

# REM

## **Relatório de Estágio no departamento financeiro do Hotel Kimpton Vividora Barcelona (Kimpton Hotels & Restaurants – IHG)**

RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO

**Nicole Alessandra Novita de Ascensão**

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA



UNIVERSIDADE da MADEIRA

*A Nossa Universidade*

[www.uma.pt](http://www.uma.pt)

setembro | 2023



# **Relatório de Estágio no departamento financeiro do Hotel Kimpton Vividora Barcelona (Kimpton Hotels & Restaurants - IHG)**

RELATÓRIO DE ESTÁGIO DE MESTRADO

**Nicole Alessandra Novita de Ascensão**

MESTRADO EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTAÇÃO

Cátia Nunes Malheiros Ferreira





Escola Superior de Tecnologias e Gestão

Mestrado em Gestão Hoteleira

Ano Letivo 2022/2023

**Relatório de Estágio no departamento financeiro do Hotel**

**Kimpton Vividora Barcelona**

(Kimpton Hotels & Restaurants - IHG)

\*\*\*\*\*

**Nicole Alessandra Novita de Ascensão**

Obtenção do Grau de Mestre em Gestão Hoteleira

Orientadora Prof<sup>a</sup> Cátia Nunes Malheiros Ferreira

Setembro de 2023



## AGRADECIMENTOS

---

O estágio no Hotel Kimpton Vividora Barcelona foi uma experiência incentivadora tanto a nível pessoal como profissional, a mesma se deve às pessoas que estiveram presentes nestes 6 meses, tanto presencialmente como à distância, que graças a sua ajuda e motivação de cada dia foi possível superar as adversidades, aprender dos desafios e aproveitar as novas oportunidades.

Agradecimento aos meus pais Ricardo Novita e Sónia de Ascensão pelo todo o apoio demonstrado ao longo da minha vida académica, pois sem eles todo este percurso não seria possível.

A minha orientadora de estágio prof<sup>a</sup> Cátia Malheiros Ferreira, pois desde o início mostrou apoio e disponibilidade na construção do relatório e na cadeira de Gestão Estratégica de Alimentação e Bebidas, e por ter acreditado em mim para finalizar o Mestrado.

Por último, não posso deixar de agradecer às pessoas que tive o prazer de conhecer com a realização do estágio no Kimpton Vividora Barcelona. Maripi Villarejo (*Cluster Director of Finance*), César Lopez (*Assistant Director of Finance*), Bruno Cocola (*Accountant*) e Roberto García (*Purchasing Manager*) um agradecimento pela oportunidade e confiança demonstrada em mim, permitindo-me uma rápida adaptação ao mundo hoteleiro.

Muito obrigada a todos.



## RESUMO

---

O presente relatório visa apresentar o percurso ao longo dos 6 meses de estágio no departamento financeiro do Hotel Kimpton Vividora Barcelona para a conclusão do mestrado e obtenção do grau de mestre em Gestão Hoteleira pela Universidade de Madeira e o Instituto Politécnico de Leiria.

Neste relatório é apresentado um enquadramento geral da unidade hoteleira, a experiência obtida, as tarefas, responsabilidades e as plataformas e/ou programas informáticos utilizados durante o período de estágio. Além disso, procura aplicar os conhecimentos adquiridos durante a Licenciatura em Gestão e o Mestrado em Gestão Hoteleira.

O presente relatório inclui ainda um desafio de gestão e como iniciativa própria a realização de um *Standard Operating Procedure (S.O.P) de Voids, Account House and Discounts* com o objetivo de melhorar o funcionamento, os procedimentos e a comunicação entre os departamentos de *Food & Beverage (F&B)* e Finanças do Hotel Kimpton Vividora.

O estágio realizado contribuiu para a obtenção de conhecimentos técnicos e operacionais sobre as funções de *General Cashier, Accountant e Income Auditor*. Conclui-se que proporcionou ainda o desenvolvimento de múltiplas competências, nomeadamente ao nível da capacidade analítica, trabalho em equipa, gestão do tempo, rápida adaptação, comunicação, entre outras, que contribuirão para o desenvolvimento pessoal e profissional futuro.

**Palavras-chave:** Gestão Hoteleira, Departamento Financeiro, Auditoria Interna, DOCMX e *Standard Operating Procedure (S.O.P)*.



## ABSTRACT

---

This report aims to present the journey over the 6 months of internship in the financial department of the Hotel Kimpton Vividora Barcelona towards the conclusion of the master's degree and obtaining a master's degree in Hotel Management from the University of Madeira and the Polytechnic Institute of Leiria.

This report presents a general framework of the hotel unit, the experience gained, the tasks, responsibilities, skills acquired and the platforms and/or computer programs used during the internship period. This report also includes a management challenge that seeks to apply the knowledge acquired during the Degree in Management and the Master in Hotel Management.

This report also includes a management challenge and as its own initiative to carry out a Standard Operating Procedure (S.O.P) for Voids, Account House, and Discounts with the aim of improving the operation, procedures and communication between the F&B and Finance departments of the Hotel Kimpton Vividora.

The internship performed and presented in this report, contributed to obtaining technical and operational knowledge about the functions of General Cashier, Accountant, and Income Auditor. It is concluded that it also provided the development of multiple skills, namely in terms of analytical capacity, teamwork, time management, rapid adaptation, communication, among others, which contributed to future personal and professional development.

**Keywords:** Hotel Management, Finance Department, Internal Audit, DOCMX and *Standard Operating Procedure (S.O.P)*.



# ÍNDICE

---

<b>Índice de Figuras</b>	<b>I</b>
<b>Índice de Tabelas</b>	<b>III</b>
<b>Siglas e Abreviaturas</b>	<b>V</b>
<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 – Apresentação da Unidade Hoteleira</b>	<b>3</b>
1.1 InterContinental Hotels Group (IHG)	3
1.1.1 Marcas	6
1.1.2 Valores	8
1.1.3 InterContinental Hotels Group <i>Rewards Club</i>	10
1.2 Kimpton Hotels & Restaurants	12
1.2.1 Cultura Kimpton	13
1.2.2 Características e <i>Standards</i> Kimpton	13
1.3 Kimpton Vividora Barcelona	14
1.3.1 <i>Brand</i> Kimpton Vividora	21
1.3.1.1 <i>Musa</i> do Kimpton Vividora e Identidade	21
1.3.1.2 Kimpton Vividora <i>Guest Journey</i>	23
1.3.2 Estrutura Organizacional do Kimpton Vividora	24
1.3.2.1 Departamento Financeiro	27
1.3.2.1.1 <i>Director of Finance</i>	31
1.3.2.1.2 <i>Assistant Director of Finance</i>	32
1.3.2.1.3 <i>Purchasing Manager</i>	33
1.3.2.1.4 <i>Accountant</i>	33
<b>Capítulo 2 - Programa do Estágio</b>	<b>35</b>
2.1 Funções desempenhadas no estágio	35
2.1.1 <i>General Cashier</i>	35
2.1.2 <i>Accountant Receivable</i>	40
2.1.3 <i>Income Auditor</i>	42

<b>Capítulo 3 – Plataformas e programas utilizados no estágio</b>	<b>45</b>
3.1 Opera (PMS)	45
3.2 Micros (POS)	46
3.3 <i>Microsoft Dynamics NAVISION</i>	47
3.4 DOCMX	48
3.4.1 Relatórios de Auditoria Interna	51
3.4.1.1 <i>F&amp;B Voids</i>	51
3.4.1.2 <i>Employee Meals &amp; In House Entertainment</i>	53
3.4.1.3 <i>Paid Out</i>	54
3.4.1.4 <i>Credit Card Reconciliation</i>	55
3.4.1.5 <i>Revenue Adjustments</i>	56
3.4.1.6 <i>PMS Revenue Reconciliation</i>	57
3.4.1.7 <i>PM Accounts</i>	60
3.4.1.8 <i>Room Status Discrepancy Report</i>	60
3.4.1.9 <i>Out Of Service - Out Of Order Rooms</i>	61
3.4.1.10 <i>Room Rate Variance</i>	62
3.4.1.11 <i>Credit Limit Report</i>	63
3.4.1.12 <i>No Show Control</i>	63
3.4.1.13 <i>Zero Rate Room</i>	64
3.4.1.14 <i>A/R Aging</i>	65
3.4.1.15 <i>Banqueting Revenue Reconciliation</i>	66
<b>Capítulo 4 – Standard Operating Procedure</b>	<b>69</b>
4.1 <i>Standard Operating Procedure (S.O.P)</i>	69
4.1.1 Etapas da realização do S.O.P	72
4.1.2 Resultados na realização do S.O.P	77
4.1.3 <i>S.O.P for F&amp;B Voids, House Account (CC) and Discounts</i>	79
<b>Conclusão</b>	<b>91</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

<b>Figura 1:</b> Linha cronológica da história do IHG	<b>5</b>
<b>Figura 2:</b> Marcas IHG	<b>7</b>
<b>Figura 3:</b> Benefícios de membros de IHG <i>Rewards Club</i>	<b>11</b>
<b>Figura 4:</b> Entrada do Kimpton Vividora Barcelona	<b>14</b>
<b>Figura 5:</b> GOT <i>Coffe &amp; Cocktails</i>	<b>15</b>
<b>Figura 6:</b> Recepção e Espaço <i>Coworking</i>	<b>16</b>
<b>Figura 7:</b> Restaurante Fauna	<b>17</b>
<b>Figura 8:</b> Ginásio, salas de reuniões e de massagens	<b>18</b>
<b>Figura 9:</b> Quartos	<b>19</b>
<b>Figura 10:</b> Terraza de Vivi e Piscina	<b>20</b>
<b>Figura 11:</b> Interesses da “ <i>Musa</i> ”	<b>22</b>
<b>Figura 12:</b> Pontos chave da identidade do Kimpton	<b>22</b>
<b>Figura 13:</b> Organograma do Kimpton Vividora Barcelona	<b>26</b>
<b>Figura 14:</b> Organograma do Departamento Financeiro do Kimpton Vividora	<b>30</b>
<b>Figura 15:</b> Exemplo de <i>Over/Short banking</i> no registo do numerário	<b>36</b>
<b>Figura 16:</b> Registo dos <i>Over/Short banking</i> no registo do numerário	<b>36</b>
<b>Figura 17:</b> Assentos contabilísticos para o registo do numerário	<b>37</b>
<b>Figura 18:</b> Lançamento do numerário no sistema NAVISION	<b>37</b>
<b>Figura 19:</b> Registo de numerário, <i>due backs &amp; paid outs</i>	<b>38</b>
<b>Figura 20:</b> Registo de <i>petty cash</i>	<b>39</b>
<b>Figura 21:</b> Contagem de <i>House Banks</i>	<b>40</b>
<b>Figura 22:</b> Reconciliações bancarias	<b>41</b>
<b>Figura 23:</b> Assentos contabilísticos para o registo das entradas/saídas	<b>42</b>
<b>Figura 24:</b> Página principal de OPERA (PMS)	<b>46</b>
<b>Figura 25:</b> Página principal de Micros (POS)	<b>47</b>
<b>Figura 26:</b> Página principal de Microsoft Dynamics NAVISION	<b>48</b>

<b>Figura 27:</b> Página principal da plataforma DOCMX	<b>49</b>
<b>Figura 28:</b> Marcas internacionais que utilizam DOCMX	<b>50</b>
<b>Figura 29:</b> Relatório de <i>F&amp;B Voids</i>	<b>52</b>
<b>Figura 30:</b> Reconciliação de <i>F&amp;B Voids</i>	<b>52</b>
<b>Figura 31:</b> Relatório de <i>Employee Meals &amp; In House Entertainment</i>	<b>53</b>
<b>Figura 32:</b> Reconciliação de <i>Employee Meals &amp; In House Entertainment</i>	<b>54</b>
<b>Figura 33:</b> Relatório de <i>Paid Out</i>	<b>54</b>
<b>Figura 34:</b> Relatório de <i>Credit Card Reconciliation</i>	<b>55</b>
<b>Figura 35:</b> Relatório de <i>Revenue Adjustments</i>	<b>56</b>
<b>Figura 36:</b> Relatório de <i>PMS Revenue Reconciliation</i>	<b>57</b>
<b>Figura 37:</b> <i>Control de interfaces</i>	<b>59</b>
<b>Figura 38:</b> <i>Journal by Cashier and Transaction Code</i>	<b>59</b>
<b>Figura 39:</b> Relatório de <i>PM Accounts</i>	<b>60</b>
<b>Figura 40:</b> Relatório de <i>Room Status Discrepancy Report</i>	<b>61</b>
<b>Figura 41:</b> Relatório <i>Out Of Service - Out Of Order Rooms</i>	<b>61</b>
<b>Figura 42:</b> Relatório de <i>Room Rate Variance</i>	<b>62</b>
<b>Figura 43:</b> Relatório de <i>Credit Limit Report</i>	<b>63</b>
<b>Figura 44:</b> Relatório de <i>No Show Control</i>	<b>64</b>
<b>Figura 45:</b> Relatório de <i>Zero Rates</i>	<b>64</b>
<b>Figura 46:</b> <i>Complementary room request</i>	<b>65</b>
<b>Figura 47:</b> Relatório de <i>A/R Aging</i>	<b>65</b>
<b>Figura 48:</b> Relatório de <i>Banqueting Revenue Reconciliation</i>	<b>66</b>
<b>Figura 49:</b> Formulário de validação de <i>Voids</i>	<b>75</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

---

<b>Tabela 1:</b> Marcas IHG	<b>7</b>
<b>Tabela 2:</b> Coleções e Hotéis do IHG	<b>8</b>
<b>Tabela 3:</b> Andares e Quartos	<b>19</b>
<b>Tabela 4:</b> Antigas e novas teclas	<b>73</b>
<b>Tabela 5:</b> <i>Accounts House</i>	<b>74</b>
<b>Tabela 6:</b> Correções de <i>Accounts House</i>	<b>76</b>
<b>Tabela 7:</b> <i>Discounts</i>	<b>76</b>
<b>Tabela 8:</b> Falhas e soluções do S.O.P	<b>78</b>



## SIGLAS E ABREVIATURAS

---

A/R - *Accounts Receivable*

A/P - *Accounts Payable*

BEO - *Banquet Event Order*

FO - *Front Office*

F&B - *Food & Beverage*

EUA - *Estados Unidos da América*

GOI - *Gross Operating Income*

GOP - *Gross Operating Profit*

IHG - *InterContinental Hotels & Group*

OTAs - *Online Travel Agency*

PMS - *Property Management System*

POS - *Point Of Sale*

SI - *Sistemas de Informação*

S.O.P - *Standard Operating Procedure*

UE - *União Europeia*



## INTRODUÇÃO

---

O presente relatório é realizado no âmbito da unidade curricular de estágio para a conclusão do Mestrado em Gestão Hoteleira e obtenção do grau de mestre pela Universidade de Madeira e o Instituto Politécnico de Leiria. O estágio com duração de 6 meses, foi realizado no departamento financeiro do Hotel Kimpton Vividora Barcelona.

O Kimpton Vividora Barcelona é um hotel boutique de cinco estrelas, localizado no bairro gótico na cidade de Barcelona (Espanha). Foi inaugurado em fevereiro de 2020 e é o primeiro hotel em Espanha da marca Kimpton Hotels & Restaurants pertencente à coleção de *Luxury & Lifestyle* do InterContinental Hotels Group.

Os principais objetivos na realização do estágio foram ter um primeiro contacto com a hotelaria e o mundo profissional, e adquirir conhecimentos técnicos e competências profissionais, a nível financeiro e hoteleiro, através de atividades diárias de um departamento financeiro. Alguns objetivos específicos consistiram em obter conhecimentos sobre a estrutura organizacional de um hotel de cinco estrelas e conhecimento nos processos básicos e diários realizados por um departamento financeiro. Relativamente ao objetivo do relatório de estágio, trata-se, não só, de apresentar a unidade hoteleira e as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio, como também explicar qual o desafio de gestão colocado tendo como sustento teórico fontes bibliográficas técnicas e científicas.

Em relação às funções e atividades definidas no plano de estágio, passaram por realizar funções de um contabilista, sendo que algumas das atividades procuravam dar suporte ao contabilista no cumprimento dos procedimentos diários do hotel, elaborar relatórios financeiros e verificar dados em relatórios internos do departamento financeiro. Por outra parte, capacidade de comunicação, de análise e de resolução de problemas foram ainda competências que se pretendiam desenvolver durante o estágio

O relatório está dividido em 4 capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a unidade hoteleira onde foi realizado o estágio. A unidade hoteleira escolhida foi o “Kimpton Vividora” na cidade de Barcelona que pertence à reconhecida marca InterContinental Hotels Group. Seguindo com o segundo capítulo, onde se destacam as funções do departamento financeiro, tarefas realizadas, responsabilidades e conhecimentos aplicados e adquiridos

durante o estágio. No terceiro capítulo, apresenta-se os sistemas de informação e plataformas e/ou programas informáticos utilizados durante todo o estágio, fazendo ênfase na nova plataforma denominada DOCMX para as auditorias internas. No último capítulo, o quarto, e partindo de iniciativa própria, é apresentado a criação de um Procedimento Operacional Padrão para o registo e justificação de receita anulada, consumos internos e descontos (*Standard Operating Procedure (S.O.P) sobre Voids, Accounts Houses and Discounts*) para melhorar o funcionamento dos procedimentos e a comunicação entre os departamentos e ainda, com a finalidade de concretizar o desafio de gestão, tentando desta forma dar um contributo à empresa.

O presente relatório foi elaborado com base em informações recolhidas por meio de referências bibliográficas e informação disponibilizada pelo Hotel com o seu consentimento, assim como pela recolha e análise de dados durante o estágio, aplicando os conhecimentos adquiridos na Licenciatura em Gestão e no Mestrado em Gestão Hoteleira.

## Capítulo 1 – Apresentação da Unidade Hoteleira

---

O primeiro capítulo destina-se à apresentação da unidade hoteleira onde decorreu o estágio, o Hotel Kimpton Vividora Barcelona. Esta unidade representa o primeiro hotel da cadeia de luxo “Kimpton Hotets & Restaurants” em Espanha. Os procedimentos implementados neste estabelecimento são os do grupo hoteleiro InterContinental Hotels Group (IHG).

### 1.1 InterContinental Hotels Group (IHG)

Segundo o Manual de Procedimentos do Kimpton Vividora (2022) o grupo InterContinental conta com 200 anos em hotelaria, iniciou o seu trajeto no ano 1777 com William Bass ao abrir uma cervejaria em Burton-on-Trent (Reino Unido), tornando-se o melhor cervejeiro do mundo no final no século XIX. Após algum tempo, esta cervejaria tornou-se num negócio global de hospitalidade.

O primeiro hotel InterContinental é inaugurado em Belém (Brasil) no ano 1949, 50 anos antes do nascimento da marca IHG, a primeira marca de luxo no mundo. Posteriormente, em 1952 Kemmons Wilson abre o primeiro hotel da marca Holiday Inn em Memphis (Tennessee), com a ideia de oferecer às famílias alojamentos confortáveis e acessíveis nos quais as pessoas possam confiar. A mesma foi adquirida mais tarde por William Bass. A Holiday Inn converte-se em pioneira do conceito “*franchising*” como estratégia de expansão da marca no ano 1954 e na primeira empresa hoteleira em atingir os 300.000 quartos. Em 1965 o Holiday Inn lança “Holidex” o primeiro sistema informático de reservas no mundo dos hotéis, o que mudou por completo o processo de reserva. Após alguns anos o Holidex torna-se o primeiro sistema que conecta a indústria hoteleira com as companhias aéreas e agências de viagens, reunindo todo o poder da indústria de viagens.

Em 1981 nasce com Bill Kimpton uma nova experiência hoteleira, o conceito “*boutique*” para tornar as estadas mais personalizadas, mais bonitas e elegantes. Após dois anos, a Holiday Inn, cria o primeiro programa de fidelidade do setor denominado “*O Priority Club Rewards*”, recompensando aos hóspedes sempre que eles se hospedam. A mesma marca realiza a primeira reserva de hotel pela internet, transformando-se numa revolução online no ano 1995.

William Bass compra a marca InterContinental Hotels & Resorts em 1998, da qual posteriormente nasce o InterContinental Hotels Group (IHG), adquirindo marcas como Candlewood Suites nos Estados Unidos da América (EUA) e Six Continents na União Europeia (UE). Por outro lado, também foram criadas e lançadas novas marcas de hotéis como no caso do Hotel Indigo e construções de hotéis sustentáveis com ajuda de um sistema chamado “*Green Engage*” com o fim de medir, monitorar, gerir e relatar energia, carbono, água e resíduos.

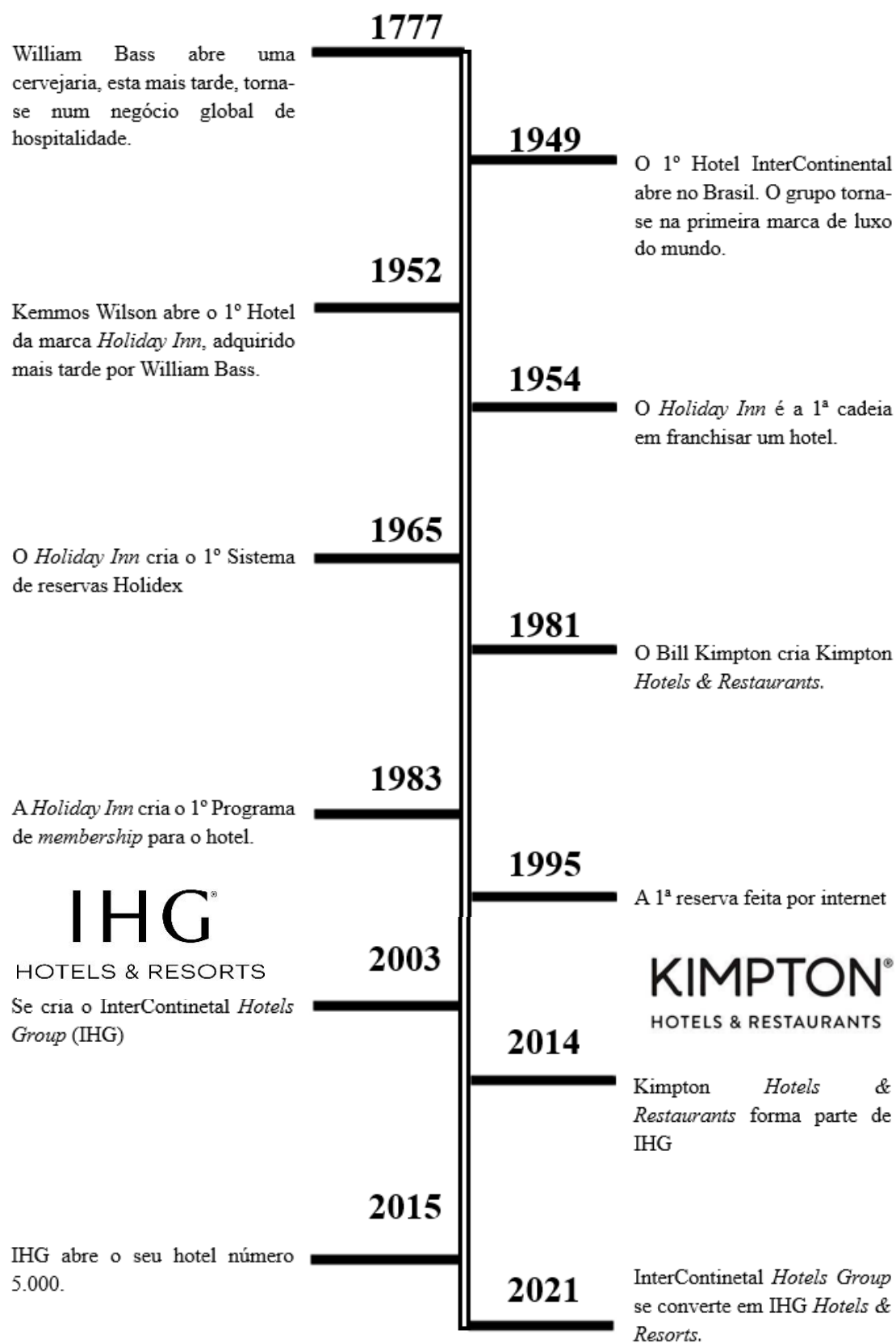
No ano 2010, o IHG é o primeiro a oferecer um sistema de reservas em qualquer plataforma, ligando hóspedes com hotéis em distintas partes do mundo, onde quer que estejam. Em 2013 “*O Priority Club Rewards*” passa a ser “*IHG Rewards Club*” com novas atualizações, como por exemplo acesso gratuito à internet em todos os hotéis do mundo.

O IHG, sendo já uma marca famosa nos EUA, compra a marca Kimpton Hotels & Restaurants, com o objetivo de internacionalizá-la, o seu anúncio foi realizado em 2014, mas o acordo só foi concluído em janeiro de 2015. Neste mesmo ano, posiciona-se como líder mundial em hotelaria, com a aquisição de seu hotel número 5.000 em Lower East Side, na cidade de New York.

Passados 50 anos da apresentação da “*Holidex*”, o IHG inicia a implementação da sua plataforma hoteleira baseada na nuvem denominada “*IHG Concerto*” que inclui um sistema de reserva de hóspedes para a geração Z. Posteriormente, compra 51% da marca Regent Hotels & Resorts, garantindo uma forte presença no topo do segmento do luxo.

Em 2018, o IHG traz o Kimpton ao mercado pela primeira vez por meio de um acordo para renomear e operar 13 hotéis, assumindo desta forma a liderança no mercado de luxo no Reino Unido. De acordo com Weinstein (2020), o grupo IHG em 2019 possui 5.903 hotéis e 883.563 quartos situados em 100 diferentes países, posicionando-se no *ranking* das maiores cadeias internacionais em quinto lugar.

Na Figura 1 é possível observar, de forma mais específica, a história da marca IHG através de uma linha cronológica desde o ano 1777 até o ano 2021.



**Figura 1:** Linha cronológica da história do IHG. **Fonte:** Elaboração própria com base no Manual de Procedimentos do Kimpton Vividora (2022).

### 1.1.1 Marcas

Segundo IHG (2023), o Intercontinental Hotels Group, atualmente conta com 18 marcas, algumas já mencionadas anteriormente, as quais se dividem em 5 coleções: 1. *Luxury and Lifestyle*; 2. *Premium*; 3. *Essentials*; 4. *Suites* e 5. *Exclusive Partners*.

A primeira coleção é denominada ***Luxury e Lifestyle***. Esta inclui hotéis urbanos para descansar da cidade até hotéis *boutiques* com *design* diferenciador. Cada um dos hotéis que pertencem a esta coleção, procura oferecer uma viagem de experiências excepcionais e inesquecíveis a cada um dos seus hóspedes.

Seguidamente, a coleção ***Premium***, onde os hóspedes procuram se conectar com outras pessoas por meio de negócios ou estilo de vida saudáveis. Esta coleção oferece um ambiente de bem-estar, onde cada detalhe é pensado e dá importância a cada viagem realizado pelo hóspede.

A ***Essentials*** chegou para definir a “*True Hospitality*” através de novos *designs* e imensas respostas por parte dos seus hóspedes pelas experiências cordiais e confiáveis obtidas nestes hotéis, sendo das primeiras escolhas dos hóspedes.

Continuando com a coleção ***Suites***, a escolha dos hóspedes que ficam por períodos prolongados com o objetivo de os fazer sentir como se estivessem em casa, “quando não estiver em casa, esteja aqui” (IHG, 2023).

A última é a ***Exclusive Partners***, que surgiu numa aliança estratégica entre o IBEROSTAR BeachFront Resorts e a marca IHG, com o objetivo de aumentar a presença desta marca em *resorts* e hotéis com tudo incluído. Esta oferece estadas memoráveis aos hóspedes, além de sustentar os oceanos e as praias.

Em seguida, se pode observar na Tabela 1 as marcas que pertencem a cada coleção com os seus diferentes *slogans*, continuando com os seus logótipos na Figura 2 e a quantidade de hotéis e/ou quartos que contém cada uma destas marcas na Tabela 2.

<b>Coleções</b>	<b>Marcas</b>	<b>Slogans</b>
<b>Luxury and Lifestyle</b>	Six Senses	
	Regent	
	InterContinental <i>Hotels &amp; Resorts</i>	<i>Live the Intercontinental Life</i>
	Nignette Collection	<i>Travel for life</i>
	Hotel Indigo	<i>Making travel inspiring</i>
	Kimpton <i>Hotels &amp; Restaurants</i>	<i>A different way to stay</i>
<b>Premium</b>	VOCO	<i>Stay interesting</i>
	Hualuxe <i>Hotels &amp; Resorts</i>	<i>Bringing Chinese aesthetic into daily life</i>
	Crowne Plaza	<i>Making business travel work</i>
	EVEN.	<i>Where wellness is within reach</i>
<b>Essentials</b>	Holiday Inn Express	<i>Simple, smart travel</i>
	Holiday Inn	<i>Joy for travel for all</i>
	Avid.	<i>Where the rest is easy</i>
<b>Suites</b>	ATWELL SUITES	<i>Inspire the journey</i>
	STAYBRIDGE	<i>Break from the travel norm</i>
	Holiday Inn Club Vacations	<i>The joy of lifetime vacations</i>
	CandleWOOD Suites,	<i>Your space to settle in</i>
<b>Exclusive Partners</b>	IBEROSTAR <i>BeachFront Resorts</i>	

**Tabela 1:** Marcas IHG. **Fonte:** Elaboração Própria com base em IHG (2023).



**Figura 2:** Marcas IHG. **Fonte:** IHG (2023.)

<b>Coleções</b>	<b>Marcas</b>	<b>Hotels</b>	<b>Rooms</b>
<b>Luxury and Lifestyle</b>	Six Senses	21	1.412
	Regent	7	2.190
	InterContinental <i>Hotels &amp; Resorts</i>	207	69.917
	Nignette Collection	2	539
	Hotel Indigo	133	16.717
	Kimpton <i>Hotels &amp; Restaurants</i>	75	13.297
<b>Premium</b>	VOCO	35	8.523
	Hualuxe <i>Hotels &amp; Resorts</i>	17	4.893
	Crowne Plaza	406	111.491
	EVEN.	21	2.994
<b>Essentials</b>	Holiday Inn Express	3.034	319.407
	Holiday Inn	1.192	215.841
	Avid.	52	4.676
<b>Suites</b>	STAYBRIDGE	318	34.559
	Holiday Inn Club Vacations	28	8.822
	CandleWOOD Suites,	361	32.024

**Tabela 2:** Coleções e Hotéis do IHG. **Fonte:** Elaboração Própria com base em IHG (2023).

Como é possível observar, o IHG contém um portfólio diversificado de marcas diferenciadas para cada tipo de segmento de mercado, com o objetivo de que cada hóspede faça a escolha certa do hotel para a sua hospedagem, sejam quais forem as suas necessidades.

