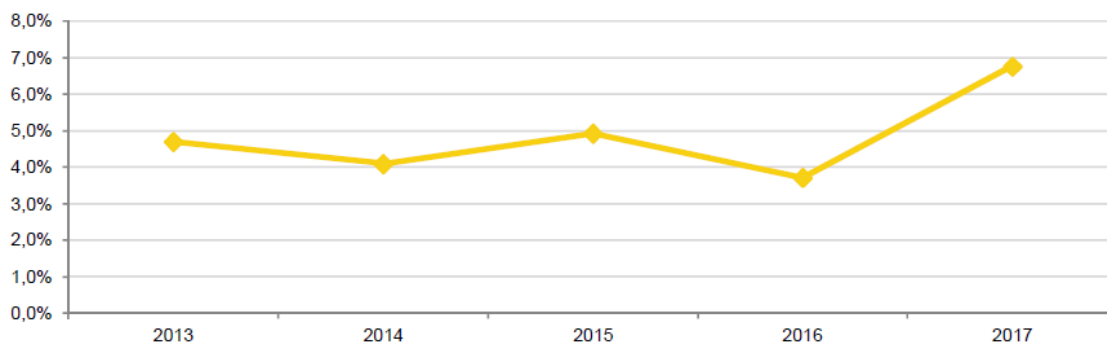


Figura 2.1 - Taxa de variação anual das chegadas de turistas internacionais, 2013-2017

Fonte: INE Estatísticas do Turismo 2017

O setor representa 1,6 biliões de dólares em exportações, traduzindo-se num peso de 30% nas exportações mundiais de serviços e 7% no total das exportações (UNWTO, 2018). No que respeita às motivações das viagens, importa salientar que o Lazer mantém-se na liderança (55%).

O turismo também se apresenta em Portugal como um dos setores mais importantes na economia nacional, motivo pelo qual já na década de 80 se defendia que “o turismo é o nosso petróleo” (Lamelas, 2004).

Em 2017, a indústria do Turismo registou uma contribuição total de 17,3% para o PIB nacional, e foi responsável por 20,4% dos empregos (diretos e indiretos). Atualmente, este setor é considerado um setor estratégico, crucial e fundamental para o desenvolvimento e para a competitividade do país (Figura 2.2). Para tal contribuem as características diferenciadoras de Portugal (localização, clima, segurança, pacificidade, hospitalidade, condições naturais geológicas, vasto património histórico e cultural, entre outras), a variedade e o desenvolvimento dos produtos turísticos disponíveis, mas também o impacto positivo do turismo, nomeadamente, o seu efeito multiplicador na criação de emprego, melhoria da economia nacional e equilíbrio da Balança Comercial, criação de riqueza, melhoria da qualidade de vida e conservação do património cultural (Lamelas, 2004; Paiva, 2015; Santos *et al.*, 2016).

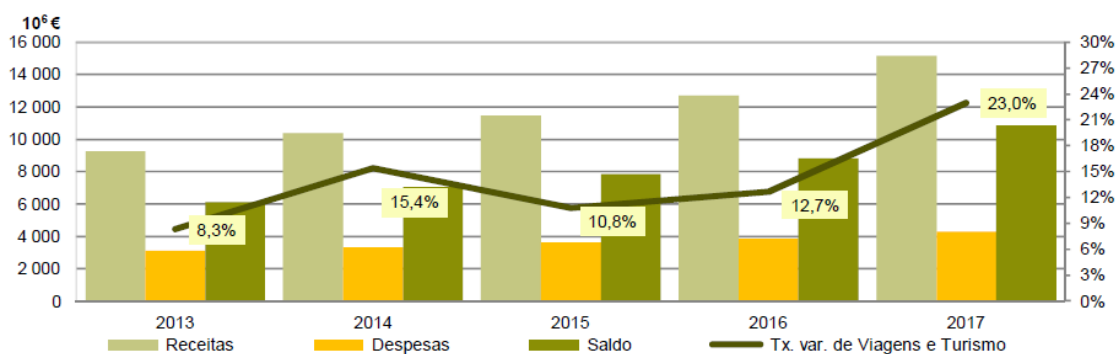


Figura 2.2 - Balança Turística Portuguesa, rubrica Viagens e Turismo, 2013-2017

Fonte: INE Estatísticas do Turismo 2017

O setor hoteleiro em particular, parte integrante da cadeia de valor do turismo¹, é uma indústria com bastante expressão mundial. Atingiu nos últimos anos patamares que permitem afirmar que está perto de se tornar a maior indústria mundial e uma atividade deveras importante para a economia nacional (Lamelas, 2004).

Em Portugal o setor de alojamento turístico coletivo, na sua totalidade², tem registado uma evolução positiva nos últimos anos, com um crescimento assinalável de vários indicadores em 2017, atingindo cerca de 66 milhões de dormidas (crescimento de 10,8%), 24,1 milhões de hóspedes (traduzindo-se num aumento de 12,9%), 3,7 mil milhões de euros de proveitos totais (um crescimento de 18,6%) e 1 758

¹ Atividades pertencentes à cadeia de valor do turismo: operadores turísticos, agências de viagens, transportes, alojamento, restauração e atividades de animação e entretenimento (DGT, 2006).

² Hotelaria, Turismo no Espaço Rural/Habitação e Alojamento Local (AL no Continente com 10 e mais camas) (INE, 2018).

estabelecimentos hoteleiros em atividade em julho de 2017 (um aumento de 5,3% face a julho de 2016), de acordo com o INE (2018).

Este setor goza de algumas especificidades, largamente divulgadas na literatura sendo de salientar (Mia & Patiar, 2001; Lamelas, 2004; Nunes, 2009; Faria *et al.*, 2012; Ferreira, 2012; AECA, 2015; Faria *et al.*, 2015):

- O elevado capital investido e o lento retorno - a fase inicial exige um grande investimento em terrenos, edifícios, mobiliário e equipamentos, entre outros;
- Os elevados custos fixos - com seguro do hotel, impostos sobre a propriedade, ordenados do pessoal administrativo, depreciação dos equipamentos e do edifício, publicidade, entre outros;
- A elevada dependência do capital intelectual - um serviço prestado por pessoas, para pessoas, em que o seu sucesso depende em grande parte do desempenho dos funcionários, tendo os recursos humanos um grande peso no total dos gastos;
- A elevada competitividade presente no setor - concorrência direta e indireta, isto é, hotéis que ofereçam o mesmo tipo de serviço ao mesmo público-alvo, ou empresas que, apesar de não terem o mesmo negócio, disponibilizam serviços que possam captar o mesmo perfil de cliente, respetivamente;
- O desenvolvimento de múltiplas atividades em simultâneo (alojamento, restauração, spa, golfe, centros de congressos, entre outros);
- As oscilações na procura e a sazonalidade acentuada - são várias as motivações que provocam variações na procura, quer seja por questões climatéricas, quer pela coincidência dos períodos de férias com as férias escolares, entre outras. Consequentemente, a procura durante os meses de verão é bastante superior à dos meses de inverno, resultando numa sazonalidade acentuada;
- A heterogeneidade de clientes - a grande diversidade de países de origem dos hóspedes resulta na multiculturalidade característica deste setor;
- A importância da localização – não é possível a sua transferência para outros locais mais desejados pela procura;
- A simultaneidade de produção e do consumo do serviço - a sua produção apenas acontece quando o hóspede realmente utiliza e consome o serviço;
- A precibilidade do “produto” - um quarto não vendido numa noite, é receita perdida, não mais recuperável;

- A crescente expansão geográfica das cadeias hoteleiras, exercendo a atividade em diferentes países e sujeitas a diferentes normativos legais;
- A elevada dimensão de certos estabelecimentos;
- A intangibilidade do serviço - apesar da existência de instalações físicas, o serviço em si não pode ser tocado, não é palpável. Refere-se ao tratamento dos hóspedes, a hospitalidade e simpatia dos empregados, o sentimento de bem-estar nas instalações, entre outras.

É necessário salientar que, apesar de todas as particularidades apresentadas, as quais poderiam ser vistas como fragilidades, o setor hoteleiro é um negócio bastante atrativo, em expansão e com grandes potencialidades. Citando Francesco Frangialli (2002) - Secretário Geral da OMT à data, “o sector é e será vulnerável às crises. Mas não está, nem estará, à mercê delas. A sua resistência e provado poder de recuperação é invulgar” (citado por Lamelas, 2004).

2.2 A importância da informação financeira em Hotelaria

É consensual que vivemos num mundo cada vez mais globalizado. As distâncias tornam-se mínimas, derrubando fronteiras e sujeitando a economia a mercados cada vez mais competitivos e ferozes. Posto isto, todo o meio envolvente das empresas sofre constantes alterações, quer económicas, quer sociais ou ambientais (destacando-se as mudanças legislativas, laborais, fiscais, decisões políticas, entre outras), as quais afetam diretamente as estratégias de gestão adotadas pelas empresas (Pires & Alves, 2011).

Tais mudanças conduziram à evolução do meio empresarial, e conseqüentemente, à adoção de novas políticas de gestão intrínsecas às próprias empresas, as quais, conjuntamente com as inovações tecnológicas, alteraram por completo a forma de tomada de decisão, impondo a necessidade de informação atualizada por parte dos gestores. Neste contexto, o setor hoteleiro não é exceção; a crescente adoção de políticas de gestão de preços e de receita, por exemplo, torna imperativa a sua constante adaptação (Nunes, 2009; Faria *et al.*, 2012).

Para que as decisões sejam tomadas de forma consciente e adaptadas às condições reais, os gestores hoteleiros recorrem a duas fontes de informação essenciais, nomeadamente, a pesquisas de mercado e a informação contabilística. Segundo Downie (1997), o ideal seria que ambas se complementassem e estivessem coordenadas, pois desta forma

haveria um controlo de gestão potenciado e maior informação disponível sobre o cliente. Por outro lado, é importante referir que para além das medidas financeiras utilizadas tradicionalmente (as quais têm como objeto as ações passadas), existem medidas não financeiras que podem ajudar a “prever” comportamentos futuros e servir de suporte à gestão. Na hotelaria verifica-se a utilização de tais medidas, tal como o cálculo de taxas de ocupação e a sua variação no tempo (Kaplan & Norton, 2001; Nunes, 2009).

Enquanto isso, a contabilidade revela-se, na maioria das vezes, como a principal fonte de informação (por vezes até solicitada propositadamente), a qual se torna fundamental, ou até mesmo decisiva, na definição das estratégias a seguir, e conseqüentemente, no planeamento tanto de curto prazo, como de médio/longo prazo. Salienta-se então a importância da mesma na produção e divulgação de informação consolidada de qualidade, isto é, adequada ao setor de atuação, necessidades e à própria estratégia e objetivos da unidade, devendo ser fidedigna, atualizada, pormenorizada e padronizada, para que os planos de ação para resolução de problemas dos gestores se reflitam no sucesso da empresa (Gasparetto, 2004; Lamelas, 2004; Santos *et al.*, 2010; Caiado, 2011; Nabais & Nabais, 2011; Faria *et al.*, 2015). Segundo Lamelas (2004: 28), “Os principais requisitos de uma boa informação de gestão são: credibilidade (fiável ou fidedigna); compreensibilidade (clara, objetiva, de fácil compreensão); relevância (pertinente para o diagnóstico e para a tomada de decisões); atempada (oportuna, no momento certo); e comparabilidade (com os *standards*)”.

2.3 Aplicações contabilísticas

É vulgar referirem-se a duas aplicações essenciais da contabilidade, nomeadamente a Contabilidade financeira e a Contabilidade de gestão. A Contabilidade financeira “incorpora a tarefa de preparação e apresentação de relatórios e demonstrações financeiras para os utilizadores internos e de elaboração de toda a informação solicitada pelos utilizadores externos como, por exemplo, a autoridade tributária (cumprindo obrigações legais), os bancos, os fornecedores, os investidores e os acionistas” (Santos *et al.*, 2016: 27). A Contabilidade de gestão, que se debruça sobre os processos internos, tem por objetivo fornecer informação contabilística atualizada a todos os participantes da empresa e aos seus gestores e, desta forma, servir de fundamento para definição de

estratégias e de planos de ação, verificação do cumprimento dos objetivos previamente traçados, apoio à gestão, através do apuramento de resultados por produto, por departamento ou por centro de responsabilidade, assim como pelo cálculo da margem bruta por produto ou por serviço (Santos *et al.*, 2016).

Caiado (2011: 49) refere que a contabilidade analítica e de gestão pode ser definida como um subsistema de informação que “abrange todos os aspetos referentes à contabilidade de custos ou interna e ainda todos os gastos e rendimentos respeitantes às restantes áreas da empresa (comercial, aprovisionamento e administrativa). Está organizada em função das necessidades específicas de cada empresa e não está sujeita a constrangimentos de forma (...) e deve ser desenhada de modo a proporcionar informação adequada e em tempo útil aos diversos destinatários” (Caiado, 2011: 52 e 53). Atualmente este ramo da Contabilidade é designado por “Contabilidade de Gestão” (adaptado do termo *Management Accounting*), sendo os seus principais destinatários os gestores (Gomes, 2007).

Apesar de não ser obrigatória, a Contabilidade de Gestão assume-se como uma ferramenta essencial para o êxito das empresas, quer industriais, quer de prestação de serviços, “num mundo muito instável e altamente competitivo, onde as medições do que é gerido, a rapidez das decisões fundamentadas e a criatividade são fatores críticos de sucesso”(Lamelas, 2004: 32).

Acompanhando o desenvolvimento das empresas, as técnicas de contabilidade de gestão adotadas pelas empresas têm vindo a evoluir ao longo do tempo. Atualmente, na literatura é feita a distinção entre técnicas de contabilidade de gestão tradicionais e contemporâneas, tendo estas últimas surgido entre 1985 e 1995 (Oliveira, 2013). São exemplos de técnicas tradicionais: orçamentos e análise de desvios, análise da rendibilidade dos produtos, ponto crítico de vendas, planeamento estratégico, rendibilidade do ativo e técnicas de custeio dos produtos. Por outro lado, entre as técnicas contemporâneas contam-se a análise da rendibilidade dos clientes, *benchmarking*, custo alvo, Custeio Baseado nas Atividades (CBA), custeio do ciclo de vida do produto, *Economic Value Added* (EVA), orçamentos baseados nas atividades e *balanced scorecard* (BSC) (Ferreira, 2002 in Santos *et al.*, 2010; Santos *et al.*, 2013).

As técnicas tradicionais ainda são as mais utilizadas, o que poderá ser explicado pelo facto de, segundo Pavlatos e Paggios (2007), terem um custo mais reduzido para as empresas. Para além disso, apesar de na teoria as técnicas contemporâneas serem objeto de grande desenvolvimento e divulgação, na prática a sua implementação tem sido

lenta, facto que pode ser explicado em parte pelos elevados custos, mas também pelo desconhecimento de tais ferramentas por alguns gestores, apesar da sua relevância (Adler *et al.*, 2000; Jones, 2008; Fowler, 2010).

2.4 A hotelaria e a contabilidade de gestão

A fraca utilização de técnicas contemporâneas no setor hoteleiro, quer nacional quer internacional, é também evidente, como constatarem alguns estudos realizados na Grécia (Pavlatos & Paggios, 2008), bem como em Portugal. Santos *et al.* (2010: XVIII) estudou as técnicas de contabilidade de gestão nas unidades hoteleiras portuguesas e concluiu que “as técnicas tradicionais mais utilizadas são os orçamentos e a análise de desvios”, e que “as técnicas contemporâneas apresentam uma utilização diminuta nas unidades hoteleiras portuguesas”. No estudo realizado por Faria *et al.* (2012: 106), sobre práticas de custeio e controlo de gestão no setor hoteleiro do Algarve, conclui-se que “a informação sobre os custos é utilizada essencialmente para redução de custos e orçamentação, sendo reduzida ou quase nula a adoção de técnicas recentes como o CBA, a análise de rendibilidades de clientes e o BSC”. As particularidades do sector hoteleiro, como o elevado grau de internacionalização e a concorrência influenciam a adoção de técnicas contemporâneas, sendo de destacar o crescente recurso ao *benchmarking* (o qual permite a comparabilidade entre diferentes unidades hoteleiras, pertencentes ou não à mesma cadeia) ao *Revenue Management* e ao *Yield Management*, as quais permitem a otimização dos resultados e a melhoria do posicionamento das unidades hoteleiras (Mia e Patiar, 2001; Cruz, 2007; Santos *et al.*, 2010; AECA, 2015). A opção por certas técnicas de contabilidade de gestão está relacionada com a dimensão das unidades hoteleiras, ou seja, quanto maior o volume de vendas, maior o recurso à contabilidade de gestão e maior a diversificação nas técnicas utilizadas, como constatarem Santos *et al.* (2010).

A complexidade e as particularidades da hotelaria anteriormente mencionadas põem em evidência a necessidade de informação de gestão apropriada e, por conseguinte, sistemas de contabilidade de gestão adaptados às especificidades dos hotéis. Tais informações devem, de preferência, ser incorporadas na gestão diária, visto a informação contabilística ser considerada uma das mais importantes ferramentas para a tomada de decisões.

Entre as vantagens resultantes da implementação de sistemas de contabilidade de gestão, destacam-se a informação real e detalhada disponível a qualquer momento sobre o produto oferecido (mesmo quando é efetuada sob a forma de pacotes) e a discriminação dos custos operacionais por departamento.

Por outro lado, a complexidade da atividade hoteleira evidencia a necessidade de consistência e uniformidade nas práticas contabilísticas, facilitando o *benchmarking*, prática essencial para o sucesso dos hotéis. Não surpreende que o setor hoteleiro tenha sido pioneiro no desenvolvimento de um sistema uniforme setorial de contabilidade, atualmente designado *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (USALI), o qual fornece uma base para a preparação e divulgação da informação (Harris & Brown, 1998; Faria *et al.*, 2012; AECA, 2015).

