



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Relatório de Estágio para obtenção de Grau de Mestre

Mestrado em Gestão do Turismo e Hotelaria

Hotel Ritz Four Seasons Lisboa

Estudo de Caso

Orientador: Professora Doutora Antónia Correia

Coorientador: Mestre Fernando Cardoso

Manuel de Meireles Serpa dos Santos

Nº 50035532

Lisboa, fevereiro de 2018



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Relatório de Estágio para obtenção de Grau de Mestre

Mestrado em Gestão do Turismo e Hotelaria

Hotel Ritz Four Seasons Lisboa

Estudo de Caso

Manuel de Meireles Serpa dos Santos

Nº 50035532

Lisboa, fevereiro de 2018

Declaração de Autoria

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do autor. Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data

Assinatura

Agradecimentos

Quero prestar os meus agradecimentos:

A toda a equipa do Departamento Financeiro do Hotel Ritz, em particular ao diretor José Machado, pela oportunidade de poder realizar o estágio curricular e pela experiência partilhada; à Paula Francisco e Aida Tiago, por todo o auxílio prestado e, em destaque, à Joana Melo, Aurélie Souto, António Barreira, Soraia Ribeiro e Vasco Costa, por toda a disponibilidade, conhecimentos transmitidos e também pela paciência, amizade e carinho que me foi demonstrado ao longo dos seis meses que trabalhámos juntos. Um agradecimento muito especial para vocês todos, que tornaram este período inesquecível.

A todos os departamentos que trabalham direta ou indiretamente com o Departamento Financeiro, no fundo, a toda a família do Ritz, que prontamente me fizeram sentir parte dela. Boa sorte a todos!

À minha família, amigos e em especial à minha mãe, Luísa Meireles, à minha irmã, Dora Guennes e à minha namorada Beatriz Minderico Ribeiro. Todos me apoiaram desde o primeiro ao último dia de estágio, nunca tendo colocado em causa as minhas opções e ajudando-me em qualquer situação.

Por fim, aos professores Antónia Correia e Fernando Cardoso, que demonstraram disponibilidade e interesse durante a realização, quer do estágio, quer do relatório do mesmo, apoiando-me na sua elaboração com sugestões da maior utilidade. Muito obrigado.

Resumo

O seguinte relatório apresentado surge como requisito necessário à obtenção do grau de Mestre de Gestão do Turismo e Hotelaria, pela Universidade Europeia – Laureate International Universities. Tem como base de trabalho e reflexão crítica o estágio realizado no Departamento Financeiro do Hotel Ritz Four Seasons, em Lisboa, entre julho de 2017 a janeiro de 2018.

O objetivo deste relatório é, em primeiro lugar, analisar a importância do turismo a nível económico e sociodemográfico, numa escala mundial, nacional e regional e as suas tendências futuras. Em segundo lugar, é dar a conhecer a importância do Departamento Financeiro num hotel, em particular naquele que é objeto deste estudo, bem como a forma como se trabalha.

O estágio contribuiu seguramente para a obtenção de conhecimentos teóricos e operacionais sobre a logística de um departamento administrativo, num hotel tão prestigiado como é o Hotel Ritz.

Palavras-Chave: Turismo, Hotel Ritz, Four Seasons, Departamento Financeiro

Abstract

The following report is a mandatory requisite to obtain the Master's degree in Tourism and Hospitality Management by Universidade Europeia – Laureate International School. The aim is to describe the internship in the Finance Department of the Ritz Four Seasons between July 2017 and January 2018.

The aim of the report is, in the first place, to analyse the importance of tourism in both the economic and sociodemographic level, at a world, national and regional scale as well as its future trends. Secondly, the goal is also to understand the importance of a Finance Department in a hotel, namely in the one studied.

Overall, the internship has been an opportunity to obtain knowledge about the logistics of an administrative department, in a hotel as prestigious as the Ritz Hotel.

Keywords: Tourism, Ritz Hotel, Four Seasons, Financial Department

Índice

Agradecimentos	5
Resumo	6
Abstract	7
1. Introdução	11
2. Contextualização	13
2.1. Definição de Turismo	13
2.2. Turismo Mundial	14
2.3. Turismo em Portugal	17
2.3.1. Evolução	17
2.3.1.1. Infância (1900 – 1950)	18
2.3.1.2. Adolescência (1950 – 1963)	19
2.3.1.3. Maioridade (1964 – 1973)	21
2.3.1.4. Maturidade (1974 – 2000)	23
2.3.1.5. Impacto económico do turismo/Evolução recente	25
2.3.2. Conclusão	30
2.4. Turismo da Região de Lisboa	31
2.5. Tendências Futuras	34
2.5.1. Tendências socioculturais e demográficas	35
2.5.2. Tendências económicas	35
2.5.3. Tendências ambientais	36
2.5.4. Tendências tecnológicas	36
2.5.5. Tendências nos transportes	37
3. Enquadramento teórico	39
3.1. Contabilidade	39
3.2. Importância da contabilidade na hotelaria	40
4. Estudo de Caso	42
4.1. Four Seasons Hotels and Resorts	42
4.1.1. A FOUR SEASONS NO MUNDO	45
4.2. Hotel Ritz Four Seasons Lisboa	46
4.2.1. Visão, Missão e Valores	49
4.2.2. Parcerias	50
4.2.2.1. Apoio à Comunidade	50
4.2.2.2. A Corrida Terry Fox	50

4.2.2.3.	GRACE.....	51
4.2.2.4.	Apoio aos Colaboradores.....	51
4.2.3.	Estratégia da Unidade Hoteleira.....	51
4.2.4.	Organigrama.....	52
4.2.5.	Posicionamento.....	52
4.2.6.	Mercado-Alvo.....	53
4.2.7.	Análise da Concorrência Direta.....	53
4.2.8.	Análise SWOT.....	55
5.	Estágio.....	56
5.1.	Atividades desenvolvidas no estágio.....	56
5.1.1.	Cronograma de atividades.....	60
5.2.	Propostas de Valor.....	61
5.2.1.	CONTAS A RECEBER.....	61
5.2.2.	RECONCILIAÇÕES DE CARTÕES DE CRÉDITO.....	61
5.2.3.	INCOME AUDITOR.....	62
5.2.4.	CONTAS A PAGAR.....	62
6.	Alinhamento entre os conhecimentos adquiridos no curso e na empresa.....	63
7.	Conclusão.....	64
8.	Referências Bibliográficas.....	65
9.	Anexos.....	67

Índice de Figuras

Figura 1 - Total de chegadas de turistas internacionais, 2012 - 2016	15
Figura 2 - Taxa de Crescimento do PIB, 2012 - 2016	15
Figura 3 - % emprego mundial	16
Figura 4 - Etapas de desenvolvimento do turismo português	17
Figura 5 - Entrada de estrangeiros em Portugal (1936 - 1950)	19
Figura 6 - Entrada de estrangeiros em Portugal (1951 - 1963)	20
Figura 7 - Receitas externas turísticas (em milhares de euros)	21
Figura 8 - Evolução do turismo (1963 - 1973)	23
Figura 9 - Evolução do turismo (1974 - 2000)	25
Figura 10 -Entrada de turistas (1967 - 2016)	25
Figura 11 - Receitas de Viagens e Turismo (1996 - 2016)	27
Figura 12 - Receitas turísticas em valor e em % do PIB (2010 - 2015).....	28
Figura 13 - Pessoal ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros (2006 - 2016).....	29
Figura 14 - Área Metropolitana de Lisboa.....	31
Figura 15 - Evolução dos principais indicadores de hotelaria.....	32
Figura 16 - Oito momentos marcantes da história da Four Seasons	45
Figura 17 Four Seasons pelo Mundo (Elaboração própria)	45
Figura 18 - Vista do local onde se edificaria o Hotel Ritz, em 1955	47
Figura 19 Análise SWOT	55

1. Introdução

O turismo é um dos setores que tem maior peso no desenvolvimento de um país e Portugal não foge à regra. A sua contribuição para a criação de riqueza, para a criação de emprego e para o investimento e desenvolvimento que promove é visível na economia de um país.

O setor “Viagens e Turismo” representa atualmente cerca de 10% do PIB mundial. A cada dez pessoas, uma trabalha direta ou indiretamente no setor. Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), a agência das Nações Unidas especializada na promoção de um turismo responsável, sustentável e de acesso universal, estima-se que 1322 milhões de pessoas fizeram turismo em 2017, o que representa um aumento de 7% relativamente ao ano anterior.

Em Portugal, o turismo foi reconhecido como um motor da economia particularmente importante nas duas últimas décadas, com ênfase nos últimos anos, uma vez que alcançou resultados inéditos. A produção a ele associada é também um fator para que este setor seja um dos mais importantes a nível nacional.

O sucesso do setor está comprovado com o prémio “Melhor Destino Turístico do Mundo” atribuído a Portugal em 2017 pela World Travel Awards (WTA), tendo sido o primeiro país europeu a conquistar tal distinção. O turismo em Portugal tem vindo, aliás, a receber muitos outros prémios, reflexo da sua atratividade a nível internacional. Segundo disse a secretária de Estado do Turismo, Ana Mendes Godinho, ainda em setembro de 2017, mais de 22 milhões de turistas terão visitado o país nesse ano¹.

O Hotel Ritz Four Seasons, em Lisboa (originariamente apenas denominado Hotel Ritz) é o primeiro grande hotel de luxo em Portugal. Foi inaugurado em 1959, numa localização privilegiada, sobranceira ao Parque Eduardo VII, tendo surgido da necessidade de “haver um hotel de primeira ordem em Lisboa”, tal como referiu o então presidente do Conselho, António de Oliveira Salazar, que impulsionou e fez questão de dirigir pessoalmente o projeto inicial.

Este relatório encontra-se dividido em seis capítulos.

¹ Godinho, Ana Mendes, "Em 2017 vamos ultrapassar os 22 milhões de turistas", in Diário de Notícias, 11.09.2017. Os últimos dados publicados pelo INE indicam que em 2016, foram 28 milhões de turistas internacionais que visitaram Portugal (<https://eco.pt/2017/12/07/turismo-responde-por-7-da-economia-nacional/>)

O primeiro faz uma contextualização do Turismo e a sua evolução, a nível mundial, nacional e da região da Área Metropolitana de Lisboa.

O segundo trata do enquadramento teórico da área da contabilidade.

O terceiro refere-se concretamente ao caso prático, o estágio realizado no Hotel Ritz Four Seasons, bem como a sua apresentação e da respetiva cadeia hoteleira em que se integra.

O quarto capítulo aborda as atividades desenvolvidas durante o período de estágio e faz uma análise crítica, fazendo propostas de valor.

O quinto faz o alinhamento entre os conhecimentos adquiridos no curso de Mestrado e no hotel onde se realizou o estágio.

Por último, elabora-se a conclusão e fazem-se algumas considerações pessoais sobre o relatório e o tema abordado.

2. Contextualização

2.1. Definição de Turismo

O conceito de turismo tem várias definições dada a constante mudança que proporciona.

Tal como refere Licínio Cunha², para definir esta palavra é necessário saber em que ponto de vista se está, ou do operador do setor, se do viajante. Para os que são operadores do setor é algo profissional, que lhes proporciona emprego, rendimento e do qual depende as suas vidas. Para os viajantes, é o oposto, dado que o turismo tem o significado de lazer ou diversão.

A primeira definição de turismo surge em 1942, na Universidade de Berna, na Suíça, onde os professores W. Hunziker e K. Kraft definiram o turismo como “a soma de fenómenos e relações originados pelas viagens e permanência de pessoas fora do seu local habitual, se estas não estiverem diretamente relacionados com uma residência permanente, nem com uma atividade remunerada”³.

Posteriormente, definiu-se o turismo como: “As deslocações curtas e temporais das pessoas para destinos fora do seu local de residência e de trabalho e as atividades compreendidas durante esse período” (Burkart e Medlik, 1981).

Em 1982, Mathieson e Wall acrescentaram que o “Turismo é um movimento temporário das pessoas, por períodos inferiores a um ano para destinos fora do lugar de residência e de trabalho, as atividades empreendidas durante a estada e as facilidades que são criadas para satisfazer as necessidades dos turistas”.

Em 1991, a OMT consagrou uma definição que tenta abranger todos os pontos anteriores: “O turismo compreende as atividades desenvolvidas por indivíduos (visitantes) no decurso das suas viagens e estadas para e em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano para fins recreativos, de negócios e outros”.

Mais tarde, Licínio Cunha define o turismo como “o conjunto de atividades desenvolvidas pelos visitantes em razão das suas deslocações, as atrações e os meios que as originam, as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades e os fenómenos resultantes de umas e de outras.

² Cunha, Licínio, “Economia e Política do Turismo”, pg.1, Editora Lidel, 2013, ISBN 978-972-757-950-1

³ https://en.wikipedia.org/wiki/Walter_Hunziker

2.2. Turismo Mundial

O turismo é um dos fenómenos mais marcantes da época contemporânea. Apesar de só recentemente assim ter sido identificado (diz-se que está ainda no período da “adolescência”), já adquiriu uma dimensão tal que o colocou acima das atividades económicas tradicionais.