### 1.1.2 Valores

O IHG tem uma série de valores que orientam as suas operações e estratégias. Esses valores são fundamentais para a cultura da empresa e guiam as suas ações diárias, são uma parte essencial da forma como fazem negócios. Desta forma, segundo o Código de ética de IHG (2023) é apresentado os seus cinco valores principais:

1. **Fazer o que é certo:** o IHG valoriza a honestidade, a ética e a responsabilidade, quer que seja na tomada de decisões ou em outras atividades.



### **Fazer o que é certo**

2. **Mostrar que nos importamos:** a satisfação dos clientes é uma prioridade para o IHG. Estão comprometidos em entender e atender às necessidades dos hóspedes melhor do que qualquer outro no setor.



### **Mostrar que nos importamos**

3. **Procure se superar:** o objetivo é sermos líderes reconhecidos no setor, procurando sempre a excelência em todos os aspectos dos seus negócios,



### **Procure se superar**

4. **Celebrar as diferenças:** a nossa força global vem de comemorar as diferenças locais e pelas distintas nacionalidades dos colaboradores, enquanto compreendemos que algumas coisas devem ser mantidas como estão.



### **Celebrar as diferenças**

5. **Trabalhe melhor em equipe:** a colaboração e o trabalho em equipe são fundamentais para a cultura do IHG, valorizando a diversidade de ideias e perspectivas, para criar equipas vencedoras e poderosas.



### **Trabalhe melhor em equipe**

Estes valores refletem o compromisso do IHG em proporcionar experiências diferentes aos seus hóspedes, promovendo uma cultura colaborativa e de ética, e ainda, contribuindo para um mundo melhor (Código de Ética de IHG, 2018). Independentemente da marca em questão ou da região em que está localizada, apoiam e reconhecem aos colaboradores, provocando o seu crescimento, tanto a nível económico e pessoal, bem como na sua reputação mundial dentro da marca (Código de Conduta de IHG, 2022).

### **1.1.3 InterContinental Hotels Group *Rewards Club***

O IHG orgulha-se de proporcionar um tipo de viagem recompensadora, através do maior programa de fidelidade denominado *IHG Rewards Club*, com mais de 81 Milhões de sócios nível mundial. Este é um clube para membros que queriam experienciar o verdadeiro sentido de viajar, acumulando/ganhando pontos através de estadas em hotéis da marca ou também na realização de algum tipo de evento, num dos espaços destes hotéis. Esses pontos podem ser trocados por estadas gratuitas, *upgrades* de quarto, presentes e muito mais. Também os pontos ou as estadas podem ser partilhados com família e amigos (Soares, 2018).

Alguns dos benefícios de ser membro de *IHG Rewards Club* expostos na Figura 3, são acesso às tarifas exclusivas, internet grátis e pontos adicionais em estadas qualificadas. Além disso, um dos benefícios mais interessantes do programa é que estes pontos não expiram, desde que a conta de usuário se mantenha ativa uma vez a cada 12 meses, tendo também estes benefícios qualquer colaborador da marca. Desta forma, ao reservar diretamente no *IHG Rewards Club*, os clientes não só poupam tempo e dinheiro, como ainda ganham pontos pelas suas estadas.

Existem cinco categorias denominadas:

- ***Club*** (de 0 a 9 noites)
- ***Silver Elite*** (desde 10.000 pontos ou 10 noites)
- ***Gold Elite*** (desde 40.000 pontos ou 20 noites)
- ***Platinum Elite*** (desde 60.000 pontos ou 40 noites)
- ***Diamond Elite*** (desde 120.000 pontos ou 70 noites)

# MEMBER TIER BENEFITS

Benefits by tier	Club	Silver Elite	Gold Elite	Platinum Elite	Diamond Elite
Qualified Nights or Qualified Points	0 Nights	10 Nights	20 Nights or 40K Points	40 Nights or 60K Points	70 Nights or 120K Points
<b>Points</b>					
Earn Bonus Points	0%	20%	40%	60%	100%
Earn Points for Reward Nights and More	●	●	●	●	●
No Blackout Dates for Reward Nights	●	●	●	●	●
Points Don't Expire		●	●	●	●
Rollover Nights for Next Year's Status			●	●	●
<b>Exclusive access</b>					
Member Rates	●	●	●	●	●
Member Promotions	●	●	●	●	●
Reward Night Discounts				●	●
Dedicated Diamond Support					●
<b>Hotel perks</b>					
Free Internet	●	●	●	●	●
Late Check-Out (Subject to availability)	2pm	2pm	2pm	2pm	2pm
Guaranteed Room Availability				72 Hours	72 Hours
Complimentary Upgrades (Subject to availability)				●	●
Welcome Amenity at Check-In*				Points or Drink/Snack	Points or Drink/Snack or Free Breakfast
Early Check-In (Subject to availability)				●	●

\* Welcome Amenity offering varies based on region and brand. Points may not be offered in every region.

**Figura 3:** Benefícios de membros de IHG Rewards Club. **Fonte:** IHG (2023).

## 1.2 Kimpton Hotels & Restaurants

Como já foi abordado anteriormente, o Kimpton Hotels & Restaurants foi fundada pelo Bill Kimpton, com o objetivo de oferecer serviços personalizados e de coração aos hóspedes e colaboradores, focando-se em desenvolver um produto ou serviço que melhor combine com os hóspedes.

Segundo o Manual de Procedimentos (2022) a sua ideia foi pioneira em muitos aspetos como por exemplo:

- Implantou o conceito “*boutique*” nos EUA
- Estabeleceu programas de bem-estar em todos os hotéis.
- Enfocou-se em que os restaurantes e bares não fossem só uma referência para os hóspedes do hotel, senão também para o mercado local.
- Localização em bairros conhecidos e com encanto
- Ao nível social foi uma das marcas que deu apoio e continua a dar ao coletivo LGTB.

Em 2001, Bill Kimpton faleceu, mas sua equipa continuou a impulsionar os valores que fomentava diariamente, conseguindo criar um dos grupos de hotéis mais reconhecidos nos EUA, não só pelos clientes, mas também pelos trabalhadores, sendo desde 2009 parte da lista de *Best Places to Work* (Hospitalitynet, 2020; Fortune, 2023).

A sua expansão global continuou até 2006, chegando pela primeira vez à Europa, concretamente em Amsterdão, convertendo um antigo Crowne Plaza, no atual Kimpton De Witt Amsterdam. Posteriormente à chegada ao Reino Unido, mais tarde, é inaugurado o seu primeiro hotel em Espanha denominado “**Kimpton Vividora Barcelona**”.

Todos os Kimpton são diferentes, cada um tem a sua própria história, desde a sua decoração, nome, “musa” (conceito que será abordado posteriormente) e sobretudo o seu pessoal, sendo que cada pessoa é diferente, oferecendo serviços personalizados e únicos para cada hóspede.

### 1.2.1 Cultura Kimpton

No Kimpton são valorizados a inovação, criatividade e personalidade de cada colaborador, fazendo que cada um seja como realmente é. Existem três pilares culturais da Kimpton segundo o Manual de Procedimentos do Kimpton Vividora (2022):

- ***Be Yourself:*** traga as suas experiências, personalidade, qualidades e criatividade.
- ***Lead Yourself:*** confiamos que fará o seu melhor, encontrando maneiras de impressionar aos hóspedes, apoiando o seu crescimento e melhoria contínua.
- ***Make it count:*** Procuramos qualquer oportunidade para criar momentos personalizados denominadas “*Kimpton Moment*”.

### 1.2.2 Características e *Standards* Kimpton

Conforme ao Manual de Procedimentos do Kimpton Vividora (2022) Kimpton Hotels & Restaurants oferecem cinco características diferenciadoras:

1. **Hotéis com *designs* únicos:** não há um Kimpton que tenha semelhança a outro.
2. **Restaurantes e bares com personalidade própria:** existe uma oferta gastronómica básica, onde cada *outlet*<sup>1</sup> conta com uma identidade própria.
3. **Salas de reunião dinâmicas:** os Kimpton realizam eventos em salas de reuniões que destacam pelo seu *design* divertido, criando eventos memoráveis.
4. **Serviço extremamente personalizado:** trato pessoal, descontraído e profissional é o que têm em comum todos os Kimpton.
5. **Trato humano:** trato sem racismo, aceitando a diversidade, equidade, inclusão e igualdade de oportunidades.

Por outro lado, os Kimpton Hotels & Restaurants possuem quatro estândares que os distinguem nos serviços oferecidos estes são: **começar o dia com energia** com um pequeno-almoço, **wine hour** durante todos os dias do ano, ***forgot it? we got it!*** tudo o que o cliente quer é alcançado no Kimpton e **wellness** onde se oferece aos clientes bicicletas ou qualquer tipo de atividade esportiva.

---

<sup>1</sup> **Outlet:** são os pontos de venda de um hotel onde as receitas são geradas, como por exemplos restaurantes, lojas, spa (Bardi, 2003).

### 1.3 Kimpton Vividora Barcelona

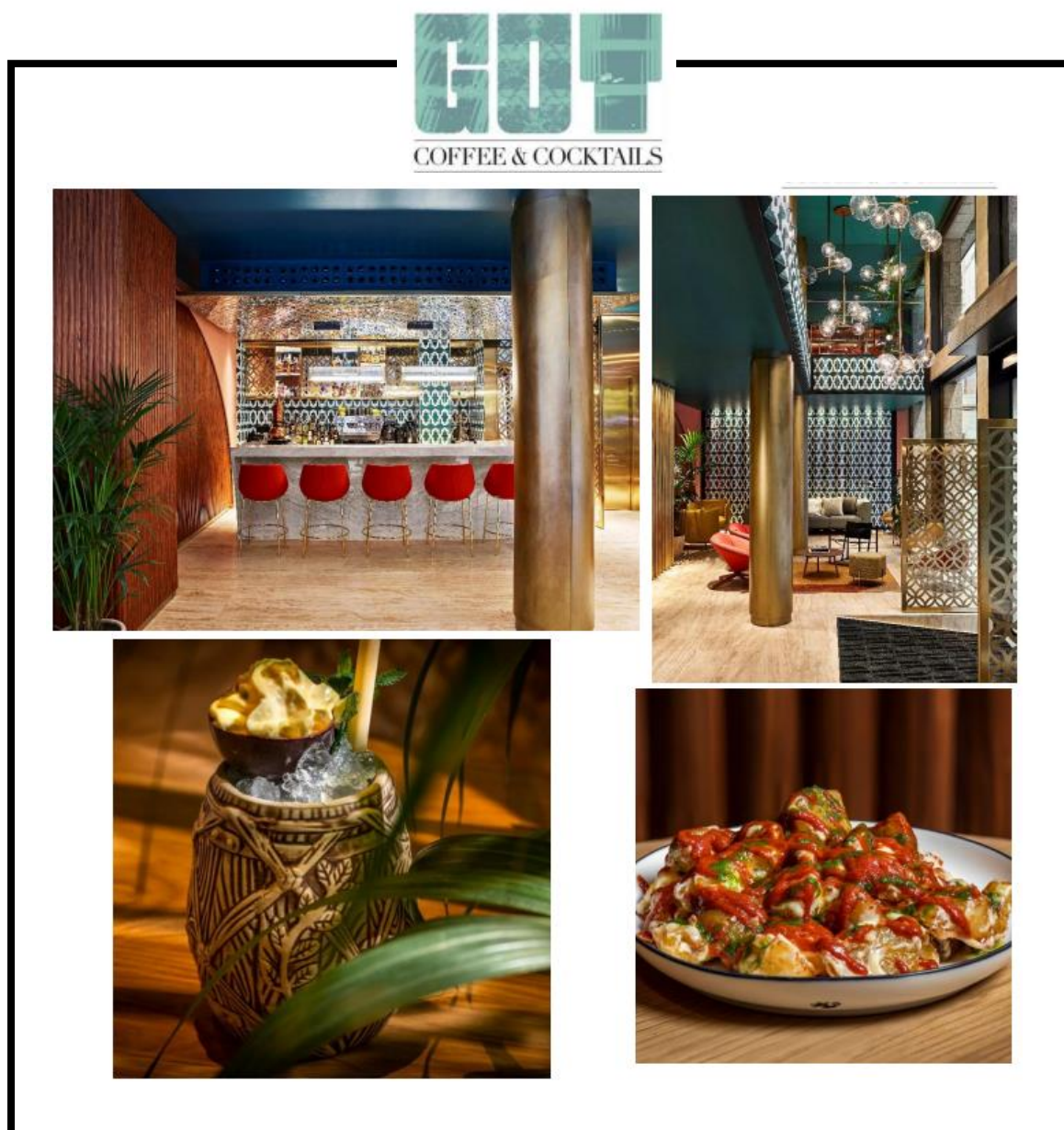
O Kimpton Vividora é um Hotel localizado na rua Carrer del Duc 15, no Bairro Gótico na cidade de Barcelona cuja entrada se pode observar na Figura 4. Este pertence à categoria *de Luxury & Lifestyle* da marca IHG, é a seleção perfeita tanto para os barceloneses, como para os viajantes curiosos. É um lugar para descobrir e experimentar Barcelona, cidade rica pela sua arquitetura, *design* e detalhes históricos.

Conta com 156 quartos, 153 quartos para as estadas dos hóspedes, dois quartos utilizados como sala de reuniões (*Meeting room*) e um como sala de massagens (*Wellness room*), permitindo ainda, a estada de animais (cães/gatos). O hotel possui três pontos de venda de *F&B* denominados GOT, Fauna e Terraza de Vivi.



**Figura 4:** Entrada do Kimpton Vividora Barcelona. **Fonte:** Kimpton Vividora (2023).

Na Figura 5, encontramos o primeiro ponto de *F&B* chamado *GOT Coffe & Cocktails*, localizado no piso zero do hotel. Este é um espaço que funciona todos os dias cuja especialidade são os queijos catalães, transformando-se à noite numa área social, onde são servidos vinhos naturais, vermouths artesanais e *cocktails* criativos.



**Figura 5:** *GOT Coffe & Cocktails*. Fonte: Kimpton Vividora (2023).

Passando para o piso 1, encontra-se a recepção com duas cadeiras para os hóspedes possam esperar para realizar o *check-in*<sup>2</sup> e/ou *check-out*<sup>3</sup>. Existe ainda um pequeno espaço para *coworking* ou ter alguma reunião de trabalho, como é possível observar na Figura 6.



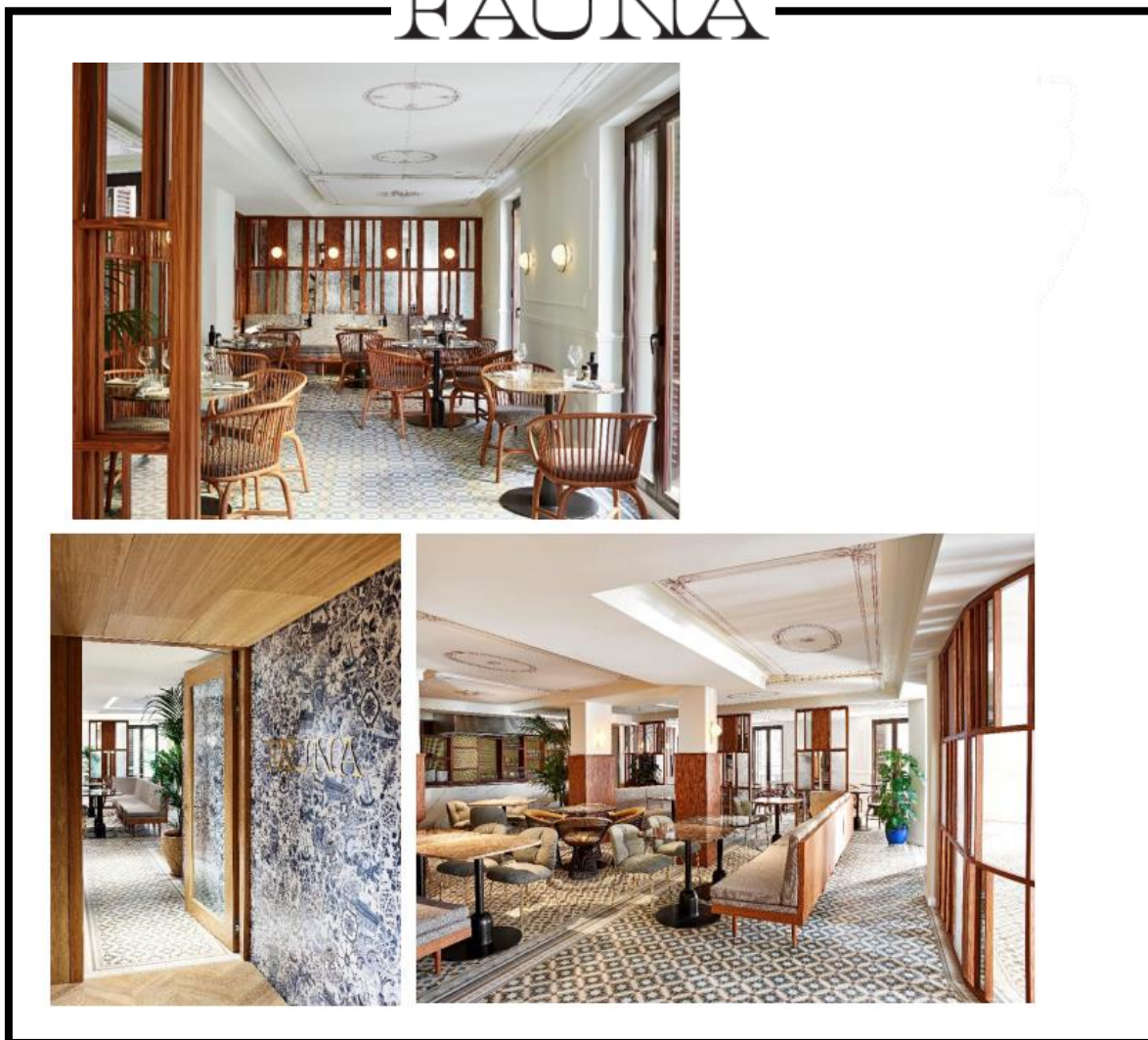
**Figura 6:** Recepção e Espaço *Coworking*. **Fonte:** Kimpton Vividora (2023).

No segundo andar, encontra-se o segundo ponto de venda de *F&B* denominado **Fauna** (ver Figura 7). Este é o restaurante principal do hotel, onde os hóspedes tomam o pequeno-almoço cada dia. É igualmente um espaço para almoços e jantares e se encontra aberto todos os dias. Neste espaço a oferta é baseada na gastronomia espanhola com apontamentos modernos. Por outro lado, à noite se realizam eventos com música e artistas.

<sup>2</sup> *Check-in*: processo de entrada de uma estada num hotel (Abranja et al., 2019).

<sup>3</sup> *Check-out*: processo de saída de uma estada num hotel (Abranja et al., 2019).

# FAUNA



**Figura 7:** Restaurante Fauna. **Fonte:** Kimpton Vividora (2023).

Existem 12 categorias de quartos com três tipos de classes desde quartos básicos denominados *essential* (classe 3) até os melhores quartos oferecidos denominados os *King*<sup>4</sup> *suites*<sup>5</sup> (classe 1). Na **Classe 3**, existem três categoria: *Queen*<sup>6</sup> *City Single*<sup>7</sup> (13 quartos), *King Essential* (24 quartos), e *Accesible Room* (5 quartos). Seguidamente, a **Classe 2** conta com quatro categorias: *King Premium* (43 quartos), *Twin*<sup>8</sup> *Premium* (8 quartos), *King Premium with Balcony* (42 quartos) e *Twin Premium with Balcony* (1 quarto). Por último, a

<sup>4</sup> **King:** quarto com cama de tamanho king (Raghubalan & Raghubalan, 2015).

<sup>5</sup> **Suites:** combinação de um quarto com uma sala (Raghubalan & Raghubalan, 2015).

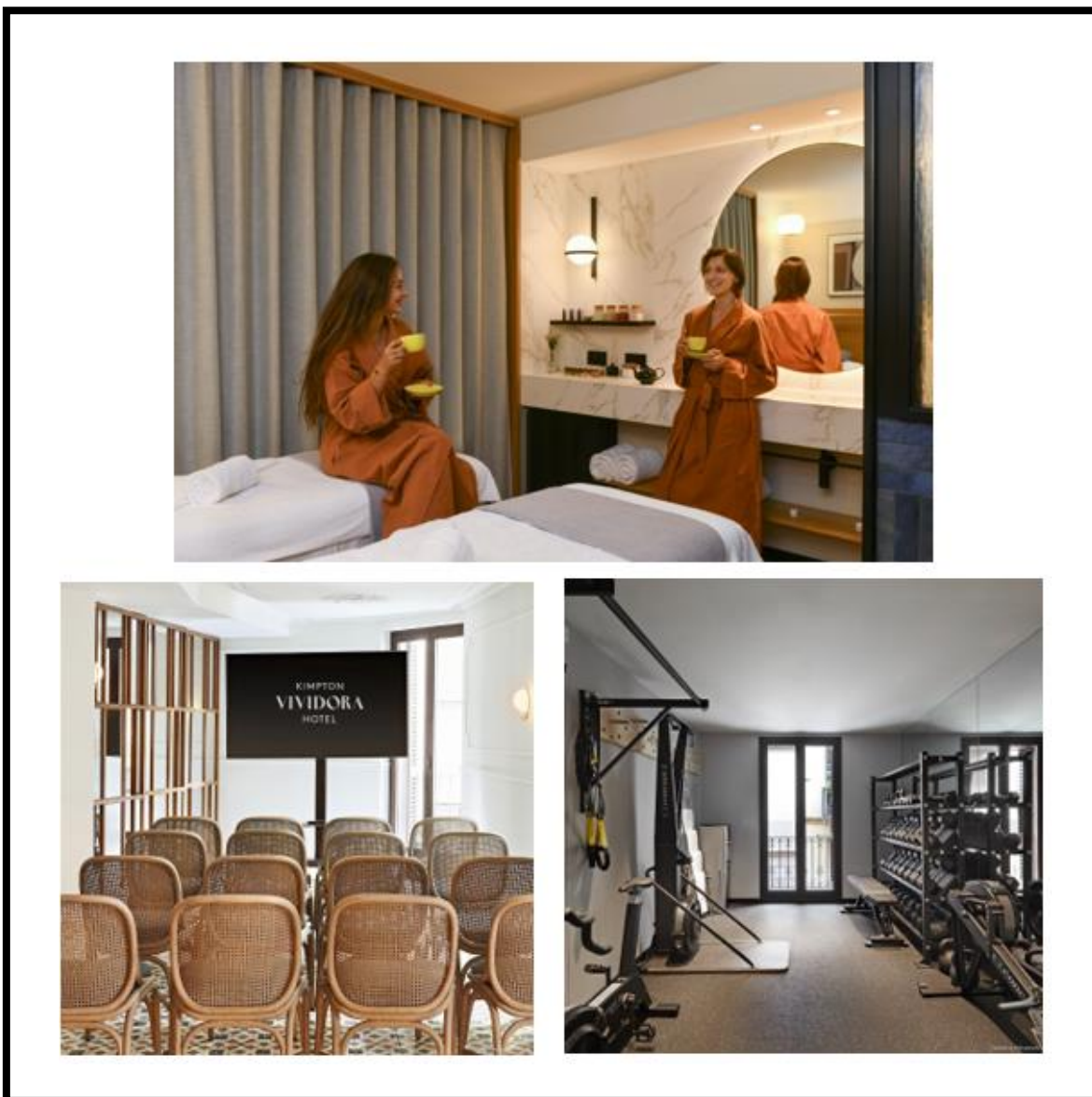
<sup>6</sup> **Queen:** quarto com cama de tamanho queen (Raghubalan & Raghubalan, 2015).

<sup>7</sup> **Single:** quarto atribuído a uma pessoa com uma cama (Raghubalan & Raghubalan, 2015)

<sup>8</sup> **Twin:** quarto com duas camas de solteiro (Raghubalan & Raghubalan, 2015).

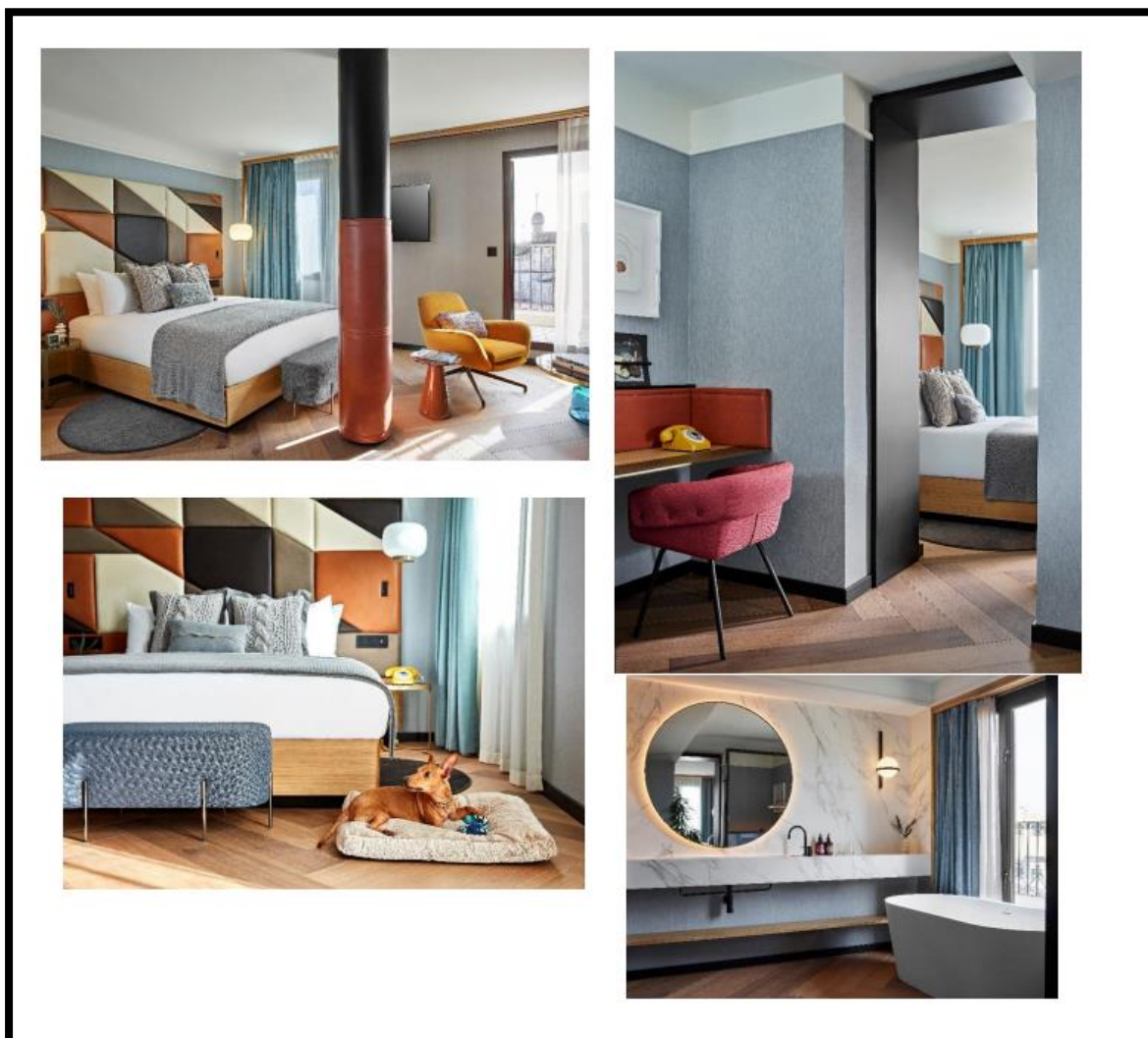
**Classe 1** com 5 categorias: *King Suite* (3 quartos), *King Suite Duc* (5 quartos), *King Suite Gothic Suite* (2 quarto), *King Suite de Vivi* (2 quarto) e *Family rooms*<sup>9</sup> (5 quartos).

Neste mesmo andar, já se encontram o ginásio, as salas de reuniões e de massagens (ver Figura 8) e os primeiros 17 quartos do hotel, desde o quarto 101 até o 117 contemplado na Tabela 3. Por outro lado, na Figura 9 é possível observar um quarto de categoria *King Suite* pertencente à Classe 1.