2.5 O Uniform System of Accounts for the Lodging Industry

De facto, a hotelaria foi uma das primeiras indústrias a beneficiar de um sistema para produção e divulgação de informação contabilística, com o objetivo de apoiar os gestores no controlo e planeamento da sua atividade (Georgiev, 2016). Este partiu da iniciativa da *Hotel Association of New York City* e teve a sua primeira edição em 1926. Originalmente denominado de “*Uniform System of Accounts for Hotels*” (USAH), esta designação vigorou até à nona edição (1996), altura em que se alterou para “*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*” - USALI³ (HANYC, 2014). Atualmente, este plano setorial encontra-se na 11ª edição (2014), a qual resulta da colaboração entre a *Hotel Association of New York City* (HANYC), a *American Hotel & Lodging Educational Institute* (AHLEI) e a *Hospitality Financial and Technology Professionals* (HFTP) (HANYC, 2014).

As constantes edições e revisões do USALI são consequência da evolução da indústria hoteleira, na medida em que este tem vindo a acompanhar e a adequar-se às sucessivas alterações por ela sofridas. As atualizações permanentes tornam o USALI numa ferramenta de gestão testada e comprovada e de utilização a nível mundial (Lamelas, 2004; Schmidgall *et al.*, 2015). A mais recente edição do USALI incorpora as mudanças provenientes de inovações tecnológicas, da crescente preocupação ambiental com o

³ A alteração da nomenclatura deveu-se à sua unificação com o *Uniform System of Accounts and Expense Dictionary for Small Hotels, Motels and Motor Hotels* (sistema uniforme de contabilidade para pequenos hotéis e motéis), editado pela primeira vez em 1961 (HANYC, 2014).

desenvolvimento sustentável, globalização, distribuição, terminologia e análise de rácios (HANYC, 2014; Georgiev, 2016; Santos *et al.*, 2016).

Na sua revisão participam os mais variados *stakeholders*, profissionais que têm conhecimentos ou interesses associados, formando assim um comité de gestão financeira responsável pela atualização e revisão periódica do USALI. Este é composto por diversos representantes dos vários segmentos da indústria, nomeadamente, “proprietários, gestores, contabilistas, consultores, empresas de gestão hoteleira, empresas de *benchmarking* e membros da academia” (Santos *et al.*, 2016).

O USALI tem em consideração a estrutura organizacional e a operação dos hotéis, apresentando a informação (rendimentos e gastos) por departamentos. Essa departamentalização é feita tendo por base o conceito de centros de responsabilidade, isto é, cada departamento tem um responsável pelas receitas e gastos, encontrando-se estes agregados de forma homogénea.

Sendo os chefes/diretores de departamento responsáveis apenas pelas receitas e pelos gastos que estão sob o seu controlo, o USALI permite uma gestão por responsabilidades, podendo ser apontado como um sistema orientado para a avaliação do desempenho (Faria *et al.*, 2015; Georgiev, 2016).

Em suma, e por via da descentralização da gestão através de centros de responsabilidade, destacam-se como principais objetivos e princípios do USALI a estandardização, a uniformização, a flexibilidade e a adaptabilidade (simplicidade e facilidade de adaptação por parte de qualquer hotel, independentemente do tamanho ou categoria), a comparabilidade (independentemente da localização ou regime de exploração) e a consistência da informação, permitindo a produção de relatórios operacionais e demonstrações financeiras padronizadas, bem como a aplicação de rácios financeiros e operacionais, atendendo às necessidades de informação do ambiente interno e externo à unidade hoteleira (AECA, 2015; Schmidgall *et al.*, 2015; Campa Planas & Banchieri, 2016; Georgiev, 2016;).

2.5.1 Estrutura do USALI

A mais recente versão do USALI (2014) encontra-se estruturada em cinco secções, nomeadamente:

I - *Operating Statements*, que apresenta as demonstrações operacionais destinadas aos utilizadores internos;

II - *Financial Statements*, que compreende as demonstrações financeiras destinadas a utilizadores externos, nomeadamente, o Balanço, a Demonstração dos Resultados por Naturezas, a Demonstração dos resultados por Funções, a Demonstração das Alterações no Capital Próprio, a Demonstração dos Fluxos de Caixa e o Anexo;

III - *Financial Ratios and Operating Metrics*, que apresenta os principais rácios utilizados pelos gestores nas unidades hoteleiras (com informações mais detalhadas do que na anterior edição);

IV - *Revenue and Expense Guide*, que engloba um guia para a alocação dos rendimentos e dos gastos (considerado por alguns como um “dicionário”);

V - *Gross vs. Net Reporting*, que visa esclarecer de que forma as unidades devem apresentar os rendimentos, isto é, numa base bruta ou numa base líquida. Esta última secção é uma das novidades da 11ª edição do USALI.

De notar que a primeira secção é a mais desenvolvida do manual (150 páginas) e diz respeito à informação analítica (HANYC, 2014; AECA, 2015; Faria *et al.*, 2015; Santos *et al.*, 2016).

O USALI prevê a divisão dos departamentos em duas categorias (Santos *et al.*, 2016; HANYC, 2014; AECA, 2015):

- Departamentos operacionais (*Operated departments*) – departamentos que geram rendimentos e têm custos diretos associados à venda/prestação do serviço. São eles: Alojamento (*Rooms*)⁴, Alimentação & Bebidas (*Food and Beverage*), Outros departamentos operacionais (*Other operated departments*) (e.g. spa, campo de golfe, ténis, ginásio, *health club*, lojas e *parking*) e Rendimentos Diversos (*Miscellaneous income*);
- Departamentos de gastos não distribuídos (*Undistributed Operating Expenses*) – departamentos que apesar de não gerarem rendimentos e de não terem contacto direto com o cliente têm custos associados, controláveis e da responsabilidade de um gestor, em último caso o diretor geral. O USALI agrupa estes departamentos em cinco categorias – Administrativos e Gerais (*Administrative and General*), Sistemas de Informação e Telecomunicações (*Information and Telecommunicating systems*), Vendas e Marketing (*Sales and Marketing*),

⁴ É importante salientar que no que diz respeito ao departamento de Alojamento (*Rooms*), o USALI considera que não existem custos das vendas (HANYC, 2014; AECA, 2015).

Manutenção e Reparação (*Property Operation and Maintenance*) e Energias, água e residuais (*Utilities*);

- Rendimentos e custos não operacionais (*Non-operating income and expenses*) – rendimentos e custos indiretos incontrolláveis ou de capital (dependentes dos detentores do capital, não sendo da responsabilidade dos gestores). Estes são determinados pela estrutura da propriedade, sendo também condicionados pelas normas fiscais/legais. Subdividem-se em: Rendimentos de Ativos (*Income*), Rendas e Alugueres (*Rent*), Impostos sobre a propriedade (*Property and Other Taxes*), Seguros (*Insurance*) e Outros (*Other*).

Pode afirmar-se que uma das vantagens da utilização do USALI é a agregação homogénea de receitas e de gastos, fazendo a distinção entre departamentos, os quais têm um responsável pelos resultados obtidos (centros de responsabilidade) e recorrendo ao sistema do custeio direto (*direct costing*). Este sistema de custeio consiste na afetação apenas dos custos diretos (sejam estes fixos ou variáveis) aos departamentos, pois considera que estes são custos controláveis diretamente relacionados com o centro de responsabilidade e, como tal, dependentes das decisões do seu responsável. Os custos indiretos não são considerados da responsabilidade de um departamento específico mas, em última análise, são controláveis pelo diretor do hotel e sendo agregados nos departamentos de gastos não distribuídos. Neste âmbito, importa esclarecer que, para efeitos do USALI, os custos diretos agrupam-se em três categorias: custo das vendas (*Cost of Sales*), gastos com pessoal (*Labor Costs and Related Expenses*) e outros gastos (*Other Expenses*).

Para além disso, o USALI prevê para cada um dos centros de responsabilidade mencionados uma demonstração de resultados detalhada, permitindo uma análise mais pormenorizada do seu desempenho e conseqüentemente, uma maior consciência no momento da tomada de decisão. A título exemplificativo, apresenta-se no Anexo 1 a demonstração operacional do departamento de Alojamento (HANYC, 2014; Santos *et al.*, 2016).

É importante salientar que existem alguns custos diretos e controláveis que não são alocados diretamente a um único departamento, isto é, são acumulados num centro auxiliar e posteriormente imputados aos vários centros de responsabilidade conforme o seu grau de utilização. Estes departamentos são denominados centros de custos transferidos. É o caso dos custos da lavandaria do hotel (*House Laundry*), do refeitório

do pessoal (*Staff Dining*) e dos outros benefícios e encargos do pessoal (*Payroll-Related Expenses*). (Lamelas, 2004; Faria *et al.*, 2015).

O USALI prevê ainda a consolidação das várias demonstrações mencionadas num mapa resumo: o “*Summary Operating Statement*”, o qual evidencia o contributo de cada um dos centros de responsabilidade para o resultado global. Como se pode verificar na Tabela 2.1, que apresenta a Demonstração Operacional Resumo (para proprietários), esta demonstração compreende duas colunas principais, uma para o período atual (*Current Period*) e outra para o acumulado à data (*Year-to-Date*). Estas desdobram-se em três colunas, que permitem apresentar em termos absolutos e relativos os valores reais, o previsto/orçamentado e o ano anterior, permitindo uma análise comparativa.

Atualmente, a demonstração operacional resumo pode ser apresentada quer na ótica dos gestores (Anexo 2) quer na ótica dos proprietários, sendo esta uma novidade introduzida na 11ª edição do USALI (AECA, 2015; Faria *et al.*, 2015; Santos *et al.*, 2016). Ambas as demonstrações são similares até ao *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA).

Tabela 2.1 - Demonstração Operacional Resumo (para Proprietários)

	PERIOD OF						
	CURRENT PERIOD			YEAR-TO-DATE			
	ACTUAL	FORECAST/ BUDGET	PRIOR YEAR	ACTUAL	FORECAST/ BUDGET	PRIOR YEAR	
ROOMS AVAILABLE: ROOMS SOLD: OCCUPANCY: ADR: ROOMS REVPAR: TOTAL REVPAR:							Métricas Operacionais (novidade na 11ª edição)
	PERIOD OF						
	CURRENT PERIOD			YEAR-TO-DATE			
	ACTUAL	FORECAST/ BUDGET	PRIOR YEAR	ACTUAL	FORECAST/ BUDGET	PRIOR YEAR	
	\$	% ²	\$	% ²	\$	% ²	\$
OPERATING REVENUE							
Rooms							
Food and Beverage							
Other Operated Departments							
Miscellaneous Income							
TOTAL OPERATING REVENUE							
DEPARTMENTAL EXPENSES							
Rooms							
Food and Beverage							
Other Operated Departments							
TOTAL DEPARTMENTAL EXPENSES							
TOTAL DEPARTMENTAL PROFIT							
UNDISTRIBUTED OPERATING EXPENSES							
Administrative and General							
Information and Telecommunications Systems							
Sales and Marketing							
Property Operation and Maintenance							
Utilities							
TOTAL UNDISTRIBUTED EXPENSES							
GROSS OPERATING PROFIT							
MANAGEMENT FEES							
INCOME BEFORE NON-OPERATING INCOME AND EXPENSES							
NON-OPERATING INCOME AND EXPENSES							
Income							
Rent							
Property and Other Taxes							
Insurance							
Other							
TOTAL NON-OPERATING INCOME AND EXPENSES							
EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION, AND AMORTIZATION							
INTEREST, DEPRECIATION, AND AMORTIZATION							
Interest							
Depreciation							
Amortization							
TOTAL INTEREST, DEPRECIATION, AND AMORTIZATION							
INCOME BEFORE INCOME TAXES							
Income Taxes							
NET INCOME							

Fonte: Adaptado de Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (HANYC, 2014)

Na ótica do proprietário estão presentes “rubricas incluídas na demonstração dos resultados (por naturezas) destinada a utilizadores externos, como é o caso dos encargos financeiros, das depreciações, das amortizações e do imposto sobre o rendimento (...), os quais variam com base nas necessidades e decisões dos donos e geralmente não estão

sob o controlo da empresa de gestão” (Faria *et al.*, 2015: 8). Na ótica do operador estas rubricas não constam da demonstração operacional, sendo apenas deduzida ao EBITDA a reserva de substituição⁵, resultando na última linha da demonstração, que é o “*EBITDA Less Replacement Reserve*”.

Tal como se pode verificar na Tabela 2.1, destacam-se ainda algumas alterações efetuadas na 11ª edição, tais como:

- A alteração da designação de algumas rubricas:
 - *Operating Revenue* (anteriormente intitulada apenas *Revenue*) - esta tem implicações na comparabilidade de rácios pois qualquer índice que historicamente foi medido como uma percentagem da receita total não é mais compatível com os índices da 11ª edição, medidos como uma percentagem da receita operacional total (Schmidgall & DeFranco, 2015);
 - *Miscellaneous Income* (este departamento era designado por *Rentals and Other Income* na 10ª edição);
 - *Non-Operating Income and Expenses* (outrora *Fixed Charges*);
 - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* - EBITDA (antes designada *Net Operating Income* na ótica dos operadores).
- A criação do departamento de gastos não distribuídos *Information and Telecommunications Systems*, o qual consolida todas os custos associados com tecnologias e comunicações de todos os departamentos, anteriormente alocados no departamento “*Telecommunications*” (*Other Operated Department*), que já não existe.

De realçar a importância da secção dedicada aos diversos rácios e estatísticas passíveis de uso na hotelaria. A sua análise é imprescindível para compreender informação que não está imediatamente perceptível nas demonstrações, facilitando a tomada de decisões, assim como para a elaboração de *Balanced Scorecards* (BSC), permitindo a definição da estratégia do hotel. Na 11ª edição esta secção do manual foi objeto de uma melhoria significativa, passando a ser disponibilizada informação mais detalhada e aplicável à realidade atual (Ferreira, 2012; Schmidgall *et al.*, 2015).

⁵ Reservas para futuras substituições de mobiliário, equipamentos, utensílios, reabilitação do edifício e outras construções. Estas reservas são normalmente calculadas a partir de uma percentagem das receitas do hotel e representam, tanto para os gestores como para os proprietários, uma segurança de que os fundos estarão disponíveis quando necessários, de forma a manter os padrões da unidade hoteleira (HOSPA, 2016).

É também pertinente salientar que o USALI pode coexistir com uma grande diversidade de normativos contabilísticos e fiscais, em diferentes países, sendo no caso português perfeitamente conciliável com o Sistema de Normalização Contabilística (SNC).

Em suma, verificamos que são várias as vantagens que lhe estão associadas (Santos *et al.*, 2010; AECA, 2015; Faria *et al.*, 2015; Teixeira, 2015; Campa Planas *et al.*, 2016; Georgiev, 2016; Santos *et al.*, 2016), tais como:

- Servir de guia para todos os trabalhadores do hotel;
- Ser um sistema de apoio e simplificação dos dados contabilísticos;
- Uniformizar e padronizar as demonstrações;
- Facilitar a comparabilidade da informação financeira e das performances operacionais, fomentando o *benchmarking*;
- Poder adaptar-se à realidade de diferentes unidades hoteleiras;
- Ser um sistema idóneo, comprovado e em evolução durante quase um século;
- Ter utilidade como ferramenta de avaliação de desempenho (podendo servir como um fator de motivação);
- Fomentar a monitorização dos resultados e, conseqüentemente, um maior controlo da atividade (Santos *et al.*, 2010; AECA, 2015; Faria *et al.*, 2015; Teixeira, 2015; Campa Planas *et al.*, 2016; Georgiev, 2016; Santos *et al.*, 2016);).

No entanto, o USALI tem sido alvo de diversas críticas por apresentar limitações (AECA, 2015; Faria *et al.*, 2015; Campa Planas *et al.*, 2016;):

- O facto dos custos indiretos não serem alocados aos departamentos operacionais (por exemplo, custos de energia e manutenção no departamento de alojamento), o que pode impedir uma análise real do seu desempenho;
- A subjetividade presente no momento da classificação dos custos em diretos ou indiretos em relação a certo departamento, dando margem para uma distorção da realidade contabilística;
- A dificuldade na alocação por departamento de certos pacotes de serviços;
- A dificuldade de implementação do sistema em unidades pequenas com uma estrutura departamental pouco diferenciada;
- A procura do melhor resultado individual (gestor de um departamento específico), em detrimento do resultado global da unidade (conseqüência da responsabilização);
- Alguns indicadores de gestão como o *Average Daily Rate* (ADR) e o *Revenue per Available Room* (RevPAR) poderem variar conforme as políticas do hotel,

como por exemplo, pela forma como se reparte a meia pensão, pensão completa ou o sistema de “tudo incluído”.

2.5.2 Grau de implementação do USALI

São vários os estudos que analisam o papel do USALI como prática contabilística na hotelaria e o quão amplamente aceite e adotado este sistema é no setor hoteleiro a nível mundial.

Kwansa e Schmidgall (1999) efetuaram um estudo nos EUA, país de origem do USALI, no qual verificaram que 88% dos responsáveis financeiros inquiridos tinham conhecimento da existência do USALI e que 78% utilizava o sistema uniforme nas unidades hoteleiras, embora apenas 12% o adotasse totalmente.

Campa Planas (2005) observou que 63% das cadeias hoteleiras e hotéis individuais em Espanha utilizavam o USALI, havendo uma distinção clara entre as cadeias internacionais e as cadeias espanholas (grau de implementação de 100% e de 50%, respetivamente), apresentando os hotéis independentes uma taxa de adoção de 67%.

Ainda no mercado espanhol, Campa Planas e Rebull (2007) estudaram as diferenças verificadas nas práticas de contabilidade de gestão entre o segmento de férias e o de cidade. Verificaram que o grau de conhecimento e implementação dos sistemas da contabilidade de gestão é mais reduzido nos hotéis do segmento de férias, sendo que metade dos hotéis de férias e um dos seis hotéis urbanos inquiridos desconheciam o USALI e que apenas um terço dos hotéis de férias e dois terços dos hotéis de cidade o aplicavam. Os autores concluíram que a pequena amostra selecionada (seis hotéis de cada segmento) pode ter contribuído para que os resultados de estudos anteriores em relação ao uso generalizado do USALI não se confirmassem totalmente.