Apenas no séc. XX, com o progresso económico e social, as viagens se tornaram acessíveis à generalidade da população, com a consequente implementação e desenvolvimento das atividades e serviços que as viagens compreendem.

A construção de infraestruturas e desenvolvimento de serviços, o reconhecimento mais global do direito a férias pagas e o surgimento de organizações ligadas ao turismo, com o objetivo de o promover e simplificar, levou a que, no início do séc. XX, o turismo passasse a ser considerado como uma atividade económica a que se devia prestar atenção.

O turismo transforma-se, então, num fenómeno da sociedade, que influencia o comportamento das pessoas e começa a alcançar uma dimensão económica sem precedentes. O reconhecimento da sua importância leva à criação de instituições governamentais a ele dirigidos em quase todos os países europeus.

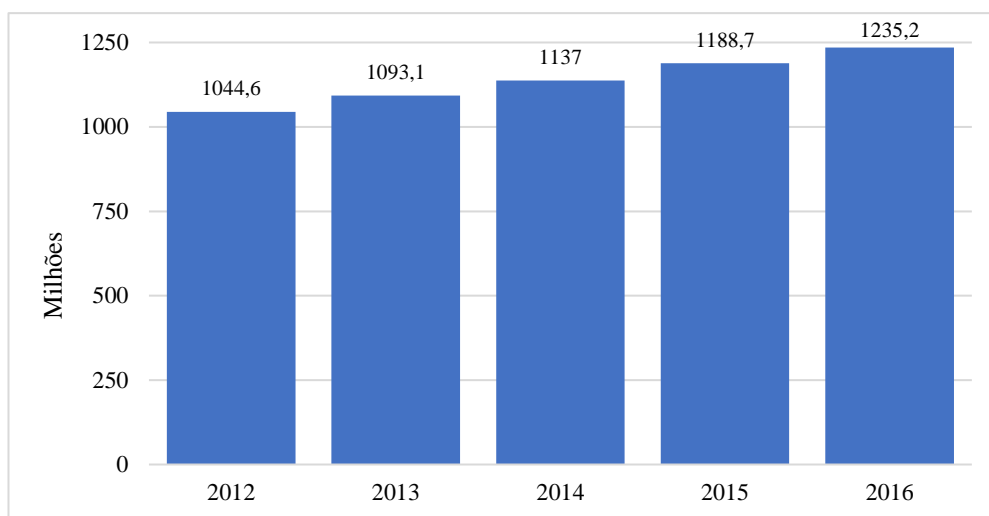
Sofre um abrandamento no interregno que comportou as duas Grandes Guerras, mas regressa em força nos anos 50, com o progresso económico e social que acompanha a época⁴. Entre a década de 70 e 80, assistiu-se a uma alteração estrutural da indústria turística, assim como uma ligeira redução do crescimento: as viagens tornaram-se mais curtas e as fórmulas de alojamento a baixo preço passaram a ser mais procuradas⁵.

O turismo torna-se, assim, numa atividade imprescindível para o crescimento económico dos países, gerando oportunidades emprego e receitas a nível internacional, nacional e regional.

⁴ A ascensão de um grande número de países à independência, o aumento da produção mundial à média anual de 5% e o crescimento de rendimento real por habitante de 3%, foram três dos muitos fatores que influenciaram o crescimento do turismo.

⁵ N.A. Entre outras razões, devido à eclosão da crise do petróleo (1973), às tensões políticas e ao endividamento externo generalizado.

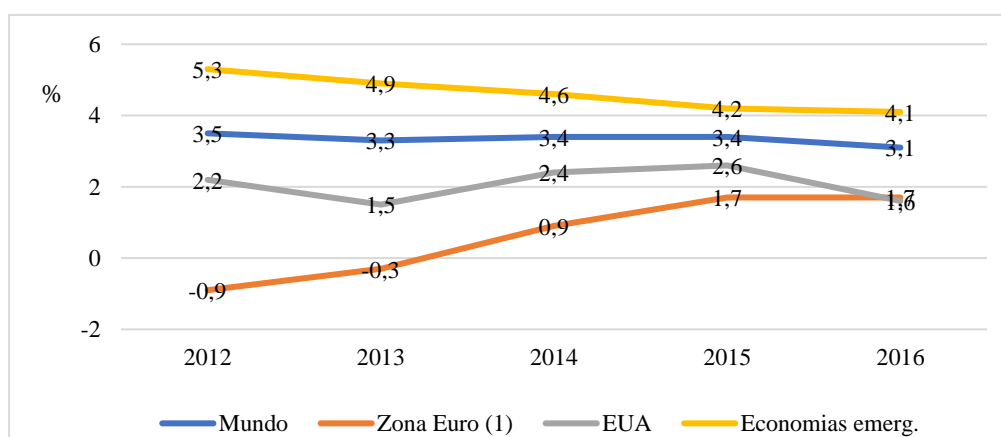
Figura 1 - Total de chegadas de turistas internacionais, 2012 - 2016



Fonte: UNWTO - Barómetro do Turismo Mundial - Junho 2017

De acordo com a figura 1, o número de chegadas de turistas internacionais em 2016 cresceu 3.9%, atingindo um total de 1.235 milhões em todo o mundo, o que representa um aumento de 46 milhões em relação ao ano anterior. Foi o sétimo ano consecutivo a crescer acima da média (3.3%) após a crise económica de 2009. Está previsto que, até 2030, o número de entradas de turistas internacionais chegue aos 1.8 mil milhões de pessoas, segundo a previsão de UNWTO, “*Tourism Towards 2030*”.

Figura 2 - Taxa de crescimento do PIB, 2012 - 2016

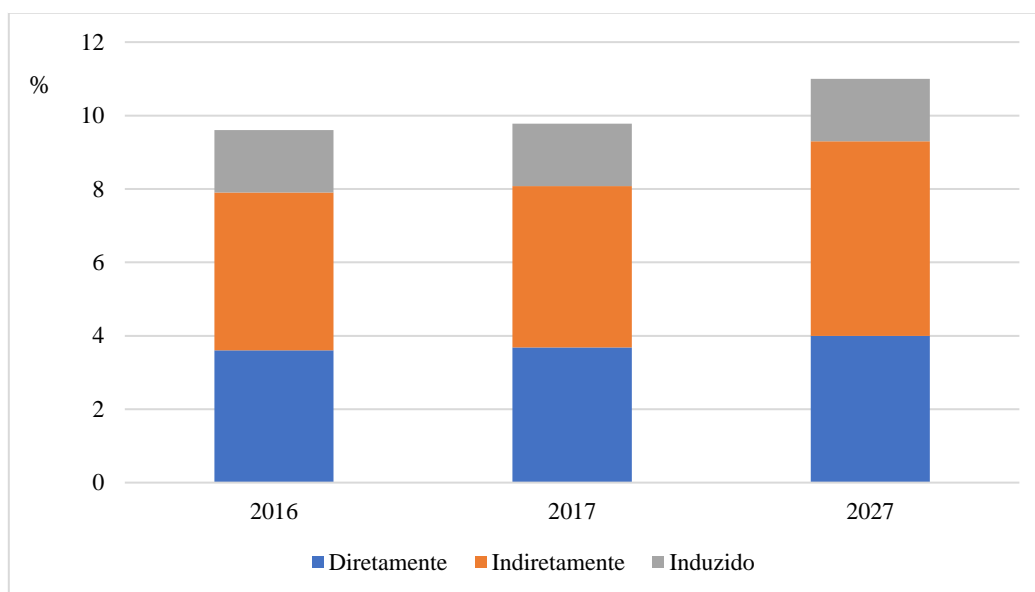


(1) Não inclui a Lituânia

Fonte: FMI - World Economic Outlook Update - abril 2017

Apesar de ter continuado a aumentar, a taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) mundial em 2016 sofreu um abrandamento face ao ano anterior (+3,1%, -0,3 p.p.), como se pode ver na figura 2. Esta diminuição no crescimento registou-se tanto nas economias mais desenvolvidas (+1,7%, -0,4 p.p.) como nas economias emergentes e em desenvolvimento (+4,1%, -0,1 p.p.). Independentemente deste abrandamento, o setor “Viagens & Turismo” representa 10% do PIB mundial.

Figura 3 - % emprego mundial



Fonte: WTTC - Travel & Tourism, Economic Impact 2017

Em 2016, a contribuição do setor “Viagens & Turismo” no emprego mundial foi de aproximadamente 10%. Isto é, em cada 10 pessoas, uma trabalha direta ou indiretamente neste setor. Está previsto que em 2027, 11,1% da população mundial trabalhe no âmbito deste setor.

2.3. Turismo em Portugal

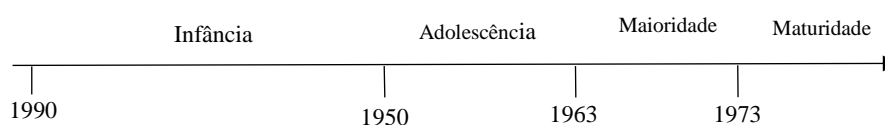
Desde cedo que Portugal se apercebeu do potencial do turismo, mas o seu desenvolvimento nacional foi um tanto ou quanto tardio. Até ao final do século XIX, era praticamente inexistente.

Apesar disso, o turismo rapidamente alcançou um lugar de relevo no conjunto das atividades económicas nacionais, não só pelo volume de receitas, como também pela criação de postos de trabalho e o impacto a nível regional. Atualmente, o nosso país beneficia grandemente deste setor, tendo até ganho diversos prémios – Melhor Destino Turístico do Mundo 2017 e primeiro lugar na categoria de “Inovação nas Políticas Públicas e Governança, prémio 2018. Ao todo, em 2017, venceu 37 prémios do *World Travel Awards* (os chamados “Óscares do Turismo)”⁶

2.3.1. Evolução

Desde 1900, são consideradas quatro etapas de desenvolvimento do turismo português: **Infância** (1900 a 1950), **Adolescência** (1950 a 1963), **Maioridade** (1963 a 1973) e **Maturidade** (de 1973 à atualidade), que passamos a explicar:

Figura 4 - Etapas de desenvolvimento do turismo português



Fonte: CUNHA, Licínio, Economia e Política do Turismo, 2013

⁶ O Turismo de Portugal venceu os World Travel Awards 2017 – também conhecidos como “Óscares do Turismo” – na categoria de Melhor Organismo Oficial de Turismo Europeu (Europe's Leading Tourist Board), pelo quarto ano consecutivo. A eleição, que distingue o Turismo de Portugal de entre os restantes nomeados para esta categoria, surge como resultado de uma votação em que participaram milhares de profissionais do setor, oriundos de todos os países do mundo. Portugal foi distinguido com total de 37 prémios na edição de 2017 dos World Travel Awards, na categoria Europa. In “Turismo de Portugal, 30.09.2017, acessível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/destaque/Pages/world-travel-awards-2017-turismo-de-Portugal-e-o-melhor-organismo-oficial-de-turismo-da-europa-pelo-quarto-ano-consecutivo.aspx>

2.3.1.1. Infância (1900 – 1950)

Em 1906, deu-se a criação da Sociedade de Propaganda de Portugal (SPP) que visava promover o turismo a nível interno e externo. Esta sociedade lançou, em 1907, o primeiro slogan de cariz turístico nacional: “*Portugal: the shortest way between America and Europe*”⁷ que pretendia projetar o país como uma plataforma de tráfego internacional entre os dois continentes.

Já com a República, em 1911, foi lançada a primeira organização oficial – a Repartição de Turismo, no Ministério do Fomento (atual Ministério do Planeamento e Infraestruturas). À época, o turismo interno resumia-se à exploração de estâncias termais, de que cabe destaque para as de Vidago, cujo Palace Hotel foi construído em 1908, bem como as referências à ilha da Madeira e Lisboa como os principais locais recetores de visitantes estrangeiros nessa época.

Na década de vinte, a SPP sofreu um impulso e inaugurou 143 representações por todo o país. O objetivo era criar uma melhor imagem do país no estrangeiro, divulgando os monumentos, a história, curiosidades, etc. Foi também dessa época o lançamento do plano de aproveitamento turístico do Estoril - que se tornou no primeiro centro internacional do país - bem como a elaboração do programa de construção de pousadas, que até hoje constituem uma imagem de marca do turismo português. Em 1928, foi criada a Repartição de Jogos e Turismo, integrada no Ministério do Interior, unindo o jogo e a atividade dos casinos à promoção turística.