**Figura 8:** Ginásio, salas de reuniões e de massagens. **Fonte:** Kimpton Vividora (2023).

<sup>9</sup> **Family rooms:** quarto com duas camas de casal destinadas a mais de duas pessoas (Raghubalan & Raghubalan, 2015)

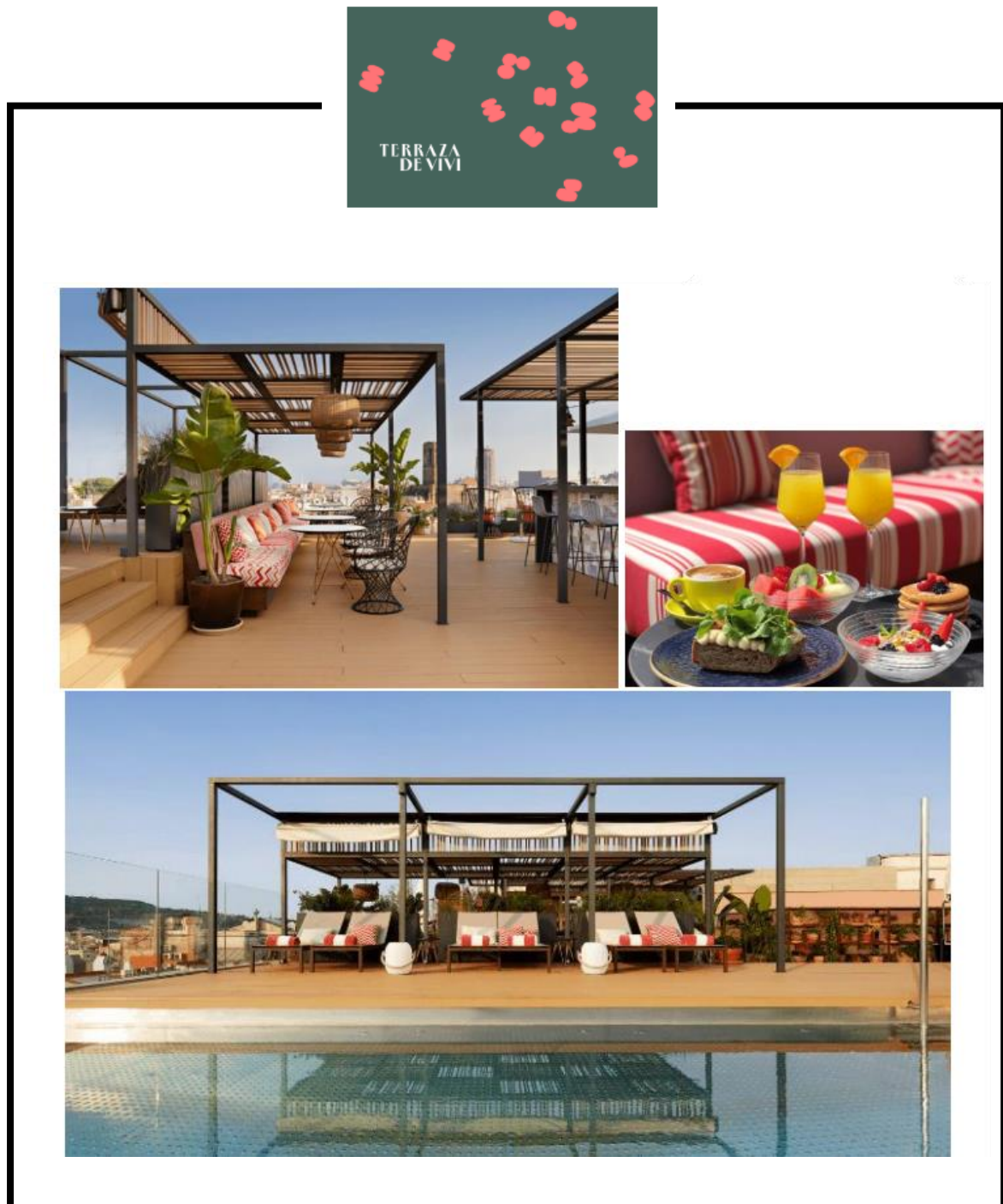


**Figura 9:** Quartos. **Fonte:** Kimpton Vividora (2023).

Andar	Rooms	Total
Andar 1	Desde a <i>room</i> 101 até 117	17 em total
Andar 2	Desde a <i>room</i> 201 até 230	30 em total
Andar 3	Desde a <i>room</i> 301 até 330	30 em total
Andar 4	Desde a <i>room</i> 401 até 430	30 em total
Andar 5	Desde a <i>room</i> 501 até 529	29 em total
Andar 6	Desde a <i>room</i> 601 até 620	20 em total
		<b>Total: 156 quartos</b>

**Tabela 3:** Andares e Quartos. **Fonte:** Elaboração própria com base em informações recolhidas na empresa.

No último andar, está localizado o último ponto de venda de *F&B* denominado **Terraza de Vivi**. Este é o bar, onde também se encontra a piscina (ver Figura 10) com uma vista panorâmica de 360° sobre os monumentos mais reconhecidos de Barcelona como a Sagrada Família e a Praia da Barceloneta. Nesta área, realizam-se a maioria dos eventos desde aniversários até casamentos.



**Figura 10:** Terraza de Vivi e Piscina. **Fonte:** Kimpton Vividora (2023).

Outras vantagens que são oferecidos pelo Kimpton Vividora são bicicletas e *longboards* gratuitas, serviço de portaria, Wi-Fi gratuito, serviço de lavanderia a seco em menos de 24 horas, *express check-in/check-out*, jornal digital, entre outros.

### **1.3.1 Brand do Kimpton Vividora**

Como é possível verificar com as figuras anteriores, o *design* do Kimpton Vividora baseia-se nos elementos da uma cidade antiga por meio de pedras, água e vegetação para dar vida ao “*gothic style*”. Desta forma, o hotel traz o ambiente do bairro gótico, o bairro mais cosmopolita da cidade, cujas ruas são percorridas diariamente há mais de 2.000 anos por pessoas de todas as culturas, nacionalidades e estilos.

#### **1.3.1.1 Musa e Identidade do Kimpton Vividora**

Segundo o Manual de Procedimentos (2023) cada Kimpton tem a sua própria “*musa*” e a sua própria identidade. A “*Musa*” é considerada como o tipo ideal de cliente que ficaria no hotel Kimpton Vividora.

A “*Musa*” do Kimpton Vividora chama-se Pilar, é uma investidora no setor de arte, *design*, moda e música de 42 anos, nasceu no bairro gótico (a sua fonte de inspiração) e mora na cidade de Londres. Ela vê Barcelona como uma cidade racional voltada para os negócios com um coração criativo e apaixonado.

Fala quatro línguas, adapta-se com facilidade ao ambiente com a partilha de pessoas interessantes desde jovens artistas, tocando música na rua, como com executivos numa sala de reuniões. Pilar vive a vida ao extremo, pode começar o dia com um sumo *detox*, mas acaba o dia com um Martini.

A cidade de Barcelona traz o que há de melhor nela e, quando está aqui, procura preencher o seu poço criativo ao contrário do mundo calculista de Londres. Ela bebe um pouco demais, come um pouco demais, para em galerias, pensando em seu próximo passo.

Na Figura 11, encontra-se os interesses da “*Musa*” do Kimpton Vividora, onde cada pessoa é como é e traz o melhor de si.



**Figura 11:** Interesses da “Musa”. **Fonte:** Manual de procedimentos do Kimpton Vividora Barcelona (2023).

Por outro lado, a identidade da marca refere-se à forma como o hotel se enquadra na cidade onde está localizado e às emoções que quer evocar em cada cliente. Por conseguinte, o nome do Hotel é VIVIDORA, com o desejo de que tanto os hóspedes e como os colaboradores vivam momentos inolvidáveis. Assim, os seus pontos chave da identidade da marca do Kimpton Vividora podem observar-se na Figura 12.



**Figura 12:** Pontos chave da identidade do Kimpton. **Fonte:** Manual de procedimentos do Kimpton Vividora Barcelona (2023).

### 1.3.1.2 Kimpton Vividora *Guest Journey*

De acordo com o Manual de Procedimentos (2023) o Kimpton Vividora tem o seu próprio *Guest Journey*. Este representa os diferentes pontos durante a estada de um cliente, onde se podem criar “Kimpton Moments”, ou seja, experiências que só podem ser vividas no Kimpton, proporcionando momentos inesquecíveis para os hóspedes e colaboradores. Este divide-se em 5 passos:

1. **Orientation:** *“This place feels like the Barcelona I’ve always imagined”*. Entrar ao Kimpton Vividora dá a sensação de chegar a um local com forte ligação cultural e social à cidade de Barcelona.
2. **Engagement:** *“They know exactly what I need”*. A sua equipa está sempre atenta e pronta para ajudar aos hóspedes e dar recomendações privilegiadas de atividades e locais.
3. **Immersion:** *“The more I discover, the more I fall for the hotel and the barrio”*. O hotel é a principal fonte que os faz sentir-se imersos na cidade desde a sua chegada.
4. **Belonginf:** *“I could live in Barcelona”*. Graças à localização e o ambiente do hotel, a interação com o bairro é tão natural que os hóspedes não podem deixar de se perguntar se podem morar em Barcelona.
5. **Ownership:** *“Can’t wait to come back”*. Os hóspedes tornam-se parte do Kimpton Vividora e mal podem esperar para voltar e recomendar aos seus amigos e famílias.

### 1.3.2 Estrutura Organizacional do Kimpton Vividora

Ao longo dos anos, as organizações têm utilizados diferentes estruturas organizacionais para executar as tarefas de forma eficaz e eficiente. Sendo assim, a estrutura organizacional é de grande importância numa organização, de facto, estrutura os padrões internos de relacionamentos, autoridade e comunicação (Thompson, 1967) ou “à atribuição de funções de trabalho (...) que permitem às empresas conduzir, coordenar e controlar as suas atividades de trabalho e fluxos de recursos” (Miller, 1987, p.8).

Na indústria hoteleira, normalmente é utilizado uma estrutura horizontal onde as funções semelhantes são agrupadas em unidades de trabalho, por meio de um processo de departamentalização (Chacko et al., 2012), sendo que este processo ajuda a ter uma maior autoridade e amplitude de controle numa organização (Rutherford & O’Fallon, 2007).

A estrutura organizacional Kimpton Vividora Barcelona assenta no mesmo formato das grandes marcas hoteleiras através da especialização, departamentalização e delegação da autoridade, ou seja, “por meio de chefias intermediárias e não de uma só única linha direta de autoridade desde o topo até à base” (Soares, 2018, p.52).

O estilo de organização estrutural do Kimpton Vividora divide-se em sete departamentos especializados, tendo cada um a sua chefia como é possível observar na Figura 13. Os sete departamentos existentes são: Recursos Humanos, *Revenue*, *Sales & Marketing*, Manutenção, Restauração, Alojamento e Finanças. Este último será abordado mais em profundidade no ponto a seguir, sendo o mais importante para este relatório, uma vez que foi o departamento onde o estágio decorreu.

O departamento de Recursos Humanos é o responsável por gerir as pessoas do hotel. As suas principais atividades são a contratação e/ou despedimentos e a execução de ações e atividades motivadoras para o pessoal (Faria, 2015). O mesmo tem dois trabalhadores, o *Human Resources Director* e o *Human Resources Administrative*.

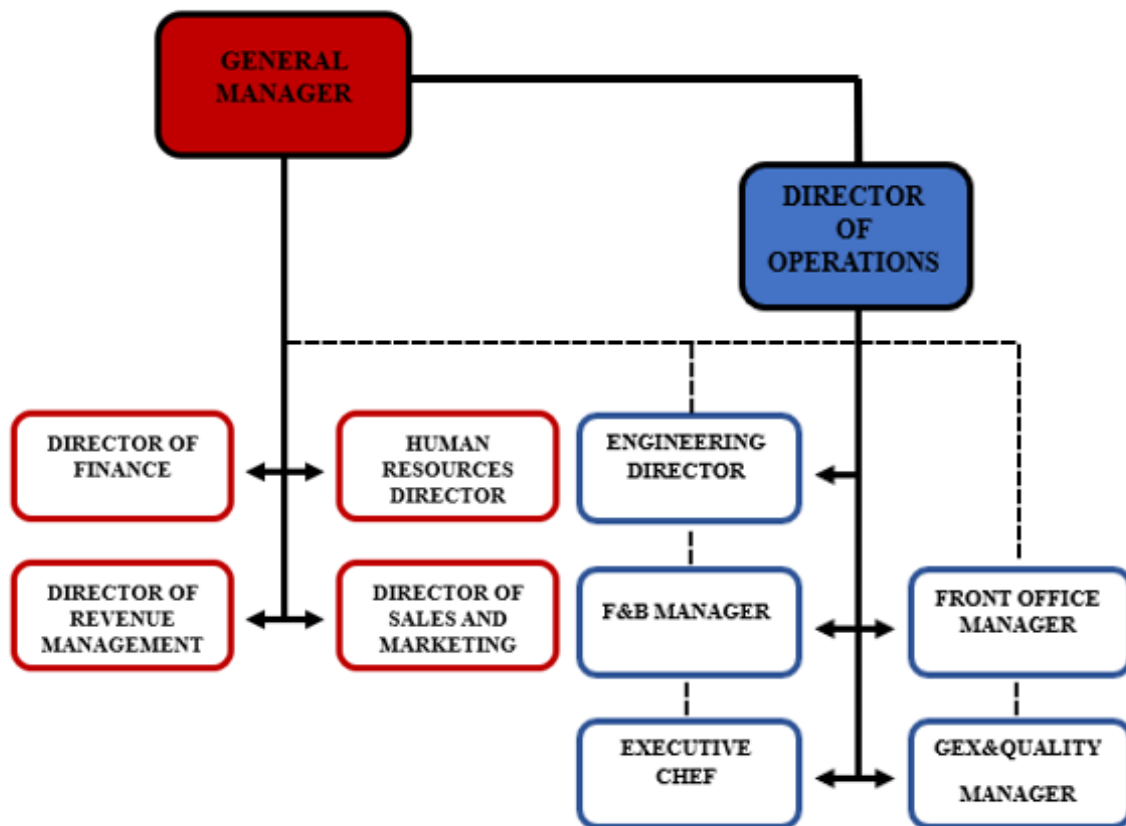
O departamento de *Revenue* tem a função de otimizar a receita do hotel, por meio de definições de políticas de preços, procura de segmentos de mercado, estudos de concorrência (Sousa, 2021). Este é composto por três colaboradores, o *Director of Revenue*, o *Revenue & Reservations Executive* e o *Reservations Agent*

O departamento de *Sales & Marketing* tem como objetivo detetar as necessidades do mercado, definindo estratégias para aumentar as vendas do hotel, como também vender todos os produtos que a organização produz (Lázaro- Marcé, 2016). Este departamento tem seis pessoas, o *Director of Sales & Marketing*, o *Marketing Manager*, o *Sales & Marketing Coordinator*, o *Sales Travel Industry Manager*, o *Sales Manager*, e o *Groups & Event Coordinator*.

O departamento de Manutenção encarrega-se da conservação e manutenção de todo o hotel e os seus equipamentos, bem como na colocação de novos equipamentos (Gonçalves, 2021). O mesmo possui seis trabalhadores o *Enginnering Director*, e quatro técnicos de manutenção.

O departamento de *F&B* conta com um *F&B Manager*, quatro Supervisores de *F&B* e um *Executive Chef*, entre outros como copeiros, cozinheiros e empregados de mesa. Este é o departamento responsável por todos os *outlets* de *F&B* do hotel, com o objetivo de oferecer os melhores produtos alimentares que possui o hotel, e ainda, oferecer serviços personalizados para exceder as expetativas dos hóspedes (Martins, 2013).

O departamento de Alojamento ou também denominado em inglês como *Front Office* (FO) é primeiro departamento que tem contato com o cliente, realizando os seus *check-in/check-out*, oferecendo a melhor qualidade de serviço desde a sua chegada (Kasavana (2013). O departamento conta com 11 responsáveis sendo estes o *Front Office Manager*, o *Guest Experience Manager (GEX)*, dois *Guest Service Agent*, quatro *Front Office Agent*, e três *Night Auditors*.



**Figura 13:** Organograma do Kimpton Vividora Barcelona. **Fonte:** Elaboração própria com base em informações recolhidas na empresa

Outros departamentos importantes num hotel como é o caso do departamento de *Housekeeping*, no Kimpton Vividora funciona em *outsourcing*<sup>10</sup>. Também outros serviços como por exemplo: a lavagem de uniformes e roupa dos hóspedes (*laundry* -Teletinto), estacionamento (*parking* - Saba), transporte do aeroporto para o hotel e vice-versa (*transfers* - GrupLimo), entre outros.

<sup>10</sup> **Outsourcing:** “decisão da empresa de mudar um trabalho interno para um fornecedor externo” (Raghubalan & Raghubalan, 2015, 125).

Estes departamentos podem ser divididos em dois grupos: em centros de custos e em centros de receitas. O primeiro, os centros de custos, incluem os departamentos Recursos Humanos, *Revenue, Sales & Marketing*, Manutenção e Finanças, já que não geram receita diretamente, mas que são fundamentais para atividade hoteleira (Caiado, 2008 citado por Coelho, 2022). Por sua vez, os centros de receitas englobam os departamentos de Restauração (*F&B*) e Alojamento (*FO*) porque sim geram receita e custos pela produção e venda de produtos e/ou serviços (Coelho, 2022).

Todos estes departamentos com os seus distintos responsáveis, o *Director Of Operations* e a *General Manager* realizam a diário uma reunião operacional, com a finalidade de ter maior conhecimento do que acontece no dia-a-dia do hotel.

### **1.3.2.1 Departamento Financeiro**

Antes de apresentar o departamento financeiro do Hotel Kimpton Vividora é necessário desenvolver conceitos básicos de contabilidade para uma melhor compreensão. A contabilidade é definida como uma ciência que permite identificar, classificar, registar, analisar e avaliar, em termos términos monetários, as operações e transações de uma empresa, com a finalidade de obter informação financeira do seu estado económico (Diaz, 2006). Por outro lado, Hales (2005, p.3) a define como “o registo financeiro das transações de um negócio e a preparação de demonstrações relativos aos ativos, passivos e resultados operacionais de uma empresa”.

Segundo DeFranco & Lattin (2007) a contabilidade e as finanças são áreas que parecem ter quase a mesma linguagem no mundo dos negócios, mas a realidade é que a contabilidade se divide: em financeira e de gestão. O objetivo da contabilidade financeira é conhecer com exatidão a situação financeira da empresa e os seus resultados operacionais, por meio de demonstrações financeiras. Enquanto a contabilidade de gestão, procura obter em maior quantidade, dados operacionais relacionados a receitas e despesas, para assim maximizar a *performance* operacional do negócio.

Os responsáveis desta área, os gestores, devem ser capazes de compreender e analisar demonstrações financeiras como são as demonstrações de resultados (rendimentos e custos),

balanço (ativo, passivo e capital próprio) e a demonstração de fluxos de caixa, sendo que quanto melhor seja seu conhecimento teórico e prático, mais fácil será a tomada de decisões (DeFranco & Lattin, 2007).

O *profit & loss statement* ou demonstração de resultados é o “principal relatório financeiro que descreve a lucratividade das operações diárias de uma empresa” (Hales, 2005, p.9). Este é o relatório mais importante para o gestor e que o deve entender e usar diariamente. Um gestor que não percebe por completo este relatório, pode omitir informações erradas ou ignorar informações relevantes que podem afetar às receitas ou controle de despesas de uma empresa (Hales, 2005).

De acordo com Hales (2005) uma demonstração de resultados na indústria hoteleira tem a seguinte estrutura:

(+) *Total Revenue* ou Total de Receitas

(-) *Total Departmental Expenses* ou Total de Despesas Departamentais

(=) ***Gross Operating Income (GOI)*** ou **Receita Bruta Operacional**

(-) *Total Undistributed Operating Expenses* ou Total de despesas operacionais não distribuídas

(=) ***Gross Operating Profit (GOP)*** ou **Resultado Bruto Operacional**

Segundo DeFranco & Lattin (2007) a demonstração de resultados divide-se em três secções. Começando com a secção de receitas que são as vendas geradas pelo hotel, como por exemplo *Rooms, Food e Beverage*, etc. Continuando com a secção dos gastos, que é subdivida em: despesas departamentais, ou seja, despesas relacionadas com a operação diária como *Rooms e F&B* e em despesas não distribuídas, como *marketing* e manutenção. Por último, a secção do resultado bruto operacional, sendo que o indicador que mede a rentabilidade anual do hotel.

Outros relatórios importantes segundo Hales (2005) são o balanço e a demonstração de fluxos de caixa. O primeiro, o balanço refere-se ao valor de uma empresa e como este é capitalizado (Capital próprio = Ativo – Passivo). Enquanto ao segundo, a demonstração

de fluxos de caixa, mede a liquidez, ou seja, as vendas registadas como entradas e as despesas como saídas.

Desta forma é importante ressaltar que um gestor hoteleiro deve possuir a informação necessária e compreender a situação atual da empresa para tomar decisões sobre o seu investimento e financiamento. Portanto, procurar maximizar os lucros, um constante financiamento e o uso adequado dos seus fundos disponíveis, bem como encontrar o equilíbrio do ponto de vista de rentabilidade, liquidez e segurança (Bravo,2013).

O departamento de contabilidade é assim o responsável pela gestão financeira de todo um hotel e a sua rentabilização, sendo que a sua função tradicional é “registar transações financeiras, preparar e interpretar demonstrações financeiras e fornecer à administração relatórios dos resultados operacionais” (Rutherford & O’Fallon, 2007, p.80).

Outras das responsabilidades deste departamento segundo Kasavana (2013) são a monitorização das atividades financeiras, incluindo pagamentos de faturas pendentes/contas a pagar (*Account Payable - A/P*), distribuição de extratos não pagos, cobranças de dívidas/contas a receber (*Account Receivable - A/R*), acumulação de dados operacionais ou compilação de relatórios financeiros, etc.

Muitas vezes o departamento de contabilidade é também conhecido como o departamento financeiro de um hotel. Segundo Coelho (2022) o departamento financeiro tem à sua disposição informação de todas áreas operacionais do hotel, desde um *no show*<sup>11</sup> ou um *overstay*<sup>12</sup> até a perda de receita diária, ou seja, possui todo o tipo de informação para a tomada de decisões e poder criar relatórios e compreender a situação geral e a trajetória das finanças do hotel. Assim sendo, o departamento financeiro ajuda na maximização das receitas e diminuição dos gastos do hotel através de uma serie de processos de controlo por meio de relatórios financeiros (Burgess, 2014).

Segundo Burgess (2014) os responsáveis do departamento financeiro de um hotel realizam diariamente trabalhos muitos repetitivos e com muitos dados que podem levar a erros se acumulasse o trabalho no “*month end*”. Este último termo “*month end*” ou fim do

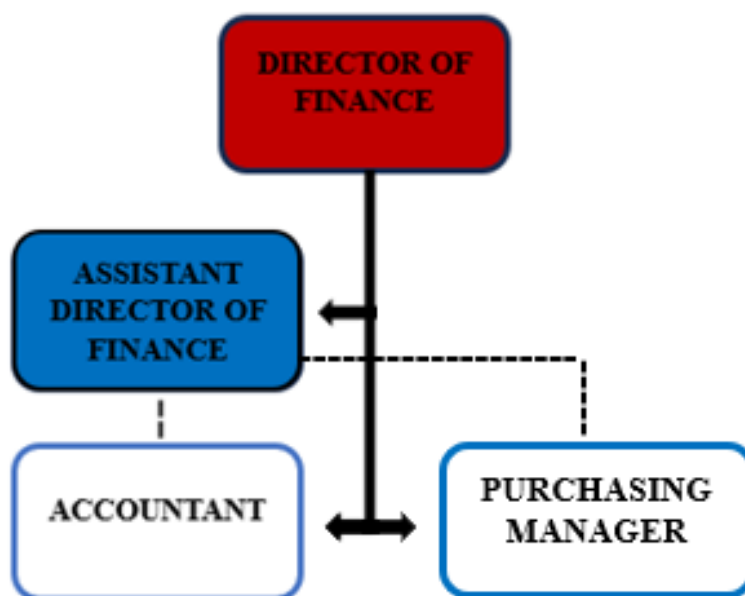
---

<sup>11</sup> *No show*: “Hóspede que não comparece na data marcada da sua reserva e não informa previamente” (Abranja et al., 2019, p.26).

<sup>12</sup> *Overstay*: “Situação em que o hóspede prolonga a estada e a data do seu *check-out*” (Abranja et al., 2019, p.26).

mês é conhecido na hoteleira como o *stress* do departamento financeiro e é o “período próximo ao último dia do mês, em que todas as transações devem ser processadas (...) para produzir as contas finais (...) e analisar os resultados obtidos no período, utilizando rácios que foram calculados nos relatórios financeiros (Burgess, 2014, p. 16)”

Como é possível verificar na Figura 14, o departamento financeiro do hotel Kimpton Vividora é composto por quatro colaboradores: *Director of Finance*, *Assistant Director of Finance*, *Accountant*, e *Purchasing Manager*. Estes desenvolvem o trabalho em conjunto, durante 40 horas semanais, desde segunda até sexta-feira. O departamento encontra-se fora do hotel, localizado num edifício a um minuto do hotel, e é constituído por duas salas, que se conectam por uma aporta para facilitar a troca de informação e de arquivos.



**Figura 14:** Organograma do Departamento Financeiro do Kimpton Vividora. **Fonte:** Elaboração própria com base em informações recolhidas na empresa.

Como é possível verificar, é um departamento que tem uma linha direta de comunicação, sendo que todos reportam ao Assistente do Diretor Financeiro e este reporta à Diretora do departamento e à Diretora Geral do Hotel. Contudo, os colaboradores ou responsáveis da área também não tem impedimento de reportar à Diretora Financeira, no caso do seu assistente estar ausente.

### 1.3.2.1.1 *Director of Finance*

O Diretor Financeiro é o responsável pelo planeamento, operacionalização e controlo das receitas e despesas de uma empresa (Gonçalves, 2021). Encarrega-se de liderar o departamento de contabilidade (Hales, 2005), de forma que a gestão de contas, relatórios, e relações interdepartamentais sejam gerenciadas para otimizar o lucro do hotel, tomando as decisões certa aquando da entrada ou saída de fluxo de caixa (Cheng & Mendes, 1989).

Segundo Craveiro (2013) e Hales (2005) as principais funções de um diretor financeiro são:

- Desenvolver estratégias e políticas de gestão financeira.
- Preparar o *Budget*<sup>13</sup> e/ou *Forecast*<sup>14</sup>.
- Gerir a contabilidade operativa e financeira do hotel.
- Cumprir as normas e políticas da empresa.
- Cumprir com o plano de auditorias nas áreas de rendimentos e de gastos.
- Analisar os custos operativos do hotel para o cumprimento dos objetivos.
- Supervisionar os ativos fixos e inventários do hotel.
- Apresentar demonstrações financeiras à Diretora Geral e/ou sócios/proprietários.
- Analisar desvios orçamentais com a Diretora Geral para a tomada de decisões.

Conforme, Indeed (2023) o mesmo deve possuir estas 10 competências para ser um bom diretor financeiro: liderança, resolução de problemas, comunicação, capacidade de análise, relacionamento interpessoal, conhecimentos matemáticos, atenção aos detalhes, organização, facilidades no uso de tecnologia e persuasão.

---

<sup>13</sup> **Budget:** “Plano formal de negócios e financeiro para um negócio por um ano” (Hales, 2005, p.42).

<sup>14</sup> **Forecast:** “Atualizações do *budget* preparadas semanalmente, mensalmente ou trimestralmente” (Hales, 2005, p.42).

### 1.3.2.1.2 *Assistant Director of Finance*

O Assistente do Diretor Financeiro é responsável pela realização das atividades diárias do departamento financeiro do hotel (Hales, 2005). O mesmo trabalha sob a supervisão do Diretor Financeiro, encarrega-se de ajudá-lo na criação de balanços, atualização dos registros financeiros, ordenação e preparação de faturas, como também na criação dos relatórios como a demonstrações de resultados ou na análise de custos para ser apresentados ao Diretor do Hotel e/ou aos proprietários para saibam a situação atual da empresa. Este também é conhecido como *Assistant Controller* porque é o encarregado de supervisionar as operações contábilísticas e ainda, pode realizar atividades de um *General Cashier* e/ou *Accounts Payable* (Hales, 2005).

Conforme ao Indeed (2023) as principais funções do assistente do diretor financeiro são:

- Registrar entradas financeiras da base de dados financeira.
- Reconciliar os saldos das contas.
- Preparar faturas e recibos.
- Prever receitas e gastos.
- Criar relatórios e realizar atividades contábilísticas diárias.
- Dar apoio e assistência em tarefas administrativas à Diretora Financeira.
- Auxiliar com informação aos responsáveis de *F&B*.
- Supervisionar aos restantes colaboradores do departamento.

Indeed (2023) menciona ainda que, as competências que deve possuir um assistente do diretor financeiro são: excelentes conhecimentos de Excel e de Softwares de contabilidade, fortes habilidades de organização e de análise, orientado aos detalhes, gestão de tempo, habilidades de comunicação, domínio e compreensão de dados financeiros e forte conhecimento em contabilidade.

#### 1.3.2.1.3 *Purchasing Manager*

O Chefe de Compras é o encarregado de obter orçamentos competitivos para garantir o melhor produto. Este realiza grandes compras de itens utilizados ou vendidos no hotel, seguindo os procedimentos e padrões de qualidade (Gonçalves, 2021). Estes compram mercadorias a importadores, fabricantes ou grossistas ao mínimo custo para tirar o seu melhor proveito.

Segundo o Bextok (2023) as funções principais do gestor de compras são:

- Pesquisar e negociar com fornecedores.
- Analisar preços das matérias-primas, mercadorias ou materiais.
- Controlar qualidade de materiais e componentes.
- Controlar a gestão documental das compras.
- Criar e conter informação do *stock*<sup>15</sup> em tempo real.

Por outro lado, as principais habilidades que deve possuir um chefe de compra são: comunicação oral e escrita, gestão de tempo, autoconfiança e capacidade de negociação, habilidades numéricas e matemáticas, mente analítica para interpretar grandes cifras e/ou informações e boa planificação (Bextok, 2023).

#### 1.3.2.1.4 *Accountant*

O contabilista é o encarregado de gerir, aplicar e interpretar a contabilidade do hotel, por meio da execução de relatórios para o Diretor Financeiro e/ou Diretor do Hotel. Este é responsável por registar nos livros contabilísticos as entradas e saídas de receita e despesas, bem como os distintos bens e direitos que contêm a organização.

O contabilista também pode responsabilizar-se pelas atividades de um *Income Auditor* (definição abordada no próximo capítulo), atendendo à necessidade de maximizar as receitas do hotel e diminuir os seus custos.

---

<sup>15</sup> *Stock*: “deposito de mercadorias, matérias-primas ou outro objeto qualquer” (Guerrero, 2005, p.15).

Conforme a Tena (2019) as principais funções de um contabilista são:

- Analisar o registo de operações económicas e contabilísticas.
- Realizar reconciliações bancárias.
- Realizar declarações fiscais.
- Realizar relatórios contabilísticas.
- Projetar estados financeiros.
- Analisar a auditoria interna.
- Elaborar balanços de rendimentos e de gastos.

As competências que deve possuir são boa comunicação, ética, compromisso, proatividade, adaptabilidade, liderança, organização, gestão de tempo, trabalho em equipa e conhecimentos técnicos de contabilidade e informáticos (Tena, 2019).

Desta forma, o departamento financeiro do Kimpton Vividora Barcelona foca-se em apoiar os restantes departamentos com base nos orçamentos estabelecidos, conseguindo tirar o máximo proveito dos mesmos, controlando as receitas, e diminuindo a maior parte dos gastos possíveis de todos os departamentos, de modo a conseguir transformá-los finalmente em lucros para o hotel.

## Capítulo 2 - Programa do Estágio

---

O segundo capítulo destina-se à apresentação do programa de estágio decorrido no departamento financeiro do Hotel Kimpton Vividora Barcelona, onde são descritas as tarefas e atividades desenvolvidas. O estágio iniciou no dia 23 de janeiro de 2023 prolongando-se até o dia 28 de julho de 2023, sendo o mesmo de seis meses com um total de 1.048 horas realizadas, para cumprir com os requisitos de provas de Mestrado.

### 2.1 Funções desempenhadas no estágio

As funções que foram desenvolvidas durante todo o estágio são divididas em três, tendo em conta a secção onde decorreram, estas são: *General Cashier*, um *Accountant Receivable* e um *Income Auditor*.

#### 2.1.1 *General Cashier*

O *General Cashier* é a pessoa responsável pela caixa geral <sup>16</sup> do hotel, tendo de controlar diariamente todos os movimentos de tesouraria do hotel (Megginson & Smart, 2008). Segundo Demeneck (2005) o *General Cashier* deve seguir procedimentos específicos como por exemplo: realizar a verificação dos recebimentos e pagamentos recebidos no sistema utilizado pelo hotel ou a verificação de que o saldo registado é igual ao que se encontra na caixa geral.