Pavlatos e Paggios (2007) realizaram um estudo na Grécia que revelou um baixo grau de implementação do USALI nas unidades hoteleiras (11,8%). Verificaram também que 53,3% dos hotéis pertencentes a cadeias internacionais utilizavam o sistema uniforme, enquanto apenas 2,9% dos hotéis de cadeias nacionais o adotavam. Desta forma concluíram a existência de uma relação significativa entre a adoção do USALI e a pertença a uma cadeia internacional.

Na China, Chan e Wong (2007) efetuaram um estudo a vários departamentos de cerca de 25 hotéis de cidades diferentes, questionando os profissionais sobre a aplicabilidade

do USALI ao mercado chinês. Verificaram que as suas especificidades dificultaram a aplicação do USALI e concluíram que este sistema não é aplicável pois, para tal, seria necessária a criação de nove novos departamentos e reestruturação das rubricas nas demonstrações de resultados.

No estudo de Persic e Jankovic (2010), realizado na Croácia, é perceptível o grau de implementação do USALI de 84% das unidades hoteleiras em 2009 (Faria *et al.*, 2015). Em Portugal, a realização de estudos empíricos com o objetivo de compreender o nível de conhecimento e de adoção do USALI é relativamente recente.

Os primeiros resultados a nível nacional de que se tem conhecimento foram apresentados pela Associação da Hotelaria de Portugal (AHP) em 2006, os quais não revelam um grau de utilização tão elevado como era expectável. De facto, constatou-se uma reduzida taxa de adoção do USALI por todo o país, sendo que no Algarve apenas era adotado por um terço das unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas (Faria *et al.*, 2015).

Lamelas (2004) efetuou uma análise da implementação do USALI num grupo hoteleiro português no qual verificou que os gestores consideravam o USALI uma ferramenta bastante importante para o controlo de gestão. O autor refere ainda que o ideal seria a sua complementação com o Plano Oficial de Contas (POC - sistema em vigor na época), nomeadamente através da classe 9 de contabilidade analítica. No desenvolvimento do estudo, verificou-se ainda que os entrevistados enalteceram alguns atributos do USALI, nomeadamente, “riqueza de informação, fácil, simples e rápido” (Lamelas, 2004: 224).

Cruz (2007) num estudo sobre os sistemas de medição da performance no setor hoteleiro em Portugal verificou que os sistemas de medição do desempenho se baseiam em informação financeira obtida com base numa contabilidade realizada sobre os princípios do USALI.

O estudo realizado por Carvalho (2009) numa unidade hoteleira portuguesa de três estrelas permitiu concluir que este sistema uniforme é utilizado e é uma das bases do controlo de gestão da empresa. No entanto, observou-se que esta unidade imputa os custos indiretos aos departamentos operacionais, contrariando um dos princípios fundamentais do USALI. Das semelhanças encontradas com o USALI teórico, é salientada a realização da análise de rácios e do comparativo ano a ano.

Importa também referir o estudo de Lamelas (2011) sobre a direção hoteleira em equipa com o USALI e o BSC, o qual teve como objetivos averiguar qual o “modelo de direção predominante nas unidades hoteleiras portuguesas” (se recorrem aos modelos teóricos

de coliderança), assim como “verificar que importância está a ser dada às ferramentas do USALI e do BSC, como filosofia e linguagem comum e como instrumentos de medida da eficácia e eficiência” (Lamelas, 2011: 67). Verificou-se que 59,2% das unidades hoteleiras pertencentes à amostra utilizam a contabilidade de gestão, e que 82,4% das mesmas afirmam que foi adaptada do USALI, 85,7% referem que permite fazer comparações e 92,7% dizem que é extremamente útil para a gestão. O autor conclui que o USALI é “sinónimo” de contabilidade de gestão nas unidades hoteleiras portuguesas. O estudo evidenciou a relação entre o modelo de direção e a adoção do USALI, isto é, nas unidades hoteleiras com uma administração centralizada o grau de implementação do sistema uniforme é de apenas 11,9%, enquanto nas unidades mais descentralizadas (próximas do modelo de coliderança), o USALI apresenta uma taxa de adoção de 40,5%. O autor concluiu que a utilização do USALI está associada à dimensão, categoria, grupo hoteleiro e modelo de codireção das unidades hoteleiras.

Santos *et al.* (2012) analisaram 35 hotéis de diferentes categorias e regiões de Portugal com o objetivo de avaliarem a adoção de práticas de contabilidade de gestão. Verificaram que 30 hotéis utilizavam processos de contabilidade de gestão (85,7%), embora apenas 15 unidades tivessem implementado o USALI (todas pertencentes a cadeias hoteleiras), traduzindo-se numa taxa de adoção de 42,9%. O autor afirma que o grau de implementação do USALI ainda é diminuto e que não abrange todas as unidades hoteleiras, registando-se diferenças se for considerada a dimensão da unidade, isto é, o sistema uniforme é mais utilizado nos grandes hotéis e em hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras estrangeiras.

No estudo realizado por Ferreira (2012) sobre a aplicabilidade do USALI num grupo hoteleiro português, verificou-se que o grupo potenciou a utilização do USALI em seu benefício e que o grau de satisfação dos diretores das unidades rondou os 84%. Estes consideram-no um sistema de contabilidade de gestão bastante adequado à situação do grupo hoteleiro, que presta informação contabilística de qualidade (considerada a questão mais benéfica da utilização da ferramenta) bem como, apesar de precisar de algumas alterações para responder totalmente às necessidades de informação dos diretores e ajustar-se à estrutura da unidade, o sistema uniforme representa uma boa ferramenta de controlo de gestão. Foi verificado que o grupo recorre à análise de rácios e elabora orçamentos como recomenda o USALI. É visto como um sistema fulcral no apoio à tomada de decisão e as maiores vantagens mencionadas são a uniformização na apresentação dos resultados e o diagnóstico por departamento. Os diretores indicaram

como maiores desvantagens o facto de ser muito trabalhoso e, por vezes, não responder inteiramente às necessidades específicas de informação dos *controllers* e dos diretores. Faria *et al.* (2015) efetuaram um estudo sobre o grau de adoção do USALI nas unidades hoteleiras do Algarve, bem como a sua utilidade para os gestores. Revelou-se uma evolução positiva na implementação deste sistema uniforme visto que se observou uma taxa de adoção de 50% (superior à reportada nos estudos da AHP em 2006 e de Santos *et al.* em 2012 realizados em Portugal, com 30% e 42,9%, respetivamente). Por outro lado, o grau de implementação nas cadeias internacionais é inferior ao esperado (66,7%) e é mais elevada nos hotéis independentes do que nas cadeias hoteleiras nacionais, o que surpreendeu os autores. O facto de o USALI não ser obrigatório e a satisfação com o sistema de relato já existente foram apontados como principais motivos para a sua não utilização, sendo que cerca de 46% não o considera tão importante quanto outras ferramentas para a gestão financeira da unidade, dando mais relevância às normas fiscais. Cerca de 92% das unidades hoteleiras de cinco estrelas adotam o USALI, contrastando com apenas 41% das unidades de quatro estrelas, o que confirma que quanto maior a categoria, maior a utilização do USALI. Os autores concluíram que não existe relação entre a utilização do USALI e a dimensão da unidade hoteleira, exceto no que respeita ao número de trabalhadores, o que pode ser explicado em parte pela relação existente com a categoria da unidade (que implica um maior ou menor número de trabalhadores). Observou-se ainda a existência de uma relação significativa entre a utilização do USALI e a entidade responsável pela organização dos sistemas de contabilidade de gestão.

Após a análise dos estudos empíricos verifica-se que o USALI apresenta uma evolução positiva no seu grau de implementação e é um sistema uniforme mundialmente aceite e bastante reconhecido. A sua utilização ainda apresenta alguma variação geográfica, verificando-se uma utilização mais elevada nos EUA (país de origem do sistema), contrastando com a inadequação ao mercado chinês. A Europa apresenta também uma aceitação generalizada deste sistema uniforme, com a Grécia a exibir os valores mais baixos.

No caso de Portugal verifica-se uma predominância do USALI como ferramenta de apoio à gestão. A taxa de adoção deste sistema regista uma evolução positiva a nível nacional, estando neste momento próxima dos valores verificados em Espanha. A satisfação dos gestores e diretores que adotaram o sistema uniforme nas unidades hoteleiras tem-se revelado bastante satisfatória, salientando-se que, desde que esteja

adaptado à estrutura e necessidades específicas das unidades, o USALI fornece informação contabilística atualizada e de bastante importância para os gestores/diretores/*controllers*.

Após o enquadramento teórico do USALI e a análise sobre a sua aplicabilidade e o seu grau de implementação nacional e internacionalmente, torna-se relevante perceber até que ponto o sistema uniforme teórico é aplicado na unidade hoteleira acolhedora, observando em ambiente empresarial em que medida o recente processo de internacionalização da empresa afetou o *reporting*, bem como verificar como foram acolhidas as alterações previstas na 11.^a edição e se este se assume como um instrumento indispensável à tomada de decisão.

3. Caracterização da organização acolhedora

O estágio foi realizado no Anantara Vilamoura Algarve Resort. Este hotel de cinco estrelas pertence a um grupo internacional em expansão: o Minor International Public Company Limited (MINT), sediado na Tailândia.

Por forma a compreender melhor o conceito da marca Anantara, descreve-se em seguida como surgiu a “empresa mãe”, de que forma está estruturada e quais as suas principais características.

3.1 Síntese histórica do grupo Minor International PCL (MINT)

O grupo MINOR teve a sua origem em 1967, quando o Sr. William Heinecke⁶ fundou duas empresas, uma agência de publicidade e outra de limpezas. Mais tarde viria a ser estabelecida a Minor International com a abertura do primeiro hotel do *portfolio* da marca, o Royal Garden Resort Pattaya, em 1978. Atualmente incorpora 160 hotéis, 2.064 restaurantes, 398 estabelecimentos de retalho, resultando em mais de 50 marcas em 32 países por todo o mundo (*vd. Anexo 3*). De acordo com o seu fundador, o sucesso do grupo atribui-se, em parte, ao facto de ter sempre planos estratégicos de médio e longo prazo, visando a diversificação dos negócios, tanto em termos de marcas como nas localizações geográficas, o que lhe garantiu um crescimento constante ao longo do tempo (Minor, 2018).

O grupo tem como visão “ser uma operadora líder em hotelaria, restauração e estabelecimentos de retalho de moda e estilo de vida, através da entrega de produtos e serviços de marca que proporcionam 100% de satisfação a todos os *stakeholders*. (Minor, 2018)”

Os valores principais da marca Minor são o foco no cliente, a orientação para resultados, o desenvolvimento do pessoal, inovação contínua e valorização de parcerias. O grupo Minor considera-se uma organização bastante dinâmica e competitiva, sempre proactiva, adaptando-se rapidamente às mudanças e atenta às oportunidades que possam surgir para captar novos clientes e mercados, sem descurar da excelência de serviço e

⁶ A denominação da marca MINOR deve-se a um facto curioso: o seu fundador, William Heinecke, tinha apenas 17 anos no momento da criação da empresa, sendo o nome da marca a tradução para inglês do estado legal do mesmo - “menor de idade”.

satisfação do cliente, procurando desta forma manter-se à frente da concorrência (Minor, 2018).

Devido à multiplicidade de áreas onde atua, foram estruturados três grupos principais: Minor Hotels, Minor Food e Minor Lyfestyle. Na Figura 3.3, é possível verificar qual o peso de cada grupo no total das receitas geradas em 2017.

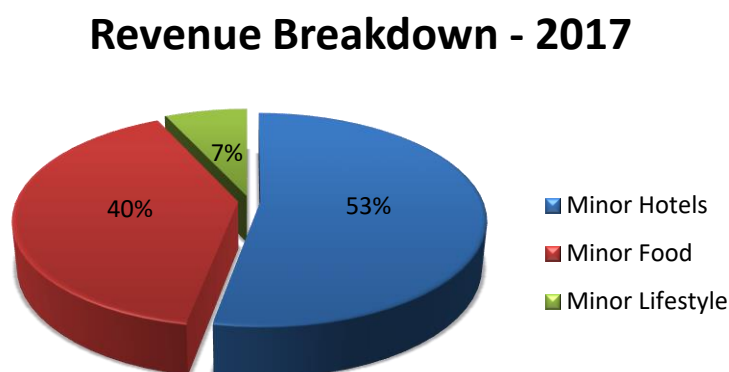


Figura 3.3 - Repartição da Receita por segmentos em 2017

Fonte: Adaptado do Relatório Anual de 2017 da Minor International PCL (Minor, 2018)

Em 2017, a Minor International apresentou um lucro líquido de 5.415 milhões de bahts (moeda tailandesa), um aumento de 18% em relação ao lucro líquido de 2016, atribuível ao desempenho das três unidades de negócio.

Para efeitos deste relatório, importa esclarecer e clarificar de que forma os hotéis são explorados pela Minor Hotels.

A Minor Hotels é proprietária, operadora e investidora de hotéis internacionais, tendo atualmente 160 hotéis em operação sob marcas próprias e de terceiros, além de extensas propriedades hoteleiras e spas, residências, praças comerciais e atrações de entretenimento. Impulsiona o seu crescimento por meio de um *portfolio* de cinco marcas próprias de hotéis, além de parcerias estratégicas com outras marcas líderes em todo o mundo. Cada uma das marcas possui personalidade própria e contribui de maneira única para os objetivos de crescimento da Minor Hotels, segmentando o perfil de cliente.

O grupo define-as da seguinte forma (Minor Hotels, 2018):

- Anantara Hotels, Resorts & Spas - uma marca de hospitalidade de luxo para viajantes modernos, conduzindo-os a lugares únicos, pessoas e histórias através

de experiências pessoais e proporcionando uma hospedagem sincera nos destinos mais emocionantes do mundo;

- AVANI Hotels & Resorts - contemporâneo, descontraído e imaginativo. Seja um descanso em família ou um passeio romântico, os hotéis e resorts AVANI oferecem o espaço certo para um conforto relaxado e inspirado. Serviço diferenciado, jantares descontraídos e instalações recreativas atraentes garantidas;
- Elewana Collection - cada um dos acampamentos, pousadas e hotéis dentro da coleção Elewana oferece alojamentos únicos de conforto excepcional. As suas localizações icônicas proporcionam a qualquer viajante do mundo uma das experiências mais gratificantes que poderiam desejar, perto de todo o drama e espetáculo da vida selvagem africana;
- Oaks Hotels & Resorts - Uma mistura única de hotéis de cidade em locais centrais e resorts em destinos turísticos na Ásia-Pacífico e no Médio Oriente. Para estadias curtas ou longas, famílias e grupos desfrutam de um serviço acolhedor, alojamentos e instalações de lazer de qualidade superior;
- Tivoli Hotels & Resorts - Abrangendo um *portfolio* diversificado de hotéis de quatro e cinco estrelas com personalidades e instalações exclusivas, o Tivoli combina equipas locais, serviços convenientes e experiências únicas para revelar a autenticidade de cada destino, seja uma cidade próspera multicultural ou um paraíso de praia.



Figura 3.4 - Marcas Próprias da Minor Hotels

Apesar de já se apresentar como um grupo de referência na região Ásia-Pacífico, e considerando que a Minor Hotels está sempre em busca de novas oportunidades para a introdução das suas marcas em novos mercados, de forma a oferecer uma ampla gama de opções aos seus hóspedes, mas também a captação de novos clientes, o seu plano estratégico compreendeu a sua expansão para a Europa e para a América Latina.

Com o reconhecimento de que Portugal é um excelente ponto estratégico para a entrada na Europa, a Minor Hotels procedeu, em 2015, à aquisição dos hotéis Tivoli (12 em Portugal e 2 no Brasil). Tal transação só seria finalizada no início do ano de 2016, totalizando 294 milhões de euros.

Durante o ano de 2017 foram efetuados vários investimentos e renovações nos hotéis em Portugal. Segundo Dillipraj Rajakarier⁷ (um dos diretores executivos), conjuntamente com o aumento do *standard* de serviço, permitiu elevar a marca e aumentar o preço por quarto, dando a oportunidade de captar a tendência de crescimento da procura em Portugal, mas também atrair os mercados tradicionais do grupo tailandês (maioritariamente China e Médio Oriente).

Verificou-se no mesmo ano o *rebranding* de dois hotéis Tivoli, nomeadamente, o AVANI Avenida Liberdade Lisbon Hotel e o Anantara Vilamoura Algarve Resort (antigos Tivoli Jardim e Tivoli Victoria, respetivamente), revelando-se numa oportunidade estratégica de introduzir essas marcas próprias na Europa.

3.2 Anantara Hotels, Resorts & Spas

Tal como referido anteriormente, a missão da Anantara Hotels Resorts & Spas é ser uma marca de luxo, orientada para hóspedes que procurem conectar-se com pessoas e lugares genuínos por meio de experiências extraordinárias. Promove a envolvência dos hóspedes com os costumes, cultura, pessoas e histórias locais, valorizando o que torna cada destino único, tornando a sua estadia numa aventura apaixonante. A marca acredita que cada experiência vivenciada pelo hóspede irá marcá-lo e acompanhá-lo ao longo da sua vida.

Hospedagem pura e sincera (prestada por pessoas reais, preenchida de bondade e calor humano) está no centro da experiência Anantara. Até mesmo o nome em sânscrito (língua ancestral do Nepal e da Índia) significa “sem fim”. A ideia está refletida no logotipo pelos ícones do jarro de água (que representam *nahm jai*⁸) e as duas almofadas tailandesas, que representam relaxamento e conforto (Figura 3.5).