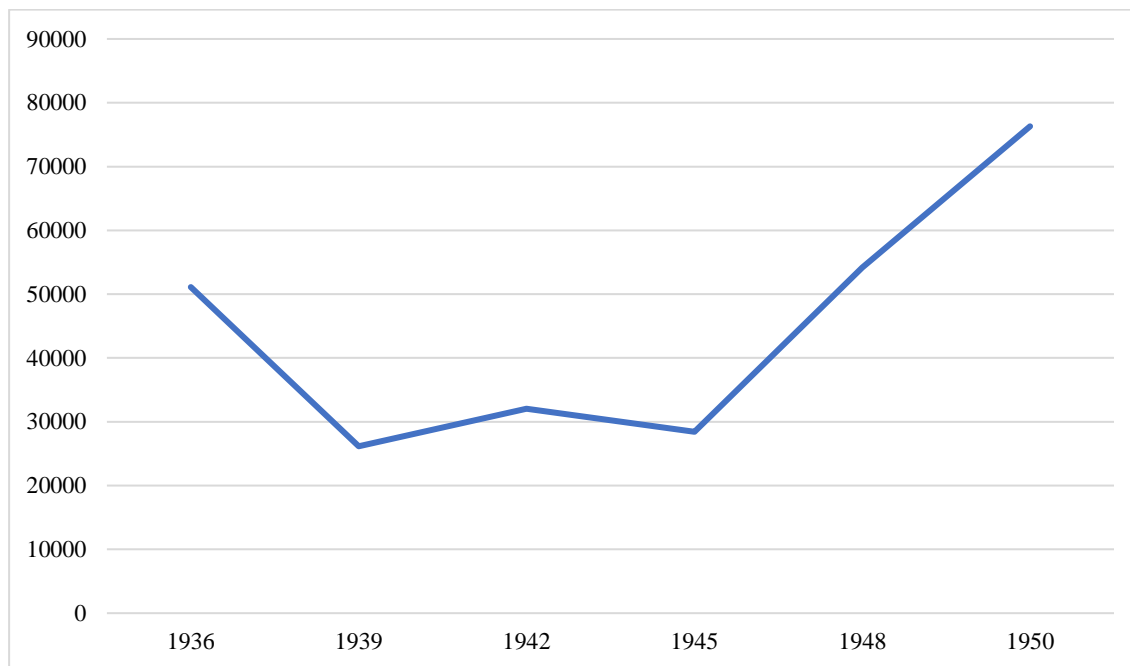
Os anos trinta não foram um período feliz para o turismo português. Ao lado, a Guerra Civil Espanhola (1936-1939) contribuiu para uma redução do número de visitas de estrangeiros. Portugal registava, a meio da década, uma entrada de estrangeiros na ordem dos 51 mil⁸, quando em Itália, por exemplo já se registavam cinco milhões de entradas de estrangeiros [termo usado na época para designar os turistas]. O facto demonstra não o atraso no desenvolvimento do turismo no país, mas também as circunstâncias da época. Localizado na ponta oeste da Europa, com um continente devastado por duas guerras sucessivas (a Segunda Guerra Mundial eclode em 1939 e prolonga-se até 1945), Portugal era um ponto de difícil acesso, tendo em conta ainda por cima as dificuldades dos transportes. Em 1950, porém, finda a Segunda Guerra e já com a

⁷ Ver Anexo 1

⁸ Cunha, Licínio, “Economia e Política do Turismo”, Editora Lidel, 2013, ISBN 978-972-757-950-1, pg.61

Europa a recuperar economicamente, Portugal já apresentava um aumento de 40% (76 mil entradas de estrangeiros).⁹

Figura 5 - Entrada de estrangeiros em Portugal (1936 - 1950)



Fonte: CUNHA, Licínio, Economia e Política do Turismo, 2013

2.3.1.2. Adolescência (1950 – 1963)

No pós-Guerra, o turismo não era ainda encarado como uma verdadeira indústria. Esta ideia impediu que Portugal que, além do mais, sofria do “atraso sobre o aperfeiçoamento dos meios materiais exigidos pela vida moderna”¹⁰, não tivesse considerado mais cedo o turismo como uma verdadeira atividade económica, com a sua organização e regulamentos próprios. É assim que, em 1954 foi concebida, pela primeira vez, a Política do Turismo, que seguia uma abordagem horizontal e pretendia abranger diversos sectores.

Dois anos depois, foi publicada a lei base do turismo¹¹, que atribuiu ao Secretariado Nacional de Informação, Cultura Popular e Turismo (SNI) a ação do Estado no setor, se definiram os respetivos órgãos. Foi também criado o Fundo de Turismo, destinado a assegurar

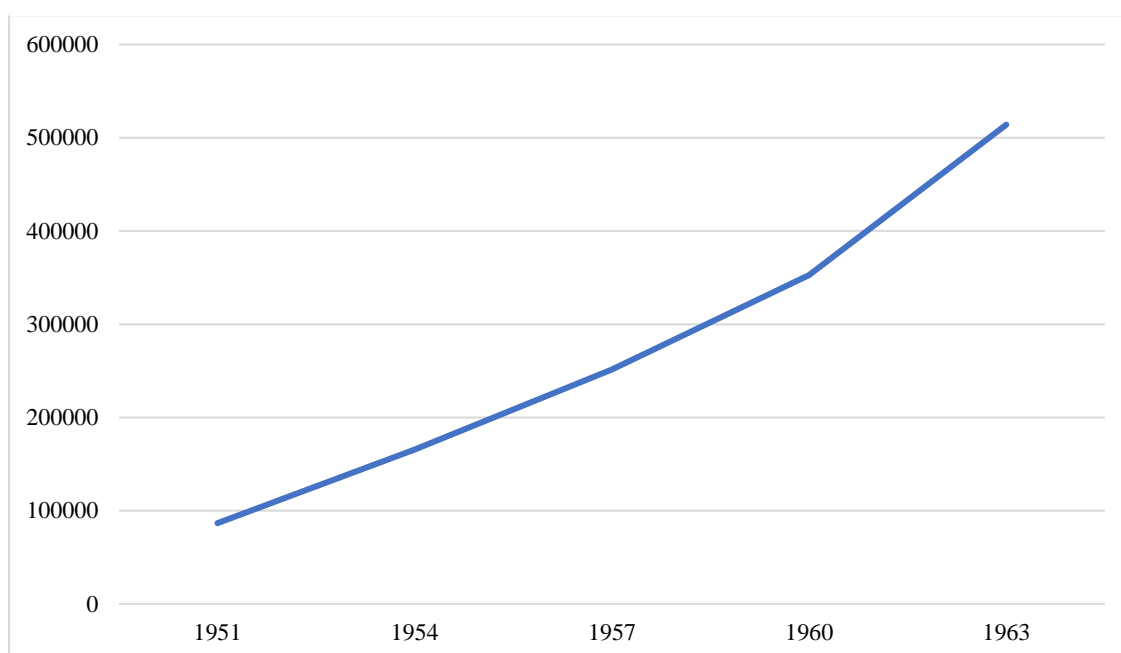
⁹ *Idem, Ibidem*

¹⁰ *Idem, Ibidem*, pg 63, cit. Parecer da Câmara Corporativa sobre o Projeto do Estatuto do Turismo de 1952

¹¹ Lei nº2082/1956

o desenvolvimento do setor. O turismo já era visto como de elevado interesse para a economia do país e a sua promoção no exterior. Foi a partir dessa época que se começaram a divulgar as praias, estâncias hidrológicas ou climáticas, de altitude, de repouso ou de entretenimento, bem como os monumentos mais representativos. A criação destas zonas turísticas passou a fazer parte da alçada das respetivas câmaras municipais.

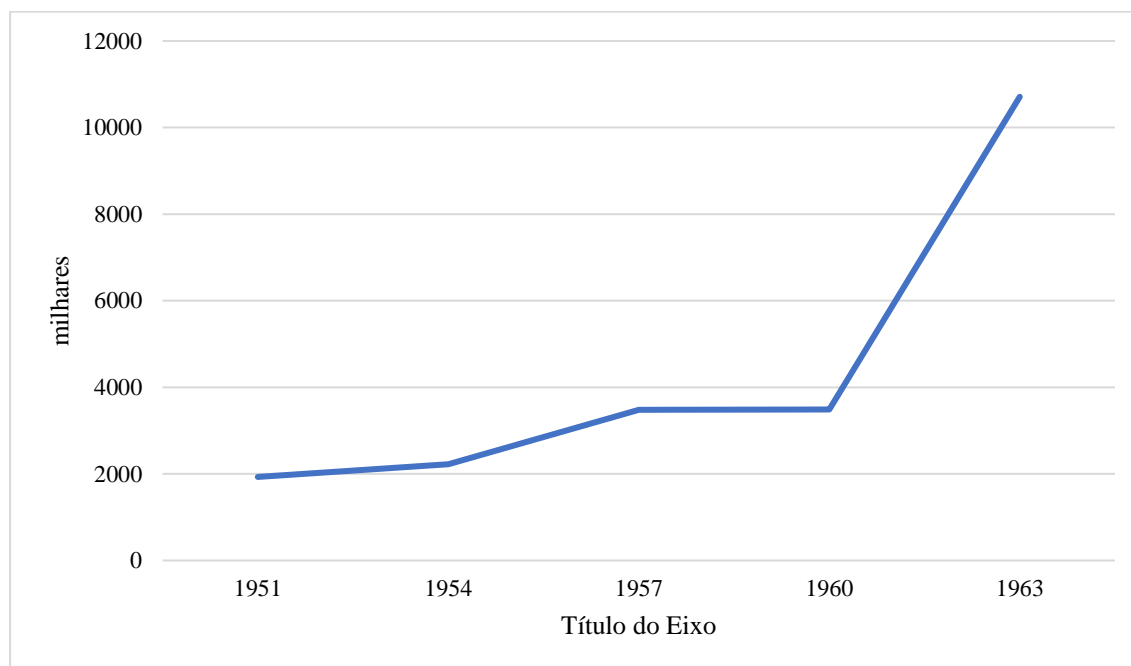
Figura 6 - Entrada de estrangeiros em Portugal (1951 - 1963)



Fonte: CUNHA, Licínio, Economia e Política do Turismo, 2013

Mesmo não estando ao mesmo nível que os restantes países da Europa, Portugal registou neste período um aumento significativo de entradas de “estrangeiros”: em 1950 foi de 76 mil, em 1963 de 514 mil e, em receita externa, passou de aproximadamente 2 milhões para 10.710 milhões de euros, de 1950 a 1963, respetivamente.

Figura 7 - Receitas externas turísticas (1951 - 1963)



Fonte: CUNHA, Licínio, Economia e Política do Turismo, 2013

2.3.1.3. Maioridade (1964 – 1973)

O ano de 1964 é considerado o início do verdadeiro desenvolvimento do turismo português. Para tanto, contribuiu a consolidação da recuperação económica dos países industrializados afetados pela guerra e o *boom* económico que se lhe seguiu, promovendo a generalização da indústria automóvel e das férias pagas, assim como a evolução do tráfego aéreo internacional. O bom clima, a geografia e os baixos preços praticados catapultaram o número de entradas no país: pela primeira vez, foi registada nesta data a entrada de um milhão de visitantes.

Até 1963, Lisboa detinha 30% da capacidade hoteleira (enquanto o Algarve e a Madeira dispunham apenas de 10%). Os turistas eram oriundos fundamentalmente de três países, Reino Unido, França e Estados Unidos da América. Foi nessa altura que se iniciou a construção dos aeroportos do Funchal e do Algarve, com o objetivo de estabelecer relações aéreas com o exterior. Ao mesmo tempo, começaram a surgir os grandes empreendimentos turísticos que se concentram em três polos do país: Algarve, Madeira e Troia. Este desvio de investimento levou à perda de posição dos centros tradicionais e aos primeiros desequilíbrios estruturais.

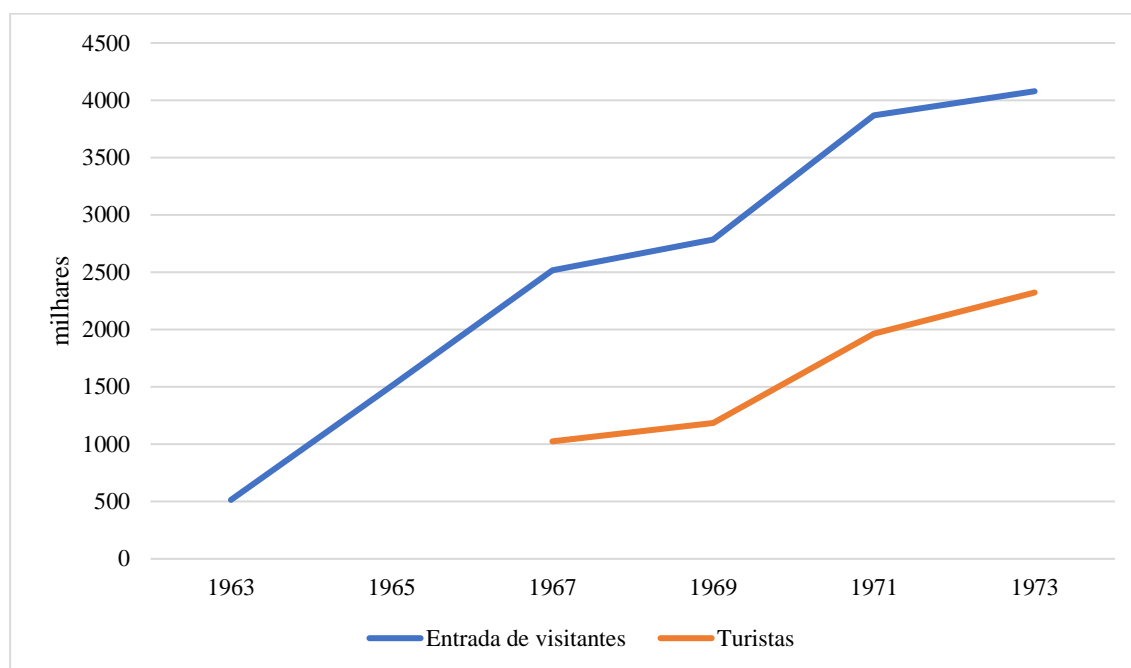
A rápida evolução do setor exigiu que se lhe fosse dada outra atenção, passando a fazer parte dos Planos de Fomento Nacionais. No III Plano de Fomento foi-lhe atribuído um capítulo próprio e definido o seu papel como de “motor do desenvolvimento económico”. Todavia, não foi definido um modelo global de desenvolvimento turístico, nem feito um enquadramento numa política de ordenamento do território e aproveitamento dos espaços, o que inevitavelmente provocou um aumento dos desequilíbrios estruturais. Em consequência, começaram a surgir os primeiros desgastes do ambiente e do património natural, disfunções ambientais e descaracterização, em particular de certas zonas que se tinham revelado com vocação para o turismo.