No caso do estágio realizado, o dia de trabalho iniciava-se registando o dinheiro em numerário faturado do dia anterior. Este valor é depositado na caixa geral, tanto por responsáveis de *FO* (exemplos de movimentos são os recebimentos e as devoluções de depósitos feitos pelos hóspedes) bem como por responsáveis de *F&B* que têm a responsabilidade do encerramento de caixa dos distintos *outlets* do hotel. O valor depositado é verificado no sistema Opera (PMS - acrónimo de *Property Management System*), tendo de ser igual ao faturado no sistema Micros (POS - acrónimo de *Point Of Sale*), estes sistemas serão abordados no ponto 3. Caso o valor depositado seja superior ou inferior ao registado,

---

<sup>16</sup> **Caixa geral:** “é o cofre do hotel que contém uma quantia em numerário para qualquer eventualidade” (Craveiro, 2013)

este é conhecido como *over/short banking*<sup>17</sup> (quadro verde na Figura 15), o qual deve ser registado e reportado para sua correção (ver Figura 16). Após todos estes passos, é possível verificar na Figura 17, os assentos contabilísticos do numerário registado criados para ser lançados no sistema NAVISION.

Fund N°	Cashier	Opera	Currency (€)	Actual cash	O&S	Comments
1001						
1005	Laura Jimenez	69.84		69.84		
1007	Lara Paramo					
1003	Facundo Sara					
1006	Cesar Fernandez					
1008	Victoria Dick	13.76		13.76		
1009	Immael Ayardi					
1010	Lais Scarp					
1011	Mila	350.00		350.00		
1012						
<b>Total Opera Cash</b>		<b>293.92</b>		<b>293.92</b>		

Fund N°	Cashier	Micros	Actual cash	O&S	Comments
1011	Fauna Breakfast	29.00	29.00		
1012	Café diet	1.00	1.00		
1013	Fauna Dinner	6.00	6.00		
1014	La Terraza de Vivi	175.00	165.00	-10.00	Ticket S277
1016	Room Service				
<b>Total Micros Cash</b>		<b>211.00</b>	<b>201.00</b>	<b>-10.00</b>	

Id	Qty	Value
500.001	-	-
200.001	-	-
100.001	4	400.001
50.001	1	50.001
20.001	1	20.001
10.001	1	10.001
5.001	2	10.001
2.001	1	2.001
1.001	2	2.001
0.501	1	0.501
0.201	2	0.401
0.101	-	-
0.051	-	-
0.021	-	-
0.011	2	0.021
<b>DUE BACK</b>		<b>494.92 €</b>

Figura 15: Exemplo de *Over/Short banking* no registo do numerário. Fonte: Exemplos de documentos recolhidos durante o estágio no Kimpton Vividora (2023).

DATE	Cashier	Amount	Actual	O&S	Comments
1-may-23	Argentina Galta				
2-may-23	ori Garcia Pech				
3-may-23	Lara Paramo				
4-may-23	Lais Scarp				
5-may-23	Lara Nader				
6-may-23	Cesar Fernandez				
7-may-23	Laura Jimenez				
8-may-23	Urmontsa Jody				
9-may-23	Facundo Sara				
10-may-23	Immael Ayardi				
11-may-23	Minibares				
12-may-23	Jorge Mas Yebra				
13-may-23	Café GOT				
14-may-23	Fauna				
15-may-23	Terraza de Vivi				
16-may-23	Room Service				
17-may-23	General Cashier				
18-may-23					
19-may-23					
20-may-23					
21-may-23					
22-may-23					
23-may-23					
24-may-23					
25-may-23					
26-may-23					
27-may-23					
28-may-23					
29-may-23					
30-may-23					
31-may-23					
<b>TOTAL MONTH</b>			<b>27.42</b>		

Figura 16: Registo dos *Over/Short banking* no registo do numerário. Fonte: Exemplos de documentos recolhidos durante o estágio no Kimpton Vividora (2023).

<sup>17</sup> *Over/Short banking*: excedente e/ou défice quando o dinheiro entregue é maior/menor aos recebimentos líquidos da caixa (Kasanava, 2013).

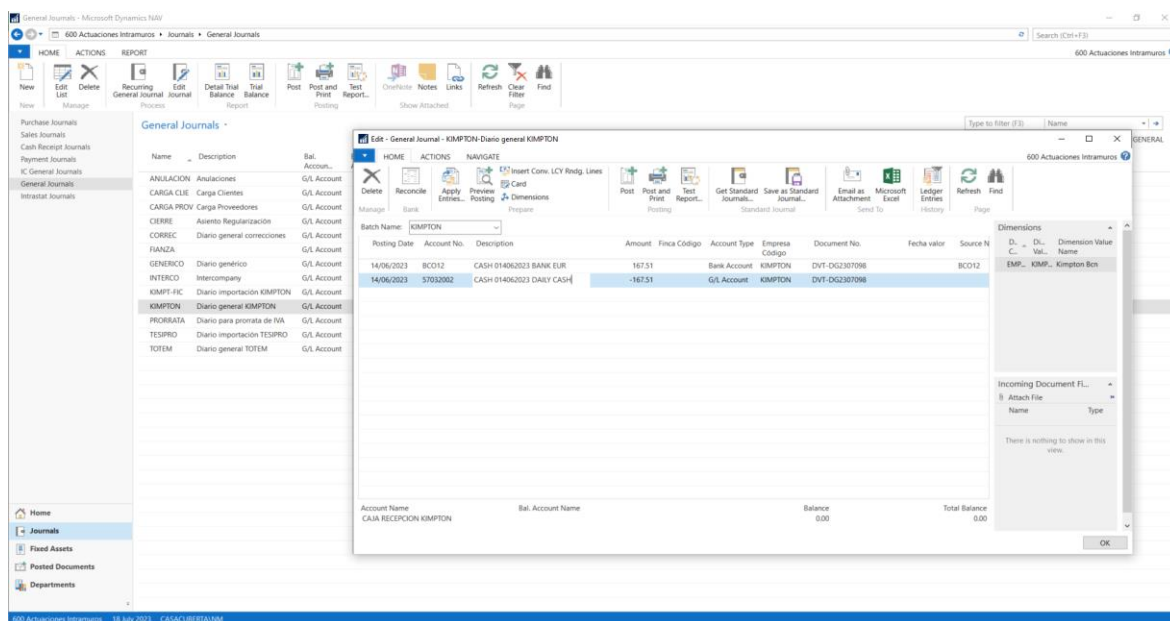
Posteriormente, o numerário é lançado no sistema NAVISION (ver Figura 18), sendo assim, totalmente registado e acumulado durante 7 dias, para ser levantando por uma empresa externa de segurança e finalmente ser depositado no banco do hotel.

**KIMPTON VIVIDORA HOTEL**      14      6      2023      14/06/2023

Period      062023      Copy/paste(values) into Nav Journal

Registered date	Account Number	Description	Amount	Cost Centre	Type Acct. Movement	Company Code
14/06/2023	BC012	CASH 014062023 BANK EUR	167.51		Bank Account	KIMPTON
14/06/2023	57032002	CASH 014062023 DAILY CASH	-167.51		G/L Account	KIMPTON
14/06/2023	65900001	CASH 014062023 UNDER OVERBANKING DAILY CASH	0.00	dvt-2000	G/L Account	KIMPTON
14/06/2023	57032002	CASH 01092022 DAILY CASH	0.00		G/L Account	KIMPTON
14/06/2023	BC012				Bank Account	KIMPTON
14/06/2023	BC012				Bank Account	KIMPTON
14/06/2023	BC012	TRF 020052022 iconoclaste			Bank Account	KIMPTON
14/06/2023	BC012	TRF 020052022 About events and travels			Bank Account	KIMPTON
14/06/2023	57030096	TRF 014062023 BANK TRANSFER 14/6/2023	0.00		G/L Account	KIMPTON
14/06/2023	BC012	TRF 020052022 Devolucion Peer Jensen			Bank Account	KIMPTON
14/06/2023	BC012	TRF 020052022 Devolucion Riot Group			Bank Account	KIMPTON
14/06/2023	65900001	DEVOLUCIONES BANK TRANSFER 20/5/2022		DVT-2000	G/L Account	KIMPTON
14/06/2023	57030096	BANK TRANSFER 14/6/2023	8,016.71		G/L Account	KIMPTON

**Figura 17:** Assentos contabilísticos para o registo do numerário. **Fonte:** Exemplos de documentos recolhidos durante o estágio no Kimpton Vividora (2023).



**Figura 18:** Lançamento do numerário do no sistema NAVISION. **Fonte:** Exemplos de documentos recolhidos durante o estágio no Kimpton Vividora (2023).

Ainda, no registo do numerário são também registados os *due backs*<sup>18</sup> que são devoluções no *check-out* dos valores que sobraram dos depósitos entregues pelos hóspedes durante o *check-in* (Quadro vermelho na Figura 19) e os *paid outs*<sup>19</sup> que são pagamentos feitos pelo hotel em nome do cliente, como por exemplo para táxis ou outros serviços, que são posteriormente debitados na conta do hóspede (Quadro azul na Figura 19). Todos estes movimentos de dinheiro devem ter um formulário de justificação e, todavia, um impresso assinado pelo hóspede para garantir que o valor foi recebido/pago, após este processo, o *General Cashier* realiza o retorno desse dinheiro, retirado por algum responsável de *FO* e/ou *F&B* das suas próprias caixas.

HOTEL CASH OPERA						
Fund N°	Cashier	Opera		Actual cash		Comments
		Cash	Currency (€)	Euro	F.Currency	
1001						
1005	Laura Jiménez	50.00		50.00		Due Back
1007	Lara Paramo					
1003	Pacundo Sara					
1006	Victoria Dick	500.00		500.00		Due Back
1008	Ismael Ayadi	50.00		50.00		Paid Out
1009	Lara Pucci					
1010	Mila					
1011	Mateo					
1012	Kevin Jarrin	293.36		293.36		
<b>Total Opera Cash</b>		<b>306.64</b>		<b>306.64</b>		

CASH MICROS						
Fund N°	Cashier	Micros		Actual cash		Comments
1011	Fauna o&s			70.75		
1012	Café Got	70.75		70.75		
1013	Fauna	34.00		34.00		
1014	La Terraza de Vivi	324.40		324.40		
1016	Room Service	45.00		45.00		
<b>Total Micros Cash</b>		<b>474.15</b>		<b>474.15</b>		

BALANCE DAILY CASH		
Ud	Qty	Value
500.00 €		- €
200.00 €		- €
100.00 €	1	100.00 €
50.00 €	1	50.00 €
20.00 €		- €
10.00 €	1	10.00 €
5.00 €	1	5.00 €
2.00 €	1	2.00 €
1.00 €		- €
0.50 €	1	0.50 €
0.20 €		- €
0.10 €		- €
0.05 €		- €
0.02 €		- €
0.01 €	1	0.01 €
<b>DUE BACK</b>		<b>167.51 €</b>
AUD		- €
CAD		- €
CHF		- €
CZK		- €
DKK		- €
GBP		- €
JPY		- €
MAD		- €
NOK		- €
SEK		- €
USD		- €
<b>Currency TOTAL:</b>		<b>- €</b>
<b>Cash to send to bank</b>		<b>167.51 €</b>

**Figura 19:** Registo de numerário, *due backs* & *paid outs*. **Fonte:** Exemplos de documentos recolhidos durante o estágio no Kimpton Vividora (2023).

<sup>18</sup> **Due backs:** “reembolso que ocorre quando a caixa paga mais do que recebe (...) não há dinheiro suficiente na caixa para restaurar à sua conta inicial” (Kasanava, 2013).

<sup>19</sup> **Paid outs:** “Débitos em conta que originam saída de dinheiro de caixa para a realização de qualquer pagamento” (Abranja et al., 2019, p.26).

Outras das atividades que realiza o *General Cashier* é o registro e o pagamento de *petty cash* (ver Figura 20). Estes são pagamentos para compras urgente e imprevistas para a unidade hoteleira, ou seja, “é uma saída de caixa que servirá para realizar alguma compra inesperada” (Abranja et al., 2019, p.27).

Date	Nº Petty Cash	Supplier	Description	Amount	Account	CC Dept	Acct Description	CC Dept Description	Pagado? (to bank?)	Pay to
22/05/2023	2306/01	Barcelona LED	Kit de luces néon para entrada del hotel	40.45	62201003	DVT-5000	Building	Repairs and Maintenance	v	Miguel
26/05/2023	2306/02	Instituto del minusválido	Silla de ruedas para cliente	30.00	60201001	DVT-1100	Guest Reception	Rooms	v	Jordi
26/05/2023	2306/03	Taxi	Taxi repa El/Dioun solicitado por el hotel (bilances)	50.75	62200010	DVT-1100	Laundry	Rooms	v	Laura
26/05/2023	2306/04	Taxi	Taxi aeropuerto para llevar mochila de huésped	36.50	60201001	DVT-1100	Guest Reception	Rooms	v	Bernat
29/05/2023	2306/05	Carrefour-Spar	Huevos - cocina	25.52	60002001	DVT-1201	Cost of Sales Food	Kitchen	v	Jordi Chef
29/05/2023	2306/06	Mercadona	Marcas pastelerías	7.85	60201004	DVT-1201	Non-Consumable Oper Supplies	Kitchen	v	Rober
26/05/2023	2306/07	SPAR	Hielo para terraza	30.00	60002002	DVT-1205	Cost of Sales Beverage	La Terraza de Vivi	v	Marcos
01/06/2023	2306/08	Kimpton Mediterranean SL	Transferir coma por error G&S	70.00	60201001	DVT-1100	Guest Reception	Rooms	v	Jordi
02/06/2023	2306/09	Servei Taxi	Pago de taxi para llaves desde Inter-Consti	12.63	62200006	DVT-1100	Travel	Rooms	v	Laura
02/06/2023	2306/10	Contrado Imagina SL	Manteles para taste de la rambia	136.32	62700012	DVT-6000		Sales and Marketing	v	Anahara
07/06/2023	2306/11	Amazon	Material cocina Taste de la rambia	19.99	60201005	DVT-1201	China/Glass/Silver/Utensils	Kitchen	v	Albert
03/06/2023	2306/12	Mercadona	Compra de platos fiesta sink	23.10	60002001	DVT-1201	Cost of Sales Food	Kitchen	v	Roberto
08/06/2023	2306/13	Spar	Agua y helados para llevar - la caseta de tas de la Rambla	14.30	62701016	DVT-1300	Meals and Entertainment	Staff Canteen	v	Laura
10/06/2023	2306/14	Mango	Pantalon de uniforme - Dani	35.99	62901009	DVT-1100	Uniform Costs	Rooms	v	Facundo
13/06/2023	2306/15	Commercial FE-CO S-L	Grifo para cuarto	13.46	62200001	DVT-5000	Furniture/HVAC	Repairs and Maintenance	v	Laura
14/06/2023	2306/16	Mister Mint	Llaves ALMACEN Security/Jorge	99.60	62201003	DVT-5000	Building	Repairs and Maintenance	v	Laura
07/06/2023	2306/17	Taxi	Pago de taxi para cliente por problema con Gruplamo	34.80	60201001	DVT-1100	Guest Reception	Rooms	v	Laura
17/06/2023	2306/18	Mister Mint	Copia de llaves ll para bellboys	24.00	62201003	DVT-5000	Building	Repairs and Maintenance	v	Laura
15/06/2023	2306/19	SPAR	Gominolas para personal	26.45	62901021	DVT-2000	Employee Relations	A&G	v	Laura
16/06/2023	2306/20	Cubitos de Hielo	Cubitos de Hielo	30.00	60002002	DVT-1205	Cost of Sales Beverage	La Terraza de Vivi	v	Domiano
16/06/2023	2306/20	Costura	Ajuste de pantalón para Carla	24.00	62901009	DVT-1203	Uniform Costs	Laundry	v	Domiano
17/06/2023	2306/21	Spar	Hielo - Aperol para terraza	38.45	60002002	DVT-1205	Cost of Sales Beverage	La Terraza de Vivi	v	Domiano
11/06/2023	2306/22	Servei Taxi	Manuel de F&B ida al hospital	21.40	62900006	DVT-2000	Travel	Sales and Marketing	v	Victoria R
23/06/2023	2306/23	Prezone	Taxi - fiesta	20.10	62900006	DVT-4000	Travel	Sales and Marketing	v	Paula
07/06/2023	2306/24	Raima	papelaria La vie en rose fiesta: papel, carpeta, sobres	20.65	62700003	DVT-6000		Sales and Marketing	v	Paula
07/06/2023	2306/24	Primark	Caja organizadora	2.00	62700003	DVT-6000		Sales and Marketing	v	Paula
07/06/2023	2306/24	La Carpeta Papeleria	Rat permanentes a negro	3.50	62700003	DVT-6000		Sales and Marketing	v	Paula
23/06/2023	2306/25	SPAR	Hielo para terraza	11.85	60002002	DVT-1205	Cost of Sales Beverage	La Terraza de Vivi	v	Domiano
				912.78						

**Figura 20:** Registro de *petty cash*. **Fonte:** Exemplos de documentos recolhidos durante o estágio no Kimpton Vividora (2023).

Para concluir com a primeira das atividades realizadas durante o estágio, são entregues semanalmente moedas e notas aos departamentos de *FO* e *F&B* para que disponham de um fundo de maneo para trocos. Ainda, se realizam a contagem das caixas dos vários *outlets* do hotel, com o fim de verificar, registrar e reportar as diferenças encontradas nas suas caixas, com o acordado nos seus contratos assinados. Este processo é denominado *House Banks*, é realizado mensalmente *pele General Cashier* sempre acompanhado por uma testemunha (ver Figura 21).

KIMPTON  
VIVIDORA  
HOTEL

Outlet / Cashier Name:  
Date:

HOTEL FLOAT COUNT

Terraza de Vivi  
14/07/2023

Currency Euros

NOTES			
500.00 €			- €
200.00 €			- €
100.00 €			- €
50.00 €			- €
20.00 €	4		80.00 €
10.00 €	19		190.00 €
5.00 €	30		150.00 €
COINS			
2.00 €		1	2.00 €
1.00 €		16	16.00 €
0.50 €		16	8.00 €
0.20 €		4	0.80 €
0.10 €		25	2.50 €
0.05 €		4	0.20 €
0.02 €		20	0.40 €
0.01 €		10	0.10 €
ROLLS			
2.00 €	50 €	1	50.00 €
1.00 €	25 €		- €
0.50 €	20 €		- €
0.20 €	8 €		- €
0.10 €	4 €		- €
0.05 €	2.5 €		- €
0.02 €	1 €		- €
0.01 €	0.5 €		- €
TOTAL COUNT			500.00 €
OTHER			
Due backs	.....		
Paid outs	.....		
Petty Cash	.....		

Comments:

TOTAL BY CONTRACT	500.00 €
TOTAL COUNTED	500.00 €
DIFFERENCE	- €

ok

Counted by  
(name+sign):

Witness  
(name+sign):

Cashier  
(name + sign):

ADOF  
(name+sign)  
:

DOF  
(name+sign)  
:

**Figura 21:** Contagem de *House Banks*. **Fonte:** Exemplos de documentos recolhidos durante o estágio no Kimpton Vividora (2023).

### 2.1.2 Accountant Receivable

O *Accountant Receivable* é o responsável pelas contas a receber dos clientes ou hóspedes de um hotel (Hales, 2005). Encarrega-se de supervisionar as contas que ainda não foram pagas ao hotel, sendo que alguns dos clientes que não pagam a pronto são por exemplo: agências de viagens, grupos, empresas, etc.

As contas a receber ou também conhecidas como *Accounts Receivable* são realizadas através do “processo de faturação e cobrança das contas liquidadas após o hóspede ou empresa realiza o *check-out*” (Hales, 2005, p.279). Enquanto, as *Accounts Payable* (contas a pagar) que são os “produtos e serviços recebidos por uma empresa, mas não pagos durante um ano” (Hales, 2005, p.279).

Durante o período passado na secção de *Accounting Receivable*, a principal responsabilidade foi a reconciliação das contas bancárias. Este é um processo interno que realizam todas as entidades, com o fim de verificar as transações financeiras registadas na contabilidade. Nestas reconciliações existiam pagamentos da estada ou consumos realizados nos distintos *outlets* do hotel, sendo organizados por tipos de cartões de crédito utilizados pelos hóspedes, como por exemplo: American Express, Visa e Mastercard (ver Figura 22).

Column1							
Kimpton Vividora Hotel C							
Journal opera				Recibos banco			
Date		F/ O Report	3C/Six/Amex	Total recibos banco	Comision	NET Asiento cancelacion	Diff Journal/Banco
01/06/2023	Amex	8,536.14 €	8,947.57 €	8,947.57 €		8,947.57 €	411.43 €
	SafePay Amex		- €			- €	- €
	POS Amex	353.20 €	- €	269.20 €		269.20 €	84.00 €
	POS Amex		- €	84.00 €		84.00 €	- €
	Offline Amex	972.20 €	- €	781.20 €	127.32 €	653.88 €	191.00 €
	Offline Amex		- €	191.00 €		191.00 €	- €
	VISA/MC	30,277.20 €	30,277.20 €	7,738.77 €	86.21 €	7,652.56 €	22,538.43 €
	VISA/MC		- €	22,501.93 €	491.46 €	22,010.47 €	- €
	SafePay VS/MC	50.00 €	- €			- €	50.00 €
	POS VS/MC	1,474.45 €	- €	1,243.55 €	6.03 €	1,237.52 €	230.90 €
	POS VS/MC		- €	223.90 €		223.90 €	- €
Offline VS/MC		- €			- €	- €	
Offline F&B VS/MC		- €			- €	- €	
<b>TOI</b>		41,663.19 €	39,224.77 €	41,981.12 €	711.02 €	41,270.10 €	22,407.90 €
02/06/2023	Amex	5,369.46 €	5,369.46 €	5,369.46 €	- €	5,369.46 €	- €
	SafePay Amex		- €			- €	- €
	POS Amex	66.30 €	- €	41.00 €		41.00 €	25.30 €
	POS Amex		- €	25.30 €		25.30 €	- €
	Offline Amex		- €			- €	- €
	Offline F&B Amex		- €			- €	- €
	VISA/MC	24,852.05 €	24,852.05 €	25,202.05 €		25,202.05 €	350.00 €
	SafePay VS/MC		- €			- €	- €
	POS VS/MC	2,155.84 €	- €	2,164.74 €	11.47 €	2,153.27 €	8.90 €
	Offline VS/MC	2,620.95 €	- €	2,557.17 €	69.18 €	2,487.99 €	63.78 €
Offline F&B VS/MC		- €			- €	- €	
<b>TOI</b>		35,064.60 €	30,221.51 €	35,389.72 €	80.65 €	35,279.07 €	295.12 €
	Amex	15,056.62 €	15,056.62 €	15,056.62 €		15,056.62 €	- €
	SafePay Amex		- €			- €	- €
	POS Amex	513.00 €	- €	513.00 €		513.00 €	- €
	Offline Amex	8,130.22 €	- €	8,130.22 €		8,130.22 €	- €
Offline F&B Amex		- €			- €	- €	

**Figura 22:** Reconciliações bancárias. **Fonte:** Exemplos de documentos recolhidos durante o estágio no Kimpton Vividora (2023).

Posterior à realização da reconciliação bancária de cada método de pago, são realizados os seus respectivos assentos contabilísticos, para ser lançados novamente no sistema NAVISION (ver Figura 23).

02/06/2023	57030096	CANCELACION VS/MC F&B 01/06	-133.85		G/L Account	KIMPTON		CANCELACION VS/MC F&B 01/06
02/06/2023	BCO120	CANCELACION VS/MC F&B 01/06	133.85		Bank Account	KIMPTON		CANCELACION VS/MC F&B 01/06
02/06/2023	57030096	CANCELACION VS/MC F&B 31/05-01/06	-1,195.37		G/L Account	KIMPTON		CANCELACION VS/MC F&B 31/05-01/06
02/06/2023	BCO120	CANCELACION VS/MC F&B 31/05-01/06	1,195.37		Bank Account	KIMPTON		CANCELACION VS/MC F&B 31/05-01/06
02/06/2023	57030096	CANCELACION VS/MC FO 01/06	-7,652.56		G/L Account	KIMPTON		CANCELACION VS/MC FO 01/06
02/06/2023	BCO120	CANCELACION VS/MC FO 01/06	7,652.56		Bank Account	KIMPTON		CANCELACION VS/MC FO 01/06

**Figura 23:** Assentos contabilísticos para o registo das entradas/saídas. **Fonte:** Exemplos de documentos recolhidos durante o estágio no Kimpton Vividora (2023).

### 2.1.3 *Income Auditor*

A última atividade realizada durante o estágio é o de *Income Auditor*. Este é o responsável pela verificação rigorosa e meticulosa das transações de um hotel desde “testar a eficácia e eficiência de gestão com o objetivo de expressar uma opinião sobre uma determinada informação (...) até verificar e aprovar relatórios financeiros de acordo com as políticas e procedimentos de um hotel” (Demeneck, 2005 citado por Gonçalves, 2021, p.14).

Segundo Craveiro (2013, p.66) este é considerado o “segundo filtro ao que respeita à reconciliação das receitas do dia”, e as suas funções baseiam-se na justificação de relatórios de auditoria<sup>20</sup> interna do hotel. Algumas funções de um *Income Auditor* segundo Craveiro (2013) são: comprovar e finalizar os relatórios de reconciliação, verificar saídas de pagamentos do departamento de *FO*, anexar os documentos ausentes na auditoria, controlar as faturas de grupos, dar seguimento aos encerramentos de contas no final do mês, verificar a veracidade dos dados reportados com os sistemas informáticos utilizados pelo hotel e ainda, preparar relatórios mensais solicitados pela gestão de topo.

Por outro lado, Gonçalves (2021) diz nos que algumas das funções desenvolvidas pelo *Income Auditor* são:

<sup>20</sup> **Auditoria:** “o ramo da contabilidade envolvida na revisão e avaliação de documentos, registos e sistemas de controle (Schmidgall & Damitio, 2006, p.5).

- Verificar os relatórios e realizar a sua comparação com o sistema PMS
- Verificar a precisão dos valores de receitas com as suas devidas justificações
- Controlar e reconciliar as vendas diárias nos distintos *outlets* do hotel
- Verificar as transações de cartões de créditos,
- Verificar os *paid outs*
- Verificar os descontos aplicados tanto aos hóspedes

É importante mencionar que existem dois tipos de auditorias, a interna e a externa. Esta última é denominada como auditoria financeira e é realizada por um auditor externo que “analisa as demonstrações financeiras da operação hoteleira, o seu sistema de controlo interno subjacente e os seus registos contabilísticos” (Schmidgall & Damitio, 2006, p.5). A auditoria interna é, por sua vez, realizada por auditores internos com o objetivo de revisar e avaliar os sistemas de controlo interno para corrigir e melhorar ou apoiar a sua gestão (Schmidgall & Damitio, 2006).

Muitas vezes os auditores internos fazem visitas não anunciadas ao hotel, com o fim de revisar os relatórios dos procedimentos e que os registos contabilísticos se estejam a cumprir. Desta forma, um relatório é preparado com base noutros relatórios para sua análise como controlo interno de um hotel (Kasanava, 2013). O mesmo autor refere alguns exemplos dos relatórios pedidos pelos auditores em caso de inspeções, sendo os seguintes:

- *Guest Accounts*<sup>21</sup> ou Conta dos hóspedes
- *Advance Deposits* ou Depósitos Antecipados
- *Credit Card Prodecures* ou Procedimentos de cartão de crédito
- *Guest Folios*<sup>22</sup> ou Folios dos hóspedes
- *Master Folios*<sup>23</sup>
- *Registration Cards* ou Registro de cartão

---

<sup>21</sup> ***Guest Accounts***: “registro do financeiro que ocorre entre um hóspede e o hotel” (Kasanava, 2013, p.329).

<sup>22</sup> ***Guest Folios***: “contas atribuídas a pessoas individuais ou quartos” (Kasanava, 2013, p. 310).

<sup>23</sup> ***Master Folios***: “contas atribuídas para mais de uma pessoa ou quartos, usualmente para reservas de grupos” (Kasanava, 2013, p.310).

Este controlo interno é realizado ao diário no hotel Kimpton Vividora Barcelona pelo *Income Auditor* com o fim de detetar irregularidades, evitar fraudes ou corrigir possíveis erros realizados pelos distintos departamentos de um hotel, tendo como responsabilidade rever, analisar e recomendar melhorias nos distintos relatórios internos do hotel (Santos, 2020).

A auditoria interna do Hotel Kimpton Vividora é então a última atividade do estágio e foi realizada desde o início até o fim dos seis meses. Esta é realizada a diário através da plataforma DOCMX (plataforma que será desenvolvida no capítulo 4) com a finalidade possuir toda a informação num mesmo lugar.

## Capítulo 3 – Plataformas e programas utilizados no estágio

---

No terceiro capítulo apresenta-se os sistemas de informações utilizados durante todo o estágio para a realização das funções de *General Cashier*, *Accountant Receivable* e de *Incomer Auditor*. Estes programas e/ou plataformas são utilizadas pela sua facilidade de recolha de dados e obtenção de informações, que ajudam nas funções diárias e nos processos da atividade hoteleira.

Foram utilizados três programas denominados OPERA (*Property Management System* - PMS), MICROS (*Point of Sales* - POS) e o *Microsoft Dynamics NAVISION* e uma plataforma chamada DOCMX, à qual se dará mais ênfase por ser uma nova ferramenta (com menos de um ano no mercado), que facilita os processos de auditorias internas do hotel Kimpton Vividora.

Segundo Sorim & Carmen (2012) para que seja possível a obtenção de uma boa gestão financeira são necessários sistemas de informação (SI) com múltiplas interfaces. No caso do Kimpton Vividora Barcelona, o uso simultâneo destas três ferramentas “OPERA, MICROS e NAVISION” fornecem o suporte necessário do hotel.