⁷ Dillipraj Rajakarier - Chief Operating Officer of Minor International Pcl.; Chief Executive Officer and Director of Minor International Pcl.'s subsidiaries (Minor, 2018)

⁸ Há centenas de anos em toda a Tailândia, as pessoas deixavam um jarro de água fora de suas casas para saciar a sede de viajantes que estivessem de passagem. A água do jarro refrescava aqueles que estivessem de passagem e dava as boas vindas àqueles que desejavam ficar. Ao longo dos anos, o jarro de água tornou-se mais do que um símbolo. Este passou a simbolizar o espírito de quem dá sem esperar algo em troca. Esta generosidade incondicional é chamada de “*nahm jai*”, significando “água do fundo do coração”. (Anantara, 2018)



Figura 3.5 - Logotipo Anantara Vilamoura Algarve Resort

A marca tem os seguintes valores condutores: “Indígena, Competência e Luxo Autêntico”, sendo estes os pilares que guiam os hotéis na operação e serviço prestado ao cliente.

O primeiro valor destacado - Indígena - significa “ter origem, ser produzido, crescer, viver ou algo que ocorre naturalmente numa região ou ambiente específico”, o que se traduz na arquitetura dos edifícios, no desenho interior, na paisagem, na alimentação e na bebida, pois todos são inspirados na cultura e história do local onde se encontram, tornando a experiência dos hóspedes autêntica, familiarizando-se com a cultura e costumes, assim como com o património (Anantara, 2018).

No que respeita à “Competência” é a perícia ou conhecimento que vem da formação e/ou experiência, o que para além de significar a prestação de um serviço de excelência por pessoas devidamente capacitadas, revela o conhecimento do local/região que pretende transmitir ao hóspede. A marca promove a existência de gurus, isto é, pessoas que são especialistas na área onde atuam, destacando-se no Anantara Vilamoura Algarve Resort o “*Wine Guru*” (guru do vinho) e o “*Golf Guru*” (guru do golfe).

Por fim, o “Luxo Autêntico” refere-se à prestação de um serviço de excelência, personalizado, de forma natural e genuína, através de pequenas delicadezas, que fazem toda a diferença.

A experiência Anantara teve origem em 2001 com a abertura da primeira propriedade de luxo Anantara Hua Hin Resort, um retiro histórico à beira-mar na Tailândia. Desde então, a marca expandiu-se para todo o mundo (Camboja, China, Indonésia, Maldivas, Moçambique, Omã, Portugal, Catar, Sri Lanka, Tailândia, Emirados Árabes Unidos, Vietnam e Zâmbia), localizando-se em cidades cosmopolitas, ilhas exuberantes, areias do deserto, destinos de património cultural, praias inexploradas e destinos turísticos contemporâneos.

Os hotéis Anantara estão presentes em vários países a nível mundial, cada um com a sua própria cultura, biodiversidade e meio ambiente. No entanto, todos partilham da mesma preocupação: garantir que o turismo seja sustentável para as gerações futuras de residentes e viajantes.

O turismo sustentável é objeto de bastante consciencialização da marca, e está presente desde a fase da pré-abertura de cada hotel. Anantara privilegia o “luxo ambiental, usando os estímulos do ambiente e inspiração local. Cada propriedade Anantara é uma janela aberta no habitat onde se encontra, e deve definir como vai explorar as temáticas envolventes preservando toda a área como se de um santuário se tratasse” (Anantara, 2018).

A conservação dos recursos ecológicos, os impactos positivos (ambientais e económicos) que podem ter nas comunidades e a promoção do crescimento sustentável estão intrínsecos à operação de cada propriedade. Todas as unidades hoteleiras pertencentes à marca promovem a gestão de resíduos e reciclagem, assim como contribuem ativamente para vários projetos sociais e ambientais nos locais onde estão inseridas, envolvendo os hóspedes no processo, seja através de angariações de fundos e doações a organizações que fomentem serviços vitais, apoio a crianças e proteção da vida selvagem, bem como pela reabilitação de recifes, ensino de inglês, conservação de elefantes, entre outras. Por outro lado, os hotéis Anantara fomentam a criação de parcerias com empresas e fornecedores locais, sustentando a sua economia. No hotel Anantara Vilamoura Algarve Resort, os produtos locais são a primeira escolha, sejam alimentares ou materiais. Desde os iogurtes e queijos servidos nos pequenos-almoços que são produzidos em São Brás de Alportel, até aos arranjos com espigas de trigo que são oferecidos aos hóspedes no final da sua estadia como lembrança da sua experiência, os quais são feitos por uma residente de cerca de 90 anos.

Uma das mais recentes ações da marca foi, a 1 de Janeiro de 2018, o início da substituição das palhinhas de plástico por bambu⁹ em todos os hotéis e *resorts* na Ásia, sendo que os preparativos estão em andamento para expandir a iniciativa globalmente até o final do ano.

⁹ O Anantara Golden Triangle Elephant Camp & Resort (situado na região montanhosa do norte da Tailândia) desenvolveu uma parceria com um artista local, Khamchan Yano, na qual aperfeiçoaram palhinhas de bambu, mantendo o bambu forte e garantindo ao mesmo tempo que é higiénico e reutilizável. Este utiliza um bambu selvagem de rápido crescimento nativo dos arredores da região. Esta parceria originou uma nova empresa social que continuará a fornecer o resort e criar empregos locais.

No Sri Lanka, o Anantara Peace Haven Tangalle adicionou um lote de bambu à sua horta orgânica existente, que é cuidada por moradores locais.

Para além disso, todos os anos no dia 4 de junho, apelidado de “*Minor Founder's Day*” (aniversário do fundador) e de “*Day of Good Deeds*” (Dia das Boas Ações), todos os funcionários pertencentes à Minor são encorajados a “devolver à sociedade”, isto é abraçar o espírito de doação, passando o dia contribuindo com o seu tempo e esforços para uma boa causa. Algumas ações que já foram efetuadas estão relacionadas com atividades de melhoria de instalações de escolas, lares de idosos, orfanatos e crianças com necessidades especiais, bem como limpezas de recifes, praias e parques, plantação de árvores, doações de sangue, apoio a famílias carenciadas e até mesmo a construção de um galinheiro para uma pequena comunidade local. No Algarve em particular, o Anantara Vilamoura Algarve Resort promoveu em 2017 uma campanha de recolha de bens para os sem-abrigo e em 2018 organizou um lanche e uma tarde divertida para crianças desfavorecidas.

Anantara é uma marca com uma reputação crescente e reconhecimento internacional, regularmente destacada em revistas internacionais de viagens, como a Condé Nast Traveler, Travel and Leisure, DestinAsian e Spa Finder, assim como a marca “Anantara Spa” já ganhou vários prémios internacionais.

3.3 Anantara Vilamoura Algarve Resort

O Anantara Vilamoura Algarve Resort localiza-se numa das regiões do Algarve mais procuradas pelos turistas, situando-se junto ao campo de golfe Victoria (palco da competição anual de golfe “Portugal Masters”), a apenas alguns minutos de carro da praia e a 30 minutos do Aeroporto Internacional de Faro.

Relativamente à estrutura da unidade hoteleira, o Anantara Vilamoura Algarve Resort dispõe de 280 quartos e suites com as seguintes tipologias: “Quarto Deluxe”, “Quarto Deluxe com Vista para o Jardim”, “Quarto Deluxe com Vista para a Piscina”, “Quarto Deluxe com Vista para o Campo de Golfe”, “Quarto Familiar Comunicante”, “Suite Golfe”, “Suite Familiar”, “Suite Victoria” e “Suite Presidencial”.

Todos os quartos da gama Deluxe, com ou sem vistas especiais, têm características básicas similares, tais como:

- | | | |
|---|---|--|
| ✓ 40 metros quadrados | ✓ Secretária e luzes de leitura individuais | ✓ iHome com <i>hub</i> para iPod e rádio |
| ✓ Cama de casal ou duas camas de solteiro | ✓ Comodidades do Anantara Spa | ✓ Wi-Fi |
| ✓ Varanda privada com | ✓ Secador de cabelo | ✓ Ar condicionado |

sofá-cama		individual
✓ Bar privado	✓ Chinelos e roupões de algodão	✓ Serviço de abertura de cama
✓ Espaço de relaxamento	✓ Máquina e acessórios de Café Nespresso	✓ Telefone com linha externa direta
✓ WC (chuveiro tipo chuva e banheira) e espelho com aumento de imagem	✓ Televisor LCD com canais de vídeo e vídeos a pedido	✓ Cofre

As Suites “Golfe” e “Familiar” dispõem das mesmas facilidades existentes nas categorias inferiores, com algumas diferenças. Destacam-se os 80 metros quadrados dos quartos, a existência de uma ementa de almofadas para o maior conforto do hóspede, um espaço de relaxamento com sofá-cama, uma secretária executiva, um leitor de CD/DVD e telefones fixos e portáteis com linha direta externa. As suites “Victoria” diferenciam-se pelo tamanho dos quartos (120 metros quadrados), uma varanda privada com sofá-cama e lareira de etanol portátil, dois armários tipo quarto de vestir, uma sala de jantar e casa de banho para convidados. Relativamente à “Suite Presidencial”, a tipologia mais elevada e exclusiva do hotel (só existe uma), destacam-se os 250 metros quadrados, um terraço de cobertura com espreguiçadeiras, sofás, mesa de jantar e Jacuzzi, um terraço com mesa e cadeiras, uma casa de banho com piscina de hidromassagem e cabines de duche duplas com chuveiro com efeito chuva, um quarto de vestir, uma sala de estar, uma sala de jantar, sistema de som Bang & Olufsen e a disponibilização de um telescópio. Nesta suite o hóspede pode desfrutar de jantares privados que podem ser acompanhados pelo “*Wine Guru*”. De destacar que todas as suites dispõem de serviço de mordomo.

No que diz respeito ao setor de Alimentação & Bebidas (A&B), o Anantara Vilamoura Algarve Resort dispõe de uma variada oferta de restaurantes e bares:

- O restaurante EMO apresenta-se como um “eno-restaurante de comida portuguesa com um toque contemporâneo” num ambiente de requinte, no qual se destaca a garrafeira selecionada pelo escanção “*Wine Guru*”, com mais de 350 referências de vinhos;
- O restaurante Ria presta homenagem à Ria Formosa, valorizando o peixe e o marisco característicos do Algarve, optando por uma experiência mais descontraída, dando a possibilidade ao hóspede de desfrutar da refeição junto à piscina;
- O restaurante Victoria diferencia-se pelos *buffets* e ementa de comida internacional que oferece;

- O Purobeach Vilamoura, que é constituído pelo Poolside dentro do hotel e o Beachfront na praia, dispõe de uma gastronomia internacional e replica o ambiente dos clubes de praia existentes em Palma de Maiorca, Marbelha e Barcelona;
- O Anantara Lounge & Bar, o qual serve as tradicionais tapas e petiscos portugueses, chás, bebidas e cocktails de assinatura;
- O bar Palms que serve de apoio a uma das piscinas e conta com uma ementa recheada de refeições ligeiras e petiscos gourmet, bebidas refrescantes e champanhe;
- O bar Cascades que apresenta o mesmo serviço que o bar Palms mas junto à piscina destinada apenas para adultos.

Salientam-se ainda algumas características do Anantara Vilamoura Algarve Resort:

- | | |
|---|---|
| ✓ 4 piscinas (3 exteriores e 1 interior) | ✓ Kids Club |
| ✓ Anantara Spa | |
| ✓ Health Club com instrutor pessoal | ✓ Babysitting 24h por dia |
| ✓ Aulas de Ioga particulares e em grupo | ✓ Experiências personalizadas com o “Golf Guru” |
| ✓ Vistas do campo de golfe Victoria | ✓ Transferes e instalações próprias para os praticantes de Golfe |
| ✓ Instalações para reuniões, conferências e eventos com capacidade para 950 pessoas | |
| ✓ Campo de Ténis | ✓ A 5 minutos de carro da marina, lojas, clubes, bares, restaurantes e praia de Vilamoura |
| ✓ Room Service | |

O Anantara Vilamoura Algarve Resort reflete toda a paixão e filosofia da marca, adaptadas ao local onde se encontra, pois, apesar de ser uma marca asiática, o produto oferecido é o Algarve. Este enquadra na sua operação a hospitalidade tipicamente portuguesa que nos é tão reconhecida, costumes locais e produtos diferenciados regionais.

A alteração da marca modificou toda a operação de atendimento ao cliente. A cultura asiática de atenção ao detalhe passou a ser uma obrigação do *staff*, desde o *check in* até ao *check out*.

Começa pelo recebimento do cliente no momento do *check in*. Ao invés do processo tradicional de atendimento no balcão da receção, no Anantara Vilamoura Algarve

Resort o hóspede é convidado a deslocar-se para o lounge onde pode desfrutar de um lanche com sumo natural de laranja algarvia, água de alfarroba, figos, amêndoas e frutos secos, enquanto o rececionista procede ao preenchimento no sistema dos dados necessários, através da utilização de um *tablet*. Para além disso, junto ao *lobby* do hotel, encontra-se um instrumento típico do folclore português, nomeadamente os “ferrinhos”, onde o hóspede é convidado a tocar, imergindo-se na cultura local, ao mesmo tempo que lhe é explicada a origem do nome “Anantara” e a filosofia da marca.

No que respeita ao pequeno-almoço, considerado por muitos hóspedes como uma experiência única e o *ex-líbris* do hotel, para além do cuidado na apresentação, todos os produtos são regionais e artesanais, destacando-se as frutas e o mel da região, os doces de figo e de laranja, os iogurtes de São Brás de Alportel, a variedade de sumos naturais e diversidade de produtos de pastelaria, entre outros.

Por outro lado, o Anantara Vilamoura Algarve Resort proporciona também ao hóspede o contacto direto com os produtores locais, através da realização das “*Spice Spoon Cooking Classes*” aos sábados, isto é, a visita dos hóspedes ao Mercado Municipal de Loulé, onde, juntamente com o *chef* executivo, compram os ingredientes necessários para a realização de pratos típicos algarvios (como a cataplana) e, desta forma, familiarizam-se com a origem dos produtos e a cultura local.

Importa destacar a parceria entre o Anantara Vilamoura Algarve Resort e alguns artesãos locais pertencentes ao Projeto TASA¹⁰, os quais produziram peças únicas que estão expostas em diversos espaços do hotel, assim como alguns materiais utilizados nos vários *outlets*, como bases para copos em cortiça de origem local e cerâmicas típicas portuguesas.

Durante a sua estadia, os hóspedes podem desfrutar ao vivo, todas as noites, do património imaterial da humanidade que é o Fado, e durante o serviço de *turndown*, é colocado um doce regional acompanhado da história associada à sua origem.

Uma experiência memorável prestada pelo hotel é a oferta de passeios de Tuk Tuk por Vilamoura, Quarteira ou Loulé, que vão desde visitas aos aglomerados mais tradicionais até praias de beleza natural, acompanhando sempre os hóspedes com guias locais.

O Anantara Vilamoura Algarve Resort já foi galardoado com os prémios “2017 Best Newcomer or Back on the Scene, Europe & Mediterranean, Conde Nast Johansens”,

¹⁰ O Projeto Técnicas Atuais Soluções Ancestrais (TASA) foi iniciado em 2010, pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (CCDR Algarve), e tem como principal missão “trazer inovação estratégica à atividade artesanal afirmando-a como uma profissão de futuro.” Juntando equipas de designers e artesãos, produzem peças originais que elevam o artesanato do Algarve, “dão uma marca contemporânea e utilitária, sem perder a sua matriz cultural e ecológica” (TASA, 2018).

“Readers’ Choice Awards 2017: Top 5 Resorts in Europe, Conde Nast Traveler US” e “Top 10 Best European Conference Resorts, Business Travel Magazine UK”.

Com a aquisição da Minor e o *rebranding* do hotel, e conseqüentemente a alteração dos processos, foi necessária bastante formação dos funcionários. Os diretores dos vários departamentos tiveram a oportunidade de passar algum tempo noutros hotéis Anantara, experienciando a marca e compreendendo os procedimentos principais, transmitindo-os ao restante *staff* quando regressaram para a abertura do primeiro Anantara na Europa. Tal formação é constante e todos os novos funcionários e estagiários, quer tenham contacto direto com o cliente ou não, são submetidos à transmissão desses conhecimentos. Por outro lado, a marca promove ações de intercâmbio de pessoal, em todas as funções existentes, fomentando a melhoria contínua.

Salientam-se ainda a alteração dos conceitos e nomes dos restaurantes e bares, assim como da experiência de Spa Anantara oferecida ao hóspede.

Segundo o Sr. Tamir Kobrin, diretor geral no momento da abertura do hotel como Anantara Vilamoura Algarve Resort e responsável pela transmissão da filosofia da marca, no início o hotel recebeu maioritariamente os “seguidores de marca”, isto é, hóspedes que já conheciam os hotéis Anantara e que queriam experienciar o primeiro da Europa. Ao longo dos meses, essa procura foi sofrendo alterações e, atualmente, os principais mercados de origem dos hóspedes são europeus, nomeadamente, Inglaterra, Suíça, Alemanha, França, Noruega, Portugal e Espanha, sendo o público-alvo os mercados de luxo.

O nível de aceitação da marca pelo cliente é considerado normal pelos diretores e gestores da unidade hoteleira. Estes referem que quando é efetuada uma alteração de marca, existe sempre um período de adaptação e apresentação ao mercado, dando-se a conhecer e justificando as alterações de preços com o seu valor acrescentado. Ao fim de um ano como uma unidade pertencente ao grupo Minor já se nota uma evolução bastante positiva nos níveis de ocupação em 2018.

No que diz respeito à concorrência existente - o Vila Vita Parc Resort & Spa e o Conrad Algarve - apresentam características bastante semelhantes e oferecem produtos similares aos do Anantara Vilamoura Algarve, revelando-se assim como concorrentes diretos.

As principais motivações de viagem registadas pelos hóspedes são o Lazer, o Golfe e o turismo de Negócios (motivado pelo centro de congressos com capacidade para 950 pessoas).

De salientar que os canais que originam maior número de reservas são os “Online” (como a Booking.com e a Expedia) e os diretos (o próprio website do hotel), os quais são responsáveis por quase um terço das dormidas verificadas, os Grupos assim como as Agências de Viagens e Operadores Turísticos (apesar de no momento do *rebranding* e devido à modificação dos preços terem sofrido uma ligeira descida). Os Grupos têm verificado um crescimento bastante relevante, o que se deve em parte à crescente aposta do departamento comercial na realização de eventos e também na maior exploração do centro de congressos para o turismo de Negócios.