Tendo partido atrasado para o desenvolvimento deste setor relativamente a outros países, Portugal poderia ter beneficiado desse facto, evitando cometer os mesmos erros, que, por exemplo, já eram notórios e preocupantes em Espanha. Não o fez e acabou por cometer os mesmos erros. Não deixou, porém, de desenvolver novas formas de alojamento (aldeamentos turísticos, apartamentos, motéis) e novas formas de exploração (títulos de férias, multi-propriedade).

Em 1973, as entradas de estrangeiros ultrapassaram os quatro milhões, oriundos maioritariamente da Alemanha, Espanha, França, Reino Unido e Estados Unidos da América. Procuravam, sobretudo, sol, mar e as praias de areia fina. A elevada concentração na exploração destes ativos levou ao abandono do turismo do interior, o que potenciou a pouca promoção das estâncias termais, da cultura, da gastronomia e das paisagens desta região.

O turismo em Portugal passa a ser sinónimo de “litoral”.

Figura 8 - Evolução do turismo (1963 - 1973)



Fonte: CUNHA, Licínio, Economia e Política do Turismo, 2013

2.3.1.4. Maturidade (1974 – 2000)

O início desta etapa foi conturbado. Com a crise económica de 1973, as quebras de produção, o aumento das taxas de desemprego, acompanhadas de elevadas taxas de inflação, levaram a que Portugal adotasse uma posição diferente em relação ao turismo.

Com o 25 de Abril de 1974, assistiu-se ao afluxo de quase um milhão de ex-residentes nas antigas colónias (os chamados “retornados”), cuja solução imediata de alojamento foi a ocupação de unidades hoteleiras. Por outro lado, com as mudanças políticas internas a terem eco por toda a Europa, as entradas de visitantes reduziram-se drasticamente, para quase metade das registadas no ano anterior. O perfil dos que vêm também era diferente, muitos deles interessados em ver o que ocorria no país.

Foi então criada a Secretaria de Estado do Turismo. Com a política de nacionalizações, o Estado começou a intervir nas principais empresas do setor, embora o seu posterior abandono tenha conduzido à paralisação dos investimentos e à estagnação da oferta hoteleira. Esta estagnação haveria de manter-se até 1982.

Esse facto não invalida que o turismo se tenha continuado a desenvolver, ao ponto de, em 1979, se terem registado 230 milhões de euros em receitas. Nos dez anos posteriores, triplicaram as entradas de turistas, as receitas multiplicaram-se por nove (embora ressalvando as elevadas taxas de inflação) e duplicaram as dormidas em todos os tipos de alojamentos. Entre 1980 e 1992, Portugal (juntamente com a Turquia e a Hungria), registou a nível europeu as taxas mais elevadas de crescimento.

Apesar deste extraordinário desenvolvimento, o turismo português vivia em estado de crise latente ou explícita, basicamente devido ao excesso de oferta, a inadequação das infraestruturas e o aproveitamento desordenado dos espaços. Também se assistiu a desequilíbrios na entrada de visitantes. Britânicos e espanhóis passaram a ser os mais assíduos, o que tornou o turismo português mais vulnerável, fazendo-o depender basicamente de dois mercados.

Esta concentração em termos de mercados de origem, a par da concentração territorial (o Algarve detinha mais de 40% da oferta turística nacional e, em conjunto com a costa de Lisboa absorvia 70% de todas as dormidas de estrangeiros) e da concentração em atrativos e motivações [Portugal mantinha-se apostado na propaganda dos chamados três “s” – sun, sea and sand] eram, em conjunto, os principais problemas do turismo nacional.

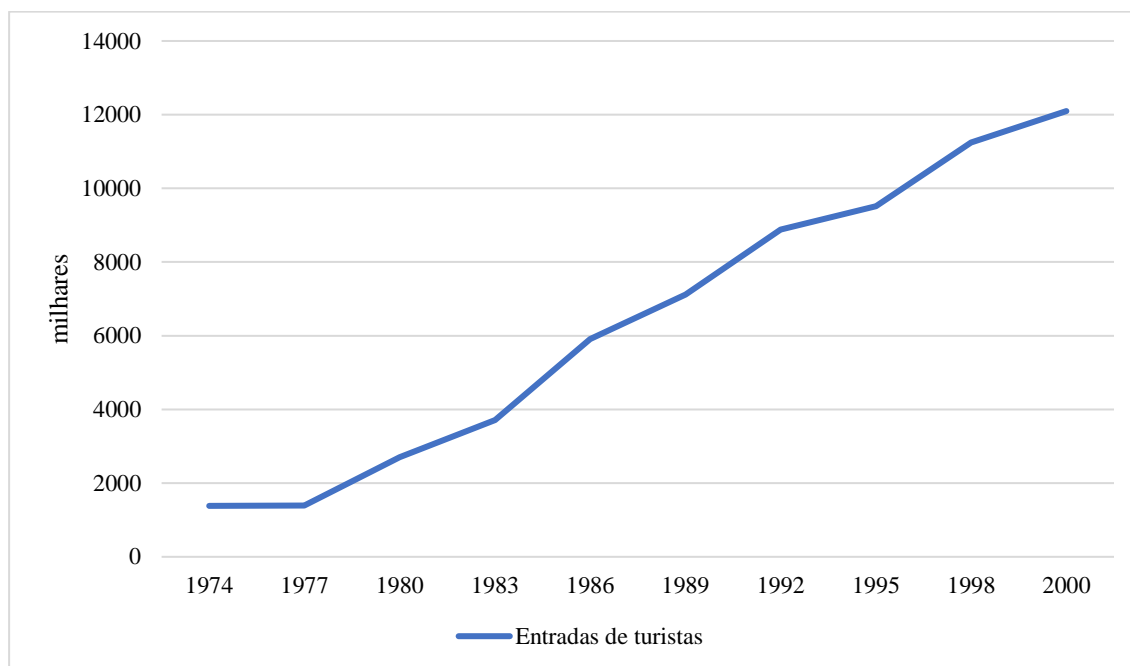
Com estas vulnerabilidades, Portugal passou a defrontar um grande desafio: a diversificação do setor. O seu equilíbrio e crescimento dependiam fortemente da adoção de estratégias empresarias baseadas na inovação e da tentativa de responder às motivações e necessidades dos diversos tipos de clientes.

Com esta finalidade, foi lançado em meados da década de oitenta, o Plano Nacional de Turismo (PNT), que tinha como objetivos:

- Contribuir para a atenuação dos défices cambiais;
- Contribuir para atenuar os desequilíbrios e assimetrias regionais;
- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos portugueses;
- Contribuir para a proteção do património natural e valorização do património cultural.

Em 2007, foi lançado o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), com o objetivo de servir de base à concretização de ações definidas para o crescimento sustentado do turismo nacional nos próximos anos e orientar a atividade do Turismo de Portugal IP, entidade pública central do setor.

Figura 9 - Evolução do turismo (1974 - 2000)

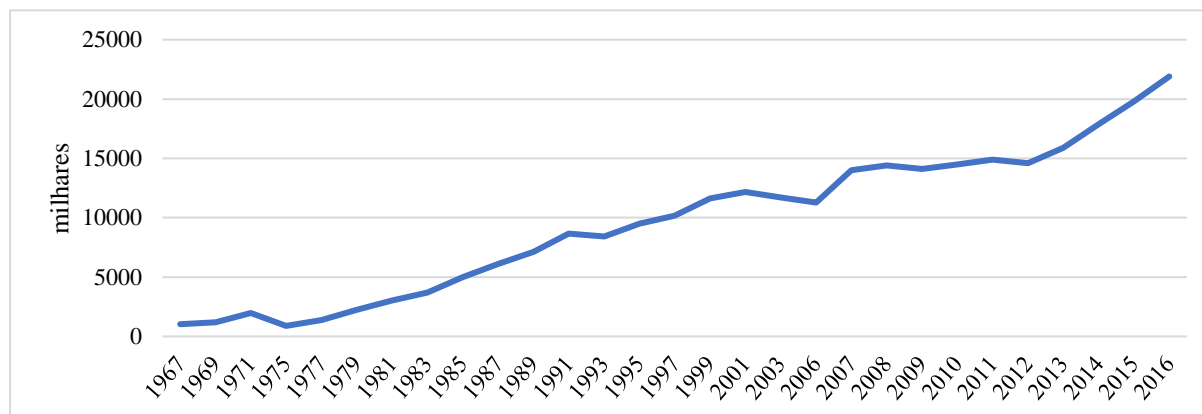


Fonte: CUNHA, Licínio, Economia e Política do Turismo, 2013

2.3.1.5. Impacto económico do turismo/Evolução recente

Como foi referido anteriormente, é na fase da maioridade (início da década de 60), que começou a surgir o interesse pelo setor do turismo em Portugal. Conforme se pode atestar pela figura abaixo, há uma evolução quase sempre positiva desde essa altura até aos dias de hoje.

Figura 10 -Entrada de turistas (1967 - 2016)



Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE), Estatísticas do Turismo e site [statista.com](https://www.statista.com/statistics/413252/number-of-arrivals-spent-in-short-stay-accommodation-in-portugal/) (<https://www.statista.com/statistics/413252/number-of-arrivals-spent-in-short-stay-accommodation-in-portugal/>)

O que se verifica da análise desta figura é que os únicos períodos em que não houve uma evolução positiva foram entre 1974-1975, devido à instabilidade política ocorrida após o 25 de Abril e, mais tarde, na primeira metade da década de noventa, nomeadamente em 1992-1993.

Licínio Cunha atribui este facto a vários fatores: “o esgotamento do modelo de desenvolvimento estabelecido desde a década de setenta baseado na excessiva exploração do “sol e mar”, no aproveitamento indiscriminado dos recursos naturais e na concentração de investimentos junto ao litoral, orientados, fundamentalmente, na perspetiva do negócio imobiliário”¹². Por outro lado, há um aumento dos concorrentes internacionais neste tipo de oferta, países que ofereciam o mesmo produto. Finalmente, entre 2002-2003, registou-se nova baixa, o que se relaciona com o medo das viagens por via aérea devido ao impacto dos ataques terroristas do 11 de Setembro de 2001, nos Estados Unidos da América.

A mais recente crise económica teve impactos negativos também no turismo, uma vez que, no período entre 2008-2012, o número de entradas de turistas estagnou, não ultrapassando os 15 milhões no total destes quatro anos. Mas, desde 2012 até 2016, registou um crescimento de aproximadamente 50%, chegando aos 21.9 milhões de entradas de turistas neste último ano.

Portugal também beneficiou de fatores externos, como a crise que se vive no Mediterrâneo (norte de África, Turquia), que levou a que muitos turistas se tenham desviado para o nosso país, reconhecendo-lhe um papel de “porto seguro”. Com a proliferação dos ataques terroristas, a segurança passou a ser um dos elementos mais valorizados.