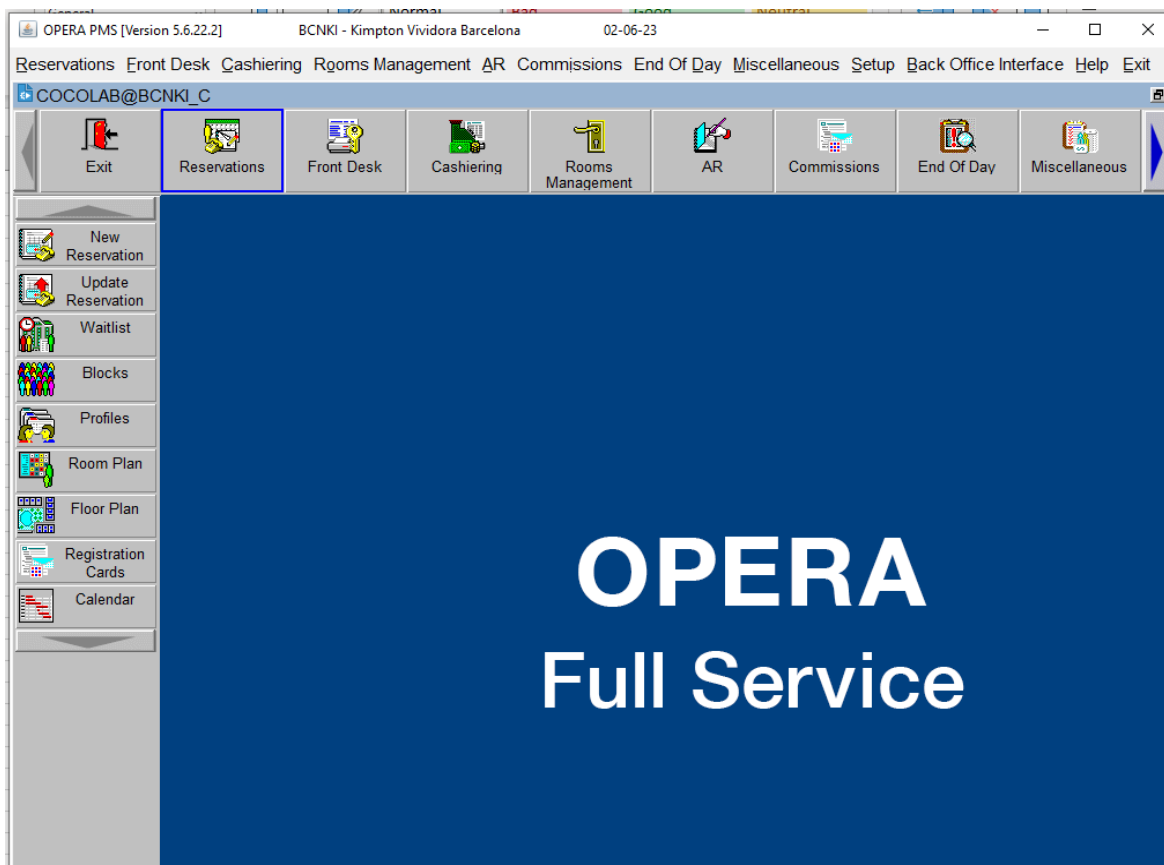
Desta forma, os SI utilizados na gestão hoteleira segundo Gonçalves (2021, p.16) permitem-nos “analisar os gastos, rendimentos, e os resultados relacionados com os diversos objetivos e necessidades propostas pela organização”.

### 3.1 OPERA (PMS)

Segundo Costa & Sousa (2011) o sistema Opera PMS refere-se aos “sistemas informáticos de gestão integrada das unidades hoteleiras”. Por outro lado, Opera PMS é um sistema de gestão da propriedade utilizado com o objetivo de gerir a maior parte da atividade hoteleira, que está ligada à área de alojamento (Coelho, 2022).

Algumas das atividades que se conseguem realizar através de esta ferramenta são: reservas, *check-in/check out*, registo interno dos hóspedes, administrar e controlar o AR (*Account Receivable*), faturação/cobrança dos clientes e agências de viagens, gerir os quartos reservados na secção de *rooms management* (ver Figura 24).

Por outro lado, Oracle (2023) conhecido como a empresa que fornece o sistema Opera, refere que esta ferramenta ajuda a informar o estado dos quartos e a atribuir os quartos disponíveis do hotel. Este é executado a partir de um servidor de computador central que se encontra localizado no hotel, e é utilizado pela receção e pelos departamentos administrativos, que é de uso obrigatório para os hotéis da marca IHG (Manual de Contabilidade de IHG, 2021).

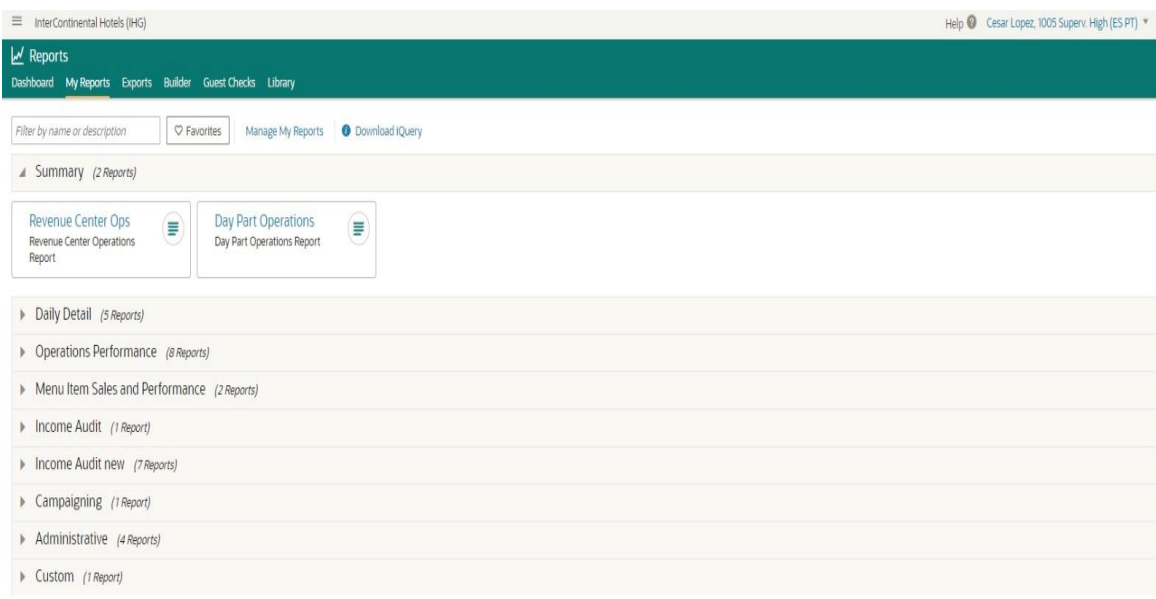


**Figura 24:** Página principal de OPERA (PMS). **Fonte:** OPERA do Kimpton Vividora (2023).

### 3.2 MICROS (POS)

Outras das ferramentas utilizadas durante o estágio e que é utilizado pelo departamento de *F&B* é o Micros POS (acrónimo de *Point Of Sales*). Este refere-se a um “dispositivo computadorizado utilizado para registar as vendas e compilar dados para a gestão como número de clientes servidos, empregado de mesa que atendeu, estatísticas de produtividade, montante faturado, quantidades e unidades vendidas, etc” (Feinstein et al.,

2017, citado por Coelho, 2022, p.18). De acordo com Coelho (2022), o Micros POS disponibiliza informação de todos os pontos de vendas que possui um hotel, como restaurantes e bares, desde *tickets* (talões em português) abertos/encerrados e *voids*<sup>24</sup> que existiram no período de trabalho até relatórios específicos utilizados nos controles internos e ainda, possibilita a gestão de inventário no departamento de *F&B* (ver Figura 25).

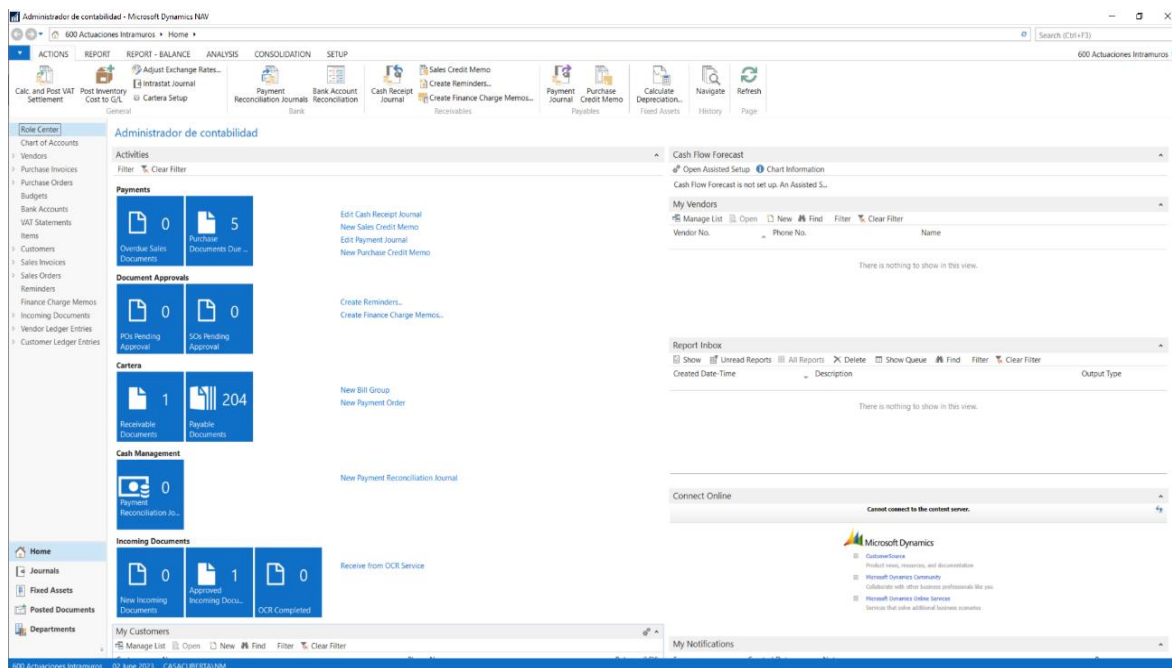


**Figura 25:** Página principal de Micros (POS). **Fonte:** Micros do Kimpton Vividora (2023).

### 3.3 Microsoft Dynamics NAVISION

Segundo a Microsoft (2021) o *Microsoft Dynamics NAVISION* é uma ferramenta utilizada para melhorar os controles financeiros através da extração de relatórios financeiros, bem como no auxílio de análises do planejamento financeiro, na automatização dos processos, registros de faturação de fornecedores, e demonstrações tanto de créditos, como das cobranças (ver Figura 26).

<sup>24</sup> *voids*: “Transações canceladas ou removidas (...) por erros cometido por um usuário ao enganar-se na escolha de item no POS ou mudança de ideias por parte do cliente” (Coelho, 2022, P.22).

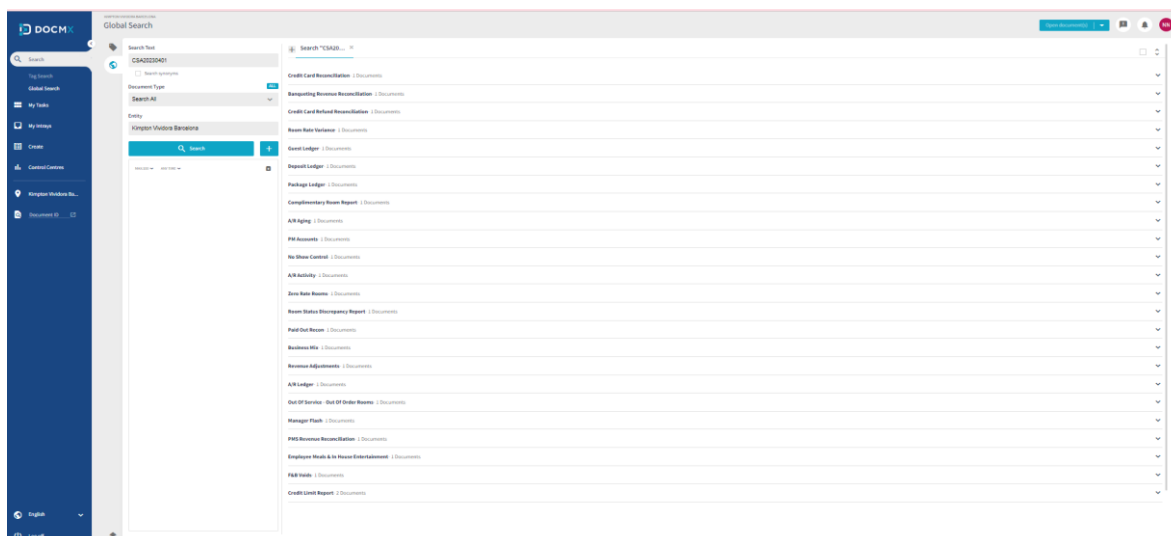


**Figura 26:** Página principal de *Microsoft Dynamics NAVISION*. **Fonte:** NAVISION do Kimpton Vividora (2023).

### 3.4 DOCMX

Uma peça-chave na gestão hoteleira são as auditorias noturnas (*night audits*) que representa o “turno da noite de recepção, em que se efetua toda a operação contabilística e de auditoria” (Abranja et al., 2019, p.26). Esta função exige tarefas repetitivas e muitas vezes manuais para extrair e reconciliar dados de várias fontes (como por exemplo: Micros e Opera), que devem ser aprovados pelos responsáveis dos departamentos correspondentes.

Desta forma, DOCMX é uma nova plataforma utilizada para otimizar os processos e as tarefas das áreas financeiras e de contabilidade e serve para todos os tipos de auditoria, onde a informação de tudo o que aconteceu ocorrido no dia-a-dia do hotel está centralizada num único lugar (ver Figura 27).



**Figura 27:** Página principal da plataforma DOCMX. **Fonte:** DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

Segundo DOCMX (2023) os seus principais benefícios são:

- **Todos os dados das transações diárias num só lugar:** os relatórios são digitalizados ou inseridos automaticamente de sistemas como o caso do sistema opera.
- **Aprovações simplificadas:** depois dos relatórios estarem concluídos os responsáveis dos departamentos e o diretor financeiro, tem acesso aos dados para a tomada de decisões e de aprovar/rejeitar o ocorrido na auditoria.
- **Controlo e visibilidade:** fornece uma visão geral da performance do hotel, qualquer discrepância ou inconformidade são imediatamente detetadas e corrigidas pelo *Night Auditor*<sup>25</sup> ou detetadas posteriormente pelo *Income Auditor*<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> *Night Auditor*: “rececionista do turno da noite, que tem à sua responsabilidade, além das funções normais de uma receção, efetuar toda a operação contabilística e de auditoria” (Abranja et al., 2019, p.26).

<sup>26</sup> *Income Auditor*: responsável por realizar a auditoria interna (Hotelcareers, 2023).

Esta plataforma já mostrou provas da sua utilidade e importância como o testemunham os profissionais do IHG, mas também de outro importante grupo hoteleiro como é o Hilton. É possível verificar na Figura 28, que esta plataforma é também utilizada por outros grupos hoteleiros como por exemplo o Marriott.

Diogo Gaspar, *Income Auditor* do IHG expressou que *“I definitely recommend it to all properties engage in digitisation and upgrade your ways of working with DOCMX. You will thank them when you see all the potential behind it!”* (DOCMX, 2023).

Por outro lado, Paolo Trevisan, *financial controller* do Hilton Hotels & Resorts disse que *“We used to have issues with documents going missing from one tray to another, causing actions not being taken. Implementing DOCMX brought great benefits like flexible document search, compliance, and time savings* (DOCMX, 2023).



**Figura 28:** Marcas internacionais que utilizam DOCMX. **Fonte:** DOCMX (2023).

Assim, o objetivo desta plataforma é facilitar o trabalho diário, agilizando as operações e economizando tempo e recursos, com resultados visíveis adaptados às necessidades do hotel.

### 3.4.1 Relatórios de Auditoria Interna

Após os processos e tarefas realizadas pelos *Night Auditor's*, no dia a seguir o *Income Auditor*, realiza novamente uma revisão completa da auditoria para correção de possíveis erros e/ou justificar o ocorrido no dia-a-dia. Posteriormente aprova os mesmos para que os responsáveis dos departamentos e o diretor de finanças e a diretora geral aprovelem por completo a auditoria.

Posto isto, o Kimpton Vividora Barcelona faz a auditoria de 15 relatórios principais:

#### 3.4.1.1 *F&B Voids*

Começando com o relatório de *F&B Voids*, cuja finalidade é de controlar de controlar as anulações e conhecer os motivos da anulação de uma respectiva conta, para evitar possíveis erros ou mesmos casos fraudulentos.

O processo consiste na realização de uma reconciliação dos *voids* que houve no dia anterior, e pressupõe a anexação dos *voids* digitalizados, no caso de estarem num formato físico, ou extraídos do sistema Micros (POS).

Neste relatório verifica-se que todos os *voids* estejam assinados e justificados (será abordado, mais especificamente, no capítulo 4) pelos responsáveis do departamento de *F&B*, já que são os únicos que têm acesso ao sistema e possuem a informação do ocorrido. Por exemplo, é possível verificar na Figura 29 que existe o *Void* com o nº 34367 com a finalidade de anular um “MY TIME (MENTA)” com valor de 4,5€, cuja reconciliação é feita por meio de três *tickets*: o *ticket* de como ia ser encerrado antes da sua anulação, o *void* e o *ticket* final após o seu correto encerramento (Figura 30). Um destes *tickets* deve estar assinado e justificado, justificado como “*Mal cerrado*” na Figura 30, que quer dizer que o mesmo foi cobrado demais por algum funcionário de *F&B*.

Este é um dois relatórios mais importante, já que é um dos que é possível perder receita, se não for dada a sua verdadeira importância e verificação completa do ocorrido.

### Void Reason Report

Revenue Centers All  
 Locations BCNKI  
 Business Dates 4/1/2023

Check	Table	Opened	Item #	Description	Qty	Amount	Code	Reason	Authorizer
<b>204002021 Farias, Paola</b>									
10199 93	30	4/1/2023 7:45 AM	110010 002	Desayuno buffet 24EUR	1	29.00	3231	Guest Changed Mind	IA
10199 93	30	4/1/2023 7:45 AM	199990 622	NO INLCUIDO	1	0.00	3231	Guest Changed Mind	
<b>Total</b>					<b>2</b>	<b>29.00</b>			
<b>204002054 Employee, Trainee</b>									
2250	713	4/1/2023 5:21 PM	120030 006	Vichy Catalan 1/4	1	3.50	3236	Waiter's Error/Mistake	Farias IA
<b>Total</b>					<b>1</b>	<b>3.50</b>			
<b>204002055 Farias, Analia</b>									
10100 17	37	4/1/2023 2:28 PM	112020 017	Calamares rellenos de ib	1	24.00	3235	Out of Stock	IA
<b>Total</b>					<b>1</b>	<b>24.00</b>			
<b>204002060 Dick, Victoria</b>									
2266	603	4/1/2023 7:51 PM	115070 036	Pan con Tomate	1	4.50	3234	Accounting Corrections	IA
<b>Total</b>					<b>1</b>	<b>4.50</b>			
<b>204002065 Miranda, Marcos</b>									
10100 18	20	4/1/2023 3:23 PM	115070 045	Setas de Otoño con alcac	1	17.00	3235	Out of Stock	Curro IA
34367	4	4/1/2023 3:10 PM	119020 012	MY TIME (MENTA)	1	0.00	0		
34367	4	4/1/2023 3:10 PM	119020 012	MY TIME (MENTA)	1	4.50	3234	Accounting Corrections	IA
<b>Total</b>					<b>3</b>	<b>21.50</b>			

Figura 29: Relatório de F&B Voids. Fonte: DOCMX do Kimpton Vividora.

**Void Reason Report**

Revenue Centers All  
 Locations BCNKI  
 Business Dates 4/1/2023

Scope Cafe Got  
 Start Time APR 01 2023 02:30 AM  
 End Time APR 02 2023 02:30 AM

Check	Table	Opened	Item #	Description	Qty	Amount	Code	Reason	Authorizer
<b>204002021 Farias, Paola</b>									
10199 93	30	4/1/2023 7:45 AM	110010 002	Desayuno buffet 24EUR	1	29.00	3231	Guest Changed Mind	IA
10199 93	30	4/1/2023 7:45 AM	199990 622	NO INLCUIDO	1	0.00	3231	Guest Changed Mind	
<b>Total</b>					<b>2</b>	<b>29.00</b>			
<b>204002054 Employee, Trainee</b>									
2250	713	4/1/2023 5:21 PM	120030 006	Vichy Catalan 1/4	1	3.50	3236	Waiter's Error/Mistake	Farias IA
<b>Total</b>					<b>1</b>	<b>3.50</b>			
<b>204002055 Farias, Analia</b>									
10100 17	37	4/1/2023 2:28 PM	112020 017	Calamares rellenos de ib	1	24.00	3235	Out of Stock	IA
<b>Total</b>					<b>1</b>	<b>24.00</b>			
<b>204002060 Dick, Victoria</b>									
2266	603	4/1/2023 7:51 PM	115070 036	Pan con Tomate	1	4.50	3234	Accounting Corrections	IA
<b>Total</b>					<b>1</b>	<b>4.50</b>			
<b>204002065 Miranda, Marcos</b>									
10100 18	20	4/1/2023 3:23 PM	115070 045	Setas de Otoño con alcac	1	17.00	3235	Out of Stock	Curro IA
34367	4	4/1/2023 3:10 PM	119020 012	MY TIME (MENTA)	1	0.00	0		
34367	4	4/1/2023 3:10 PM	119020 012	MY TIME (MENTA)	1	4.50	3234	Accounting Corrections	IA
<b>Total</b>					<b>3</b>	<b>21.50</b>			

Figura 30: Reconciliação de F&B Voids. Fonte: DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

### 3.4.1.2 Employee Meals & In House Entertainment

O *Employee Meals & In House Entertainment* é o segundo relatório, onde se reconciliam as “*accounts houses*” que em hoteleira são: os *tickets* que se descontam ao 100% dos consumos internos, ou seja, os consumos imputados aos respetivos departamentos e que devem ser assinados pelos responsáveis dos mesmos (será abordado no capítulo 4), e os descontos seja por reservas no *the fork* (30%), *neighbor discount* (empresas ou pessoas que vivem e/ou trabalham perto - 15%), desconto de empregado (50%) e para empregados de outros hotéis da marca IHG (25%).

Na Figura 31 é possível verificar este relatório, que contém todos os talões associados ao departamento correspondente e assinados pelo responsável que fez o consumo com a sua justificação, como por exemplo: o talão encerrado a *Rooms Entertainment*, com valor de 4€ (Figura 32).

**Daily Discounts**

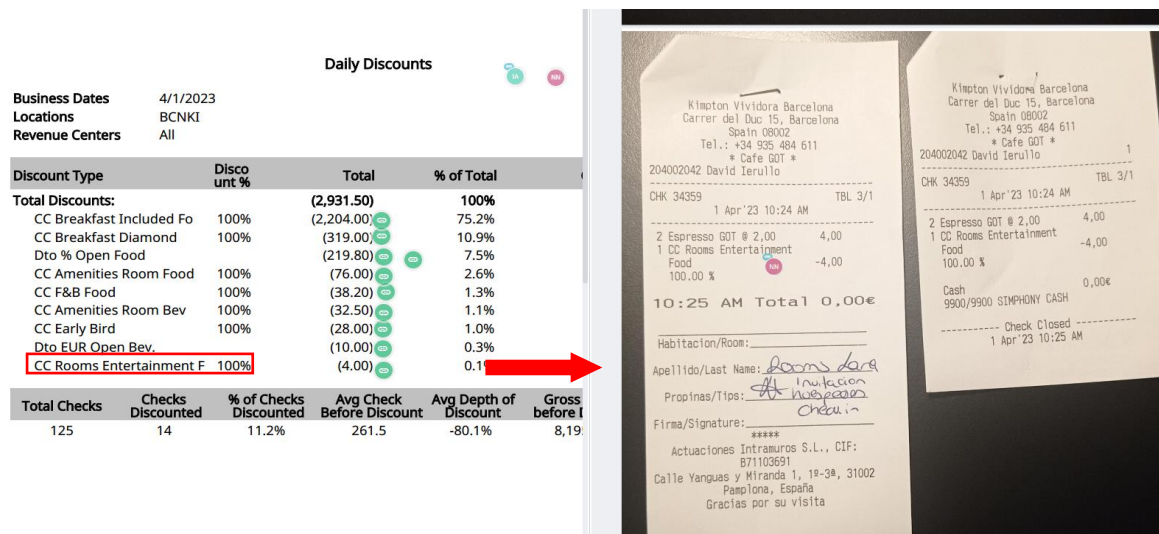
Business Dates 4/1/2023  
 Locations BCNKI  
 Revenue Centers All

Discount Type	Discount %	Total	% of Total	Count	Average
<b>Total Discounts:</b>		<b>(2,931.50)</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>(172.44)</b>
CC Breakfast Included Fo	100%	(2,204.00)	75.2%	1	(2,204.00)
CC Breakfast Diamond	100%	(319.00)	10.9%	1	(319.00)
Dto % Open Food		(219.80)	7.5%	6	(36.63)
CC Amenities Room Food	100%	(76.00)	2.6%	1	(76.00)
CC F&B Food	100%	(38.20)	1.3%	3	(12.73)
CC Amenities Room Bev	100%	(32.50)	1.1%	2	(16.25)
CC Early Bird	100%	(28.00)	1.0%	1	(28.00)
Dto EUR Open Bev.		(10.00)	0.3%	1	(10.00)
CC Rooms Entertainment F	100%	(4.00)	0.1%	1	(4.00)

Total Checks	Checks Discounted	% of Checks Discounted	Avg Check Before Discount	Avg Depth of Discount	Gross Sales before Discount	% Discount Off Gross Sales
125	14	11.2%	261.5	-80.1%	8,195.45	-35.8%

**Figura 31:** Relatório de *Employee Meals & In House Entertainment*. **Fonte:** DOCMX do Kimpton Vividora (2023).



**Figura 32:** Reconciliação de *Employee Meals & In House Entertainment*. Fonte: DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

### 3.4.1.3 Paid Out

No relatório de *Paid Out* (conceito já abordado anteriormente nas tarefas realizadas pelo *General Cashier* - registo do numerário), registam-se as compra de bens ou serviços que o hóspede solicitou (ver Figura 33), onde é anexado a sua auditoria, o encerramento de caixa do rececionista impresso pelo sistema Opera assinado pelo hóspede, aceitando o seu preço, tendo uma percentagem de comissão para o hotel na realização deste serviço.

Date	Time	Room No.	Name	Supplement / Reference	Trn. Code	Trn. Description	Credit	Debit Mkt.
<b>Transaction Code 8000</b>								
14-06-23	22:36	522	Lowe, Jordan	Paid out para pago de Babysiter	8000	Paid Out	0.00	50.00 D
<b>Transaction Code Total</b>							<b>0.00</b>	<b>50.00</b>
<b>Grand Total</b>							<b>0.00</b>	<b>50.00</b>

**Figura 33:** Relatório de *Paid Out*. Fonte: DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

### 3.4.1.4 Credit Card Reconciliation

O quarto relatório é o *Credit Card Reconciliation*, onde estão todas as transações realizadas durante o período de trabalho, por meio de cartão e que entram na plataforma 3CPayment (plataforma de recebimentos de pagos integrados num único lugar) e que aguardam pelo seu recebimento na conta bancária do hotel. Aqui é possível verificar depósitos duplicados, cobranças malsucedidas, devoluções, transferências, ou quaisquer outros tipos de transações que são recebidas/pagas pelo banco (ver Figura 34).

KIMPTON VIVIDORA HOTEL		Kimpton Vividora Barcelona						01-04-23				
Journal_CreditCardsReconciliation												
Date	Time	Room No.	Name	Tm. Code	Description	Check No. Exp. Date	Receipt No.	Currency	Debit	Credit	Cash ID	User Name
			Supplement/Reference/Credit Card No.									
<b>Transaction Code 9003 American Express</b>												
01-04-23	03:04	215	Lee,Eunhye XXXXXXXXXXXX1005	9003	American Express	XXXX	#32434	EUR	0.00	509.88	2615-PEREZJU@BCN	
01-04-23	06:15	523	Madrigal,Simon XXXXXXXXXXXX1099	9003	American Express	XXXX	#32446	EUR	0.00	2,047.40	2009-JIMELAU@BCNI	
01-04-23	06:25	311	Chiang,Cary XXXXXXXXXXXX7009	9003	American Express	XXXX	#32449	EUR	0.00	46.24	2009-JIMELAU@BCNI	
01-04-23	06:56	614	Woss,Christa XXXXXXXXXXXX1146	9003	American Express	XXXX	#32450	EUR	0.00	2,481.68	2009-JIMELAU@BCNI	
									<b>Transaction Code Total</b>	<b>0.00</b>	<b>5,085.20</b>	
<b>Transaction Code 9004 Visa</b>												
01-04-23	05:31	414	Sandhu,Manjeet XXXXXXXXXXXX9237	9004	Visa	XXXX	#32445	EUR	0.00	11.56	2009-JIMELAU@BCNI	
01-04-23	06:20	205	Krietz,Andrew XXXXXXXXXXXX8081	9004	Visa	XXXX	#32447	EUR	0.00	141.18	2009-JIMELAU@BCNI	
01-04-23	06:23	207	Malia,Alexandre Gaspar XXXXXXXXXXXX4712	9004	Visa	XXXX	#32448	EUR	0.00	1,130.22	2009-JIMELAU@BCNI	
01-04-23	07:28	114	Mackinnon,Jennifer XXXXXXXXXXXX1543	9004	Visa	XXXX	#32452	EUR	0.00	139.86	2009-JIMELAU@BCNI	
01-04-23	07:36	110	Hovey,Paola XXXXXXXXXXXX7438	9004	Visa	XXXX	#32453	EUR	0.00	110.18	2009-JIMELAU@BCNI	
01-04-23	07:38	227	Margolis,Thomas XXXXXXXXXXXX7859	9004	Visa	XXXX	#32454	EUR	0.00	34.68	2009-JIMELAU@BCNI	
01-04-23	07:46	105	Bosse,Phillip XXXXXXXXXXXX4806	9004	Visa	XXXX	#32455	EUR	0.00	423.98	2009-JIMELAU@BCNI	
01-04-23	08:41	508	Livrago,Patricia XXXXXXXXXXXX1609	9004	Visa	XXXX	#32456	EUR	0.00	46.24	2009-JIMELAU@BCNI	
									<b>Transaction Code Total</b>	<b>0.00</b>	<b>2,037.90</b>	
<b>Transaction Code 9005 MasterCard</b>												
01-04-23	07:00	310	Lopes,Rafael XXXXXXXXXXXX4828	9005	MasterCard	XXXX	#32451	EUR	0.00	1,409.95	2009-JIMELAU@BCNI	
01-04-23	18:20	509	Verner,Dvir XXXXXXXXXXXX4475	9005	MasterCard	XXXX	#32469	EUR	0.00	2,011.40	1953-FERNACE@BCN	
01-04-23	19:04	507	Steffes,Jonathan James XXXXXXXXXXXX6988	9005	MasterCard	XXXX	#32470	EUR	0.00	115.00	1953-FERNACE@BCN	
Filter From Date 01-04-23 To Date 01-04-23 Page 1 of 7 finjmlbytrans Transactions 9003,9004,9005,9006,9007,9008,9010,9011,9012,9014,9201,9202,9203,9204,9205,9206,9207,9208,9209,9210,9219,9252,9253,9254,9255,9256,9257,9258,9260,9261,9263,9303,9304,9305,9306,9307,9308,9309,9310,9312,9500,9501,9510,95 Cashier All Group by Transaction Code Sort Order Chronological Room All												

**Figura 34:** Relatório de *Credit Card Reconciliation*. Fonte: DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

### 3.4.1.5 Revenue Adjustments

O *Revenue Adjustments* é o quinto relatório, este é outro dos relatórios ao qual deve se dar máxima importância pelo facto de poder existir desvios de receita com grande facilidade. Este relatório possui todos os ajustes de receita e/ou movimentos que podem ocorrer nos diferentes departamentos do hotel, desde descontos por ser membro do IHG Rewards Club (abordado no ponto 1.1.3), descontos por parceiras de *Online Travel Agency* (OTAs), descontos de estada de trabalhadores da marca IHG e ainda, possíveis ajustes por queijas de clientes, transações de *F&B*, transferências no *AR* no Sistema Opera e a devolução de garantia dos itens emprestados aos clientes, como por exemplo: adaptadores para o seu telemóvel ou secadores de cabelo.