4. Atividades e tarefas desempenhadas

As principais áreas de atuação do estágio foram no âmbito de diversas funções típicas do departamento financeiro de uma unidade hoteleira, nomeadamente, Controlo de Custos, *Key User* e Investimentos. No Apêndice A encontra-se o cronograma das tarefas executadas durante o estágio, o qual teve início a 9 de outubro de 2017 e término a 31 de maio de 2018.

No que respeita ao Controlo de Custos, destacam-se como atividades desempenhadas: a verificação diária do número de *covers* dos diversos pontos de venda de A&B; o controlo dos *Officer Check's* (HPR's); a verificação e lançamento de faturas de *stocks* (processo de *matching*); a verificação do mapa de *Unmatched*; a elaboração de inventários, assim como o controlo de alguns rácios de custos.

A verificação de *covers* diários por ponto de venda foi a primeira tarefa desempenhada, a qual implicava um controlo dos consumos verificados nos vários *outlets*, nomeadamente, restaurantes, bares, *room service*, minibares, banquetes e *coffee breaks*. Importa esclarecer que os *covers* aqui referidos dizem respeito ao número de pessoas que consumiram num determinado ponto de venda, conforme preconiza a 11ª edição do USALI (HANYC, 2014). Note-se que o sistema informático contabiliza o número de *covers* automaticamente a partir dos dados inseridos pelo funcionário no momento de fecho da fatura (por exemplo, uma mesa com três pessoas).

A tarefa consistia na extração de um relatório diário detalhado do sistema, a partir do qual se analisava o consumo de cada fatura, estimando o número de clientes a que dizia respeito (fazendo a distinção entre clientes “*in*” e “*out*”, isto é, alojados ou não no hotel) e verificando se o valor inserido pelo funcionário do restaurante/bar, no momento de fecho do documento em sistema estava correto. Caso não se verificasse, procedia-se ao seu acerto no mapa específico para o efeito, o qual tinha sido previamente preenchido pelo Auditor da noite. De certa forma, esta atividade permitiu a familiarização com a estrutura do hotel e com os valores médios de consumo numa fase ainda inicial do estágio. Com o passar do tempo, ao invés de realizar uma análise pormenorizada de todos os pontos de venda (fatura a fatura), analisava-se diariamente o mapa de *covers* preenchido pelo auditor da noite e o mapa de produção diário. Caso surgissem valores anormais, procedia-se à extração e verificação do relatório do *outlet* em questão.

A tarefa atribuída em seguida foi o controlo dos *Officer Check's* dos *outlets* de A&B, denominados como HPR's. Estes documentos resultam dos consumos internos efetuados pelos diretores e gestores da unidade hoteleira tendo em vista a promoção e divulgação do hotel. Contêm os consumos detalhados com os preços de venda discriminados, aos quais se efetuou um desconto de 100%, não sendo assim considerado para a receita total do *outlet*. Destacam-se também como alguns exemplos de consumos internos de A&B as ofertas de almoços/jantares a jornalistas ou *bloggers* de influência com menus de degustação, por parte do departamento comercial ou de relações públicas, com o objetivo de que estes promovam a unidade hoteleira.

A tarefa consistia na comparação dos HPR's enviados pelo auditor da noite com os relatórios de vendas extraídos do sistema (por pessoa e por ponto de venda) e na confirmação desse consumo com o diretor/gestor a que dissesse respeito. Por norma, os documentos eram assinados pelas entidades que o efetuaram, mas caso não se verificasse, entrava-se diretamente em contacto com as pessoas para a validação do consumo interno. De seguida, estando todos os documentos validados, procedia-se à atualização do mapa de reconciliação de HPR's que continha o acumulado do mês de consumos internos, discriminados por diretor/gestor, por ponto de venda e por género (comidas ou bebidas). Neste mapa eram também registados os consumos internos respeitantes ao serviço de quartos (*room service*), isto é, as comidas e bebidas oferecidas aos hóspedes que faziam parte dos pacotes de boas vindas, mas também os artigos oferecidos no momento do serviço de *turndown*. Esta tarefa era realizada semanalmente. No final de cada mês, o *Financial Controller* verificava o mapa final e fazia o *reporting* do mesmo.

A verificação e lançamento de faturas de *stocks* (processo de *matching*), foi também uma das funções desempenhadas. Neste ponto, é importante salientar que este processo era apenas o terceiro passo no tratamento das faturas. A primeira fase correspondia à emissão no departamento de compras da Nota de Encomenda (NE) para o fornecedor, conforme as necessidades de produtos das várias secções. No processo da receção das mercadorias no economato, cada artigo tinha que ser cuidadosamente conferido, verificando se correspondia aos que estavam presentes nas guias de remessa (documentos para efeitos de transporte e comprovativos da entrega da mercadoria) e a sua qualidade, garantindo assim que tudo o que fosse inserido no sistema¹¹ coincidia na

¹¹ Durante o período do estágio a unidade hoteleira procedeu à alteração do Software de gestão de *stocks*. Passou de Epicor para Sage X3

realidade às mercadorias físicas em armazém. Este processo era importante pois o sistema atualizava automaticamente os *stocks*. Procedia-se então ao *receiving* em sistema da NE emitida anteriormente.

A terceira fase correspondia ao *matching*, isto é, verificar se os dados presentes nas faturas recebidas dos fornecedores correspondiam aos que tinham sido registados no *receiving*, tendo em atenção os artigos, as quantidades fornecidas e os preços correspondentes. No momento do lançamento em sistema, os dados específicos da fatura (número de fatura, data e fornecedor) eram inseridos, seleccionava-se o número de *receiving* gerado anteriormente, faziam-se os acertos de preços que fossem necessários, verificava-se o regime de IVA a que estavam sujeitos os artigos (taxa reduzida, intermédia ou normal, isenção de vasilhame, entre outras) e procedia-se à validação do documento internamente, o que gerava um número de *matching* identificativo e uma etiqueta com todos esses dados codificados (a qual era anexada ao original da fatura). Desta forma, o departamento de fornecedores recebia a informação que a fatura estava correta e que poderia proceder ao seu pagamento (conforme prazos de pagamento estabelecidos contratualmente). Para além das faturas, também as Notas de Crédito eram alvo de lançamento em sistema. O processo de *matching* era efetuado diariamente, mantendo o sistema o mais atualizado possível.

Regularmente o mapa de *Unmatched* era analisado, o qual continha todas as NE's cujo *receiving* havia sido feito mas que ainda não tinham sido alvo de *matching*, contactando os fornecedores no sentido de desbloquear eventuais divergências. Importa salientar que a interação constante com o economato foi imprescindível para o desenvolvimento de ambas as tarefas. Antes da realização dos inventários e do fecho do mês havia o cuidado de verificar se todas as faturas/notas de crédito tinham sido lançadas.

Outra tarefa de relevo foi a realização dos inventários mensais dos vários pontos de venda. Após o lançamento de todas as faturas/notas de crédito do mês e quebras registadas, depois de efetuadas todas as transferências entre secções e após a entrega e fecho de todas as requisições dos *outlets*, procedia-se à contagem dos *stocks* existentes. Nos armazéns do Economato e dos minibares era feita a contagem das comidas e das bebidas, enquanto nos restaurantes Victoria, EMO e Ria, bares Anantara Lounge, Palms e Cascade, Banquetes e *Room Service* apenas se contabilizava as bebidas. A contagem era registada manualmente nas listas de inventário geradas pelo *software* de controlo de custos e posteriormente inseridas no sistema. Procedia-se então à análise das diferenças verificadas entre o que estava registado no *software* e o contado, pois estes deveriam

coincidir. Quando tal não se verificasse, analisava-se todas as entradas e saídas registadas na secção e através dos funcionários responsáveis procurava-se investigar a origem do desvio. Só depois se procedia à validação do inventário.

Outra atividade desempenhada foi o controlo de rácios. Diariamente, o auditor da noite enviava um mapa de produção que continha as receitas do dia anterior (detalhadas por ponto de venda), o acumulado do mês em causa e o acumulado ao ano, comparando com o que tinha sido orçamentado. Nesse mapa constavam ainda algumas informações importantes de ocupação e rácios de produção (quartos ocupados, *day uses*¹², quartos não vendidos, gratuidades, número de clientes, ADR, RevPar, entre outras). Com base no mesmo procedia-se ao preenchimento de um ficheiro para o cálculo de alguns rácios importantes de A&B, tais como, o *Food Revenue*, o *Beverage Revenue*, o *Capture Rate*, o *Average Food Check* e o *Average Beverage Check*, para cada *outlet*. Desta forma, era possível a análise do ponto de situação do *outlet*, comparando o seu desempenho com os objetivos traçados e orçamento. Importa destacar que tanto os rácios de produção como os rácios de A&B eram obtidos de acordo com as métricas referidas na secção III da 11ª edição do USALI.

Por outro lado, foi também possível fazer análises de *Profit & Loss* (P&L) de A&B de alguns eventos. Para tal, procedia-se à recolha de toda a informação necessária, como preços por cliente (distinguindo o que era referente a comidas e a bebidas), o número de pessoas que haviam comparecido (diferenciando adultos e crianças), possíveis descontos efetuados (pacotes especiais, meias pensões/pensões completas, caso se aplicassem), gastos com comidas e bebidas, número de funcionários de cozinha e de sala destacados para o evento, bem como outros custos associados, como por exemplo licenças emitidas, músicos e decoração (flores, balões, iluminação especial, entre outras). Estas informações eram por sua vez registadas num mapa de P&L da unidade hoteleira, o qual permitia a análise de alguns rácios relevantes para este departamento, como o *Food Cost*, o *Beverage Cost* e o *Staff Cost*. Desta forma, possibilitava uma análise mais detalhada do lucro ou prejuízo de cada evento, apoiando a gestão na tomada de decisões (como por exemplo, se esse tipo de evento poderia ser realizado novamente ou não, ou até mesmo ajustamento de preços de venda, caso necessário).

¹² *Day use* refere-se ao usufruto das instalações e serviços de uma unidade hoteleira durante o dia sem estar hospedado no hotel, por um valor pré determinado. Pode ser associado a passageiros em trânsito que aguardam ligação de voos, empresários que pretendem descansar e refrescar-se entre reuniões, convidados de eventos como casamentos, visitantes que pretendem apenas descontrair e fugir à rotina, entre outros.

Outra tarefa realizada foi o custeio das fichas técnicas de alguns pratos. Quando eram preparadas novas ementas para eventos especiais (ceia e almoço de natal, passagem de ano, almoço de páscoa, entre outros), a cozinha enviava as fichas técnicas dos novos pratos para serem custeados. Para tal, cada ingrediente estava detalhado no ficheiro com o respetivo código interno de sistema e quantidades utilizadas na receita, para os quais se verificava o valor da compra atualizado (a partir da última entrada registada em sistema), preenchendo na ficha o custo unitário de cada produto. Tendo em consideração o número de doses a que cada receita dizia respeito, era possível calcular o custo total do prato, o *Food cost* associado e o preço de venda ao cliente (definido pelo departamento de A&B).

Regularmente eram também efetuadas análises temporais de custos e vendas por artigo e por secção ou departamento. Salienta-se, a título de exemplo, a análise das quantidades vendidas de vinhos por artigo e por *outlet*, com a finalidade de compreender quais os artigos com mais saída e os que estão com dificuldades de escoamento, o que conjuntamente com outros indicadores, auxilia o departamento de A&B na gestão de *stocks* (máximos e mínimos). Por outro lado, análises da evolução dos custos por quarto e por cliente de materiais utilizados nos alojamentos, como artigos de papelaria e impressões (*Printing and Stationery*) e materiais de limpeza” (*Cleaning Supplies*)¹³, entre outros, permitem verificar se os gastos estão demasiado elevados ou se estão em consonância com o orçamentado, auxiliando assim a gestão do departamento na tomada de decisões.

Relativamente às atividades desenvolvidas na área de *Key User*, destacaram-se: o controlo das NE de serviços; a realização de análises estatísticas de lavandaria, trabalho temporário e outros indicadores; o auxílio na elaboração de Inventários de pequenos materiais de exploração; e a participação no processo de *Forecasting*, sendo importante salientar o contacto com os mapas produzidos de acordo com o USALI.

Uma das tarefas exercidas foi o controlo das NE de serviços. Tal como acontece com as matérias recebidas em Economato, também os serviços prestados ao hotel são objeto de procedimentos específicos. Quando uma secção ou departamento necessita de um serviço externo (como por exemplo um serviço de *transfer* adicional), este emite uma NE, procedendo depois ao seu *receiving* no momento da prestação do serviço, encaminhando a fatura respetiva para a contabilidade (que posteriormente efetuará o

¹³ “*Printing and Stationery*” e “*Cleaning Supplies*” correspondem a rubricas de despesas presentes na demonstração operacional do departamento “Alojamento” do USALI.

matching e pagamento devido). O controlo das NE's emitidas é efetuado com o intuito do provisionamento dos custos e a tarefa consiste em verificar regularmente que NE's foram geradas, qual o departamento a que dizem respeito e quais os custos associados, de modo a que não ocorram grandes desvios do que foi orçamentado.

Além disso, destacam-se também nesta área as análises efetuadas aos serviços de lavandaria, de trabalho temporário e outros indicadores. No que respeita à lavandaria, o hotel recorria a um serviço externo. Durante o mês eram registados todas as quantidades e os custos referentes à roupa dos clientes e dos funcionários num mapa preparado para o efeito. Para além dos dados essenciais para identificação da fatura (número e data), segmentava-se os custos por departamento (os quais eram discriminados nas faturas) e por tipo de roupa (atoalhados de mesa, fardas, lençóis, roupões, toalhas de piscina, etc.). Desta forma, era possível analisar a sua evolução e a contribuição de cada departamento para os custos totais de lavandaria. A mesma análise era realizada para o trabalho temporário, isto é, permitindo perceber quais as secções que mais recorriam a funcionários externos, qual a média de trabalhadores por secção ou por evento, evolução anual, disparidades entre época alta e baixa, entre outras.

Destaca-se ainda a elaboração dos inventários de Pequenos Materiais de Exploração (PME's), isto é, produtos de "*linen*" (como lençóis, toalhas, cobertores, etc) e "*china*"¹⁴ (louças, talheres e copos), os quais são inventariados trimestralmente e registados numa listagem própria, segmentada por *outlet*. Este ficheiro contém a descrição do artigo, foto e o código interno do sistema, considera o valor de PAR Stock definido¹⁵, o preço unitário, o inventário inicial (contagem efetuada no trimestre anterior), as compras efetuadas, as quebras verificadas e o inventário final, apresentando caso existam os desvios verificados da contagem física. Para tal, realizou-se o inventário dos PME's nos vários *outlets* e cozinhas, com o auxílio dos funcionários de restaurante e bares mas também com os de *Housekeeping*. Foi incumbida a tarefa de atualizar o mapa com as contagens reais e preparação da informação para o envio e *reporting* à Minor (política da empresa).

Surgiu também a oportunidade de acompanhar os processos de *Forecasting*, o qual é discutido e realizado mensalmente até ao final do ano. Os mapas de *Forecast* são elaborados pelo *Financial Controller* tendo por base os comportamentos passados e atuais de vários indicadores e são discutidos e realizados mensalmente. Verifica-se o

¹⁴ "*Linen*" e "*China*" são as rubricas do USALI onde estes materiais se enquadram

¹⁵ PAR Stock é a quantidade mínima de *stock* definida para um determinado item, de forma a garantir a prestação do serviço. Quando a quantidade se aproxima do nível mínimo, deve ser feito um pedido para o reabastecer.

número de reservas de alojamento para os meses seguintes e as que foram efetuadas na mesma altura no ano anterior, de forma a tentar correlacionar e extrapolar. O número de *Room nights* também é considerado (o real e o orçamentado), assim como o *pick-up* diário (quantas reservas são geradas diariamente), verificando a existência de reservas de grupos se for o caso, para deste modo apurar se o departamento de Alojamento vai atingir os valores orçamentados ou não. No fundo faz-se um exercício de reflexão sobre a evolução dos indicadores de ocupação e do preço médio.

Verifica-se também a ocupação média por quarto, multiplicando pelo número de quartos, comparando com os verificados no último exercício face ao ano anterior e face ao orçamento, trabalhando assim o número de clientes previstos e o aumento esperado dos *covers*. Por exemplo, se, de acordo com o diretor de A&B, for expectável manter a taxa de captação (*Capture Rate*) e o número de hóspedes aumentar 10%, o mais provável é o número de *covers* aumentar também 10%. O contrário também se verifica. O *Forecast* está dependente das estratégias de vendas delineadas, pelo que se os *outlets* estiverem a perder clientes mas estiver prevista a implementação de uma ação estratégica de A&B, a extrapolação tem isso em consideração. Ainda neste âmbito, verifica-se no sistema quais os eventos que estão previstos, o que foi realizado em banquetes, e se existe alguma relação com a ocupação do hotel. É necessário averiguar se são eventos exteriores, isto é, com clientes que não estão hospedados no hotel (não afetando a ocupação), mas também se são apenas eventos pontuais de grande volume, o que pode levar a um erro de extrapolação.

Após a previsão das receitas, os custos também são alvo de estudo. Podem variar conforme os planos existentes, pelo que cada diretor departamental discute a sua estratégia com o *Financial Controller*, percebendo de que forma vai afetar os custos. Estes seguem a mesma lógica que foi utilizada para a receita, isto é, se os indicadores de ocupação aumentarem (por exemplo um aumento de 10% nos hóspedes), os custos associados aumentam na mesma proporção, sendo necessário refleti-los no *Forecast* (custos com *amenities*, material para clientes, lavandaria de hóspedes, entre outros), sem esquecer os custos fixos existentes, renegociações de contratos, entre outros. Além disso, os custos com pessoal também são considerados, pois se houver previsão de alteração no nível de ocupação, estes também podem ser afetados (por exemplo, redução da ocupação que pode levar à redução de custos com trabalho temporário e menos contratações).