Segundo diversos observadores internacionais, Portugal é considerado como o terceiro país mais seguro do mundo. É de assinalar também que, em janeiro de 2018, o Departamento de Estado dos EUA reformulou o seu sistema de recomendações de segurança para viajantes, tendo publicado um *ranking* sobre a classificação de risco de todos os países, agrupados em quatro níveis de ameaça. Portugal surge como um destino seguro, de nível 1 (o mais seguro numa escala de 1 a 4).¹³

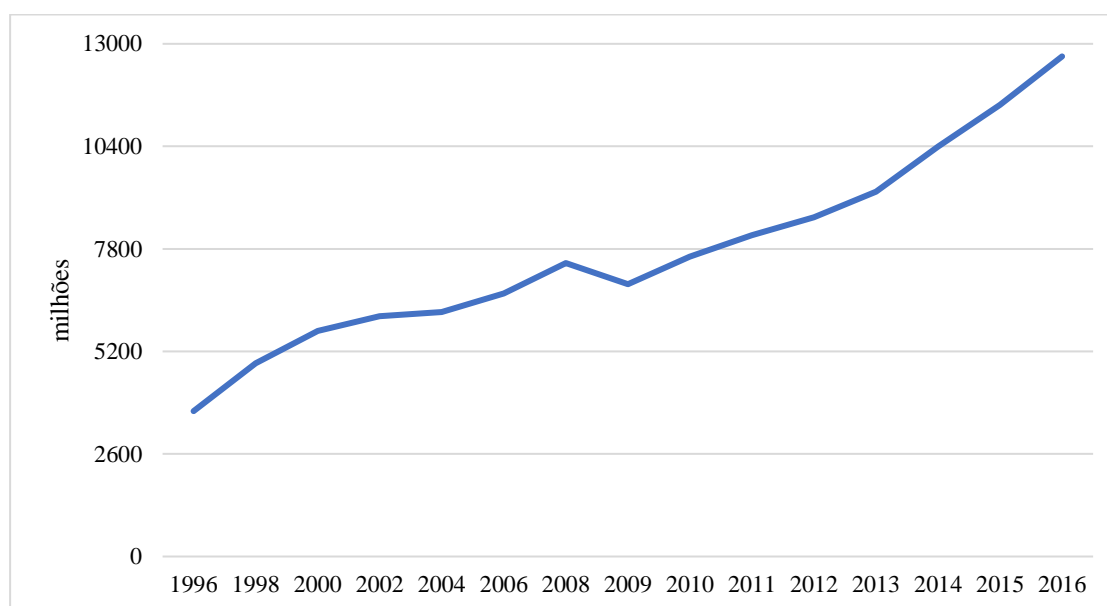
¹² Idem, *Ibidem*, pg.77

¹³ US Department of State, acessível em: <https://travel.state.gov/content/travel/en/international-travel/International-Travel-Country-Information-Pages/Portugal.html#ExternalPopup>

Este fator, aliado a outros, como o crescimento económico na Europa do Sul e do Mediterrâneo, o reconhecimento internacional que se traduziu na atribuição de vários prémios, bem como a fixação de residência no país de várias celebridades mundiais (Madonna, Monica Belucci, Éric Cantona, John Malkovitch, entre outros) levou à criação de uma tendência de que “Portugal está na moda”, que foi potenciada pelo desenvolvimento das companhias aéreas *low cost*. Entre Junho e Setembro de 2017, a época alta, passou-se pela primeira vez a fasquia das 60 mil aviões a aterrar nos aeroportos nacionais.¹⁴

Todas as regiões em Portugal beneficiaram do crescimento dos proveitos do turismo, mas existem ritmos diferentes. Em termos homólogos, a Ilha da Madeira foi a única cujas receitas hoteleiras não cresceram a dois dígitos entre janeiro e outubro de 2017 (ficou-se pelos 8%). No topo, ficaram os Açores e a região de Lisboa, com subidas de 24% e 22%, respetivamente.

Figura 11 - Receitas de viagens e turismo (1996 - 2016)



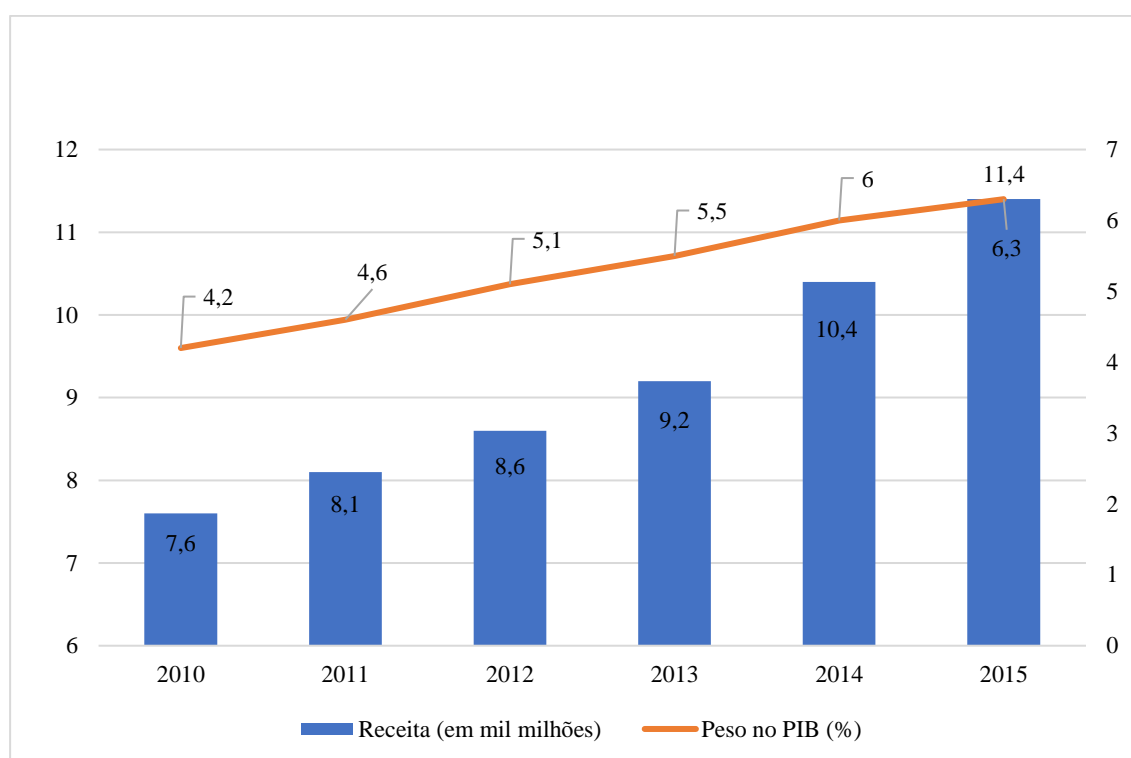
Fonte: Pordata

Se analisarmos a figura acima, podemos constatar que a evolução das receitas do turismo é bastante positiva. Em 2015, alcançaram-se €11.4 mil milhões, mais 9.6% do que em 2014 (€10.4 MM). Entre 2010 e 2016, as receitas totais do turismo aumentaram 50%. Este valor

¹⁴ Público, “Portugal vai continuar na moda? Provavelmente sim”, 27.12.2017, acessível em: <https://www.publico.pt/2017/12/27/economia/noticia/portugal-vai-continuar-na-moda-como-destino-turistico-1797245>

não deixa de impressionar e reflete o grande dinamismo que surgiu nos últimos anos, para o que converge o investimento público e o investimento privado. No mesmo período, o número de dormidas aumentou 30%.

Figura 12 - Receitas turísticas em valor e em % do PIB (2010 - 2015)

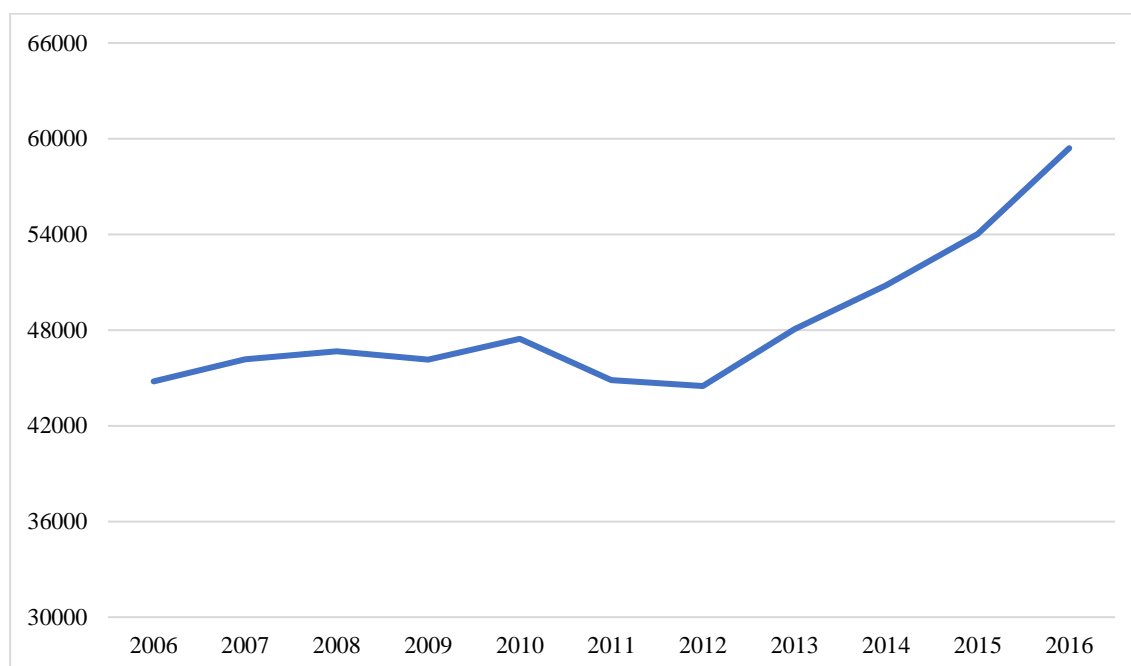


Fonte: BPI, Evolução do Turismo Nacional

A importância do turismo na economia é indiscutível. Pode ver-se o seu peso no PIB, ao observar-se a figura acima. Se, em 2010, este setor representava 4.2% (€7.6MM em receitas), em 2015 representava já 6.3% do PIB, com €11.4MM de receita. Consta-se assim, um movimento crescente e constante, não obstante o país ter atravessado, entretanto, uma crise económico-financeira grave.

O turismo é, portanto, uma das atividades económicas mais importantes em Portugal. Para além do seu peso na Balança de Pagamentos, no PIB e do seu papel de gerador de emprego, investimento e rendimento, é-lhe também reconhecida a função de “motor” de desenvolvimento de outras atividades.

Figura 13 - Pessoal ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros (2006 - 2016)



Fonte: Pordata

Analisando a figura acima, verifica-se que o pessoal ao serviço dos estabelecimentos hoteleiros tem subido constantemente. Fazendo uma comparação dos últimos 10 anos, em 2006, havia 44 mil pessoas cuja profissão estava relacionada com a hotelaria; em 2016, são sensivelmente 60 mil pessoas, o que pressupõe um aumento de aproximadamente 36%.

De acordo com o Boletim do Trabalho e Emprego (BTE), o número de trabalhadores, abrangido pela Convenção Coletiva de Trabalho¹⁵ é de cerca de 69700, em 16300 empresas.

Segundo as estatísticas do INE, a Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP), em 2017, os setores de Restauração e Bebidas e do Alojamento Turístico registaram 323,2 mil postos de trabalho, o que significou um aumento de 15,8% (+ 44 mil postos de trabalho), o que correspondeu a 120 novos postos de trabalho por dia¹⁶.

¹⁵ Contrato coletivo entre a Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) e o Sindicato dos Trabalhadores e Técnicos de Serviços, Comércio, Restauração e Turismo - SITESE

¹⁶ AHRESP, Restauração e Alojamento criaram em 2017, 120 novos postos de trabalho, acessível em: http://www.ahresp.com/news_article.php?id=2903

2.3.2. Conclusão

Portugal, nos últimos anos, tem sabido trabalhar e desenvolver o turismo. Em 2017 o país ganhou um total de 37 “Óscares do Turismo” nos World Travel Awards, mais 14 do que no ano anterior e mais 22 relativamente a 2015. A TAP foi também considerada em 2016 a melhor companhia para viajar na Europa¹⁷, Lisboa a melhor cidade europeia para fazer cruzeiros, o Porto o melhor destino europeu em 2017, a Madeira o melhor destino de ilhas e o Algarve o melhor destino de praia. Para além disso, Portugal tem o melhor Chefe de Cozinha do mundo¹⁸ e lançou a Rede de Restaurantes Portugueses no Mundo/ Taste Portugal, ou seja, “temos ovos, vamos fazer boas omeletes”, segundo Mário Pereira Gonçalves.¹⁹

Em 2017, o turismo cresceu quatro vezes mais do que a economia nacional no seu conjunto, sendo um dos principais responsáveis pela redução do desemprego e criação de emprego. Segundo o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC), Portugal está entre os 20 países do mundo que recebem quase dois terços de todas as chegadas de turistas internacionais. Não é por acaso que, só em 2017, ganhou o prémio de Melhor Destino Turístico do Mundo (foi o primeiro país europeu a conquistar este troféu), ficando à frende do Brasil, Grécia, Maldivas, EUA, Marrocos, Vietname e Espanha.

O turismo cresceu 7,4% em 2017, apesar do abrandamento face ao ano anterior, segundo os dados do INE²⁰. Os últimos dados revelam que os estabelecimentos hoteleiros registaram 20.6 milhões hóspedes e 57,5 milhões de dormidas, o que significa um aumento de 8,9% e 7,4%, respetivamente. O mercado interno contribuiu com 15,9 milhões de dormidas (+4,1%) e os mercados externos com 41,6 milhões de dormidas (+8,6%). As dormidas de mercados externos representaram 72,4% das dormidas totais. Os proveitos totais aumentaram 16,6%, atingindo 160,2 milhões de euros, tendo as receitas por quarto/por aposento subido 18,3% face ao ano anterior.