Como é possível verificar na Figura 35, na terceira linha encontra-se um ajuste no quarto n.º 407, onde se realiza o desconto por ser um cliente Virtuoso, ao que corresponde 100 dólares (aproximadamente 95 euros) de desconto em comida ou bebidas nos distintos *outlets* do hotel. Nesta mesma figura, na última linha, existe um ajuste de um adaptador pelo valor de 15€, dado como garantia pelo hóspede até sua devolução.

KIMPTON VIVIDORA HOTEL		Kimpton Vividora Barcelona										01-04-23
												00:18
Financial Transactions - Negative Postings												
Date	Time	Room No.	Name	Trn. Code	Description	Check No.	Debit	Credit	Tax Generates			Cash ID
			Supplement/Reference/Credit Card No.	Exp. Date	Receipt No.							Total
							1	2	3			
01-04-23	15:42	9904	9904 SIMPHONY VISA2122 CHECK# 1010018 [204002065]		Fauna Discount Food - L	101001820230401152313	- 89.70	0.00	- 8.15	0.00	0.00	- 89.70 245-OPERA-
01-04-23	17:25	9900	9900 SIMPHONY CAS 2485 CHECK# 2014377 [204002062]		Café Got Discount Bev.	201437720230401192156	- 4.50	0.00	- 0.41	0.00	0.00	- 4.50 245-OPERA-
01-04-23	17:45	407	Kraheck, Eric 2530 100USD Virtuoso Hotel Program		-Adj. Terraza de Vivi Lunc		- 28.00	0.00	- 2.55	0.00	0.00	- 28.00 1953-FERNA
01-04-23	17:45	407	Kraheck, Eric 2531 100USD Virtuoso Hotel Program		-Adj. Terraza de Vivi Lunc		- 20.00	0.00	- 1.82	0.00	0.00	- 20.00 1953-FERNA
01-04-23	17:45	407	Kraheck, Eric 2531 100USD Virtuoso Hotel Program		-Adj. Terraza de Vivi Lunc		- 30.00	0.00	- 2.73	0.00	0.00	- 30.00 1953-FERNA
01-04-23	17:45	407	Kraheck, Eric 2531 100USD Virtuoso Hotel Program		-Adj. Terraza de Vivi Lunc		- 17.00	0.00	- 1.55	0.00	0.00	- 17.00 1953-FERNA
01-04-23	18:54	9912	9912 SIMPHONY UNIC2540 CHECK# 2022272 [204002060]		Terraza de Vivi Dinner - F	202227220230401202953	- 4.50	0.00	- 0.41	0.00	0.00	- 4.50 245-OPERA-
01-04-23	18:54	9912	9912 SIMPHONY UNIC2541 CHECK# 2022272 [204002060]		Terraza de Vivi Dinner - E	202227220230401202953	- 33.00	0.00	- 3.00	0.00	0.00	- 33.00 245-OPERA-
01-04-23	18:54	9912	9912 SIMPHONY UNIC9312 CHECK# 2022272 [204002060]		POS - Union Pay	202227220230401202953	0.00	- 37.50	0.00	0.00	0.00	37.50 245-OPERA-
01-04-23	20:46	9900	9900 SIMPHONY CAS 2124 CHECK# 1010023 [204002040]		Fauna Discount Food - D	101002320230401212447	- 20.10	0.00	- 1.83	0.00	0.00	- 20.10 245-OPERA-
01-04-23	21:17	9904	9904 SIMPHONY VISA2124 CHECK# 1010022 [204002034]		Fauna Discount Food - D	101002220230401211952	- 55.80	0.00	- 5.07	0.00	0.00	- 55.80 245-OPERA-
01-04-23	21:24	9904	9904 SIMPHONY VISA2124 CHECK# 1010028 [204002040]		Fauna Discount Food - D	101002820230401223122	- 10.40	0.00	- 0.95	0.00	0.00	- 10.40 245-OPERA-
01-04-23	23:13	9904	9904 SIMPHONY VISA2124 CHECK# 1010024 [204002034]		Fauna Discount Food - D	101002420230401213925	- 25.20	0.00	- 2.29	0.00	0.00	- 25.20 245-OPERA-
01-04-23	00:06	9001	Stayover 4753 Adaptador devuelto		-Adj. Misc		- 15.00	0.00	- 2.60	0.00	0.00	- 15.00 2609-AYADII
Grand Total							- 3,314.81	- 51.00	- 312.09	0.00	0.00	- 3,263.81

**Figura 35:** Relatório de *Revenue Adjustments*. Fonte: DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

### 3.4.1.6 PMS Revenue Reconciliation

O sexto relatório denomina-se como *PMS Revenue Reconciliation*, e é o relatório que possui a maior quantidade de informação de todas as transações diárias e o seu valor correspondente nos distintos *outlets* do hotel, como também em outros serviços que são por meio de *outsourcing* ou também denominados em hotelaria de “3rd party”.

Neste relatório encontram-se alguns dos seguintes relatórios como: o *Trial Balance* “documento que regista os valores monetários atingidos diariamente, seja a nível de alojamento, restauração, reservas (...) ou taxas de imposto” (ver Figura 36), e o *Manager Flash* “documento que apresenta os valores relativos à ocupação do hotel diariamente, mensalmente e anualmente comparado com o ano anterior” e o *Package Ledger* “documento que regista todos os tipos de packages diários existentes (...) como também os quartos que incluem pequeno-almoço ou outro tipo de tarifa” (Gonçalves, 2021, p.36).

**Trial Balance**

Revenue		
Revenue Total		27,398.35
Non Revenue		
2075	Tips Fauna	61.00
2492	Tips Café Got	15.00
2557	Tips Terraza de Vivi	76.00
3516	Tips Room Service	13.00
7000	Tourist Tax	1,009.49
7001	-Adj. Tourist Tax	- 52.55
7105	I.V.A. 10%	2,829.74
7106	I.V.A. 21%	12.15
Non Revenue Total		3,963.84
Payment		
9002	Direct Billing/Credit Ledger	- 685.34
9003	American Express	- 296.58
9004	Visa	- 2,234.31
9005	MasterCard	- 4,986.33
9103	Wire Transfer	- 57,633.22
9203	American Express - KEYED	- 240.98
9204	Visa - KEYED	- 1,280.20
9211	CC Commission Amex	- 243.57
9212	CC Commission VISA/MC	- 811.08
9219	Mastercard Debit - KEYED	- 10,500.18
9300	POS - Cash	- 421.14
9303	POS- American Express	- 239.80
9304	POS - Visa	- 1,301.00
9305	POS - MasterCard	- 368.00
9310	POS - Maestro/Debit Card	- 82.00
9500	Saferpay - Visa/MC/Diners	- 1,100.00
9501	Saferpay - Amex	- 668.00
Payment Total		- 83,091.73

<b>Transaction Total Today</b>	- 51,729.54	
<b>Grand Total</b>	- 111,176.91	
AR Ledger Payments	58,687.87	
Deposit Ledger Activity	- 397.70	
<b>Balance Carried Forward</b>	- 52,886.74	
Accruals Today	1,613.40	
<b>Guest Ledger Balance</b>	- 51,273.34	
<b>Guest Ledger</b>		
Balance Yesterday	- 59,083.23	
Charges	31,716.59	
Payments	- 18,477.69	
Deposits Transferred at Check-In	- 6,323.87	
<b>Balance Today</b>	- 52,168.20	FS
<b>AR Ledger</b>		
Balance Yesterday	184,020.06	
Charges and Transfers	23,982.72	
Payments	- 58,687.87	
<b>Balance Today</b>	149,314.91	FS
<b>Deposit Ledger</b>		
Balance Yesterday	- 344,355.60	
Deposits Transferred at Check-In	6,323.87	
Payments	- 5,926.17	
<b>Balance Today</b>	- 343,957.90	FS
<b>Package Ledger</b>		
Balance Yesterday	- 1,259.00	
Packages Created Today	- 13,590.81	
Packages Consumed Today	13,236.41	
<b>Balance Actual</b>	- 1,613.40	
Accruals Future	0.00	
<b>Balance Today</b>	- 1,613.40	
<b>Hotel Balance</b>	- 248,424.59	
Guest Ledger is in balance		
Package Ledger is in balance		
Passerby Ledger is in balance		
Deposit Ledger is in balance		
AR Ledger is in balance		
Cashiers are in balance		
There are no guests checked out with balance		
There are no invalid transactions		
Effective Package Ledger is in balance		
There are no guests checked out with deposit balance		
There are no package ledger with guest ledger imbalances		
No differences found in the guest ledger sections of the trial_balance report		

**Figura 36:** Relatório de PMS *Revenue Reconciliation*. **Fonte:** DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

Para poder corroborar a informação que possui este relatório é utilizado um Excel chamado *Control de Interfaces* (Figura 37), onde se encontram a conexão entre os sistemas Opera, Micros e Navision, que devem dar e/ou ter balanço zero, confirmando que não existiram discrepâncias no período.

KIMPTON VIVIDORA HOTEL									
Control de Interfaces									
7/16/2023									
Department	Micros	Opera	Dif Micros 1 Opera	Manual	Discrepancy y 1	Navision	Discrepancy y 2		
Total Rooms		58,656.15	0.00	0.00	0.00	58,656.15	0.01		
Total Fauna	1,892.20	1,352.00	14.30	-14.30	0.00	1,352.00	0.02		
Total Cash TOT	909.85	191.15	0.00	0.00	0.00	191.15	-0.01		
Total Terraza de Vini	5,687.33	4,963.15	136.36	-136.36	0.00	4,963.15	-0.01		
Total Room Service	180.00	164.82	0.00	0.00	0.00	164.82	0.01		
Total Member	131.00	217.62	-252.73	252.73	0.00	217.61	-0.01		
Total Banquetes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
Total Miscelaneas		-21.43	21.43	-21.43	0.00	-21.43	0.00		
Total General FB	7,810.08	7,042.98	-192.00	192.00	0.00	65,077.71	0.00		
Result								Ok	

**Figura 37: Control de interfaces.** Fonte: Exemplo de documentos recolhidos durante o estágio no Kimpton Vividora (2023).

Além destes relatórios, encontra-se outro relatório por *outlet* e por *3rd party* denominado como *Journal by Cashier and Transaction Code* (ver Figura 38) que descreve todas as ocorrências do período, desde ajustes pelos responsáveis de *F&B* ou mesmos pelos responsáveis de *FO* (Gonçalves, 2021). Neste relatório, realiza-se uma comparação entre os sistemas Opera, para extrair os relatórios anexados à auditoria, e o Micros, para confirmar que são com exatidão os mesmos valores lançados no sistema Opera, não havendo qualquer possível desvio.

KIMPTON VIVIDORA HOTEL											
Kimpton Vividora Barcelona											
28-06-23											
00:09											
M3 Journa by Transaction Code - Fauna											
Date	Time	Room No.	Name	Tm. Code	Description	Check No.	Currency	Debit	Credit	Cash ID	User Name
			Supplement/Reference/Credit Card No.								
					Exp. Date	Receipt No.					
27-06-23	07:24	426	Wiesner,John	2000	Fauna Breakfast - Food	101396320230627080232	EUR	58.00	0.00	245-OPERA-IFC	
			Room# 426 : CHECK# 1013963 [204002054]								
27-06-23	07:24	426	Wiesner,John	2075	Tips Fauna	101396320230627080232	EUR	5.00	0.00	245-OPERA-IFC	
			Room# 426 : CHECK# 1013963 [204002054]								
27-06-23	07:29	9900	9900 SIMPHONY CASH	2000	Fauna Breakfast - Food	101398220230627092654	EUR	3,508.00	0.00	245-OPERA-IFC	
			CHECK# 1013982 [204002072]								
27-06-23	07:29	9900	9900 SIMPHONY CASH	2120	Fauna Discount Food - Breakfast	101398220230627092654	EUR	- 3,508.00	0.00	245-OPERA-IFC	
			CHECK# 1013982 [204002072]								
27-06-23	07:38	107	Levine,Jaime A	2000	Fauna Breakfast - Food	360657120230627091714	EUR	15.50	0.00	245-OPERA-IFC	
			Room# 107 : CHECK# 3606571 [204002021] [Overage: BFAST LOW][R]								
27-06-23	07:52	215	Robinson-Hall,Darian	2000	Fauna Breakfast - Food	101397420230627091436	EUR	58.00	0.00	245-OPERA-IFC	
			Room# 215 : CHECK# 1013974 [204002054]								
27-06-23	07:59	209	Habbab,Sami	2000	Fauna Breakfast - Food	101398520230627093336	EUR	43.50	0.00	245-OPERA-IFC	
			Room# 209 : CHECK# 1013985 [204002072]								
27-06-23	08:13	617	Turnbull,Simone	2010	-Adj. Fauna Breakfast - Food		EUR	- 29.00	0.00	1954-PARAMOL@BCI	
			breakfast comp.								
27-06-23	08:29	516	Martinez,Giovanni	2000	Fauna Breakfast - Food	101399920230627101435	EUR	58.00	0.00	245-OPERA-IFC	
			Room# 516 : CHECK# 1013999 [204002041]								
27-06-23	12:58	9900	9900 SIMPHONY CASH	2030	Fauna Lunch - Food	101400320230627131516	EUR	67.00	0.00	245-OPERA-IFC	
			CHECK# 1014003 [204002041]								
27-06-23	12:58	9900	9900 SIMPHONY CASH	2031	Fauna Lunch - Beverage	101400320230627131516	EUR	15.00	0.00	245-OPERA-IFC	
			CHECK# 1014003 [204002041]								
27-06-23	13:33	9900	9900 SIMPHONY CASH	2030	Fauna Lunch - Food	101400420230627133736	EUR	72.00	0.00	245-OPERA-IFC	
			CHECK# 1014004 [204002041]								
27-06-23	13:33	9900	9900 SIMPHONY CASH	2031	Fauna Lunch - Beverage	101400420230627133736	EUR	20.00	0.00	245-OPERA-IFC	
			CHECK# 1014004 [204002041]								
27-06-23	13:33	9900	9900 SIMPHONY CASH	2122	Fauna Discount Food - Lunch	101400420230627133736	EUR	- 36.00	0.00	245-OPERA-IFC	
			CHECK# 1014004 [204002041]								
27-06-23	13:33	9900	9900 SIMPHONY CASH	2123		101400420230627133736	EUR	- 10.00	0.00	245-OPERA-IFC	
			CHECK# 1014004 [204002041]								
27-06-23	14:36	9280	IHG Loyalty Rewards	2070			EUR	- 22.48	0.00	2005-LOPEZCE@BCI	
			IHG Loyalty Rewards								
			Vouchers 02201874 & 02201873								
27-06-23	23:45	520	Carlson,Shauna	2009			EUR	25.00	0.00	1-AYADIIS@BCNKI	
			[NA Pkgs.BFAST UPSSELL]								
								<b>Grand Total</b>	<b>339.52</b>	<b>0.00</b>	

**Figura 38: Journal by Cashier and Transaction Code.** Fonte: Exemplos de documentos recolhidos durante o estágio no Kimpton Vividora (2023).

### 3.4.1.7 PM Accounts

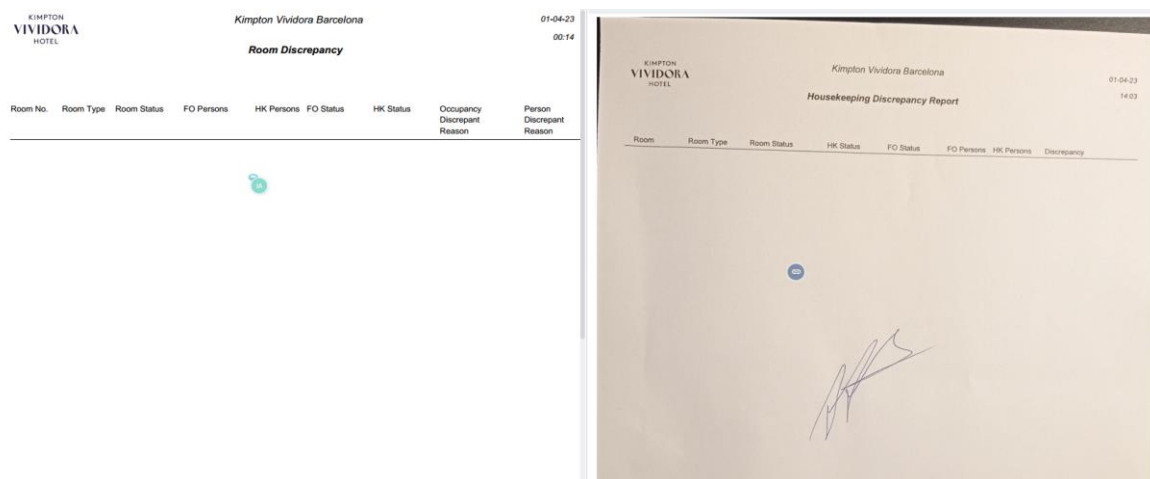
O Relatório correspondente ao *PM Accounts* refere-se ao controlo de contas que estão abertas (*open folios* em hotelaria) à espera de seu pagamento/recebimento ou posteriormente, a sua reconciliação. Por exemplo: Vouchers *Hotels Treats* que já foram utilizados por hóspedes ou clientes, mas estão à espera de reconciliação ou do recebimento da fatura (ver Figura 39). Estes devem ser encerradas na sua maioria antes do “*month end*”.

Room No.	Name	VIP	Company	Arrival	Departure	Room Type	Prs.	Balance
9003	F&B COPE			30-03-23	24-04-23	PM	0	0.00
9004	Hoteltreats Payments 2021			31-12-21	15-05-23	PM	0	- 2,599.00
9069	Hoteltreats Vouchers 2021			02-03-23	21-05-23	PM	0	158.00
9070	MWC Barcelona Congress 2023			21-02-23	07-04-23	PM	0	- 114,357.00
9280	IHG Loyalty Rewards			01-04-23	02-04-23	LR	0	0.00
9281	IHG Loyalty Rewards			01-04-23	02-04-23	PP	0	0.00
9500	9500 LOST POSTING			01-04-23	02-04-23	PI	0	0.00
9900	9900 SIMPHONY CASH			01-04-23	02-04-23	PI	0	0.00
9903	9903 SIMPHONY AMEX			01-04-23	02-04-23	PI	0	0.00
9904	9904 SIMPHONY VISA			01-04-23	02-04-23	PI	0	0.00
9905	9905 SIMPHONY MASTERCARD			01-04-23	02-04-23	PI	0	0.00
9906	9906 SIMPHONY DINERS			01-04-23	02-04-23	PI	0	0.00
9910	9910 SIMPHONY MAESTRO			01-04-23	02-04-23	PI	0	0.00
9911	9911 SIMPHONY JCB			01-04-23	02-04-23	PI	0	0.00
9912	9912 SIMPHONY UNION PAY			01-04-23	02-04-23	PI	0	0.00
9913	9913 SIMPHONY DISCOVER			01-04-23	02-04-23	PI	0	0.00

**Figura 39:** Relatório de *PM Accounts*. Fonte: DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

### 3.4.1.8 Room Status Discrepancy Report

O *Room Status Discrepancy Report* é oitavo relatório, neste encontram-se as discrepâncias registadas por *Housekeeping*, quer seja porque o quarto não foi limpo, quer seja porque falta colocar algum item do minibar, entre outros. Este deve ser realizado duas vezes no dia, onde se deve anexar uma folha assinada pelo responsável deste departamento, corroborando deste modo que existiram ou não discrepâncias no período (ver Figura 40).



**Figura 40:** Relatório de *Room Status Discrepancy Report*. **Fonte:** DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

### 3.4.1.9 Out Of Service - Out Of Order Rooms

No nono relatório denominado *Out Of Service - Out Of Order Rooms*, encontram-se os quartos que estão fora de serviço, e, portanto, não foram vendidas, já seja porque estão fazendo a sua manutenção e/ou reparação de algum equipamento, ou porque estão a ser utilizados para outra função, um exemplo deste último caso, que pode ser visto na Figura 41, com as duas salas de reuniões e de sala de massagens. Neste relatório, verifica-se o motivo pelo qual o quarto não está disponível para venda e são justificadas e aprovadas *pele Front Office Manager* e posteriormente, pelo Diretor Geral.

KIMPTON VIVIDORA HOTEL		Kimpton Vividora Barcelona						01-04-23	
		OOO By Reason						00:14	
Reason Code	Description	Room Number	Room Type	Status	Return Status	From	To	Completed	Remarks
OTH	Other Maintenance Reason	115	CSTN	OO	Dirty	12-06-22	31-12-25		SPA
OTH	Other Maintenance Reason	116	KFTG	OO	Dirty	27-02-23	31-12-25		Meeting Room
OTH	Other Maintenance Reason	117	KFTG	OO	Dirty	27-02-23	31-12-25		Meeting Room
OTH	Other Maintenance Reason	204	KFTG	OS	Dirty	31-03-23	02-04-23		Mantenimiento

**Figura 41:** Relatório *Out Of Service - Out Of Order Rooms*. **Fonte:** DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

### 3.4.1.10 Room Rate Variance

O décimo relatório é denominado como *Room Rate Variance*. Neste relatório encontram-se cada uma das tarifas pela plataforma Merlin IHG e posteriormente, lançadas pelo *night auditor*. O *income auditor* verifica neste relatório que cada uma das tarifas do dia correspondam com as tarifas lançadas na plataforma Merlin IHG, fazendo-se desta forma uma segunda revisão, corrigindo possíveis erros de lançamentos (ver Figura 42).

As tarifas às quais é dada maior ênfase são as IVANI e IVEDI. As primeiras, as IVANI são consideradas as tarifas que resultam das reservas realizadas no âmbito do programa de fidelidade da marca o IHG *Rewards Club*. Ao contrário das tarifas IVEDI, que são as tarifas resultantes das reservas realizadas pelos próprios trabalhadores da marca IHG.

Outras tarifas importantes são as aplicadas às OTA's e às quais deve ser dado um acompanhamento específico por meio de outras plataformas internas de reservas. Desta forma, quando uma tarifa não é lançada corretamente, é enviado aos *Night Auditor's* para que façam a sua correção na maior brevidade possível, sendo que o *Income Auditor* deve realizar um seguimento diário das tarifas que estão por corrigir.

KIMPTON VIVIDORA HOTEL		Kimpton Vividora Barcelona										01-04-23		
Guests In House Rate Check												00:13		
Room No.	Name	Prs.	Adl.	Chl.	Block Code	Rate Code	Total Rate	Rate Amt.	Variance	Arrival	Departure	Room Type	RTC	Resv. Status
	CRS No.										Source Code		Fixed Charges	
217	Wang, Yang Fan 48453780	2	2	0		IYAPE	332.60	332.60	0.00	29-03-23	05-04-23	CDXN	CDXN	CKIN
219	Curry, John 61431533	2	2	0		IL3TZ	389.00	389.00	0.00	30-03-23	03-04-23	CDXN	CDXN	CKIN
222	Cross, Laura 49899561	2	1	1		IVANI	129.50	129.50	0.00	31-03-23	05-04-23	KFTG	CSTN	CKIN
223	Cross, Laura 46555345	2	1	1		IVANI	129.50	129.50	0.00	31-03-23	05-04-23	KFTG	CSTN	CKIN
224	Maselek, Andrea 44375670	2	2	0		IYSNP	205.30	205.30	0.00	30-03-23	02-04-23	CSTN	CSTN	CKIN
225	Mahoney, Stephen 60125047	2	2	0		IDUOG	287.10	287.10	0.00	31-03-23	03-04-23	CDXN	OQNN	CKIN
226	Mahoney, Stephen 80244832	2	2	0		IDUOG	296.10	296.10	0.00	31-03-23	03-04-23	CDXN	CSTS	CKIN
228	Brigger, Daniel 48227785	2	2	0		IYS00	201.07	201.07	0.00	30-03-23	07-04-23	CDXN	CSTS	CKIN
229	Maselek, Thomas 44186291	2	2	0		IDUNP	254.25	254.25	0.00	30-03-23	02-04-23	CSTN	CSTN	CKIN
302	Spivak, Enna 88921570	1	1	0		IYSWV	232.08	232.08	0.00	01-04-23	06-04-23	CSTN	CSTS	CKIN
303	Warren, Miranda 27767613	2	2	0		IDUNP	359.25	359.25	0.00	30-03-23	07-04-23	KFTG	KFTG	CKIN
304	Quinn, Dunia 67004890	2	2	0		IYAPE	383.90	383.90	0.00	31-03-23	06-04-23	KFTG	KFTG	CKIN
305	Pickens, Allen 42020971	2	2	0		IDMAP	287.22	287.22	0.00	01-04-23	03-04-23	KFTG	CSTN	CKIN
307	Wadsworth, Linda 29777690	2	2	0		IKBOG	357.00	357.00	0.00	30-03-23	02-04-23	KFTG	CDXN	CKIN
308	Spivak, Jesse 64134348	1	1	0		IYSWV	232.08	232.08	0.00	01-04-23	06-04-23	OQNN	CSTS	CKIN
309	Garcia, Alonso 24678416	2	2	0		IDMAP	391.98	391.98	0.00	30-03-23	03-04-23	KFTG	KFTG	CKIN

Figura 42: Relatório de *Room Rate Variance*. Fonte: DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

### 3.4.1.11 Credit Limit Report

No décimo-primeiro relatório denominado *Credit Limit Report*, registam-se todas as formas de pagamento e os valores autorizados relativos à estada dos hóspedes, ou seja, é o valor máximo de crédito que o hotel concede ao hóspede em um cartão de crédito para garantir os gastos extras como se pode ver na Figura 43.

Neste relatório, verifica-se se todos os quartos têm um método de pagamento associado, e se todas as despesas relevantes da sua estada foram cobradas antes do *check-out*. Quando falta realizar a cobrança de algum gasto, é deixado um comentário aos responsáveis de *FO* para a sua supervisão e seu respetivo cobro.

Room No.	Name	Arr. Date	Dep. Date	Pay Mth.	Credit Card	Exp. Date	Swiped	Credit Limit	Total Approval Amt.	Balance	Variance	No Post
Block Code	Rate Code	Rate Amount						Approval Amount	Approval Code			
103	Scott, Andrew and Juanita	29-03-23	03-04-23					200.00	400.00	1,430.78	-1,230.78	N
	IKBNP	372.75	Window 1	CMC	XXXX4760	XX/XX	N	100.00	400.00	415.28	-315.28	
			Window 2	CMD	XXXX6160	XX/XX			250.00	A232554		
	Routing Instructions	Routed to Expedia.Com: Window 2 - RT										
			Window 2	CMD	XXXX6160	XX/XX			150.00	A232554		
										1,015.50	-915.50	
107	Brines, Chelsie	25-03-23	02-04-23							3,033.88	-2,833.88	N
	IYS00	345.51	Window 1	CMC	XXXX3352	XX/XX	N			599.92	-499.92	
			Window 2	CMD	XXXX8579	XX/XX		100.00		A679276		
	Routing Instructions	Routed to Booking.Com: Window 2 - RT										
			Window 2	CMD	XXXX8579	XX/XX			100.00	A679276		
										2,433.96	-2,333.96	
109	Ehlers, Seth Robert	25-03-23	02-04-23					100.00	3,613.62	3,115.85	-3,015.85	N
	IGTMC	408.27	Window 1	CVA	XXXX3849	XX/XX	N	100.00	3,613.62	3,115.85	-3,015.85	
										A800398		
111	Petitqueux, Philippe	31-03-23	02-04-23					200.00	100.00	407.18	-207.18	N
	IKK00	387.90	Window 1	CVA	XXXX7629	XX/XX	N	100.00	100.00	5.78	94.22	
			Window 2	CMD	XXXX1741	XX/XX		100.00	100.00	A323960		
	Routing Instructions	Routed to Booking.Com: Window 2 - RT										
			Window 2	CMD	XXXX1741	XX/XX				401.40	-301.40	
112	Petitqueux, Philippe	31-03-23	02-04-23					200.00		407.18	-207.18	Y
	IKK00	387.90	Window 1	CA				100.00		5.78	94.22	
			Window 2	CMD	XXXX1741	XX/XX		100.00		401.40	-301.40	
	Routing Instructions	Routed to Booking.Com: Window 2 - RT										

Figura 43: Relatório de *Credit Limit Report*. Fonte: DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

### 3.4.1.12 No Show Control

O décimo segundo relatório denominado *No Show Control*, trata de reportar as reservas realizadas, não canceladas e para as quais os clientes não se apresentaram (ver Figura 44). *FO* é o departamento responsável por realizar a sua cobrança à respetiva pessoa que realizou a reserva, podendo também ser grupos ou agências de viagens.

KIMPTON VIVIDORA HOTEL		Kimpton Vividora Barcelona										14-06-23 00:18		
No Show Reservations - NA														
No Show Reservations														
Room No.	Name	Company Travel Agent Source	Arr. Date	Dep. Date	Room Type	Mkt. Code	Res. Type	Rate Code	Rate	Amount	Rms.	Resv. Nts.	Pot. Stay Revenue	Deposit Paid
Confirmation No.			Block Code		Pay Mth.	CC Type	CC Number	Exp. Date						
523	Berkinova,Diyora	T-Booking.Com	14-06-23	20-06-23	CDXN	D	CC	IDU0G	429.00	1	6	2,586.62	0.00	
13615773														
Res. Comments		Reservation		POA										
Grand Total Reservations											1	6		
No Show Extended Reservations														
Room No.	Name	Company Travel Agent Source	Original Arr. Date	Current Arr. Date	Dep. Date	Room Type	Mkt. Code	Res. Type	Amount	Rms.	Nts.			
Confirmation No.		CRS No.	Block Code		Pay Mth.	CC Type	CC Number							
Grand Total Reservations											0			

Figura 44: Relatório de *No Show Control*. Fonte: DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

### 3.4.1.13 Zero Rate Room

No *Zero Rate Room* registam-se os quartos que têm tarifa zero (ver Figura 45). Para este tipo de reservas deve ser criado um “*Comp room request*” que é um formulário que se deve anexar ao relatório, justificando porquê o quarto está a ser reservado para esta(s) pessoa(s) a custo zero (ver Figura 46).