Importa salientar que as atividades realizadas nesta área foram sob a ótica dos vários centros de custos, o que permitiu um contacto muito próximo com os mapas previstos no USALI.

No âmbito dos Investimentos, houve ainda a oportunidade de acompanhar o processo de aquisição de mobiliário e equipamentos para as várias secções do hotel. Quando era necessário proceder à aquisição de investimento, o departamento em causa requeria o processo de aprovação e apresentava várias cotações dos equipamentos (no mínimo três). Era nesta fase que o departamento financeiro intervinha, analisava as propostas e despoletava o processo de aprovação da que respondesse às necessidades da secção e que se enquadrasse no orçamento efetuado para o departamento. Uma vez aprovado, entrava em contacto com o fornecedor e criava uma Nota de Encomenda. Em seguida, fazia todo o acompanhamento do processo até à sua receção, realizando o *receiving* em sistema no momento da receção e enviando a fatura recebida para o departamento de fornecedores.

4.1 O USALI no Anantara Vilamoura Algarve Resort

Conforme mencionado anteriormente, as tarefas desempenhadas durante o estágio no departamento financeiro permitiram o contacto com os mapas previstos no USALI.

Apesar de terem sido solicitados, o hotel não os disponibilizou pelo que apenas se procede à descrição dos mesmos.

O Anantara Vilamoura Algarve Resort utiliza a demonstração operacional resumo prevista na 11ª edição do USALI (*Summary Operating Statement*) para a determinação dos resultados operacionais, consolidando a informação adaptada à sua estrutura e apresentando as várias colunas previstas no mapa para a realização de uma análise comparativa (período atual e o acumulado à data, ano corrente, previsto/orçamentado e o ano anterior). Esta é elaborada quer na ótica dos gestores quer na ótica dos proprietários.¹⁶

Atualmente existem mapas para os seguintes departamentos (Tabela 4.2):

¹⁶ Para maior compreensão, remete-se à Demonstração Operacional Resumo (para proprietários) apresentada no Enquadramento Teórico (Tabela 2.1) e ao Anexo 2 para a Demonstração Operacional Resumo (para gestores).

Tabela 4.2 - Departamentos existentes no Anantara Vilamoura Algarve Resort

Departamentos Operacionais	Departamentos de Gastos não distribuídos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alojamento ➤ Alimentação & Bebidas ➤ SPA ➤ Golfe ➤ Lavandaria de Hóspedes ➤ Comunicações de Hóspedes ➤ Rendimentos Diversos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrativos & Gerais ➤ Sistemas de Informação e Telecomunicações ➤ Vendas e Marketing ➤ Manutenção e Reparação ➤ Energias, águas e residuais

Fonte: elaboração própria

Tal como prevê o USALI, no Anantara Vilamoura Algarve Resort são produzidas demonstrações operacionais detalhadas para cada departamento. Estas também permitem uma análise comparativa de todas as rubricas, tanto com o ano anterior como com o *Forecast* e o Orçamento, para o período atual e para o acumulado à data, com as respetivas variações. As rubricas presentes em cada mapa foram classificadas de acordo com as recomendações do USALI e a alocação das receitas e dos gastos foi efetuada como se apresenta em seguida.

Departamentos Operacionais (*Operated departments*):

Alojamento (*Rooms*)

É no departamento “Alojamento” que o hotel regista as vendas dos quartos. O Anantara Vilamoura Algarve Resort considera como receitas de alojamento as provenientes das seguintes categorias:

- Individuais (*Transient Rooms Revenue*) - englobam os clientes individuais e grupos que ocupem menos de dez quartos por noite, normalmente relacionados com as categorias de preços *Retail*, *Discount*, *Negotiated*, *Qualified* e *Wholesale*;
- Grupos (*Group Rooms Revenue*) - compreendem o aluguer de blocos de dez ou mais quartos por noite a grupos, os quais provêm dos segmentos de mercado

Corporate, Association/Convention, Government, Tour Operators/Wholesalers e e Other Groups;

- Contratos (*Contract Rooms Revenue*) - derivam de contratos com outras entidades relativamente ao aluguer regular de quartos em blocos por períodos de tempo superiores a trinta dias;
- Outros rendimentos (*Other Rooms Revenue*) - abrangem receitas diversas associadas aos quartos como *day-uses*, *fees* de saídas antecipadas ou tardias, aluguer de berços ou camas extra, sobretaxas e taxas de serviço, sendo que o hotel também considera nesta rubrica as receitas geradas pelo *kids club* e *babysitting*.

Tal como no USALI, os custos diretos associados ao departamento são agrupados apenas em “gastos com pessoal” e “outros gastos diretos”, visto não serem considerados custos das vendas (produto vendido não deriva de matérias-primas).

Registam-se como gastos com pessoal os salários e ordenados dos diretores e funcionários do departamento, bem como o trabalho temporário, os bónus e incentivos, eventuais subcontratações, os encargos sobre remunerações e os benefícios do pessoal. Estas rubricas são idênticas em todos os departamentos do hotel.

Os outros custos diretos englobam comissões de agências de viagens, comissões e honorários de grupos, custos de reservas, ofertas de alimentação e bebidas, serviços *complimentary* e prendas, artigos para uso de clientes (*amenities*), jornais e revistas, entretenimento, aluguer de equipamento, flores e decoração, materiais de higiene e limpeza, recolocação de hóspedes e indemnizações, transporte de hóspedes, lavandaria e limpeza a seco, roupas (lençóis, toalhas, cobertores, etc), correspondência, artigos de papelaria e impressões, licenças, formação, fardas e respetiva limpeza, entre outros (como o fado).

Para o apuramento dos resultados, consideram-se todas as receitas, sendo-lhes deduzidos os gastos com pessoal e os outros gastos diretos.

O hotel calcula vários indicadores e rácios que permitem uma análise mais aprofundada do desempenho do departamento. Destacam-se a quantidade média de quartos disponíveis, ocupados e em manutenção, taxas de ocupação (totais e por segmento) e a sua variação, percentagens mensais de gratuidades, RevPAR, ADR e ADR por segmento de mercado, duração média da estadia, entre outros. Importa salientar que os rácios são calculados tendo em consideração as orientações do USALI.

Alimentação & Bebidas (*Food and Beverage*)

Tal como o próprio nome indica, o departamento de “Alimentação & Bebidas” engloba as receitas provenientes da venda de comidas e bebidas, sendo apresentada uma demonstração de resultados detalhada tanto para as comidas como para as bebidas. Para além disso, apresentam mapas de suporte adicionais para os vários *outlets*. Compreendem as receitas dos restaurantes e bares do hotel, banquetes, conferências ou *catering*, *room service* e minibares, bem como outros rendimentos, nomeadamente, rendas de salas, aluguer de equipamentos audiovisuais e internet para eventos (banquetes, conferências, etc), entradas dos clientes em eventos com serviço de alimentação e bebidas, cobranças de serviços, entre outras.

No que diz respeito aos custos diretos, o hotel considera custos das vendas, gastos com pessoal e outros custos diretos.

Para a obtenção do custo das vendas de comidas, é calculado inicialmente o consumo de alimentos. Ao valor do inventário inicial, adicionam-se as compras de comidas e bebidas não alcoólicas e deduz-se o inventário final. De seguida, juntam-se as bebidas que foram utilizadas na confeção de alimentos e retiram-se os alimentos usados para a preparação de bebidas, assim como os alimentos transferidos para outros departamentos, o custo das refeições servidas ao pessoal e os consumos gratuitos de alimentação. Desta forma obtém-se o custo líquido das vendas de alimentos. O mesmo raciocínio é efetuado para o cálculo do custo das vendas de bebidas, com a diferença que adicionam-se os alimentos utilizados na preparação de bebidas e retiram-se as bebidas usadas para a confeção de alimentos. Destaca-se aqui que, no que respeita às bebidas, apenas são consideradas as alcoólicas e, conseqüentemente, não se considera as bebidas associadas ao refeitório do pessoal, não alcoólicas (Tabela 4.3).

Tabela 4.3 - Cálculo do Custo das Vendas de Comidas e de Bebidas

<i>Comidas</i>	<i>Bebidas</i>
<i>Inventário inicial de Comidas</i>	<i>Inventário Inicial de Bebidas</i>
+ <i>Compras de comida e bebidas não alcoólicas</i>	+ <i>Compras de bebidas</i>
- <i>Inventário Final de Comidas</i>	- <i>Inventário Final de Bebidas</i>
= <i>Consumo de alimentos</i>	= <i>Consumo de bebidas</i>

+Bebidas utilizadas na confeção de alimentos	- Bebidas utilizadas na confeção de alimentos
- Alimentos usados para a preparação de bebidas	+ Alimentos usados para a preparação de bebidas
- Alimentos transferidos para outros departamentos	- Bebidas transferidas para outros departamentos
- Custo das refeições servidas ao pessoal	-----
- Consumos Gratuitos de alimentos	- Consumos Gratuitos de Bebidas
= Custo líquido das vendas de comidas	= Custo líquido das vendas de bebidas

Os custos com pessoal são, como nos restantes departamentos, incluem salários, ordenados, trabalho temporário, bónus e incentivos, subcontractações, encargos e benefícios do pessoal.

Os outros custos diretos de “Alimentação & Bebidas” incluem cartas de restaurante e bebidas, louças, talheres e copos, toalhas, utensílios de cozinha, serviços *complimentary* e prendas, custo dos banquetes, decorações, materiais de limpeza, detergente utilizado na lavagem de louças e vidros, gelo, papel e plásticos (utensílios de plástico descartáveis, pratos de papel descartáveis, guardanapos de papel, etc.), combustível de cozinha (gás), fardas e a respetiva limpeza, lavandaria e limpeza a seco, música e entretenimento, animação, formação, aluguer de equipamentos, artigos de papelaria e impressões, jornais e revistas, licenças, reservas, subcontractação, comissões, correspondência, despesas de representação, entre outros.

Tendo como objetivo uma análise mais aprofundada e maior consciência na tomada de decisões de gestão, o hotel Anantara Vilamoura recorre a diversos indicadores, rácios operacionais e mapas auxiliares previstos no USALI, bem como alguns de elaboração própria adaptados às suas necessidades de informação, os quais podem ser analisados pela ótica do departamento como um todo ou por cada *outlet*. Destacam-se o *Food Revenue*, o *Beverage Revenue*, o *Food Cost*, o *Beverage Cost*, a taxa de captação de hóspedes (*Capture Rate*), o *Average Food Check*, o *Average Beverage Check*, as receitas médias de A&B por quarto ocupado e por cliente, análises de P&L dos banquetes, análises temporais de custos e vendas por artigo, análise de mapas de *menu engineering*, mapas de controlo de *covers*, mapas de controlo de consumos internos, entre outros. A maioria dos rácios é comparada com os valores que tinham sido previstos e orçamentados, assim como com o ano anterior, tal como recomenda o USALI.

Spa (Other operated departments)

Outro departamento operacional relevante é o “Spa” que integra os “Outros Departamentos Operacionais”.

As receitas do departamento são provenientes das massagens e tratamentos corporais, de tratamentos de pele, unhas, saúde e bem-estar, venda de produtos, entre outros.

Os custos das vendas e os gastos com pessoal também são registados na demonstração, assim como os outros custos diretos, dos quais se destacam custos do ambiente (música, difusores, velas, etc.), decorações, custos com a piscina, produtos de beleza e saúde utilizados na prestação do serviço, reservas, serviços *complimentary* e prendas, toalhas, jornais e revistas, fardas e respetiva limpeza, lavandaria e limpeza a seco, formação, materiais de limpeza, o aluguer de equipamento, artigos de papelaria e impressões, despesas de representação, entretenimento (alimentação e bebidas), licenças, subcontratação, entre outros.

Os indicadores e rácios operacionais utilizados pelo hotel para o departamento analisam o contributo de cada rubrica para o total de receitas do departamento, o “*Revenue Mix*”, as receitas por quartos ocupados e por clientes, a média de rendimentos por serviço prestado, os custos por tratamento realizado, a média de tratamentos por colaborador, a taxa de captação dos hóspedes do hotel, entre outros.

Golfe (Other operated departments)

Devido à localização do hotel e a forte relação existente com o segmento de mercado de Golfe (mencionado anteriormente como das principais motivações de viagem dos hóspedes), o Anantara Vilamoura Algarve Resort disponibiliza aos clientes serviços associados ao desporto. Destacam-se a existência de um “*Golf Guru*” (considerado como um especialista), o qual treina e acompanha os clientes, de instalações próprias para a troca de equipamento com cacifos para armazenamento de bens pessoais, a comunicação e marcação de horários para o cliente nos vários campos de golfe parceiros, entre outros.

No departamento “Golfe” os rendimentos provêm de *green fees*, do aluguer de equipamentos de golfe, de taxas de lições de golfe, da venda de mercadorias (*merchandising*), da venda de vestuário, entre outros.

O custo das vendas engloba o custo das mercadorias vendidas (*merchandising*) e o custo das roupas vendidas.

Os gastos com pessoal assemelham-se aos dos restantes departamentos e nos outros custos diretos, consideram-se serviços *complimentary* e prendas, toalhas, transporte de clientes, jornais e revistas, artigos de papelaria e impressões, decorações, despesas de representação, fardas e respetiva limpeza, formação, lavandaria e limpeza a seco, licenças, materiais de limpeza, reservas, entre outros.

Destacam-se alguns indicadores e rácios operacionais como as médias de rendimentos de *green fees* mensais e por campo de golfe, a receita média por quarto e por cliente de *green fees*, o custo das vendas de mercadorias ou roupas por cliente, entre outros.

Lavandaria de Hóspedes (*Other operated departments*)

Para a lavandaria de hóspedes, o Anantara Vilamoura Algarve Resort recorre a um serviço de *outsourcing*, apesar de também existirem serviços de lavandaria no hotel, mas apenas para itens de pequeno volume e arranjos.

Os rendimentos são provenientes do serviço de lavandaria e lavagem a seco das roupas dos hóspedes, bem como das alterações e arranjos efetuados.

No que respeita aos gastos considera o custo das vendas, os gastos com pessoal, mas também outros gastos diretos, nos quais se destacam os materiais de higiene e limpeza, produtos para limpeza a seco, impressos e formulários para uso do cliente.

Entre os rácios e indicadores calculados pelo hotel, incluem-se o peso da lavandaria no total das receitas, o custo de lavandaria por hóspede, o custo por empregado, entre outros.

Comunicações de Hóspedes (*Guest Communications*)

Os rendimentos provenientes das comunicações dos hóspedes, nomeadamente com telefone, são registados num departamento operacional menor (*Minor Operated Department*), para o qual, atualmente, não são registados custos associados, apesar de no USALI se considerarem os custos das vendas (chamadas telefónicas dos hóspedes) neste departamento.

Rendimentos Diversos (*Miscellaneous income*)

As restantes receitas operacionais, que não têm custos diretos associados são registadas no departamento “Rendimentos Diversos”. São consideradas as taxas de alteração de reserva, as taxas de cancelamentos, os *no-shows*¹⁷, as experiências “*Experience More*”, os descontos obtidos, as comissões, os ganhos ou perdas nos câmbios de moeda estrangeira, a lavandaria e limpeza a seco de *outsourcing*, juros obtidos, quebras de pacotes (caso cliente tenha pago e não tenha consumido, por exemplo), entre outras.

Departamentos de Gastos não distribuídos (*Undistributed Operating Expenses*):

Os departamentos de gastos não distribuídos não têm receitas associadas, conforme indica o USALI. São constituídos apenas por gastos controláveis, considerados indiretos em relação aos centros de receitas. Englobam custos comuns aos vários departamentos operacionais, mas devido à falta de critérios definidos de rateio e com o objetivo de garantir a uniformização, estes não são distribuídos.

Administrativos & Gerais (*Administrative and General*)

O departamento “Administrativos & Gerais” engloba os custos relacionados com as funções de carácter administrativo e geral que não tenham centro próprio.

No Anantara Vilamoura Algarve Resort, os gastos com pessoal referem-se aos salários e ordenados da direção geral e do seu assistente, dos funcionários do departamento

¹⁷ *No-shows* são pagamentos garantidos de reservas não canceladas no período respetivo.

financeiro, do economato, dos recursos humanos, do controlo de qualidade e da segurança, trabalho temporário, bónus e incentivos, subcontratação, encargos sobre remunerações e benefícios do pessoal.

Consideram-se como outros custos as comissões de auditorias e de contabilidade (serviços prestados por entidades externas), comissões bancárias, sobras ou falhas de caixa, serviços *complimentary* e prendas, comissões de cartões de crédito, decorações, donativos, jornais e revistas, entretenimento (alimentação e bebidas), aluguer de equipamento, recursos humanos (recrutamento, recolocação, alojamento temporário, etc.), licenças, perdas e estragos, correspondência, despesas de representação, formação, provisões de cobranças duvidosas, segurança, subcontratação, transportes dos funcionários, verificação de contas correntes e cobranças, outros.

O rácio mais utilizado na análise deste departamento é o custo médio por empregado.

Sistemas de Informação e Telecomunicações (*Information and Telecommunicating systems*)

O departamento de “Sistemas de Informação e Telecomunicações” é recente. Foi uma das alterações verificadas na 11ª edição do USALI e já foi implementado no Anantara Vilamoura Algarve Resort.

Este centro de custos engloba:

- Gastos com pessoal - semelhantes aos restantes departamentos;
- Custo dos serviços - de telemóveis, internet, chamadas telefónicas locais e de longa distância. A unidade hoteleira também considera neste departamento os custos das chamadas dos hóspedes.
- Custos com sistemas - abrange os custos de licenças e manutenção de *software*, avenças de suporte técnico e taxas de *software as a service fees*¹⁸, os quais são agrupados por área beneficiadora da solução tecnológica (Alojamento, Alimentação & Bebidas, etc.);
- Outros Custos - jornais e revistas, entretenimento (alimentação e bebidas), aluguer de equipamentos, materiais operacionais, armazenamento de dados em servidores, formação, entre outras.