¹⁷ Jornal Económico, “E a melhor companhia aérea da Europa é...a TAP”, 2.12.2016, acessível em <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/tap-eleita-melhor-companhia-aerea-da-europa-95998>

¹⁸ José Avillez, pela Academia Internacional de Gastronomia, acessível em <https://www.dn.pt/sociedade/interior/avillez-ganha-premio-mundial-de-melhor-cozinheiro-do-ano-9098962.html>

¹⁹ Presidente da AHRESP, in Expresso, Economia, “Turismo gerou 120 novos postos de trabalho por dia em 2017”, 08.02.2018. Acessível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/2018-02-08-Turismo-gerou-120-novos-postos-de-trabalho-por-dia-em-2017>

²⁰ INE, Destaques, Resultados preliminares de 2017: crescimentos de 8,9% nos hóspedes e 7,4% nas dormidas – Dezembro de 2017, 14.02.2018; acessível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=281091107&DESTAQUEStema=55581&DESTAQUESmodo=2

2.4. Turismo da Região de Lisboa

Existe um sistema hierárquico de divisão territorial por regiões designada por NUTS, que é o acrónimo de “Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos”. Foi criada nos anos setenta, pelo Eurostat, o organismo estatístico da União Europeia, com o objetivo de harmonizar as estatísticas dos vários países. Esta nomenclatura subdivide-se em três níveis (NUTS I, NUTS II e NUTS III).

Dividido por NUTS II, Portugal Continental encontra-se dividido por cinco áreas: Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa (AML), Alentejo e Algarve. Em termos territoriais, a AML engloba 18 municípios da Grande Lisboa e da Península de Setúbal. É a segunda região mais populosa (NUTS II), a seguir à Região do Norte.

Figura 14 - Área Metropolitana de Lisboa



A região de Lisboa foi sempre a mais destacada pelo turismo. A capital é uma cidade vibrante, com abundante vista de rio, uma luz considerada única e uma vasta oferta de monumentos, locais históricos e culturais. A escassos quilómetros podem encontrar-se praias e também visitar-se Sintra, vila histórica considerada património mundial pela UNESCO, além de outras localidades de interesse. De acordo com a Associação de Turismo de Lisboa (ATL), Lisboa é ainda reconhecida pela hospitalidade dos seus habitantes.

O turismo representa hoje um setor económico consolidado e de extrema relevância na Região de Lisboa, com um crescimento significativo desde 2009 – 6% /ano, o que proporciona um contributo significativo para o PIB da região. Congrega formas modernas da procura turística internacional, como os City Breaks, o Turismo de Negócios e de Cruzeiros, o Golfe, o Turismo de Natureza e o clássico Sol & Mar. No que toca às receitas provenientes da hotelaria, a AML disputa com o Algarve o primeiro lugar dos destinos nacionais.

Segundo o estudo feito pela eDreams ODIGEO, o “O Viajante Europeu: Tendências e Previsões”²¹, a cidade de Lisboa foi um dos destinos preferidos dos turistas europeus em 2017. A cidade ocupou o quinto lugar como a cidade mais procurada pelos turistas europeus, registando um aumento de 17% face a 2016.

Figura 15 - Evolução dos principais indicadores de hotelaria

Janeiro a outubro 2017 Região de Lisboa (AML)	Valor	Variação %
Totais		
Hóspedes	5 333 426	+9,4%
Dormidas	12 449 315	+8,3%
Proveitos (€)	929 584 297	+22,0%
Mercados Externos		
Hóspedes	3 866 100	+12,3%
Dormidas	9 811 752	+10,2%
Mercados Interno		
Hóspedes	1 479 300	+2,4%
Dormidas	2 637 563	+1,7%

Fonte: TP/INE (Dados Provisórios)

Como se pode observar na tabela acima, todos os principais indicadores de hotelaria aumentaram. Destacam-se as receitas, com um aumento de 22%, o que, em valores líquidos, representa aproximadamente mais 167.629.955 milhões de euros.

O ano de 2017 foi o melhor ano de sempre para o turismo português e Lisboa foi a região que mais contribuiu para este sucesso. Segundo Vítor Costa, diretor do Turismo de Lisboa, "os dados disponíveis sobre o acumulado do ano evidenciam uma tendência muito positiva, na

²¹ Expresso, “Para onde vão os europeus”, acessível em <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2018-01-14-Para-onde-vao-os-europeus->

medida em que, relativamente ao ano anterior, o crescimento de cerca de 10% do número de hóspedes foi acompanhado por um crescimento de 20% da rentabilidade da hotelaria, o que demonstra que estamos a crescer em valor (...) Lisboa continua a crescer em turistas e receitas e é com grande satisfação que podemos dizer que estamos prestes a fechar o ano com mais um recorde turístico”.²²

Lisboa conquistou, pela primeira vez, o prémio de melhor destino para City Break do Mundo, “pela atratividade e oferta de excelência no que respeita a estadias de curta duração”.²³

Acredita-se que a capital será das cidades mais procuradas em 2018. O relatório “*Travel Trend Forecast*”, da Airbnb, aponta a estimativa a partir das listas de reservas já efetuadas pelos viajantes para o primeiro semestre de 2018. Lisboa está no 10º lugar deste ranking, rivalizando com adversários de peso, como Nova Iorque, Tóquio, Paris ou Osaka. Eventos como o certame gastronómico “*Lisbon’s Best Flavours*” têm contribuído para o sucesso da cidade.

²² Diário de Notícias, “Turismo de Lisboa "confiante" com boas receitas durante época festiva”, 12.12.2017, acessível em <https://www.dn.pt/lusa/interior/turismo-de-lisboa-confiante-com-boas-receitas-durante-epoca-festiva-8980024.html>

²³ Público, “Portugal eleito melhor destino do mundo”, 10.12.2017, acessível em <https://www.publico.pt/2017/12/10/fugas/noticia/portugal-eleito-melhor-destino-do-mundo-1795505>

2.5. Tendências Futuras

Portugal dispunha, desde 2007, de um “Plano Estratégico Nacional do Turismo” (PENT), que definia as ações para o crescimento sustentado do Turismo Nacional no espaço de 10 anos.

O PENT sintetizava as conclusões do diagnóstico e formulava os objetivos e linhas de desenvolvimento estratégico para o setor, materializados em cinco eixos estratégicos, através de 11 projetos de implementação.

Terminado o horizonte temporal do PENT, que foi objeto de duas revisões, houve necessidade de garantir condições de competitividade para vencer o mundo global, em vez de se fixarem metas quantitativas de crescimento em número de dormidas e hóspedes, ou de se estabelecerem planos de ação a dez anos sobre o desenvolvimento da estruturação e promoção dos produtos turísticos.

O turismo vive uma concorrência feroz e crescente à escala planetária. Num mundo em constante mudança, em que surgem diariamente novos produtos, experiências e motivações, bem como formas de alojamento e transporte, o sector do turismo não precisa de planos estratégicos a 10 anos, recheados de medidas e planos de ação que ficam depois no papel e de pouco ou nada servem.

Foi neste contexto que surgiu o “Horizonte 2020”, que substituiu o PENT e que teve como objetivo “tornar Portugal o destino turístico mais ágil e dinâmico da Europa”. Isto é, criar condições para que as receitas auferidas pelo setor privado do turismo crescessem em Portugal acima da média dos nossos concorrentes, tornando o país um dos destinos mais competitivos do Mundo. O “Horizonte 2020” entrou em vigor em 2016, com um alcance temporal de quatro anos.

Se são a mudança e as motivações que estimulam a necessidade de repensar a elaboração e conteúdo de um documento que pretende enquadrar políticas na área do turismo, importa então sumarizar as principais tendências mundiais, que se refletem no turismo nos dias de hoje.

2.5.1. Tendências socioculturais e demográficas

TENDÊNCIAS

- Envelhecimento populacional
- Diminuição da dimensão do agregado familiar
- Preocupações crescentes com a saúde, a alimentação e o bem-estar
- Crescimento da classe média em economias emergentes
- Crescentes preocupações sociais e ambientais por parte dos consumidores
- Evolução e modificação dos gostos, necessidades e preferências
- Procura por experiências únicas e verdadeiras

CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO

- Short and city breaks mais frequentes ao longo do ano conduzem ao desenvolvimento de eventos na época baixa
- Procura de serviços de saúde em países com custos mais acessíveis
- Procura de produtos de bem-estar, fitness, antistress, retiros espirituais, boot-camps
- Tendência para destinos considerados mais benéficos para a saúde
- Interesse pelo turismo cultural e programas específicos segmentados para diferentes públicos
- Procura de férias mais ativas e turismo de aventura

Fonte: Turismo 2020

2.5.2. Tendências económicas

TENDÊNCIAS

- Globalização continuada da produção e do consumo de produtos e serviços
- Crescimento do rendimento per capita nos países mais desenvolvidos
- Aparecimento e crescimento de novos mercados de dimensão global
- Intensificação dos acordos de mercado e remoção de barreiras às transações internacionais
- Surgimento dos novos mercados de consumidores contribuirá para as economias em transição

CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO

- Ambiente global mais competitivo e turistas mais atentos ao rácio qualidade-preço
- Economias emergentes dão lugar ao aparecimento de novos destinos e de novos mercados emissores
- Globalização aumenta as expectativas de viagens dos mais jovens, o que exige a disponibilização de informação e serviços de qualidade, através dos meios de comunicação de vanguarda
- Dificuldade em fidelizar os visitantes a destinos e marcas
- Globalização conduz ainda ao aumento das viagens a familiares e amigos e dos intercâmbios entre estudantes

Fonte: Turismo 2020

2.5.3. Tendências ambientais

TENDÊNCIAS

- Alterações climáticas
- Maiores preocupações ambientais por parte da sociedade e adoção de comportamento mais sustentáveis
- Adoção de boas práticas ambientais, valorização da reciclagem e desenvolvimento de sistemas para a eficiência energética
- Proliferação de certificação ambiental
- Contínua necessidade da racionalização dos recursos e maior utilização de energias renováveis
- Aumento das normas de regulamentação ambiental

CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO

- Erosão costeira – impacto nos destinos de Sol e Praia
- Alterações nos fluxos turísticos com um aumento da procura em épocas baixas
- Aumento dos custos de manutenção e operação de alterações turísticas naturais (praias, estâncias de ski, rios, etc...)
- Aumento de procura por atividades associadas ao turismo de natureza e consequente aparecimento de produtos mais sofisticados
- Tendência para uma maior procura por produtos mais naturais e/ou biológicos
- Alteração e adaptação das estratégias de gestão e de marketing às questões ambientais

Fonte: Turismo 2020

2.5.4. Tendências tecnológicas

TENDÊNCIAS

- Crescente importância da Internet como canal de comunicação, informação e comercialização
- Disponibilização de mais e melhor informação a nível global
- Aparecimentos de novos canais de comunicação e de sistemas de reservas e pagamento
- Automatização crescente das operações e processos de gestão, produção e consumo
- Crescente importância da conectividade e das redes digitais
- Crescimento do marketing digital
- Democratização progressiva do acesso à cultura assente no acesso a conteúdos online

CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO

- Maior controlo exercido pelos turistas devido à possibilidade de comparação
- Uso das tecnologias em viagem através de plataforma para consulta e compra de produtos online
- A procura antecipada de informação sobre serviços e viagens aumenta o conhecimento prévio e expectativas sobre os mesmos
- Crescente desintegração das vendas através dos canais online de distribuição
- Acréscimo da procura por ofertas criativas e interativas, onde o consumidor é simultaneamente produtor, ator e espectador

Fonte: Turismo 2020

2.5.5. Tendências nos transportes

TENDÊNCIAS

- Desenvolvimento de combustíveis e energias alternativos mais económicos
- Surgimento de soluções de transporte mais sustentáveis
- Contínuo aumento de presença de companhias low-cost em aeroportos secundários
- Crescente aparecimento de novas rotas aéreas
- Investimento em comboios de alta velocidade resultando em preços mais reduzidos, maior velocidade e mais serviço
- Implementação de mais e maiores terminais de cruzeiros

CONSEQUÊNCIAS PARA O TURISMO

- Contínuo aparecimento de novos destinos devido ao desenvolvimento das acessibilidades e das soluções de transporte
- Surgimento contínuo de novos mercados de visitantes
- Mudança nos padrões das viagens em consequência do desenvolvimento das companhias low-cost
- Para viagens curtas, a via ferroviária será um forte competidor com as companhias aéreas
- Reordenamento turístico progressivo dos centros urbanos com aumento das limitações de circulação de autocarros potenciando as plataformas intermodais

Fonte: Turismo 2020

Os bons resultados do plano 2020 espelharam-se nos máximos históricos alcançados em 2016, relativamente aos principais indicadores do setor. Veja-se:

- Nas dormidas – 53,5 milhões
- Nas receitas – 2,7 mil milhões
- Nos hóspedes – 19,1 milhões
- No emprego – 291.000 postos de trabalho
- Nas exportações – 16,7% do total de exportações de bens e serviços do país.

O facto vem a servir de base à elaboração de uma nova estratégia a longo prazo – “Estratégia Turismo 2027”. Tem como principal objetivo “afirmar o turismo como *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo”, tal como afirmou Luís Araújo, Presidente do Turismo de Portugal,²⁴

²⁴ Araújo, Luís, “Estratégia Turismo 2027 – Ao lado das empresas e das organizações”, in Estratégia Turismo 2027, setembro 2017, acessível em:

O turismo cresceu em todas as regiões e ao longo de todo o ano e a “Estratégia 2027” surge como um plano para o turismo em Portugal para a próxima década. A estratégia define um rumo e uma visão, “Liderar o Turismo do Futuro”, que permita afirmar Portugal como um destino sustentável, com um território coeso e competitivo, valorizando o trabalho aberto, tecnológico e inclusivo, de acordo com os termos do documento.