Por exemplo uma *influencer* com mais de 20.000 seguidores, ficara no hotel em troca de promover o hotel nas suas redes sociais ou e a diretora financeira do hotel (*cluster*) que se alojará para realizar o encerramento do mês.

KIMPTON VIVIDORA HOTEL		Kimpton Vividora Barcelona										01-04-23 00:15	
Zero Rates													
Room No.	Name	Prs. Rate Code	Block Code	Market Code	Arr. Date	Dep. Date	Balance	Room Type	Comp	Company Agent Source Group	Pymt. Mth.		
No hubo ninguna zero rate													

Figura 45: Relatório de *Zero Rates*. Fonte: DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

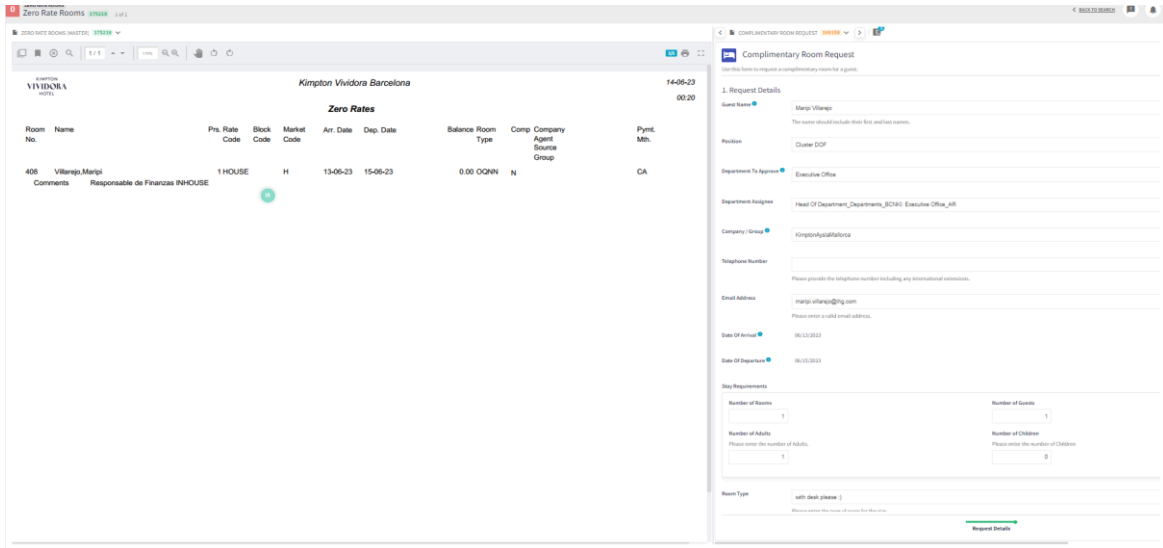


Figura 46: Complementary room request. Fonte: DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

### 3.4.1.12 A/R Aging

O penúltimo relatório denomina-se *A/R Aging* refere-se a todas as contas que se está à espera de receber, ou seja, as *Accounts Receivable* (já abordado no anterior capítulo). Neste relatório, é possível verificar o tempo estipulado para os pagamentos destas contas com um mínimo de 30 dias. Por exemplo, a única conta que supera o limite mínimo é a conta de *IHG Hotels Ltd* para o qual o pagamento é realizado a 60 dias (ver Figura 47).

KIMPTON VIVIDORA HOTEL		Kimpton Vividora Barcelona						02-04-23
								00:18
<b>Aging summary - NA</b>								
Age Credits :	N							
Account Name	Account No.	Credit Limit / LOC	Up to 30	31 - 60	61 - 90	91 - 120	121 and Over	Total
<b>A/R Ledger</b>								
*Unallocated account	0009		- 4.88	0.00	0.00	0.00	0.00	- 4.88
Amex	0002		71,831.90	0.00	0.00	0.00	0.00	71,831.90
Cope Barcelona	0021	1,000.00	- 20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	- 20.00
Hotelbeds	0028	15,000.00	10,815.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,815.00
IHG Hotels Ltd	0011	75,000.00	25,796.09	3,947.41	0.00	0.00	0.00	29,743.50
Micros Amex	0004		1,602.56	0.00	0.00	0.00	0.00	1,602.56
Micros Visa/MC	0003		4,910.65	0.00	0.00	0.00	0.00	4,910.65
Offline Amex	0008		6,136.61	0.00	0.00	0.00	0.00	6,136.61
Offline Visa/MC	0007		- 120.78	43.33	0.00	0.00	0.00	- 77.45
Travco Corporation Limited	0024	10,000.00	2,501.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,501.00
Visa/MC	0001		82,222.45	0.00	0.00	0.00	0.00	82,222.45
<b>Total A/R Ledger</b>		11.00	205,670.60	3,990.74	0.00	0.00	0.00	209,661.34
			98.10%	1.90%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Accruals</b>								
Hotelbeds	0028		1,089.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,089.00
IHG Hotels Ltd	0011		318.14	0.00	0.00	0.00	0.00	318.14
<b>Total Accruals</b>		2.00	1,407.14	0.00	0.00	0.00	0.00	1,407.14
			100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
<b>Grand Total</b>		13.00	207,077.74	3,990.74	0.00	0.00	0.00	211,068.48
			98.11%	1.89%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%

Figura 47: Relatório de A/R Aging. Fonte: DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

### 3.4.1.13 Banqueting Revenue Reconciliation

O último relatório é denominado como *Banqueting Revenue Reconciliation*, onde registam-se as receitas dos eventos realizados nos distintos *outlets* do hotel. Este relatório contém o *Banquet Event Order (BEO)* que é um documento utilizado na maioria dos hotéis aquando da organização de um evento que descreve todos os detalhes do evento desde o preço da comida e da bebida, como o número de pessoas que assistiram (Soares, 2018).

O *BEO* é principalmente utilizado pelos responsáveis do *F&B*, para servir de guia na realização dos eventos, desde a comida e bebida que será preparada e servida, entre outras atividades. Este relatório inclui ainda o contrato, a fatura proforma e a fatura final, tanto do sistema Micros como do sistema Opera, verificando-se na sua totalidade o pagamento do evento (ver Figura 48).

<b>Business Dates</b>	6/27/2023	
<b>Locations</b>	BCNKI	
<b>Revenue Centers</b>	Banquets	
<b>Day Parts</b>	All	
<b>Net Sales</b>	(265.00)	
<b>Margin Percent</b>	813.2%	
<b>Cost of Goods Sold %</b>	0.0%	
<b>Labor Cost %</b>	0.0%	
<b>Guest Count</b>	15	
<b>Check Count</b>	1	
<b>Run Financial Control Report</b>		
<b>Name</b>	<b>Amount</b>	
Net Sales	(265.00)	
Service Charges	0.00	
Tax Collected	0.00	
<b>Total Revenue</b>	<b>(265.00)</b>	
Non-Revenue Total	0.00	
<b>Total Collections</b>	<b>(265.00)</b>	
<b>Total Discounts</b>	<b>#####</b>	
<b>Run Checks Topic Report</b>		
<b>Name</b>	<b>Count</b>	<b>Amount</b>
Checks Carried Over as of First Select	0	0.00
Checks Begun	5	#####
Checks Paid	5	#####
Checks Transferred In	0	0.00
Checks Transferred Out	0	0.00
Outstanding Checks as of Last Select	0	0.00
<b>Name</b>	<b>Amount</b>	
Cost of Goods Sold	0.00	
Cost of Goods Sold Percent	0.0%	
Labor Cost	0.00	
Labor Cost Percent	0.0%	
<b>Operating Margin</b>	<b>(265.00)</b>	
<b>Name</b>	<b>Count</b>	<b>Amount</b>
Returns	0	0.00
Voids	2	#####
Manager Voids	0	0.00
Error Corrects	3	200.00
Cancel	1	0.00

**Figura 48:** Relatório de *Banqueting Revenue Reconciliation*. **Fonte:** DOCMX do Kimpton Vividora (2023).

Estes são os relatórios anexados à plataforma de DOCMX para realizar a diário a auditoria interna do Hotel Kimpton Vividora e que são apresentados uma vez por ano ao auditor externo, confirmando a viabilidade dos valores com as suas devidas justificações.

Desta forma, é possível verificar através deste capítulo que os sistemas informáticos do hotel como o Micros, Opera e Navision são de muita importância e que sem eles não seria possível obter todo o tipo de informação para a tomada de decisão. Além destes sistemas, é também importante mencionar que a plataforma DOCMX só tem benefícios para as auditorias internas hoteleiras, simplificando a informação, a justificação do ocorrido no período e a aprovação dos seus responsáveis.



## Capítulo 4 – Standard Operating Procedure

---

O quarto e último capítulo, destina-se à apresentação de um *Standard Operating Procedure* (S.O.P) como iniciativa própria, destinados aos *Voids, Accounts Houses and Discounts* e proposto para melhorar o funcionamento, os procedimentos e a comunicação entre os departamentos de *F&B* e Finanças do Hotel Kimpton Vividora.

Ainda, a criação deste S.O.P representa assim o trabalho proposto para a concretização do desafio de gestão exigido para a conclusão e obtenção do grau do Mestrado em Gestão Hoteleira pela Universidade de Madeira e Instituto Politécnico de Leiria, tentando desta forma dar um contributo à empresa acolhedora, o Hotel Kimpton Vividora.

### 4.1 *Standard Operating Procedure* (S.O.P)

Um S.O.P, segundo Prasanna (2013, p.1) é uma “atividade diária ou repetitiva documentada para formar um conjunto de instruções escritas, como um manual que fornece aos indivíduos ou aos funcionários a execução adequada do trabalho, que facilita a integridade e a qualidade no produto ou serviço final”. O mesmo autor diz-nos que estes são específicos para cada organização e asseguram o cumprimento das regras da empresa. Estes procedimentos devem estar escritos de forma muito específica e que seja fácil de compreender e de seguir, uma vez que o seu incumprimento implica sanções graves (Prasanna, 2013).

Por outro lado, Sondalini (2011, p.1) diz-nos que um S.O.P é “a maneira melhor, mais rápida e mais certa de treinar com sucesso as pessoas em funções padrões” e que a sua aplicação pode converter um trabalhador com baixa *performance* em um trabalhador bem-sucedido. Desta forma, “quando está bem escrito e é continuamente atualizado com as melhores práticas atuais, tem uma maneira mais poderosa de fornecer treinamento, desenvolvimento, mentoria, orientação e certeza de sucesso no trabalho” (Sondalini, 2011, p.2).

De acordo com Akyar (2012) podem ser existir diferentes tipos de S.O.P, depende dos métodos utilizados. Os S.O.P podem ser: fundamentais (proporciona instruções),

metódicos (fornecem métodos de investigação), de métodos analíticos, de garantia de qualidade, de precaução e segurança; de usos de equipamentos; de recebimento e registo de produtos ou outros elementos, de arquivamento até de reclamações.

Por outro lado, EPA (2007, p.8) divide os S.O.P em outros dois tipos: em técnicos e em administrativos. O primeiro, os técnicos descrevem uma variedade de atividades para instruir o colaborador na realização de diferentes tipos de métodos ou no processamento, verificação e avaliação de dados. Enquanto os administrativos, estes podem ser de revisão ou inspeção de documentos, como por exemplo os contratos e/ou controlo e gestão de qualidade e de projetos. Estes tipos de S.O.P seguem “passos específicos destinados a iniciar, coordenar e/ou reportar os resultados da atividade e devem ser adaptados apenas a essa atividade” (EPA, 2007, p.8).

Segundo Wirya (2023) a gestão hoteleira é complexa e o seu objetivo de melhorar a eficiência, minimizar erros e resolver problemas existentes é possível através da implementação de um S.O.P, sendo que a sua implementação em uma organização deve ter várias etapas sistemáticas e uma série de orientações referente às atividades repetitivas. O mesmo autor diz-nos que um S.O.P possui 10 elementos essenciais e 4 objetivos na sua implementação.

Os elementos são os seguintes Wirya (2023):

1. Propósito: deve ter um objetivo e/ou finalidade.
2. Política: as normas da organização devem ser contempladas.
3. Instruções operacionais: deve estar escrito de forma consistente e clara.
4. Partes envolvidas: usar o nome de funções ou do departamento, em vez do nome do responsável, já que o mesmo pode mudar.
5. Formulário: meio de validação e controle do procedimento.
6. Entrada: início da atividade cumprindo o procedimento.
7. Processo: é dado um seguimento à atividade.
8. Relatório: procedimento com sua informação específica.
9. Validação: garantir que a tomada de decisão é válida.
10. Controle: o procedimento está cumprindo-se de forma correta.

Enquanto aos objetivos estes são (Wirya, 2023):

1. Garantir a sua implementação de forma eficaz e eficientemente de acordo com as políticas da organização.
2. Garantir a credibilidade do procedimento e a criação de relatórios.
3. Garantir que a tomada de decisão teve sucesso.
4. Garantir que a sua implementação não leve a fraudes por parte dos colaboradores.

Os benefícios da implementação de um S.O.P segundo Haqim & Sunarto (2023) são ajudar no rastreamento de erros processuais no processo de serviço e reduzir os mesmos na sua execução, ajudar a melhorar a eficiência e eficácia na implementação das funções e responsabilidades e ainda, ajudar os colaboradores a se tornar mais independentes na realização das tarefas repetitivas, podendo aumentar as suas habilidades e competências e obter maiores responsabilidades (Prasanth, 2015).

Por outro lado, para Jain (2008, citado por Akyar, 2012) existem outros benefícios na sua implementação como controle de qualidade na produção dos processos e serviços, fornecimento de informação de segurança e precaução para realizar um trabalho conforme às regras da organização, melhorar a *performance* dos colaboradores, e a conclusão e cumprimento de cronogramas, sem falhas e/ou interrupções.

Além dos seus benefícios, um S.O.P também traz muitos desafios, podendo falhar na sua criação e implementação. Um S.O.P pode estar errado quando não é definido corretamente as regras e/ou os procedimentos da organização, quando não ilustra o departamento ou a função correspondente do executor, quando é desenvolvido por pessoas externas à organização, quando há muitas versões do S.O.P original, entre outras (Smith, 2022). Desta forma, alguns dos desafios podem ser, o tempo da sua criação, pois requer um esforço significativo de muitas horas, a sua atualização com regularidade para possibilitar a inovação e o seu cumprimento por parte de novos colaboradores, que não estão familiarizados com os processos e é necessária formação (Smith, 2022).

Desta forma, um S.O.P ajuda na redução dos erros e promove a qualidade dos procedimentos. Por outro lado, por ser escrito de uma forma muito específica, reduz também

erros de comunicação e evita fraudes nos processos de venda ou perdas de gastos, bem como na melhoria da execução das tarefas de um hotel.

Este também pode ser exigida pelos auditores externos para confirmar que os procedimentos são exigidos pela entidade aos colaboradores. No caso do Hotel Kimpton o seu não cumprimento seria estar contra os *standards* de qualidade e de ética da marca IHG e a sua terceira violação resultaria no despedimento do trabalhador (Código de Conduta de IHG, 2023).

#### **4.1.1 Etapas da realização do S.O.P**

Um S.O.P na indústria hoteleira, tem como principal objetivo ajudar à implementação e realização das funções de forma efetiva e eficiente e o seu cumprimento é de suma importância para facilitar e melhorar o trabalho repetitivo e/ou quotidiano.

A realização de um S.O.P requer de tempo e esforço, tanto para o seu desenvolvimento como na sua execução, e exige de muita consistência, determinação e quantidades de verificações e correções durante meses de trabalho para uma execução perfeita. Portanto, foram necessárias 5 etapas para a sua realização:

##### **Etapa 1 – Criação S.O.P *for Voids, Account House and Discount*:**

Em primeiro lugar, realizou-se uma reunião com os responsáveis do departamento de *F&B* para a criação deste S.O.P para melhorar o funcionamento, os procedimentos e a comunicação entre os departamentos. Nesta reunião ficou acordado a entrega diária de todos os *tickets* dos pontos de venda de *F&B*, todos justificados e assinados pelos responsáveis, facilitando desta forma e desde o primeiro momento, a revisão dos relatórios de *F&B Voids* (ponto 3.4.1.1) e de *Employee Meals & In House Entertainment* (ponto 3.4.1.2) na auditoria interna do hotel, e não desperdiçando tempo na sua busca no sistema de Micros, quando estes não estão de forma física.

##### **Etapa 2 – Verificação do S.O.P *for Voids, Account House and Discount*:**

Ao realizar a auditoria com ajuda da plataforma DOCMX, era de grande facilidade observar e verificar os *tickets* não físicos (que não foram entregues ou perderam-se), os

*tickets* físicos (anexados à auditoria) e verificar se estes estavam justificados e assinados, e ainda, que cumprissem com o procedimento completo de auditoria. Os que não cumpriam com o procedimento por completo eram enviados para os responsáveis do departamento de *F&B*, para sua justificação e aceitação/rejeição.

### Etapa 3 – Renovação das teclas dos pontos de venda de *F&B*

Com o início da temporada alta existiam novos trabalhadores que não conheciam o procedimento do S.O.P criado, nem como era o processo de encerramento dos *tickets* e a que departamento correspondiam. Portanto, foi necessário criar, ajustar e eliminar (cor **vermelho** na Tabela 4) teclas/botões já existentes nos pontos de venda de *F&B*, para que não houvesse tantos erros. Desta forma, foi criada a Tabela 5 de *Account House*, que descreve quais são as novas e únicas teclas/botões existentes, os responsáveis que podem e devem assinar os *tickets* e uma breve explicação ao que corresponde cada um.

Old buttons	New buttons
CC Amenities room	CC Amenities Room
CC Comp Breakfast	CC Breakfast Included
	CC Breakfast Diamond
CC Early Bird	CC Early Bird
CC Executive	
CC F&B	CC F&B
CC F&B Entreteniment	CC F&B Entertainment
CC Finance	CC Finance & Purchasing
CC Formation	
CC GM	CC GM
CC HR	CC HR
CC MOD	
CC Muchie	
CC Musics	
CC Owner	
CC POM	CC Maintenance
CC Purchasing	
CC Rooms	CC Rooms
CC S&M	CC S&M
CC Sales	CC Sales Entertainment
CC Welcome Drink	CC Rooms Entertainment
CC Wine Hour	
	CC Guest Complaint
	CC F&B Wastage

**Tabela 4:** Antigas e novas teclas. **Fonte:** Elaboração própria com base em informações recolhidas na empresa.

KIMPTON  
**VIVIDORA**  
BARCELONA

New Buttons 2023	Managers (To sign)	Justifications
CC Amenities Room	Damiano / Marcos / Ricardo	ROOM SERVICE FOOD
CC Breakfast Included	Damiano / Marcos / Ricardo	BREAKFASTS INCLUDED
CC Breakfast Diamond	Damiano / Marcos / Ricardo	BREAKFASTS COMPLEMENTARY
CC Early Bird	Damiano / Marcos / Ricardo	28€ of Coffees in reception
CC F&B	Damiano / Jordi Delfa	Coffees only managers + Trainings + Interviews + Trials + Supplier visits
CC F&B Entertainment	Damiano / Marcos / Ricardo	Regular guest + VIP + DJ Music + Gifts with good customers
CC Finance & Purchasing	Maripi Villarejo	Coffees only managers + Supplier visits + Interviews
CC GM	Merry Antoja / Jorge Mas-Yebra	
CC HR	David Cortiñas / Lidia Balaña	Coffees only managers + Employee of the month + Birthday + Interviews
CC Owner	Casacuberta	
CC Maintenance	Miguel González	Coffees only managers + Supplier visits + Interviews
CC Rooms	Lara Paramo / Jordi Garcia	Coffees only managers + Supplier visits + Interviews
CC Rooms Entertainment	Lara Paramo / Jordi Garcia	Coffees Early Arrival + Secret password + Chef Tasting
CC S&M	Yulia Orlova / Rutger Vandenberg	Coffees only managers + Interviews
CC Sales Entertainment	Yulia / Rutger / Silvia / Azahara / David Rubio	Invitations to agencies, journalists, influencers, etc.
CC Wastage	Damiano / Marcos / Ricardo	WASTAGE GOT + BROKEN BOTTLES
CC Guest Complaint	Depend of the Department	Invitations for customer complaints all department

**Tabela 5:** *Accounts House*. **Fonte:** Elaboração própria com base em informações recolhidas na empresa.

Por exemplo o botão de *CC Amenities Room* corresponde ao serviço de *Room Service Food* e podem só ser assinado e justificado pelo *Manager* de *F&B* e pelos restantes Supervisores de *F&B*. Outro exemplo, o botão de *Finance & Purchasing* só pode ser assinado e justificado pela *Director of Finance* para cafés, entrevistas, formações, etc.

#### Etapa 4 – Criação de um formulário de validação de *Voids*

Foi igualmente criado um formulário para simplificar a justificação dos *Voids* que houve durante o período, indicando o número dos três *tickets* para realizar a sua reconciliação, ou seja, o *ticket* de como ia ser encerrado antes da sua anulação, o *void* e o *ticket* final após o seu correto encerramento. Este formulário é possível anexá-lo à auditoria como meio de justificação (no caso de não estar o *ticket* físico assinado e justificado por algum responsável com autoridade), para ser entregue aos responsáveis de *F&B* para acabar de autorizar e aprovar o ocorrido durante o período de trabalho (Ver Figura 49).

Ainda foi exigido aos responsáveis de *F&B* e/ou os *Night Auditor's*, uma reconciliação dos talões físicos e não-físicos, com ajuda do sistema Micros (POS) para verificar e diminuir os talões em falta e anexá-los à auditoria.



Para o mesmo foram criadas duas tabelas em Excel. A Tabela 6, onde são inseridos os talões que não foram corretamente fechados, fazendo a distinção entre *Food* e *Beverage*, a descrição das teclas, o seu número e o *outlet* onde o talão foi fechado e, a Tabela 7, para que os novos colaboradores distingam com facilidade os diferentes descontos oferecidos pelo hotel com a sua devida justificação. Esta primeira tabela é enviada a cada 7-10 dias por e-mail aos responsáveis de *F&B* para façam a sua correção, eliminando o seu encerramento para o departamento errado.

CC - House Accounts Correction							
	Incorrect	F&B	Correct	F&B	€	Nº	Outlet
01/04/2023	CC Rooms	Food	CC S&M	Food	25,00 €	37013	GOT
05/04/2023	CC F&B	Food	CC F&B Entertainment	Food	12,00 €	7577	Terraza de Vivi
	CC F&B	Beverage	CC Rooms Entertainment	Beverage	26,00 €	7527	Terraza de Vivi
07/04/2023	CC Rooms	Food	CC Rooms Entertainment	Food	70,00 €	101301	Fauna
		Beverage		Beverage	20,00 €		
10/04/2023	CC F&B	Food	CC Guest Complaint	Food	12,00 €	7667	Terraza de Vivi
	CC F&B	Food	CC Guest Complaint	Food	16,00 €	7614	Terraza de Vivi
	CC F&B Entertainment	Beverage	CC Rooms Entertainment	Beverage	28,00 €	8074	Terraza de Vivi

**Tabela 6:** Correções de *Accounts House*. **Fonte:** Elaboração própria com base em informações recolhidas na empresa.

Discounts	Names	Justifications
15%	NEIGHBOR DISCOUNT	CARD NUMBER
20%	THE FORK	RESERVATION NUMBER
25%	EMPLOYEE IHG	ROOM NUMBER / COMPANY NAME
30%	THE FORK	RESERVATION NUMBER
50%	EMPLOYEE KIMPTON VIVIDORA	EMPLOYEE NAME
€	RAID THE BAR	ROOM NUMBER

**Tabela 7:** *Discounts*. **Fonte:** Elaboração própria com base em informações recolhidas na empresa.

Por exemplo um *ticket* que é justificado como “presente de um brownie por aniversário do hóspede” e foi fechado a *CC F&B* (botão só para cafés dos responsáveis de *F&B*, formações, entrevistas, visitas de fornecedores – Linha 5 da Tabela 5), o mesmo

realmente deve ser fechado em *CC F&B Entertainment* (hóspedes regulares, hóspedes VIP, *DJ Music* e presentes para clientes – Linha 6 da Tabela 5).

Outro exemplo pode ser quando um *ticket* que é fechado a *CC Rooms* (só para cafés dos responsáveis de Rooms e GEX, formações, entrevistas – Linha 12 da Tabela 5) e não em *CC Rooms Entertainment* (Linha 13 da Tabela 5) e sua justificação é *secret password*.

Desta forma, é possível fazer um acompanhamento diário dos *tickets* encerrados incorretamente, para que os mesmos sejam corrigidos com a maior brevidade possível e assim, cumprir com os *standards* da Marca IHG e com o procedimento do S.O.P na sua totalidade.

Após a explicação das etapas que levaram à criação do SOP, nos próximos pontos são apresentados os resultados obtidos na sua implementação e posteriormente, encontra-se o S.O.P criado para a empresa acolhedora, o Hotel Kimpton Vividora, sendo o trabalho proposto para a concretização do desafio de gestão exigido para a conclusão e obtenção do grau do Mestrado em Gestão Hoteleira pela Universidade de Madeira e Instituto Politécnico de Leiria.

#### **4.1.2 Resultados na realização do S.O.P**

Neste ponto são apresentados e discutidos os resultados obtidos com criação e a implementação S.O.P, com ajuda de cada etapa apresentada no ponto anterior, proporcionando algumas melhorias do processo para o futuro.

Desde a etapa 1, existiram bons resultados, diminuindo o tempo de execução desta atividade, na revisão da auditoria interna nos relatórios de *F&B Voids* e de *Employee Meals & In House Entertainment*, na anexação dos *tickets* não físicos e na justificação e aceitação/rejeição por parte dos responsáveis de *F&B*, uma vez que existia maior comunicação entre os departamentos de *F&B* e Finanças. Outra das etapas, que deu grandes resultados foi a etapas 3, com a nova nomeação e a eliminação de botões/teclas (tabela 4) que geravam grandes confusões no encerramento dos *tickets* pela quantidade de botões que existiam ao início do S.O.P, e ainda, com a criação da tabela 5, emoldurado na parede ao lado das caixas de cada *outlet* do hotel para ter a sua visibilidade de forma rápida e simples

no encerramento dos *tickets* e não havendo a possibilidade de cometer erros. Por último, a etapa 4 conseguiram-se excelentes resultados, com a criação do formulário de *Voids*, indicando já o número dos três *tickets*, facilitando a suas pesquisas no sistema Micros, no caso de não estar em formato físico.

Os resultados foram também divididos pelas suas principais falhas e as suas respetivas soluções como se pode ver na Tabela 8.

<b>Falhas</b>	<b>Soluções</b>
<p><b>FALTA DE COMUNICAÇÃO ENTRE DEPARTAMENTOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões periódicas.</li> <li>• E-mails enviados para correção erros cada 7-10 dias</li> <li>• Pasta compartilhada entre os dois departamentos.</li> <li>• Sugestões de melhorias.</li> </ul>
<p><b>INEXISTÊNCIA DE GUIAS DE APOIO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminação de teclas/botões que não utilizadas.</li> <li>• Criação de novas teclas/botões com nomes mais específicos.</li> <li>• Criação de um formulário para tornar o processo mais fácil e mais rápido.</li> </ul>
<p><b>FUNÇÕES ATRIBUIDAS A NOVOS COLABORADORES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicação desde os pontos básicos do procedimento.</li> <li>• Formação sobre o procedimento.</li> <li>• Criação de tabela para a distinção das teclas com os seus respetivos responsáveis e justificações</li> <li>• Criação de tabela para a distinção dos descontos com as suas justificações.</li> </ul>

**Tabela 8:** Falhas e soluções do S.O.P. Fonte: Elaboração própria.

Com a elaboração deste S.O.P, foi possível atingir os objetivos principais que eram melhorar a comunicação entre os departamentos de *F&B* e Finanças do Hotel Kimpton Vividora, diminuir os erros no processo de encerramento e justificação de *tickets* e ainda, tornar o processo mais simplificado e acessível para qualquer colaborador.

Desta forma, o presente S.O.P auxiliou na melhoria dos processos de *Voids, Accounts Houses and Discounts*, facilitando a realização destas atividades repetitivas a diário pelo departamento de *F&B* e pelas atividades de auditoria realizadas pelo *Income Auditor*, aumentando assim a sua eficácia e eficiência, diminuindo o seu tempo de execução e correção, podendo ser utilizado esse tempo para outras atividades.

Uma possível sugestão de melhoria para tornar ainda mais fácil e mais rápido o procedimento, seria criar um Excel que se ligasse ao sistema Micros, para que por exemplo para criar uma tabela com os distintos *voids* do dia, com o número dos três tickets da reconciliação de *Voids*, inserindo-os diretamente no relatório de *F&B Voids* na plataforma DOCMX, eliminando assim, a reconciliação de tickets por parte de *F&B*. Esta sugestão não foi possível de realizar por não ter conhecimentos avançados em computação e/ou informáticos e as ferramentas certas.

#### 4.1.3 S.O.P for *F&B Voids, House Account (CC) and Discounts*

### Standard Operating Procedure (S.O.P)

---

**SUBJECT:** *F&B Voids, House Account (CC) and Discounts.*

---

**Revised Date:** 01/04/2023

---

**PURPOSE Voids:** Void totals and reasons must be traced to the approved voided checks on a daily basis by the Night Manager / Auditor. Discrepancies should be brought to the attention of the *F&B Director/Manager, Finance Lead* or appropriate designate where applicable.

Procedures should be in place to ensure that void access is given only to appropriate designates in each *F&B venue*. The *Finance Lead* or appropriate level designate will review

and sign the generated report as evidence of review. This should include the production of a void report with documented reasons, the aim of which is to highlight unusually high numbers of voids per F&B venue and appropriately address root causes for such discrepancies.

**PURPOSE CC and Discounts:** The CCs and discounts must be closed according to the parameters mentioned in this SOP in order to keep track of the adjusted amounts, which will later be audited by the finance department to guarantee good practice of the processes to be executed.

Procedures should be in place to ensure that CCs and discounts are given only to the appropriate designees at each F&B location and customers. The Finance Leader or appropriate level designee will review and sign off the generated report as evidence of the review.

This will be done through the DOCMX application where all transactions will be documented. The goal is to highlight an unusually high number of overrides per F&B venue and properly address the root causes of such discrepancies.

It is mandatory that each manager and supervisor have access to Reporting and Analytics to perform the reconciliation of Voids, Employee Meals & Entertainment checks during the closing of each shift.

### **VOIDS PROCEDURE:**

- A daily control will be carried out by registering the VOIDS in a single form (Optional: Void validation form), which must coincide with the Daily Operations of Reporting and Analytics (My Micros) and with the registered physical tickets, with the appropriate signature and reason.
- The Void validation form will be used optionally to carry out a control of the voids made. In the event that the form is not used, the existing tickets must be reconciled with the aforementioned My Micros report.