¹⁸ *Software as a Service* (SaaS) é uma forma de distribuição e comercialização de *software*, no qual o fornecedor se responsabiliza por toda a estrutura necessária à disponibilização do sistema (servidores, conectividade, cuidados com segurança da informação), e o cliente utiliza o *software* via internet, pagando um valor pelo serviço.

Vendas e Marketing (*Sales and Marketing*)

Neste departamento agrupam-se os gastos com o pessoal deste departamento e outros custos relacionados com as “Vendas e Marketing”. A título de exemplos de outros custos do departamento destacam-se: publicidade, promoção, participação em feiras, relações públicas, patrocínios e parcerias, pesquisas de mercado, serviços *complimentary* e ofertas, decorações, correspondência, envio de emails, jornais e revistas, entretenimento (alimentação e bebidas), aluguer de equipamentos, *Fam Trips*, impressões, tipografias e brochuras, sinalética do hotel, envio de *newsletters*, despesas de representação, material fotográfico, despesas de viagens de promoção, formação, website, marketing digital, entre outras.

Manutenção e Reparação (*Property Operation and Maintenance*)

O departamento “Manutenção e Reparação” agrupa os gastos com pessoal e outros custos, tais como o aluguer de equipamentos, canalização, despesas de representação, entretenimento (alimentação e bebidas), manutenção de jardins, manutenção e reparação do edifício do hotel e dos equipamentos de cozinha, lavandaria, elevadores, aquecimento, ventilação e de ar condicionado, de viaturas (mudanças de óleo, pneus, etc), lâmpadas, fardas e respetiva limpeza, materiais de prevenção e segurança, material de engenharia, material elétrico e mecânico, reparação de pavimentos, mobília, pintura e decoração, piscinas, formação, entre outros.

As análises mais frequentes ao departamento são o número de funcionários e o custo médio por empregado.

Energias, águas e residuais (*Utilities*)

Este departamento compreende os custos relativos a consumos de eletricidade, combustíveis, água, saneamento e subcontratação.

É o único departamento que nunca tem gastos com pessoal nem de materiais.

São efetuadas neste centro de custos análises acerca das variações de consumos e dos consumos médios por quarto e por cliente.

Rendimentos e custos não operacionais (*Non-operating income and expenses*)

Nesta demonstração são agrupados todos os rendimentos e custos indiretos incontroláveis (na ótica do diretor geral), pois têm pouco a ver com a gestão das operações hoteleiras (ocorrem independentemente do nível de atividade do hotel). Na demonstração operacional resume surge depois do GOP.

Os rendimentos associados são a recuperação de custos, juros obtidos, entre outros.

No que diz respeito aos custos indiretos incontroláveis, destacam-se:

- Rendas e alugueres do edifício e equipamentos que não sejam imputáveis a uma função ou evento específico;
- Impostos sobre a propriedade;
- Seguros de edifícios e conteúdo, exceto os de pessoal;
- Outros Custos, como recuperação de custos, de propriedade, ganhos ou perdas em ativos fixos e ganhos ou perdas não realizadas em transações em moeda estrangeira.

4.2 Alterações verificadas no *reporting* da unidade após a aquisição pela Minor

O estágio no departamento financeiro do hotel Anantara Vilamoura Algarve Resort teve como objetivo a observação em ambiente empresarial da implementação do USALI, nomeadamente, verificar como foram acolhidas as alterações previstas na 11.^a edição e em que medida o recente processo de internacionalização da empresa afetou o *reporting*. Apesar da unidade hoteleira já elaborar os mapas e as demonstrações de acordo com as diretrizes do USALI, a aquisição por parte da Minor teve alguns impactos na sua elaboração, provenientes das políticas internacionais de *reporting* da empresa.

Através do desempenho das tarefas que me foram atribuídas e pelo contacto que tive com o *Financial Controller*, foi-me possível registar algumas diferenças na alocação das receitas e dos gastos em alguns departamentos, que se apresentam em seguida.

Alojamento (*Rooms*)

As comissões de alojamento, isto é comissões pagas a intermediários, como agências de viagens e operadores turísticos, antes da internacionalização eram consideradas no departamento de “Vendas e Marketing”. Com a aquisição pela Minor, e porque a 11ª edição do USALI assim o exige, estas passaram a ser consideradas no departamento de “Alojamento” e afetam os outros custos desse departamento (rubrica “Comissões”). Segundo o sistema uniforme, a alocação dessas comissões noutros departamentos não seria eficaz, isto é, se a despesa não estiver refletida no departamento a que realmente diz respeito, o resultado apresentado pelo “Alojamento” não é representativo do real, apresentaria valores superiores aos que efetivamente tinham sido gerados. É necessário esclarecer que, caso as comissões pagas digam respeito a serviços que englobem tanto serviços de alojamentos como de comidas e bebidas, essas são registadas na totalidade em “Alojamento”. O registo no departamento de “Alimentação e Bebidas” é efetuado se as comissões apenas respeitarem a serviços de A&B.

Alimentação & Bebidas (*Food & Beverage*)

Tal como mencionado anteriormente, a 11ª edição do USALI exige que os custos de comissões a agências de viagens que apenas respeitem a serviços de alimentação e bebidas sejam alocados à rubrica “Comissões” no departamento “Alimentação & Bebidas”, o que não se verificava antes da internacionalização (estes eram alocados ao departamento “Vendas e Marketing”). Atualmente, o hotel já se encontra em conformidade com o USALI.

Salienta-se também a alocação dos custos da secção de Pastelaria. Esta secção é um ponto de produção que não gera receita e não está alocada a uma só cozinha, pois produz para vários pontos de venda. Como tal, atualmente é feita uma distribuição dos custos com base no volume de receita dos *outlets* de destino. Anteriormente existia um mapa de Pastelaria no qual era registada, diariamente, a produção através das notas de serviço, fazendo a distinção entre pontos de venda de destino (banquetes, restaurante A, restaurante B, por exemplo), valorizado a preço de venda, sendo calculada uma chave de imputação para alocação dos custos. Este método acabava por ser mais rigoroso do que o que é aplicado atualmente. A 11ª edição do USALI refere que a demonstração operacional de “Alimentação & Bebidas” foi projetada para refletir um *standard*

mínimo de *reporting* e que as propriedades podem desenvolver mapas de suporte adicionais, incluindo *outlets* ou funções individuais como a cozinha ou a pastelaria, para fornecer informações adicionais necessárias para analisar e comparar adequadamente as operações dos vários pontos de venda. Para tal, as unidades devem apresentar esses mapas no mesmo formato da demonstração operacional departamental.

No que respeita às atividades de animação, anteriormente existia um departamento auxiliar na unidade que englobava cerca de 80% a 90% dos custos de Animação (custos com pessoal do *Kids club*, músicos que atuam nos bares, fadistas, entre outros). Excepcionalmente esses custos poderiam ser alocados a um departamento específico caso se verificasse o objetivo de gerar receita num *outlet* em particular (situações pontuais). Atualmente, os custos de animação que digam respeito a músicos estão alocados dentro do departamento de “Alimentação & Bebidas”, rubrica “Música e Entretenimento”, procedimento transversal a todas as unidades da Minor, e que estão de acordo com a mais recente edição do USALI. Importa aqui salientar que o departamento de animação chegou a estar previsto na 8ª edição do sistema uniforme, quando o seu montante o justificasse, isto é, se o departamento gerasse rendimentos suficientes que justificassem a criação de um departamento autónomo, seria considerado em “Outros Departamentos Operacionais” (*Other Operated department*). No entanto, na 9ª edição já não estava previsto, e atualmente apenas parece estar prevista a rubrica “Música e Entretenimento” no departamento A&B e “Custo de Outros Rendimentos” (*Cost of Other Revenue*) para custos de entretenimento dos banquetes.

No caso do Anantara Vilamoura Algarve Resort em particular, no que diz respeito aos custos associados ao Fado (um pouco elevados), e tendo em consideração que o departamento de A&B já tem gastos muito elevados, foi tomada a decisão pela Minor de não juntar esses custos aos dos restantes músicos, mas alocá-los ao departamento “Alojamento”, tratamento que o USALI não prevê. Outra justificação apresentada para a diferenciação do custo foi o facto do Fado se considerar quase como uma cerimónia de acolhimento dos hóspedes (duração de 20 a 25 minutos), realizada todas as noites no *lobby* do hotel, não estando por isso relacionada com um *outlet* específico.

No que diz respeito aos custos da música ambiente, anteriormente eram considerados no departamento “Administrativos e Gerais”. Atualmente são distribuídos pelos departamentos a que respeitam, visto serem faturados pelo fornecedor por áreas (zonas comuns, quartos, Spa, restaurante, centro de congressos - calculado com base no número de metros quadrados do espaço e no número de lugares sentados, entre outros),

sendo alocados na rubrica de outros custos “Música e Entretenimento”. Contudo, este procedimento não está em consonância com o que estabelece o USALI. Segundo o sistema uniforme, os custos de música ambiente do hotel devem ser alocados na totalidade ao departamento de “A&B”, rubrica “Música e Entretenimento”, exceto a que é referente ao Spa, que deve ser alocada à rubrica “Ambiente” do departamento “Spa”. Os custos com pessoal do *Kids Club* (“*World Wide Kids*”) estão alocados ao departamento “Alojamento” (rubrica “Gastos com Pessoal”), sendo a receita gerada pelas atividades associadas (serviço de *babysitting*, atividades de futebol, golfe e dança com as crianças e adolescentes) considerada também neste centro (rubrica “Outros Rendimentos”). Tal tratamento não se encontra em consonância com a 11ª edição do USALI, pois este prevê que os “Outros rendimentos” sejam receitas associadas aos quartos, como, *no-shows*, *day-uses*, *fees* de saídas antecipadas ou tardias, aluguer de berços ou camas extra, sobretaxas e taxas de serviços.

Destaca-se ainda a alteração verificada este ano na imputação do custo do gás utilizado para a confeção dos pratos nas cozinhas. Inicialmente era alocado ao departamento “Energias”, juntamente com o gás das caldeiras, e agora é imputado ao departamento de “Alimentação & Bebidas”, na rubrica de outros custos “Combustível de Cozinha”. De facto, o sistema uniforme considera que os custos do gás devem ser normalmente alocados no departamento “Energias”, à exceção de quando o gás é utilizado para aquecimento ou preparação dos alimentos. Logo, o hotel encontra-se atualmente em consonância com a 11ª edição do USAL.

Comunicações de Hóspedes (*Guest Communications*)

A alocação dos custos dos telefones também sofreu alterações. Enquanto empresa nacional, e porque assim previa a anterior edição do USALI, nos “Outros Departamentos Operacionais” existia um departamento para os telefones, denominado “Telecomunicações” (*Telecommunications*), o qual continha receitas, custos diretos, outros custos e gastos com o pessoal (caso existisse telefonista). Atualmente, esse departamento ainda existe mas apenas considera receita e designa-se de “*Guest Communications*”. Todos os custos de chamadas telefónicas, de mensalidade do serviço, de *fees*, entre outros, são alocados ao departamento de “Sistema de Informação e Telecomunicações” (SIT), o qual não existia anteriormente (as despesas relacionadas com sistemas de informação e telecomunicações eram incorporadas no departamento de

“Administrativos e Gerais”). Tal procedimento encontra-se em consonância com o USALI, que introduziu na 11ª edição este departamento (SIT) destinado a agregar todos os custos associados a sistemas e telecomunicações do hotel (independentemente do departamento a que respeitam), contratos de televisão e internet, licenças dos *softwares* (por exemplo, o Sage X3), entre outras.

No entanto, o hotel não considera neste departamento os custos das chamadas telefônicas faturadas aos hóspedes, conforme está previsto na 11ª edição do USALI. Esses custos estão alocados ao departamento “Sistema de Informação e Telecomunicações”. Este processo não está portanto em consonância com o USALI.

Rendimentos Diversos (*Miscellaneous income*)

Outra diferença verificada foi a alteração do departamento onde são alocadas as receitas e os custos associados às experiências (como tours, excursões, entre outros). Anteriormente as receitas daí provenientes eram registadas em “Alojamento” numa linha específica denominada de “receitas de *Experience More*”, assim como os custos eram alocados à rubrica “custos de *Experience More*”, os quais estavam enquadrados nos “Outros custos”.

Atualmente, a Minor efetuou uma alteração no registo pois considera-as equivalentes a comissões. Às receitas provenientes das experiências deduz os custos associados, alocando a margem resultante à rubrica “Comissões” do departamento “Rendimentos Diversos”. Tal procedimento não está de acordo com o USALI que prevê a discriminação dos custos, quando existam.

Importa destacar as receitas provenientes de cancelamentos e *no-shows*, anteriormente contabilizadas no departamento de “Alojamento” as quais passaram a ser alocadas a “Rendimentos Diversos”. Porém, o USALI não considera ambas as receitas neste departamento: as receitas de cancelamentos são consideradas em “Rendimentos Diversos” (na rubrica “Taxas de Cancelamentos”), enquanto as receitas de *no-shows* são alocadas a “Outros Rendimentos de Alojamento” no departamento “Alojamento”. Por conseguinte, existe aqui uma divergência em relação ao que estabelece o sistema uniforme. Neste âmbito, importa salientar que tal procedimento tem implicações no cálculo de determinados rácios, como o ADR e o RevPAR, que deixam de ser comparáveis com outras unidades que contabilizam os *no-shows* em alojamento.

Comuns a vários departamentos

Relativamente aos uniformes, quer adquiridos quer alugados, apesar de não se ter verificado uma alteração nos centros de custos onde são registados, anteriormente eram considerados em “Gastos com o Pessoal”, mas após a internacionalização passaram a ser considerados “Outros custos” na rubrica “Fardas”. Por exemplo, os uniformes dos rececionistas são alocados ao departamento “Alojamento”, rubrica “Fardas”, enquanto os dos funcionários dos bares são alocados ao departamento “Alimentação e Bebidas”, rubrica “Fardas”, tal como prescreve a 11ª edição do USALI.

O reconhecimento das despesas com formação profissional também apresenta algumas diferenças, nomeadamente, a alteração da sua contabilização na rubrica “Gastos com Pessoal” para “Outros custos”, rubrica “Formação”, no departamento a que o funcionário pertence (por exemplo, a formação das terapeutas é registada nos outros custos, na rubrica “Formação”, departamento “Spa”). A alteração está portanto de acordo com a mais recente edição do USALI.

Importa ainda destacar a alteração da estratégia da empresa no que diz respeito ao registo dos custos dos Pequenos Materiais de Exploração (PME's - *Linen, China, Glassware, Silver, Uniforms*), pois antes consideravam o custo total no próprio mês da compra e atualmente são considerados como Imobilizado, sendo depreciados durante dois anos (período de vida útil definido pela unidade). Nas demonstrações operacionais são apenas considerados os custos dos abates das quebras nas rubricas respetivas.

Verifica-se então que este procedimento não se encontra em conformidade com a 11ª edição do USALI. Segundo o sistema uniforme, quando a unidade hoteleira compra itens de equipamento operacional deve determinar o período de consumo e custear a compra durante o período de tempo previsto, no departamento que tenha o benefício. Visto que o USALI considera como vida útil razoável destes materiais um ano ou menos, devem ser reconhecidos como ativos correntes. Mesmo sendo reconhecidos como ativos não correntes, nunca devem ser depreciados.

Na tabela seguinte (Tabela 4.4) resume-se as principais diferenças mencionadas.

Tabela 4.4 - Alterações efetuadas ao *reporting* pela Minor

Receitas e Gastos	“Antes”	“Depois”	USALI 11ª edição
Comissões de Alojamento	Vendas e Marketing	Alojamento	✓
Comissões de A&B	Vendas e Marketing	Alimentação & Bebidas	✓
Animação - Músicos	Departamento auxiliar Animação	Alimentação & Bebidas	✓
Animação – Fado	Departamento auxiliar Animação	Alojamento	✗
Música Ambiente	Administrativos e Gerais	Vários Departamentos - Música e Entretenimento	✗
Animação - <i>Kids Club</i>	Departamento auxiliar Animação	Alojamento	✗
Gás para confeção de pratos nas cozinhas	Energias	Alimentação e Bebidas	✓
Custos dos Telefones	Administrativos e Gerais	Sistemas de Informação e Telecomunicação	✓
Custos de chamadas telefónicas de hóspedes	Telecomunicações	Sistemas de Informação e Telecomunicação	✗
Custos e receitas de experiências	Alojamento	Rendimentos Diversos	✗
Cancelamentos	Alojamento	Rendimentos Diversos	✓
<i>No-shows</i>	Alojamento	Rendimentos Diversos	✗
Uniformes	Vários Departamentos - Custos com pessoal	Vários Departamentos - Custos com Uniformes	✓
Formação Profissional	Vários Departamentos - Custos com Pessoal	Vários Departamentos - Custos de Formação	✓

Conclui-se assim que as alterações verificadas na contabilização das receitas e dos custos resultaram de uma tentativa de uniformização dos mapas relativamente às restantes unidades internacionais da marca.

Apesar de a maioria das alterações já estarem de acordo com a 11ª edição do USALI e haver uma tentativa de aproximação às normas previstas no sistema uniforme, ainda não se pode afirmar que a unidade hoteleira relata na íntegra de acordo com o USALI.

No entanto, importa salientar que após a realização do estágio foi realizada uma auditoria interna e, conseqüentemente, já estão a ser tomadas medidas para que o orçamento de 2019 esteja em maior concordância com o sistema uniforme.

5. Reflexão crítica sobre o estágio

O setor hoteleiro é uma área muito particular, com processos e procedimentos muito próprios, os quais, sem a formação específica obtida durante o mestrado, tornar-se-iam muito mais difíceis de compreender e desempenhar na prática.

O estágio no departamento financeiro do hotel Anantara Vilamoura Algarve Resort apresentou-se como uma excelente oportunidade de explorar competências e aptidões científicas e técnicas de cariz financeiro no domínio da gestão hoteleira, em contexto real, exercendo atividades sobre as quais foram lecionadas matérias ao longo do primeiro ano do mestrado, nomeadamente de funções de controlo de custos e de contabilidade de gestão, em particular no que concerne à aplicação do USALI.