A “Estratégia 2027” compromete-se com metas que conjugam a sustentabilidade nas suas três dimensões, económica, social e ambiental.

No plano económico, pretende-se atingir 80 milhões de dormidas em 2027, aumentando a procura turística nas diversas regiões do país, ao mesmo tempo que se quer fazer crescer em valor e duplicar as receitas turísticas nesse período.

No âmbito social, os objetivos passam por alargar a atividade turística a todo o ano, reduzindo o índice de sazonalidade de 37,5% para 33,5%. Ainda em matéria social, pretende-se duplicar o nível de habilitações do ensino secundário e pós-secundário no turismo e garantir que 90% da população residente nas zonas turísticas considere positivo o impacto do turismo no seu território.

Por fim, no plano ambiental, os objetivos passam por garantir que 9 em cada 10 empresas do país adotem medidas de gestão eficiente de energia, água e resíduos.

Define ainda as prioridades de atuação em cinco eixos estratégicos:

- Valorizar o Território – o mar, o património natural, histórico e cultural;
- Impulsionar a Economia – a competitividade das empresas, o empreendedorismo, a inovação e reduzir os custos de contexto;
- Potenciar o Conhecimento – capacitando os empresários e gestores e valorizando os professores do turismo;
- Gerar Redes e Conectividade – promovendo a acessibilidade aérea, a mobilidade no território e criando um turismo para todos;
- Projetar Portugal – aumentando a notoriedade do país nos mercados internacionais e estimulando o turismo interno.

3. Enquadramento teórico

3.1. Contabilidade

Segundo Costa e Alves (2008), a contabilidade é uma ferramenta de gestão que pretende que os recursos postos à disposição da empresa sejam valorizados, as obrigações contraídas e os meios utilizados na obtenção desses recursos reconhecidos, tal como os direitos e os meios na transmissão dos bens e serviços produzidos sejam assumidos.

A contabilidade nasce na necessidade de registar todos os movimentos e trocas de foro económico.

O objetivo da contabilidade é fornecer informação de natureza económica e financeira a utilizadores internos e externos à entidade (*stakeholders*). Para isso, recolhe os dados económicos, avalia-os em unidades monetárias, regista-os e sumaria-os em relatórios para serem comunicados e, assim, contribuírem para a tomada de decisões. Para ser útil, a informação contabilística terá de ser capaz de alterar crenças e perceções e terá que ser disponibilizada de maneira estruturada dentro de um esquema de planeamento contabilístico.

As demonstrações contabilísticas, produzidas e divulgadas pela contabilidade, devem atender às necessidades dos utilizadores externos e internos à entidade.

Utilizadores externos à entidade:

- Investigadores – que procuram informações para saber se vale a pena ou investir na empresa;
- Instituições de Crédito – que querem dados para saber se os empréstimos concedidos serão pagos na data de vencimento;
- Clientes – que têm interesse na continuidade da empresa;
- Administração Pública – que está interessada a fim de determinar quais as políticas de tributação, focando-se como base de imposição fiscal;
- Economistas e analistas – que estão interessados nas agregações contabilísticas para obter dados financeiros
- Público em geral – que procuram informação sobre as tendências e os desenvolvimentos recentes;

Utilizadores internos:

- Funcionários – que pretendem informações sobre a capacidade da empresa de pagar maiores salários e outros benefícios;
- Administração – que toma decisões e medidas estruturais e fundamentais para o futuro da empresa;

A contabilidade pode fornecer informações passadas, mas também informações com carácter previsionial. A contabilidade de carácter histórico dá a conhecer o que efetivamente aconteceu, permitindo uma visão retrospectiva da gestão da entidade, que inclui a **contabilidade financeira**, a **contabilidade de custos** e a **contabilidade de gestão**. A contabilidade de carácter previsionial exprime os resultados das previsões. Permite a elaboração de planos de atividades e estabelecer regras, aos quais a gestão se deve submeter. Esta contabilidade designa-se por **contabilidade orçamental**.

Em Portugal, as empresas regem-se regra geral pelo SNC – Sistema de Normalização Contabilística

3.2. Importância da contabilidade na hotelaria

A contabilidade em hotelaria desempenha um papel fundamental, na medida em que é um instrumento de apoio, que fornece informações relevantes sobre o funcionamento da empresa, desde as vendas às receitas por tipo de quarto e à categoria de cliente.

De acordo com Lamelas (2004)²⁵ permanecem indícios de que muitos hotéis operam apenas com a contabilidade geral, obedecendo ao SNC. Segundo o autor, muitos destes hotéis são gerido com base na experiência, intuição e alguma informação empírica.

Neste contexto, a contabilidade é fulcral na verificação de receitas e custos das operações do hotel. É necessário controlar cada “*outlet*”, isto é, o que cada secção produz, vende ou presta como serviço, bem como saber as disponibilidades e o que gasta. Para além de verificar as receitas, é necessário controlar se estas são registadas nas rubricas devidas.

Os principais *outlets* de uma unidade hoteleira são:

²⁵ LAMELAS, José. P., (2004) Lisboa. Sistema Uniforme de Contabilidade Analítica de Gestão Hoteleira, Vislis Editores

- Recepção – Venda e serviço de quartos
- Bar – Venda e serviços de Restauração (*Food and Beverage* – F&B)
- Restaurante – Venda e serviços de F&B
- Spa (se houver) – Venda e serviços de tratamento e relaxamento.

São inúmeros os investigadores que consideram os três primeiros *outlets* (Recepção, Bar e Restaurante) como os principais, dado que proporcionam mais fluxos financeiros. A contabilidade tem um papel vital no seu desempenho (Lekaratou e Nizami, 1994).

Neste contexto de preocupações, os funcionários que trabalham no departamento financeiro têm de controlar os procedimentos, pelos quais é realizada uma verificação, com o objetivo de saber se os regulamentos estão a ser respeitados. Controlar o que entra e sai do hotel, é outra preocupação dos contabilistas, uma vez que, por um lado, é necessário conferir o que há em *stock* e quais são as disponibilidades e, por outro, saber se aquilo que entra ou sai, corresponde à realidade.

No setor de contas a pagar, é necessário controlar se o que está a ser faturado ao hotel corresponde ao que está estipulado e se o fornecedor fatura segundo os valores anteriormente determinados.

O departamento financeiro é também essencial para a gestão hoteleira no que toca a “guiar” os outros departamentos com base nos orçamentos estabelecidos e tentar tirar o máximo proveito.

Mas a função essencial tem a ver com o controlo do hotel, especificamente no que diz respeito à retenção de forma apropriada das receitas obtidas pelos outros departamentos, como as vendas ou o *marketing*. Se o hotel vender muito, mas não souber reter a receita, não terá grande benefício. Portanto, o papel do departamento financeiro – depois de feita a venda e obtida a receita - é conseguir transformá-las em lucro (“*profit*”). O departamento faz a gestão da retenção de valor do hotel, de forma a que dê um benefício final dentro da cadeia de valor para quem tem o ativo, o acionista ou o dono do hotel. É a secção que garante que aquilo que se gera fica retido dentro da cadeia de valor, sendo a receita aplicada no que realmente traz benefício para o hotel e que não é um puro esbanjamento.

4. Estudo de Caso

4.1. Four Seasons Hotels and Resorts

A Four Seasons Hotels Inc. é uma cadeia de hotéis e resorts, fundada em 1961 pelo empresário canadiano Isadore (Issy) Sharp (nascido em 1931). Abrange atualmente 104 hotéis em 43 países. Desde 2007 que os seus acionistas majoritários são o empresário Bill Gates e o príncipe saudita Alwaleed Bin Talal Al Saud. Estes detêm 90% do capital e o fundador o restante.

Isadore era um jovem arquiteto e construtor que trabalhava com o pai. Terá sido depois de projetar um motel para um amigo de família que decidiu construir o seu próprio hotel. Segundo a história, demorou mais de cinco anos a convencer financiadores para o seu projeto até que, finalmente, comprou um terreno numa área degradada de Toronto e construiu um hotel vocacionado para empresários de passagem. O Four Seasons Motor Hotel abriu em 1961 e foi o primeiro de uma grande cadeia.

O hotel, com 125 quartos, ostentava já a visão do seu autor: um estilo de vida personalizado. Tal como disse o próprio, “abrimos o nosso primeiro hotel na base de um princípio simples, tratar cada cliente como um convidado especial”. Hoje, é uma marca distintiva da sua cadeia de hotéis, completamente focada no cliente.

Sharp construiu mais hotéis em Toronto, incluindo o Inn on the Park logo em 1963, um hotel resort de dois andares nos subúrbios da cidade, que abrigava um restaurante de luxo e se tornou um grande sucesso. Na década de sessenta ainda construiu outro hotel no Canadá.

O luxo, porém, só foi determinante na marca no início da década de setenta, com a abertura do Four Seasons Hotel London at Park Lane (1970), na sua primeira expansão intercontinental. A referência na hotelaria de luxo foi uma ideia de Isadore Sharp para competir com os antigos hotéis da capital britânica, como o Claridge's ou The Connaught.

A visão do fundador resumia-se na frase: “um hotel personalizado, terra-a-terra, não para duques ou duquesas, mas para as pessoas que querem ser tratadas dessa forma, e são afastadas pela formalidade dos grandes hotéis tradicionais”. O conceito acabou por vingar, porque o novo hotel estava quase sempre lotado, tendo recebido o troféu de “Europe’s Hotel of the Year”.

Pequeno e central, o Four Seasons Hotel London at Park Lane oferecia um serviço personalizado durante 24h e beneficiou grandemente do *boom* do início dos anos setenta. Em vez de tentar “dar tudo a todos”, a cadeia Four Seasons passou a focar-se em oferecer o melhor em cada local, através de hotéis de média dimensão, mas de qualidade excepcional. “O verdadeiro luxo não é definido pela arquitetura nem pela decoração, mas pelo serviço” – é um dos lemas de distinção da cadeia.

Na década de setenta, a companhia alargou-se, abrangendo 10 hotéis no Canadá e os primeiros nos Estados Unidos, altura em que abandonou a compra de terrenos e do conceito de hotel “*owner-operator*” transformou-se numa “*management company*”.

Nos anos oitenta, a Four Seasons já detinha hotéis numa série de cidades norte-americanas, como Washington, S. Francisco, Boston, Dallas, Los Angeles, Chicago ou Filadélfia. Introduziu também um conceito novo na época, a componente residencial. As primeiras “residências” do grupo foram introduzidas em 1985 no Four Seasons Hotel Boston. Desde então, milhares de pessoas puderam “viver” o estilo Four Seasons neste tipo de alojamento, ao ponto de, na primeira década do século XXI, dois terços dos projetos em desenvolvimento da Four Seasons terem uma componente residencial.

Foi também nos Estados Unidos que a Four Seasons fez duas outras inovações. Em 1986, abriu um hotel (Four Seasons Resort and Club Dallas) que oferecia pela primeira vez um serviço integral de spa, bem como golfe. Desde então, golfistas célebres, como Bob Hope ou até o ex-Presidente americano Gerald Ford, participaram em competições neste hotel, no âmbito de campanhas beneméritas de angariação de fundos.

Nesse mesmo ano, lançou uma marca de colchões (um dos fundamentos da publicidade ao sono reparador feito na cadeia hoteleira) e entrou na Bolsa de Valores de Toronto. Em 1989, a expansão do grupo expressou-se num número simbólico: 10 mil empregados. A expansão da empresa acentuou-se ao longo da década seguinte, procurando destinos exóticos e alargando a cadeia na Europa e na Ásia. Foi nos anos noventa (1997), aliás, que a Four Seasons passou a gerir o Hotel Ritz de Lisboa (a propriedade manteve-se com a SODIM – Sociedade de Investimentos Imobiliários).

O seu primeiro resort tropical abriu em 1990, na ilha de Maui, no Havai. Em 1992 abriu o primeiro hotel em Tóquio. Com a aquisição da cadeia Regent International Hotels passou a estar presente numa série de destinos asiáticos. No final desse ano, ultrapassou os 10 mil quartos

e os 20 mil empregados em todo o mundo. No final dos anos 90, o crescimento era visível, quer na dimensão, quer no reconhecimento do grupo.

A década foi relevante também por outras razões. Em 1994, o príncipe saudita Alwaleed Bin Talal Alsaud tornou-se acionista; em 1996, a cadeia inaugurou o site (www.fourseasons.com), imprescindível para o serviço de reservas a partir de 1999; em 1997, entrou na Bolsa de Nova Iorque; em 1998, entrou na lista das 100 Melhores Empresas para Trabalhar, segundo a Fortune, onde se mantém até hoje.

Na década 2000, a cadeia expandiu o “ramo” das residências privadas, “Residence Clubs” e outros serviços residenciais da marca, integrados em localizações urbanas ou de lazer (resorts). Four Seasons tornou-se sinónimo de “luxo e qualidade de vida”, de que é exemplo um dos mais faustosos hotéis do mundo, o George V, em Paris (gerido pela Four Seasons a partir do ano 2000 e propriedade do príncipe saudita Alwaleed Bin Talal Alsaud). Em 2002, abriu a primeira unidade no Médio Oriente, com um resort em Sharm el Sheikh (Egito).