## PROCESS:

1. Access Analytics and Reports link.
  - a. <https://ihgpos.mymicros.net/login.jsp>

2. Enter your credentials:

- a. Username
- b. Company: IHG
- c. Password

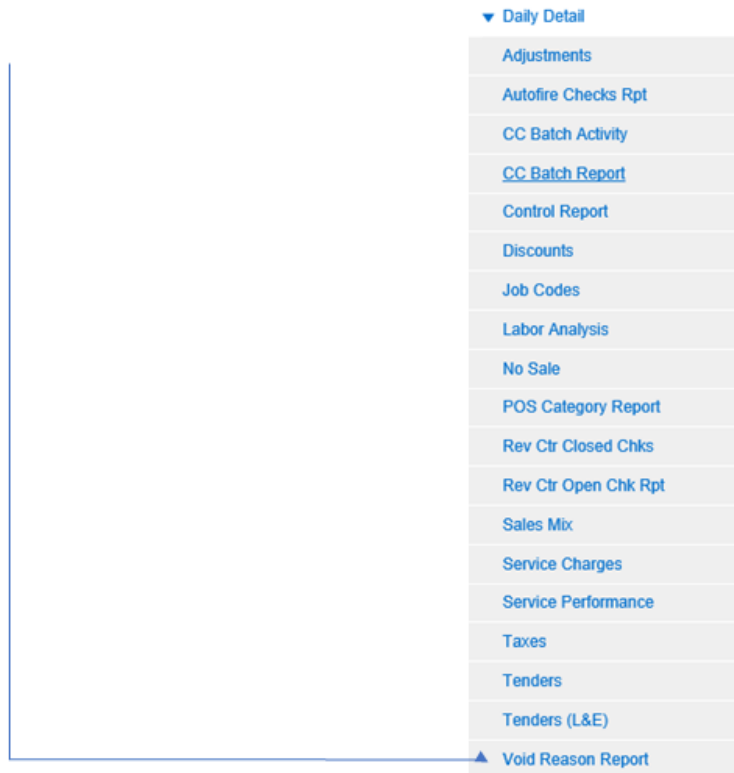
3. Select Reports

4. Select More Reports...

5. Select Daily Detail

Name
▶ Summary
▶ Financial Reports
▼ Daily Detail

**6. Select Void Reason Report**



**The report is provided:**

The control must be carried out at the closing of the cashier of the period(s) worked by F&B supervisor.

- There can be no missing VOID.
- There can be no VOID without signature or justification.
- The necessary proofs must be attached as back up. If there is a cancelled check and then a new check with the correct amount or command, the previous check, the void and finally the new check must be presented (Example 1).
- In the case of missing Voids, without signing or justifying, the Void will be considered null, without granting the corresponding credit.
- Voids may only be carried out by F&B supervisor or F&B Manager without exception.

**Example 1:**

*Douglas Reston*  
**Terraza de Vivi**  
 Local  
 204002027 Damiano Curro  
 CHK 2119 TBL 506/1  
 -----  
 -1 Croquetas de Jamon  
 -----  
 -1 Amaretto Sour  
 -14,00  
 -----  
 30 Mar'23 20:35 PM

Kimpton Vividora Barcelona  
 Carrer del Duc 15, Barcelona  
 Spain 08002  
 Tel.: +34 935 484 611  
 \* Terraza de Vivi \*  
 204002062 Bryan 2  
 -----  
 CHK 2119 TBL 506/1  
 30 Mar'23 16:12 PM  
 -----  
 Cash 0,00€  
 -----  
 Check Closed -----  
 30 Mar'23 20:35 PM

Kimpton Vividora Barcelona  
 Carrer del Duc 15, Barcelona  
 Spain 08002  
 Tel.: +34 935 484 611  
 \* Terraza de Vivi \*  
 204002062 Bryan 1  
 -----  
 CHK 2119 TBL 506/1  
 30 Mar'23 16:12 PM  
 -----  
 1 Croquetas de Jamon 7,50  
 1 Amaretto Sour 14,00  
 -----  
 Subtotal 21,50€  
**20:31 PM**  
**Total 21,50€**  
 1,95 IVA 10% 21,50  
 Net Total: 19,55€

Habitacion/Room: \_\_\_\_\_  
 Apellido/Last Name: \_\_\_\_\_  
 Propinas/Tips: \_\_\_\_\_  
 Firma/Signature: \_\_\_\_\_  
 \*\*\*\*\*  
 Actuaciones Intramuros S.L., CIF:  
 B71103691  
 Calle Yanguas y Miranda 1, 1º-3ª, 31002  
 Pamplona, España  
 Gracias por su visita

**Void Reason Report**

**Revenue Centers** All  
**Locations** All  
**Business Dates** 3/30/2023

**Scope** Cafe Got  
**Start Time** MAR 30 2023 02:30 AM  
**End Time** MAR 31 2023 02:30 AM

Check	Table	Opened	Item #	Description	Qty	Amount	Code	Reason	Authorizer
<b>204002025 Campoverde, Yandry</b>									
2110	603	3/30/2023 2:51 PM	12003007	Agua Veri 1/3	1	3.50	3236	Waiter's Error/Mistake	Farias
<b>Total</b>					<b>1</b>	<b>3.50</b>			
<b>204002062 Angulo, Bryan</b>									
2119	506	3/30/2023 4:12 PM	115070035	Croquetas Cremosas de Ja	1	7.50	3236	Waiter's Error/Mistake	
2119	506	3/30/2023 4:12 PM	126301097	Amaretto Sour	1	14.00	3236	Waiter's Error/Mistake	
<b>Total</b>					<b>2</b>	<b>21.50</b>			

**VOID VALIDATION FORM:**

To keep a better record of the daily voids, a control sheet has been created. This sheet can be used by the team or those in charge to keep a more detailed control of the voids, during the course of the shifts. Attached to the S.O.P you will find the control sheet.

## VOID VALIDATION FORM

If void report is incomplete or does not balance to micros, it will not be reported as turned in.

Authorized by	Outlet	Reason for the VOID (Payment, correction, complaint, etc).	Entire Check Before / Void / After	Amount €
<b>TOTAL:</b>				€

- Authorized by: Managers and supervisors of the corresponding department/outlet.
- Outlet: Fauna, GOT, Terraza de Vivi and Room Service.
- Reason for the VOID: If a wrong charge has been made, change of payment method, complaint, correction, error, etc.
- Entire Check: The number of the initial ticket, the number of the Void and the number of the corrected ticket (if there is one).
- Amount (€): The corresponding amount of the void.

## HOUSE ACCOUNT (CC) AND DISCOUNT PROCEDURE:

The adjustments to the house account and the discount must be made as appropriate, following the list below as a guide or each of them:

KIMPTON  
**VIVIDORA**  
BARCELONA

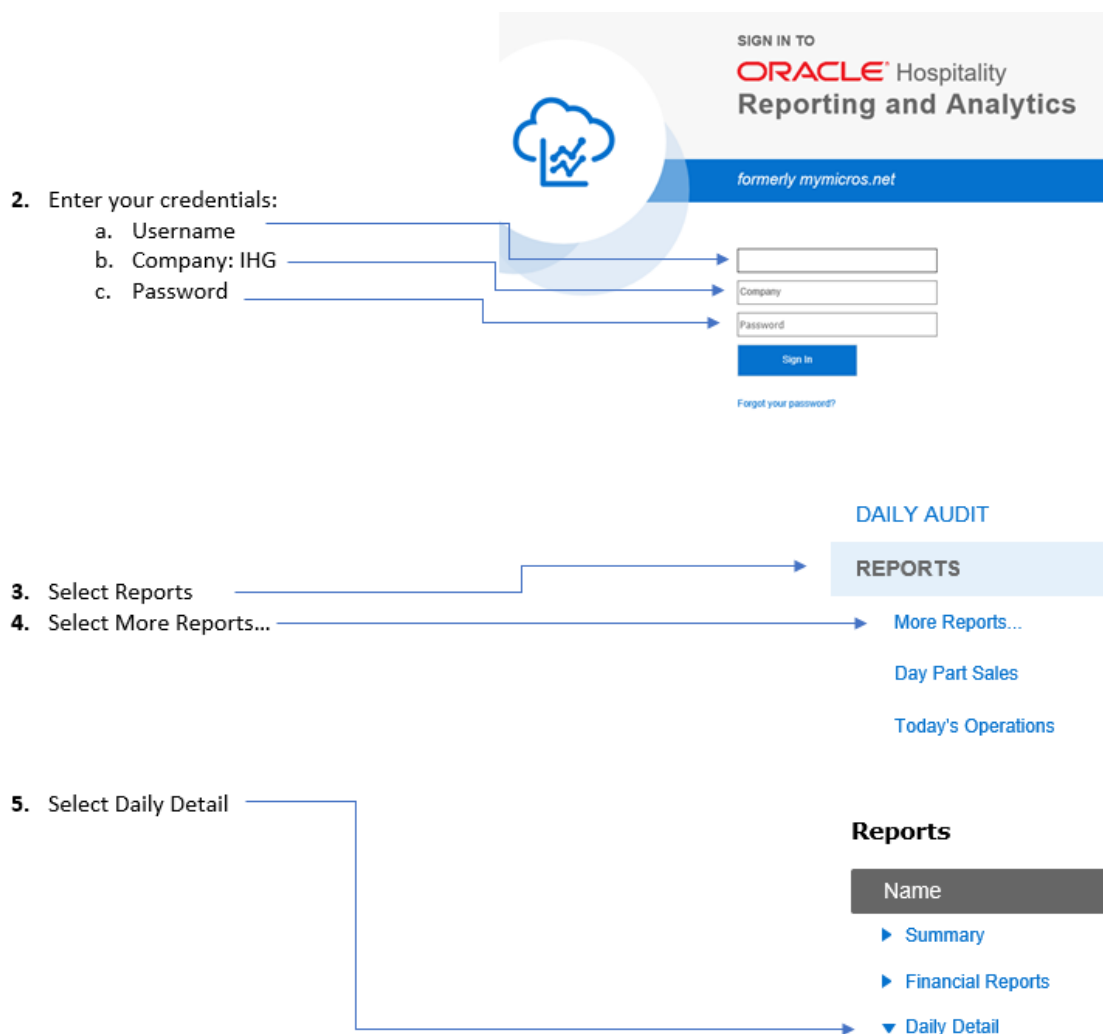
New Buttons 2023	Managers (To sign)	Justifications
CC Amenities Room	Damiano / Marcos / Ricardo	ROOM SERVICE FOOD
CC Breakfast Included	Damiano / Marcos / Ricardo	BREAKFASTS INCLUDED
CC Breakfast Diamond	Damiano / Marcos / Ricardo	BREAKFASTS COMPLEMENTARY
CC Early Bird	Damiano / Marcos / Ricardo	2€ of Coffees in reception
CC F&B	Damiano / Jordi Delfa	Coffees only managers + Trainings + Interviews + Trials + Supplier visits
CC F&B Entertainment	Damiano / Marcos / Ricardo	Regular guest + VIP + DJ Music + Gifts with good customers
CC Finance & Purchasing	Maripi Villarejo	Coffees only managers + Supplier visits + Interviews
CC GM	Merry Antoja / Jorge Mas-Yebra	
CC HR	David Cortiñas / Lidia Balaña	Coffees only managers + Employee of the month + Birthday + Interviews
CC Owner	Casacuberta	
CC Maintenance	Miguel González	Coffees only managers + Supplier visits + Interviews
CC Rooms	Lara Paramo / Jordi Garcia	Coffees only managers + Supplier visits + Interviews
CC Rooms Entertainment	Lara Paramo / Jordi Garcia	Coffees Early Arrival + Secret password + Chef Tasting
CC S&M	Yulia Orlova / Rutger Vandenberg	Coffees only managers + Interviews
CC Sales Entertainment	Yulia / Rutger / Silvia / Azahara / David Rubio	Invitations to agencies, journalists, influencers, etc.
CC Wastage	Damiano / Marcos / Ricardo	WASTAGE GOT + BROKEN BOTTLES
CC Guest Complaint	Depend of the Department	Invitations for customer complaints all department

Discounts	Names	Justifications
15%	NEIGHBOR DISCOUNT	CARD NUMBER
20%	THE FORK	RESERVATION NUMBER
25%	EMPLOYEE IHG	ROOM NUMBER / COMPANY NAME
30%	THE FORK	RESERVATION NUMBER
50%	EMPLOYEE KIMPTON VIVIDORA	EMPLOYEE NAME
€	RAID THE BAR	ROOM NUMBER

- A daily control of each CC and each Discount authorized will be carried out in accordance with the two previous tables. In its control, it must be verified that each CC and each discount has the corresponding signature and justification in accordance with the department.
- Additionally a daily control of the Tickets, issued as Employee Meals and entertainment checks will be carried out, which must coincide with the information provided by Reporting & Analytics/More reports/Daily detail/Discounts. In this comparison, the totals will be reconciled to ensure that

no physical ticket is missing. The conciliation process can be done together with the Night Manager or the Night Audit on duty.

## PROCESS:



6. Select Discounts

▼ Daily Detail

Adjustments
Autofire Checks Rpt
CC Batch Activity
<u>CC Batch Report</u>
Control Report
Discounts
Job Codes
Labor Analysis
No Sale
POS Category Report
Rev Ctr Closed Chks
Rev Ctr Open Chk Rpt
Sales Mix
Service Charges
Service Performance
Taxes
Tenders
Tenders (L&E)
Void Reason Report

The report is provided:

Daily Discounts

**Business Dates** 4/1/2023  
**Locations** BCNKI  
**Revenue Centers** All

Discount Type	Discount %	Total	% of Total	Count	Average
<b>Total Discounts:</b>		<b>(2,680.30)</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>(297.81)</b>
CC Breakfast Included Fo	100%	(2,204.00)	82.2%	1	(2,204.00)
CC Breakfast Diamond	100%	(319.00)	11.9%	1	(319.00)
CC Amenities Room Food	100%	(76.00)	2.8%	1	(76.00)
CC Amenities Room Bev	100%	(28.00)	1.0%	1	(28.00)
CC Early Bird	100%	(28.00)	1.0%	1	(28.00)
CC F&B Food	100%	(11.30)	0.4%	2	(5.65)
Dto EUR Open Bev.		(10.00)	0.4%	1	(10.00)
CC Rooms Entertainment F	100%	(4.00)	0.1%	1	(4.00)

Total Checks	Checks Discounted	% of Checks Discounted	Avg Check Before Discount	Avg Depth of Discount	Gross Sales before Discount	% Discount Off Gross Sales
33	0	0.0%	0.0	0.0%	4,072.55	-65.8%

- There can be no missing CC or Discounts.
- There can be no CC or Discounts without signature or justification. Each discount must have a note from the cashier who is applying it (from buses) explaining the reason, as well as the signature of the supervisor or manager of the shift.
- In the case of missing CCs, without signing or justifying, the process will be considered null and void, without granting the corresponding credit.
- The House Account may only be signed by the persons authorized in the signature document attached to the SOP.

**This procedure needs to be followed. If there's any deviation to this policy the individual is subject to disciplinary action.**

**ACKNOWLEDGEMENT:**

I have read and understand the contents of this document.

Employee Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

## AUTHORIZED SIGNATURES

The following signatures are the only ones authorized to make any type of discount on the production of F&B.

Positions	Signatures
<i>General Manager</i>	
<i>Director of Operations</i>	
<i>F&amp;M Manager</i>	
<i>Supervisor F&amp;B Manager</i>	
<i>Executive Chef</i>	
<i>Front Office Manager</i>	
<i>GEX &amp; Quality Manager</i>	
<i>Director of Sales &amp; Marketing</i>	
<i>Sales Manager</i>	
<i>Marketing Manager</i>	
<i>Director of Sales Travel Industry</i>	
<i>Director of Revenue Management</i>	
<i>Director of Finance</i>	
<i>Assistant Director of Finance</i>	
<i>Accountant</i>	
<i>Purchasing Manager</i>	



## CONCLUSÃO

---

O estágio realizado no Hotel Kimpton Vividora em Barcelona, permitiu pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura em Gestão e no Mestrado em Gestão Hoteleira. Também proporcionou o desenvolvimento de múltiplas competências e habilidades, nomeadamente ao nível da capacidade analítica, trabalho em equipa, gestão de tempo, rápida adaptação, comunicação, resolução de problemas, entre outros, concretizando em maior quantidade, as competências a adquirir traçadas ao início do estágio. Além disso, permitiu desenvolver aspetos como consistência, disciplina, perseverança e adquirir outros conhecimentos quer a nível prático, quer a nível teórico, que contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional futuro.

Relativamente à componente prática, o estágio proporcionou uma visão geral do mundo hoteleiro e mais especificamente, no departamento financeiro, desde os sistemas/plataformas utilizados pela marca IHG e ainda, até as atividades realizadas no dia-a-dia por *General Cashier*, *Accountant* e *Income Auditor*. O estágio também permitiu desenvolver conhecimentos sobre outros departamentos do hotel, desde as vendas e/ou gastos de *F&B*, as reservas realizadas por *FO*, as negociações de eventos por parte *Sales*, as estratégias utilizadas por *Marketing* até como são organizados os horários de limpezas de quartos por *Housekeeping* e as reparações feitas por *Maintenance*. A nível teórico, as leituras permitiram aumentar os conhecimentos e dar maior solidez ao relatório através de toda a pesquisa bibliográfica em livros técnicos e artigos científicos.

Desta forma, os objetivos traçados ao início do estágio foram mais do que ultrapassados no decorrer do estágio e na execução do relatório de estágio. Ao nível de estágio, a aquisição de conhecimentos técnicos financeiros e hoteleiros, desde o conhecimento da estrutura organizacional de um hotel de cinco estrelas, dos processos básicos e sistemas utilizados a diário no hotel e no departamento financeiro, e ainda, outros como a possibilidade de estar presente em reuniões privadas, contribuindo com ideias para a resolução de problemas, e implementar projetos para a melhoria dos processos do hotel.

Ao nível do relatório de estágio, a concretização do desafio de gestão para a obtenção do grau de mestre em Gestão Hoteleira e como contributo à empresa acolhedora, a partir da criação e desenvolvimento de um S.O.P, melhorando não só os procedimentos do hotel e a

comunicação entre departamentos, mas também facilitando a execução das atividades de forma eficaz e eficientemente de acordo com as políticas da organização, diminuindo o seu tempo de execução, e ainda, garantindo deste modo, que não haja erros e fraudes no processo por parte dos colaboradores.

Em termos críticos, destacam-se só pontos positivos, desde o início até ao fim do estágio no Hotel Kimpton Vividora, excelente acolhimento, excelente trato, disponibilidade para esclarecimento de dúvidas, explicação detalhada dos processos e atividades, independência na realização das atividades, entre outros. Por outro lado, os colaboradores e/ou companheiros, sempre estiveram à disposição para a melhoria dos procedimentos, cumprindo com tudo o que era solicitado para a aplicação do S.O.P.

Para concluir, a avaliação do percurso ao longo destes seis meses estágio foi muito enriquecedora, permitindo que faça parte da equipa do departamento financeiro, desempenhando uma das atividades desenvolvidas durante o estágio de *Income Auditor*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Abranja, N., Almeida, M., & Almeida, A. E. (2019). *Gestão do alojamento, receção e housekeeping*. LIDEL.
- Akyar, I. (2012). Standard operating procedures (what are they good for?). *Latest research into quality control*, 17, 367-391. <http://dx.doi.org/10.5772/50439>
- Bardi, J. A. (2003). *Hotel front office management* (3<sup>rd</sup> ed.). John Wiley & Sons.
- Bextok (2023, August). *Jefe de compras: ¿Cuáles crees que son sus características?*. <https://blog.bextok.com/jefe-compras-cuales-crees-caracteristicas/>.
- Bravo, N. (2013). *Planeamento e Controlo de Gestão - Companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Gestão.
- Burgess, C. (2014). *Essential Financial Techniques for Hospitality Managers* (2<sup>nd</sup> ed.). Goodfellow Publishers Limited.
- Caiado, A. (2008). *Contabilidade Analítica e de Gestão* (4th ed). Áreas Editora.
- Chacko, H. E., Williams, K., & Schaffer, J. (2012). A conceptual framework for attracting Generation Y to the hotel industry using a seamless hotel organizational structure. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(2), 106-122. <https://doi.org/10.1080/15332845.2012.648843>.
- Cheng, Â., & Mendes, M. M. (1989). *A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa*. Caderno de Estudos. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511989000100002>.
- Coelho, C. (2022). *O desempenho da carta de restaurante: o caso do Agliolio. Resorts* [Relatório de Estágio de Mestrado, Politécnico de Leiria: Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar]. Repositório Institucional de Informação Científica do Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/7913>.
- Costa, R. (2012). *Introdução à Gestão Hoteleira*. LIDEL.
- Costa, R., & Sousa, T (2011). *Introdução à gestão comercial hoteleira*. LIDEL.

- Craveiro, A. (2013). *O Departamento Financeiro de uma unidade hoteleira de Cinco Estrelas - O caso do Sheraton Lisboa Hotel & SPA. Resorts* [Relatório de Estágio de Mestrado, Politécnico de Leiria: Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar]. Repositório Institucional de Informação Científica do Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/1119>.
- DeFranco, A. L. & Lattin, T. W. (2007). *Hospitality financial management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Demeneck, J. B. (2005). *Verificação do Controlo Interno do Departamento Financeiro de uma Empresa Hoteleira*. Universidade Federal de Santa Catarina. Repositório Institucional da UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/124976>.
- Diaz, H. (2006). *Contabilidad General. Enfoque práctico con aplicaciones informáticas* (2<sup>nd</sup> ed.). Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- DOCMX (2023, August). *Our clients' achievements are our success*. DOCMX: HOSPITALITY FINANCE. <https://docmx.io/>.
- EPA (2007). *Guidance for Preparing Standard Operating Procedures (SOPs)*. Environmental Protection Agency. EPA QA/G-6 <https://www.epa.gov/sites/default/files/2015-06/documents/g6-final.pdf>
- Faria, A. (2015). *O Departamento de Revenue Management de um grupo hoteleiro: Análise dos Tivoli Hotels & Resorts* [Dissertação de Mestrado, Politécnico de Leiria: Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/32333>.
- Feinstein, A., Hertzman, J., & Stefanelli, J. (2017). *Purchasing, selection and procurement for the hospitality industry* (9th ed.). Wiley.
- Ferreira, P. (2016). *Custos, controlo e qualidade no serviço F&B no hotel Meliã Madeira Mare*. [Relatório de Estágio de Mestrado, Universidade do Algarve: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo]. Repositório da Universidade do Algarve. <http://hdl.handle.net/10400.1/8105>.

- Fortune (2023, August). *100 BEST COMPANIES TO WORK FOR - #37 Kimpton Hotels & Restaurants*. <https://fortune.com/company/kimpton-hotels-and-restaurants/best-companies/>.
- Gonçalves, R. (2021). *O departamento financeiro no Boeira Garden Hotel, Curio Collection Hilton e a sua importância no contexto hoteleiro*. [Relatório de Estágio de Mestrado, Politécnico do Porto: Escola Superior de Hotelaria e Turismo]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto <http://hdl.handle.net/10400.22/18245>.
- Guerrero, F. P. (2005). *Gestión de stocks* (3<sup>rd</sup> ed.). ESIC Editorial.
- Hales, J. A. (2006). *Accounting and financial analysis in the hospitality industry*. Routledge.
- Haqim, A., & Sunarto, S. (2023). Implementation of Standard Operating Procedures (SOP) on UMKM Increased Production of Spicy Satanic Pentol in Bringin Ngaliyan City of Samarang. *International Conference on Research and Development (ICORAD) Vol. 2*, No. 1, pp. 81-85.
- Harris, P., & Mongiello, M. (2006). *Accounting and financial management: Developments in the international hospitality industry*. Routledge.
- Hospitalitynet. (2020, August). *Kimpton Hotels & Restaurants Celebrates 11 Years on FORTUNE 100 Best Companies to Work For® List*. <https://www.hospitalitynet.org/news/4097059.html>.
- Hotelcareers (2023). *Finance & Accounting - Income auditor job description*. <https://hotelcareers.vn/en/income-auditor-job-description.html>
- IHG (2023, August). *Our Global Presence*. IHG HOTELS & RESORTS. <https://www.ihgplc.com/en/about-us/our-global-presence>.
- IHG (2023, August). *Brands with purpose*. IHG HOTEL DEVELOPMENT. <https://development.ihg.com/hotel-brands>.
- IHG (2023, August). *19 hotel brands. 6,000+ destinations. One loyalty program*. IHG HOTELS & RESORTS. <https://www.ihg.com/content/us/en/about/brands>.

- IHG (2023, August). *IHG: One Rewards: Tier benefits- Membership Summary*. IHG HOTELS & RESORTS. <https://www.ihg.com/onerewards/content/us/en/tier-benefits>.
- Indeed (2023, August). *Competencias de un director financiero eficaz*. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/como-encontrar-empleo/competencias-director-financiero>.
- Indeed (2023, August). *Habilidades de um assistente financeiro*. INDEED. [br.indeed.com/conselho-de-carreira/desenvolvimento-de-carreira/habilidades-assistente-financeiro](https://br.indeed.com/conselho-de-carreira/desenvolvimento-de-carreira/habilidades-assistente-financeiro).
- Jain, S. K. (2008). Standard operating procedures (SOP)-Back Bone of Pharmaceutical Industries. *PHARMA IN-FO. Vol.6 (5)* <http://www.pharmainfo.net/reviews/standardoperating-procedures-sop-back-bone-pharmaceutical-industries>.
- Kasanava, M. (2003) *Managing Front Office Operations*. AMERICAN HOTEL & LODGING EDUCATIONAL INSTITUTE.
- Kimpton Vividora (2023, August). *Got Coffee & Cocktails*. Kimpton Hotels & Restaurants. <https://www.ihg.com/kimptonhotels/hotels/us/en/vividora-hotel-barcelona-spain/bcnki/hoteldetail/dining/got-coffee-cocktails>.
- Kimpton Vividora (2023, August). *Restaurant Fauna*. Kimpton Hotels & Restaurants. <https://www.ihg.com/kimptonhotels/hotels/us/en/vividora-hotel-barcelona-spain/bcnki/hoteldetail/dining/fauna-barcelona-spain>
- Kimpton Vividora (2023, August). *Speciality Suites*. Kimpton Hotels & Restaurants. <https://kimptonvividorahotel.com/en/luxury-hotel/suites/>.
- Kimpton Vividora (2023, August). *Terraza de Vivi*. Kimpton Hotels & Restaurants. <https://www.ihg.com/kimptonhotels/hotels/us/en/vividora-hotel-barcelona-spain/bcnki/hoteldetail/dining/terrazadevivi>

- Lázaro-Marcé, J. (2016). *La orientación al mercado y los resultados de la organización: influencia de los departamentos de marketing y ventas*. [Teses de Doutoramento, Universitat Abat Oliba CEU]. <http://hdl.handle.net/10803/398385>
- Manual de Conduita (2022). *Code of Conduct*. IHG HOTELS & RESORTS. <https://www.ihgplc.com/en/investors/corporate-governance/code-of-conduct>.
- Manual de Contabilidade (2021). *Hotel Accounting Manual: Full Service*. IHG HOTELS & RESORTS.
- Manual de Ética (2018). *Nuestro Código de Ética Profesional*. IHG HOTELS & RESORTS
- Manual de Procedimentos (2022). *Internal Procedures Manual Kimpton Vividora Barcelona*.
- Martins, J. (2013). *Gastronomia regional algarvia: análise da performance no menu do restaurante Ossónoba*. [Relatório de Estágio de Mestrado, Universidade do Algarve: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo]. Repositório da Universidade do Algarve. <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/7800>.
- Megginson, W. L., & Smart, S. B. (2008). *Introduction to Corporate Finance*. Cengage Learn-ing.
- Microsoft (2021, August). *Finance - Microsoft Dynamics 365*. <https://dynamics.microsoft.com/pt-pt/finance/overview/>
- Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic management journal*, 8(1), 55-76. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080106>.
- Oracle (2023, August). *Finance - Oracle OPERA 5 Property Management Solutions*. <https://www.oracle.com/hospitality/products/opera-property-services/>
- Prasanna, K. (2013). Standard operating procedures for standalone hotels. *Research Journal of Management Sciences*, 2(7), 1–9.
- Prasanth, S. (2015). Training and development in hotel industry. *Shanlax International Journal of Management*, 3(1), 27-34.

- Raghubalan, G., & Raghubalan, S. (2015). *Hotel housekeeping: Operations and management* (3<sup>rd</sup> ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rutherford, D. & O'Fallon, M. (2007). *HOTEL MANAGEMENT AND OPERATIONS* (4<sup>th</sup> ed). John Wiley & Sons, Inc.
- Santos, F. (2020). *Auditoria Financeira - A visão de um auditor júnior: Relatório de Estágio de Mestrado* [Relatório de Estágio de Mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório científico da Universidade de Coimbra <http://hdl.handle.net/10316/94737>.
- Salek, J. G. (2005). *Accounts receivable management best practices*. John Wiley & Sons.
- Schmidgall, R., & Damitio, J. (2006). *Hospitality Industry Financial Accounting* (3<sup>rd</sup> ed.). American Hotel & Lodging Educational Institute.
- Smith, J. (2022). *Top 7 SOP Challenges: How to Prevent and Resolve Issues*. SCRIBE. <https://scribehow.com/library/sop-challenges>
- Soares, J. (2018). *A Gestão de Eventos em Contexto Hoteleiro: A Relevância das Estruturas Organizacionais- Case Study: InterContinental Lisbon*. [Relatório de Estágio de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Estoril]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/25492>.
- Sondalini, M. (2011). *Powerful Training and Development Success For Under-Performing Employees In 24 Hours With A Standard Operating Procedure*. EISBN: L01-669A-1B16-4725
- Sorim, B., & Carmen, S. (2012). The Relevance Of Management Accounting For The Hospitality Industry. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 886-893.
- Sousa, R. (2021). *Revenue Management: a importância do departamento de revenue nas unidades hoteleiras* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/32333>

Tena, R. (2019, August). *Las principales funciones de un contable*. HOLDED. <https://www.holded.com/es/blog/funciones-contable>

Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. McGraw-Hill.

Weinstein, J. (2020). HOTELS 325: The more things change in a covid-ravaged world, hotels annual ranking of the world's biggest hotel companies shows that – in the grand scheme of things – the more they stay the same. *HOTELS PASSION FOR HOSPITALITY - SINCE 1996* - 54(6),22-38. <https://hotelsmag.com/magazine/>

Wirya, I. M. S. (2023). Analysis of the Implementation of Standard Operating Procedures (SOP) in the Housekeeping and Front Office Department of Friei Bali Echo Beach Hotel Canggu. *Journal Manajemen Pelayanan Hotel*, 7(1), 192-223.