Para além dos conceitos e técnicas apreendidas e aplicadas no departamento financeiro, foi também possível observar o desempenho da unidade hoteleira como um todo, fruto da constante interação com os restantes departamentos (quer fosse intrínseca às tarefas desempenhadas, quer pela observação voluntária) o que permitiu ficar a conhecer melhor os procedimentos estudados nas restantes unidades curriculares e ter uma maior compreensão da sua aplicabilidade na realidade.

Afirma-se que o estágio contribuiu para uma formação mais abrangente, isto é, tanto teórica como prática, e que todas as atividades e tarefas foram desempenhadas com a autonomia e responsabilidade exigida.

Importa ainda referir que a experiência profissional obtida traduz-se numa mais-valia para o futuro profissional, a qual se revelou bastante enriquecedora, permitindo também o crescimento a nível pessoal.

Salienta-se ainda o contributo do estágio para a unidade hoteleira, nomeadamente, o apoio dado no desenvolvimento de todas as tarefas, promovendo a diminuição da sobrecarga de volume de trabalho dos colegas, bem como conhecimentos relativos a modelos e técnicas atuais compreendidas no primeiro ano do mestrado que possam ter sido benéficos para a concretização de algumas atividades, dado que foi sempre dada toda a abertura para possíveis sugestões de melhoria.

6. Conclusão

O presente relatório permitiu concluir que o turismo é cada vez mais importante a nível nacional e internacional, contribuindo de forma muito positiva para as economias dos países, não sendo Portugal exceção. Na hotelaria, a contabilidade de gestão, e em particular o USALI, são ferramentas imprescindíveis numa gestão eficaz das unidades hoteleiras, auxiliando a tomada de decisões conscientes.

A realização do estágio no Anantara Vilamoura Algarve Resort permitiu atingir o objetivo proposto inicialmente, no qual se pretendia relacionar e aplicar, em contexto de trabalho, os conhecimentos teóricos adquiridos no primeiro ano do Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, particularmente na unidade curricular de Contabilidade Aplicada à Hotelaria, observando em ambiente empresarial a implementação do USALI. Pretendia-se ainda verificar como foram acolhidas as alterações previstas na 11.^a edição e em que medida o recente processo de internacionalização da empresa afetou o *reporting*.

Foi possível observar quais os procedimentos que são necessários ao apuramento dos custos segundo o USALI e quais os mapas utilizados, assim como testemunhar algumas tomadas de decisão tendo como base os dados fornecidos. Para isso, contribuíram as diversas tarefas realizadas durante o estágio nas funções de Controlo de Custos, *Key User* e Investimentos, as quais coincidiram com as que tinham sido previstas no plano de estágio.

Verificou-se que os mapas implementados na unidade respeitam a estrutura das demonstrações operacionais previstas no USALI, estando adaptados à estrutura do hotel, e que a recente compra da Minor resultou em algumas alterações na alocação das receitas e dos gastos.

A análise das divergências encontradas permitiu apurar que, apesar da maioria das alterações previstas na 11.^a edição terem sido implementadas, ainda não se pode afirmar que esta reporta, na íntegra, de acordo com o USALI.

No entanto, em face das divergências verificadas, estão já a ser efetuadas alterações para que, em 2019, o *reporting* do hotel esteja em maior consonância com as diretrizes do sistema uniforme.

No que respeita a limitações do estágio, salienta-se a impossibilidade de divulgação no presente relatório dos mapas adotados na unidade, tendo sido necessário proceder à sua

descrição detalhada. Contudo, importa destacar que tal não se tornou um impedimento no acesso à informação e, muito pelo contrário, a unidade mostrou-se sempre muito disponível e prestável no esclarecimento de eventuais dúvidas.

Por fim, reconhece-se que seria interessante analisar até que ponto as restantes unidades hoteleiras pertencentes ao grupo, localizadas em território nacional, estão em consonância com o USALI.

Referências bibliográficas

- Adler, R., Everett, A., & Waldron, M. (2000). Advanced management accounting techniques in manufacturing: utilization, benefits and barriers to implementation. *Accounting Forum*, 24(2), pp. 131-150.
- AECA. (2015). *El sistema uniforme de cuentas para los establecimientos hoteleros*. Documento nº 3, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- Aguiar, A. B., Frezatti, F., & Guerreiro, R. (2007). Diferenciações entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial: Uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. *44*, pp. 9-22.
- Anantara Vilamoura Algarve Resort. (2018). *Descobrimo Anantara - Caderno de Notas do Participante*. Algarve.
- Caiado, A. C. (2011). *Contabilidade Analítica e de Gestão (6ª edição)*. Lisboa: Áreas Editora.
- Campa Planas, F. (2005). *La Contabilidad de Gestión en la Industria Hotelera: Estudio sobre su Implantación en las Cadenas Hoteleras en España*. Tese de Doutoramento não publicada, Universitat Rovira i Virgili.
- Campa Planas, F., & Rebull, M. (2007). Un análisis de las prácticas en contabilidad de gestión dentro del sector hotelero: Diferencias entre el segmento vacacional y el de ciudad. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9, pp. 159-184.
- Campa-Planas, F., & Banchieri, L. C. (2016). Estudio sobre la Homogeneidad en la Aplicación del USALI en el Sector Hotelero. *Cuadernos de Turismo*, 37, pp. 17-35.
- Carvalho, F. R. (2009). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industries - Case Study Hotel Baía*. Lisboa: ISCTE.
- Chan, W., & Wong, K. (2007). Towards a more comprehensive accounting framework for hotels in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(7), pp. 546-559.
- Cruz, I. (2007). How might hospitality organizations optimize their performance measurement systems? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(7), pp. 574-588.
- Direção-Geral do Turismo. (2006). *Estrutura Organizacional dos Grupos Económicos do Turismo em Portugal, Alojamento, Distribuição*. Direção de Serviços de Estudos e Estratégia Turísticos: Disponível em <http://biblioteca.turismoalgarve.pt>. Obtido de Direção de Serviços de Estudos e Estratégia Turísticos.
- Downie, N. (1997). The use of accounting information in hotel marketing decisions. *International Journal Hospitality Management*, 16(3), pp. 305-312.
- Faria, A. R. (2012). *Sistemas de Contabilidade de Gestão no Setor Hoteleiro do Algarve: Planeamento ou Improvisação*. Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, Faro.

- Faria, A. R., Trigueiros, D., & Ferreira, L. F. (2015). A Utilização do Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) em Portugal: O Caso do Algarve. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, XIII(26).
- Ferreira, L. N. (2012). *A Implementação do Uniform System of Accounts for the Lodging Industry num Grupo Hoteleiro em Portugal*. Tese de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Lisboa.
- Fowler, M. (2010). *Management Accounting education: has the gap closed*. Relatório Apresentado na 4ª Conferência de Contabilidade de Gestão da Nova Zelândia, Universidade de Waikato, Nova Zelândia.
- Franco, V. D., & Pereira, C. A. (1991). *Contabilidade Analítica* (4ª ed.). Palmigráfica, Lda.
- Gasparetto, V. (2004). O Papel da Contabilidade no Provimento de Informações para a Avaliação do Desempenho Empresarial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1 (2), pp. 109-121.
- Georgiev, D. (2016). Applying the Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI) for the Purposes of Financial and Management Accounting. *Journal of Varna University of Economics*, 60 (2), 154-167.
- Gomes, C. I. (2007). *A contabilidade de gestão e o custeio baseado nas actividades nas grandes empresas portuguesas. Os determinantes do custeio baseado nas actividades*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Braga.
- HANYC. (2014). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (11ª edição ed.). American Hotel and Lodging Educational Institute.
- Harris, P. J., & Brown, J. B. (1998). Research and development in hospitality accounting and financial management. *International Journal of Hospitality Management*, 17, pp. 161-181.
- HOSPA. (2016). *Interpreting and Auditing Hotel Accounts in 2016 - Part 7 Key Financial Accounting Issues Replacement Reserve, Current and Fixed Assets, Capitalisation and Depreciation*. Obtido de The Hospitality Professionals Association: <https://hospa.org/en/weblog/2016/06/27/interpreting-and-auditing-hotel-accounts-2016-part-7-key-financial-accounting-issues-replacement-reserve-current-and-fixed-assets-capitalisation-and-depreciation/#.W7DfoGhKjtQ>
- Instituto Nacional de Estatística. (2018). *Estatísticas do Turismo 2017*. Lisboa: INE.
- Jones, T. (2008). Improving hotel budgetary practice – a positive theory model. *International Journal of Hospitality Management*, 27, pp. 529-540.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), pp. 84-104.
- Kwansa, F., & Schmidgall, R. (1999). The Uniform System of Accounts for the Lodging. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), pp. 88-94.

- Lamelas, J. (2011). Direção Hoteleira em Equipa com o USALI e o BSC – para uma gestão mais eficaz e eficiente. *Cogitur - Journal of Tourism Studies*, 4(4), pp. 55-79.
- Lamelas, J. P. (2004). *Sistema Uniforme de Contabilidade Analítica de Gestão Hoteleira. Um estudo de caso*. (1.ª edição ed.). Lisboa: Vislis Editores.
- Mia, L., & Patiar, A. (2001). The use of management accounting systems in hotels: an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 20, pp. 111-128.
- Minor Hotels. (2018). *Our Brands*. Obtido de <https://www.minorhotels.com/en/brands>
- Minor International PCL. (2018). *Annual Report 2017*.
- Nunes, C. R. (2009). *O Controlo de Gestão na Hotelaria Portuguesa*. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Oliveira, C. M. (2013). *Práticas de Custeio e Controlo de Gestão no Setor Hoteleiro: Estudo de Caso*. Escola de Economia e Gestão. Braga: Universidade do Minho.
- Paiva, S. I. (2015). *Importância da contabilidade de gestão na hotelaria - Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Peniche.
- Pavlatos, O., & Paggios, I. (2007). Cost Accounting in Greek Hotel Enterprises: an Empirical Approach. *Tourismos*, 2(2), pp. 39-59.
- Pavlatos, O., & Paggios, I. (2008). Traditional and recent-developed management accounting techniques in the hospitality industry: evidence from Greece.
- Pavlatos, O., & Paggios, I. (2009). Activity-Based Costing in the Hospitality Industry: Evidence from Greece. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(4), 511-527.
- Persic, M., & Jankovic, S. (2010). *Performance Benchmarking Tool in the Croatian Hotel Industry*. Amesterdão: EuroCHRIE.
- Pires, R. A., & Alves, M. (2011). Incerteza da Envolvente e Relevância da Informação Financeira e Não Financeira na Tomada de Decisão: Um Estudo Empírico. *XIII Accounting and Auditing Congress "A Change In Management - ACIM 2011"*. Porto.
- Santos, C. F. (1998). *Contabilidade Analítica - Um apoio à Gestão*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Santos, L. L., Faria, A., Gomes, C., Lunkes, R., Malheiros, C., da Rosa, F. S., & Nunes, C. (2016). *Contabilidade de Gestão Hoteleira*. Cacém: ATF - Edições Técnicas.
- Santos, L. L., Gomes, C., & Arroiteia, N. (2010). As técnicas de contabilidade de gestão nas unidades hoteleiras portuguesas. *4th International Tourism Congress*. Peniche: Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria.
- Santos, L. L., Gomes, C., & Arroiteia, N. (2012). Management Accounting Practices in the Portuguese Lodging Industry. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(1), pp. 1-14.

- Santos, L. L., Gomes, C., Arroteia, N., & Almeida, P. (2013). *Management Accounting in Portuguese Hotel Enterprises - update research*. Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Peniche.
- Schmidgall, R. S., & DeFranco, A. (2015). A Close Look at the USALI 11th Revised Edition. Part 1: The New Guidelines and Operating Statements for 2015. 30-35.
- Schmidgall, R. S., & DeFranco, A. (2015). Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, 11th Revised Edition: The New Guidelines for the Lodging Industry. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 23(1), 79-89.
- TASA. (2018). Obtido de Projecto TASA - Técnicas Ancestrais, Soluções Atuais: <http://projectotasa.com/>
- Teixeira, M. F. (2015). *A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão com especial incidência nas decisões de cariz financeiro - Relatório de estágio na empresa Just Stay Hotels, S.A.* Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Vila do Conde: Instituto Politécnico do Porto.
- UNWTO. (2018). *World Tourism Organization Tourism Highlights 2018 Edition*. Madrid: UNWTO.
- WTTC. (2018). *Travel & Tourism Economic Impact 2018 - Europe*. United Kingdom: World Travel and Tourism Council.
- WTTC. (2018). *Travel & Tourism Economic Impact 2018 - Portugal*. United Kingdom: World Travel and Tourism Council.
- WTTC. (2018). *Travel & Tourism Economic Impact 2018 - World*. United Kingdom: World Travel and Tourism Council.

Anexos

Anexo 1 - Demonstração Operacional do departamento “Alojamento”

ROOMS—SCHEDULE 1

	PERIOD OF									
	CURRENT PERIOD					YEAR-TO-DATE				
	ACTUAL		FORECAST/ BUDGET		PRIOR YEAR	ACTUAL		FORECAST/ BUDGET		PRIOR YEAR
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
REVENUE										
Transient Rooms Revenue										
Retail										
Discount										
Negotiated										
Qualified										
Wholesale										
Total Transient Rooms Revenue										
Group Rooms Revenue										
Corporate										
Association/Convention										
Government										
Tour/Wholesalers										
SMERF										
Total Group Rooms Revenue										
Contract Rooms Revenue										
Other Rooms Revenue										
Less: Allowances										
TOTAL ROOMS REVENUE										
EXPENSES										
Labor Costs and Related Expenses										
Salaries, Wages, Service Charges, Contracted										
Labor and Bonuses										
Salaries and Wages										
Management										
Non-Management										
Complimentary F&B										
Front Office										
Guest Services										
Housekeeping										
Laundry										
Reservations										
Transportation										
Sub-Total: Salaries and Wages										
Service Charge Distribution										
Contracted, Leased and Outsourced Labor										
Bonuses and Incentives										
Total Salaries, Wages, Service Charges, Contracted Labor and Bonuses										
Payroll-Related Expenses										
Payroll Taxes										
Supplemental Pay										
Employee Benefits										
Total Payroll-Related Expenses										
Total Labor Costs and Related Expenses										
Other Expenses										
Cleaning Supplies										
Cluster Services										

(continued)

ROOMS—SCHEDULE 1 (continued)

	PERIOD OF					
	CURRENT PERIOD			YEAR-TO-DATE		
	ACTUAL	FORECAST/ BUDGET	PRIOR YEAR	ACTUAL	FORECAST/ BUDGET	PRIOR YEAR
	\$: %	\$: %	\$: %	\$: %	\$: %	\$: %
Commissions						
Commissions and Fees—Group						
Complimentary Food and Beverage						
Complimentary In-Room/Media Entertainment						
Complimentary Services and Gifts						
Contract Services						
Corporate Office Reimbursables						
Decorations						
Dues and Subscriptions						
Entertainment—In-House						
Equipment Rental						
Guest Relocation						
Guest Supplies						
Guest Transportation						
Laundry and Dry Cleaning						
Licenses and Permits						
Linen						
Miscellaneous						
Operating Supplies						
Postage and Overnight Delivery Charges						
Printing and Stationery						
Reservations						
Royalty Fees						
Training						
Travel—Meals and Entertainment						
Travel—Other						
Uniform Costs						
Uniform Laundry						
Total Other Expenses						
TOTAL EXPENSES						
DEPARTMENTAL PROFIT						

Fonte: (HANYC, 2014)

Anexo 2 - Demonstração Operacional Resumo (para gestores)

Summary Operating Statement [For Operators]¹

	PERIOD OF					
	CURRENT PERIOD			YEAR-TO-DATE		
	ACTUAL	FORECAST/ BUDGET	PRIOR YEAR	ACTUAL	FORECAST/ BUDGET	PRIOR YEAR
ROOMS AVAILABLE:						
ROOMS SOLD:						
OCCUPANCY:						
ADR:						
ROOMS REVPAR:						
TOTAL REVPAR:						
	PERIOD OF					
	CURRENT PERIOD			YEAR-TO-DATE		
	ACTUAL	FORECAST/ BUDGET	PRIOR YEAR	ACTUAL	FORECAST/ BUDGET	PRIOR YEAR
	\$: % ²	\$: % ²	\$: % ²	\$: % ²	\$: % ²	\$: % ²
OPERATING REVENUE						
Rooms						
Food and Beverage						
Other Operated Departments						
Miscellaneous Income						
TOTAL OPERATING REVENUE						
DEPARTMENTAL EXPENSES						
Rooms						
Food and Beverage						
Other Operated Departments						
TOTAL DEPARTMENTAL EXPENSES						
TOTAL DEPARTMENTAL PROFIT						
UNDISTRIBUTED OPERATING EXPENSES						
Administrative and General						
Information and Telecommunications Systems						
Sales and Marketing						
Property Operation and Maintenance						
Utilities						
TOTAL UNDISTRIBUTED EXPENSES						
GROSS OPERATING PROFIT						
MANAGEMENT FEES						
INCOME BEFORE NON-OPERATING INCOME AND EXPENSES						
NON-OPERATING INCOME AND EXPENSES						
Income						
Rent						
Property and Other Taxes						
Insurance						
Other						
TOTAL NON-OPERATING INCOME AND EXPENSES						
EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION, AND AMORTIZATION						
REPLACEMENT RESERVE						
EBITDA LESS REPLACEMENT RESERVE						

¹ For a complete Statement of Income, refer to Part II.

² All revenues and expenses should be shown as a percentage of total operating revenue, except departmental expenses, which should be shown as a percentage of their respective departmental revenue.

Fonte: (HANYC, 2014)

Anexo 3 - Marcas pertencentes à Minor International distribuídas por segmento

MINOR
INTERNATIONAL

MINOR FOOD

MINOR HOTELS

MINOR LIFESTYLE

MINOR FOOD	MINOR HOTELS	MINOR LIFESTYLE