Menos de uma década depois do seu lançamento, o site www.fourseasons.com atingiu um total de 100 milhões US\$ em reservas online. A marca já era tão forte que se impôs na área cultural: em 2006, a nova localização da Ópera do Canadá e do Ballet Nacional do Canadá em Toronto – berço da empresa – passou a ser o Centro das Artes Performativas Four Seasons (Four Seasons Centre for the Performing Arts).

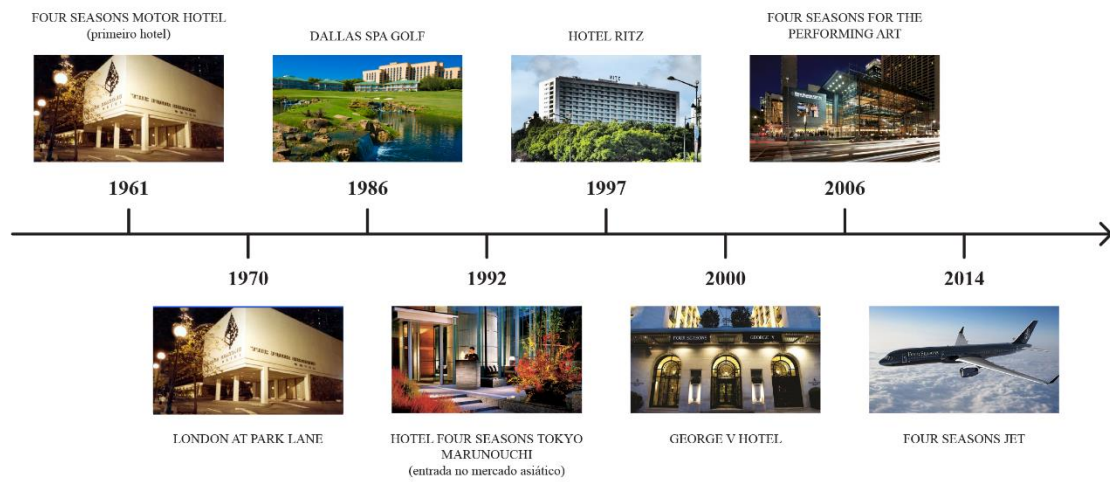
O casal Sharp (Isadore e Rosalie Wise) já era então muito conhecido pela sua atividade filantrópica, tendo feito doações significativas para o Colégio das Artes e Design de Ontário, o Hospital Mount Sinai e a Universidade Judaica de Jerusalém. A sua atividade em prol da investigação do cancro é também conhecida.

Em 2007, Bill Gates, o famoso fundador da Microsoft, entrou como acionista da empresa.

A última inovação da companhia data de 2014, quando introduziu pela primeira vez na história o conceito de “hotel no ar”, no próprio sentido do termo. Adquiriu um avião, o Four Seasons Jet, que fornece um serviço completo “Four Seasons” (tripulação/ pessoal, serviço e design), levando o cliente para os seus hotéis e resorts em qualquer parte do mundo.²⁶

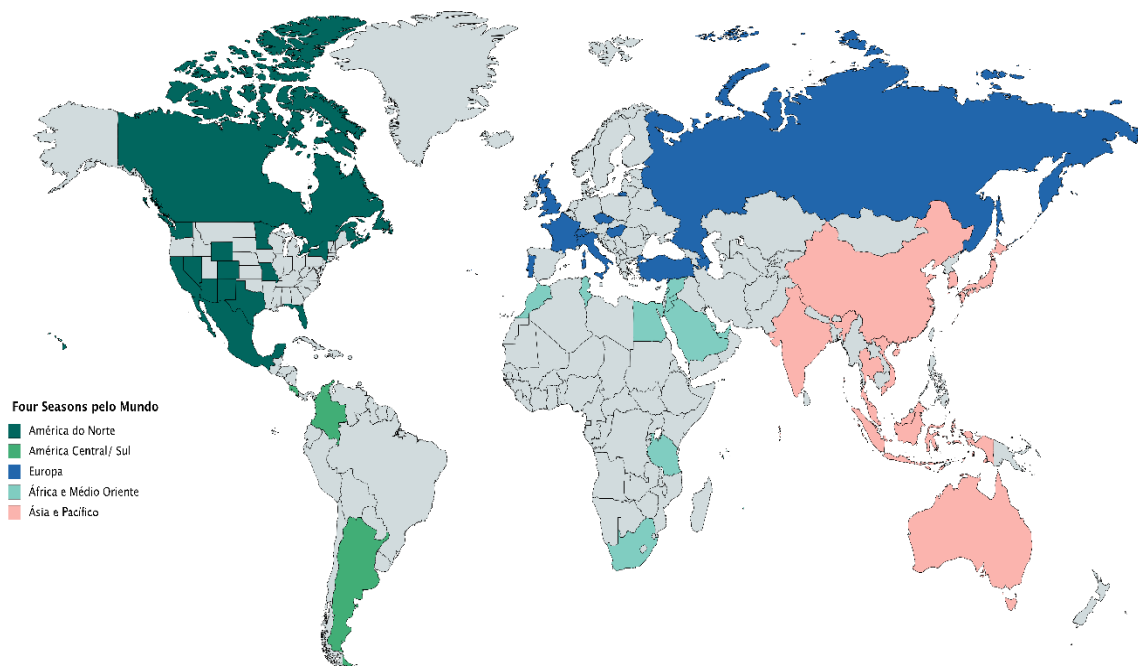
²⁶ Dados recolhidos da história da cadeia Four Seasons, acessível em https://www.fourseasons.com/about_four_seasons/four-seasons-history/

Figura 16 - Oito momentos marcantes da história da Four Seasons



4.1.1. A FOUR SEASONS NO MUNDO

Figura 17 - Four Seasons pelo Mundo



Fonte: Elaboração própria

4.2. Hotel Ritz Four Seasons Lisboa

O Hotel Ritz é um dos edifícios icónicos da cidade de Lisboa e tem uma das mais interessantes coleções de artes decorativas do país. Mas, mais que isso, é um testemunho exemplar de como funcionava a sociedade e o mundo empresarial nos anos cinquenta do séc. XX em Portugal.

O Hotel Ritz nasce da necessidade de “haver um grande hotel de primeira ordem em Lisboa”, tal como António Salazar admitiu. Lisboa não tinha nenhum hotel desse tipo, uma premência criada a partir da grande Exposição do Mundo Português, em 1940, que trouxe a Lisboa um grande número de personalidades e que tinham de ficar “condignamente” instaladas. A primeira ideia, aliás, era chamar-lhe Casa do Império, mas acabou por nunca se concretizar (Ana Magalhães, 2014)²⁷.

Salazar, que sempre foi resistente à ideia do luxo, acabou, no entanto, por se envolver de tal forma no projeto que pediu aos seus mais próximos que lhe fizessem uma lista de “capitalistas” que poderiam estar interessados. Foi, assim, que se criou a Sociedade de Investimentos Imobiliários (SODIM), encabeçada por Queiroz Pereira, e que tinha como um dos sócios principais Ricardo Espírito Santo.

A primeira preocupação foi o local. A escolha foi do arquiteto Porfírio Pardal Monteiro²⁸, que fez o projeto e que sugeriu o sítio onde o Ritz está implantado, por estar perto da recém-construída autoestrada do Estoril e não muito longe do aeroporto. Era, além do mais, sobranceiro ao Marquês de Pombal, concebido como o novo centro empresarial da cidade. O terreno pertencia aos CTT, pelo que foi feita uma permuta por um outro onde se situa hoje a PT/Altice-Picoas e, depois, vendido em hasta pública ao grupo SODIM. Este ficaria isento de impostos nos primeiros vinte anos, uma benesse estabelecida por Diário da República.

²⁷ Público, “Há 55 anos, Lisboa festejava o seu grande hotel de luxo”, 24.11.2014, acessível em <https://www.publico.pt/2014/11/24/culturaipilon/noticia/ha-55-anos-lisboa-festejava-o-seu-grande-hotel-de-luxo-1677195/amp>

²⁸ Autor, entre outras obras, dos edifícios do Instituto Superior Técnico, Biblioteca Nacional, ou da Cidade Universitária.

Figura 18 - Vista do local onde se edificaria o Hotel Ritz, em 1955



Para além da escolha do terreno, Porfírio Pardal Monteiro tinha outra preocupação: a exposição do hotel aos ventos. Essa foi a razão porque desenhou varandas recuadas, em vez de rasgadas nas fachadas, criando no fundo uma grelha, um prolongamento do espaço do quarto. Permite, assim, a vista da cidade, ao mesmo tempo que protegem os quartos da intensidade do vento. Pardal Monteiro ter-se-á inspirado na matriz de Le Corbusier, o famoso arquiteto francês, que tinha acabado de inaugurar uma Unidade de Habitação em Marselha (1952), com características muito semelhantes²⁹.

Outro dos traços particulares que lhe advém de ser um edifício em forma de um paralelepípedo único é a distância dos serviços aos quartos. Uma das características de luxo do hotel é a quantidade de “espaços intersticiais”, os bastidores que garantem a qualidade dos serviços. O hotel possui sete entradas (duas para clientes) e 16 elevadores, que garantem um serviço de qualidade e luxo. Efetivamente, apenas quatro são destinados aos hóspedes e os restantes aos serviços.

O edifício foi objetivamente construído com o fito de dotar a cidade de um património moderno, uma estrutura modernista, com fachadas, interiores e pavimentos revestidos com cerca de 40 mil metros quadrados do mármore mais caro. A tarefa de decorar as grandes áreas

²⁹ Ver anexo 2

públicas do hotel, por exemplo, foi atribuída a Henri Samuel (1904-1996), o famoso decorador francês.

Para a concretização do projeto, o Governo criou condições excepcionais. Para além da já referida isenção de imposto sobre o terreno durante 20 anos, os construtores estavam também isentos dos direitos alfandegários sobre tudo o que tiveram de importar, dos mármore da Escandinávia aos pianos e mobiliário. Mais tarde, para chegarem mais facilmente ao hotel, os primeiros hóspedes que chegavam por via marítima eram acompanhados por funcionários da polícia política desde que desembarcavam.

No que toca à decoração, Ana Magalhães, que escreveu uma tese sobre o hotel, diz que este “é um compromisso entre a modernidade e a tradição. É um edifício moderno, mas um moderno tardio”. Por outro lado, “a decoração do hotel nasceu com a construção do hotel” (Querubim Lapa, 2014)³⁰. Alguns dos mais prestigiados artistas portugueses contribuíram para decoração do Hotel Ritz com grandes obras, entre eles, Almada Negreiros, Martins Correia, Lagoa Henriques, Sara Afonso e Carlos Botelho. Grande parte do mobiliário foi concebida pelo decorador e cenógrafo Lucien Donnat. Carlos Calvet e Lino António criaram motivos para tapeçarias, produzidas em Portalegre. As tapeçarias do salão nobre foram produzidas em Bruxelas e os três candelabros de cristal que aí se encontram vieram da Áustria, por encomenda especial.

O hotel desencadeou na época grande polémica entre artistas e arquitetos. O pintor português de ascendência grega Nikias Skapinakis escreveu que “o Hotel Ritz é uma manta de retalhos”, onde se podiam ver obras muito ricas e outras mais pobres. Isto foi percebido como uma crítica: os elementos importantes de qualificação de uma obra de arquitetura são a integração das três artes (arquitetura, pintura e escultura), segundo Skapinakis. No caso do hotel, existia uma variedade, não só de linguagem, como de geração, o que não transmitia, no entender do pintor, uma ideia com um sentido único, mas sim com fragmentos – não havia um projeto global, em suma.

A inauguração do hotel foi assinalada por um baile de gala para dois mil convidados, que contou com a presença do Rei Humberto de Itália, os Príncipes de Saboia, os Condes de Barcelona e os Duques de Bragança, entre outros. Mas António de Oliveira Salazar não foi. O

³⁰ O pintor e ceramista Querubim foi responsável por uma das colunas mais emblemáticas do salão nobre do hotel, in Público, “Há 55 anos, Lisboa festejava o seu grande hotel de luxo”, 24.11.2014, acessível em <https://www.publico.pt/2014/11/24/culturaipilon/noticia/ha-55-anos-lisboa-festejava-o-seu-grande-hotel-de-luxo-1677195/amp>

“impulsionador” da ideia não gostou do que viu numa pré-inauguração feita exclusivamente para ele – e foi essa a única vez que lá se deslocou. O hotel transmitia uma imagem moderna perante a cidade que não lhe agradava. O ministro da presidência da altura, Pedro Teotónio Pereira, deu a conhecer este entendimento ao falar no banquete de inauguração, destacando que aquele edifício só era possível por se situar numa região nova da cidade, mas que não queria ver “pequenos ritz” espalhados pela cidade de Lisboa.³¹

O hotel conta com 15 andares, 282 quartos e suites, distribuídos por dez andares. Nos restantes situam-se a garagem, áreas técnicas e pública, 14 salas de conferência, o Restaurante Varanda e o Piano Bar, que tem agregado “O Japonês”, uma secção do bar que serve apenas cozinha comida japonesa. No topo do edifício, encontra-se o *fitness*, ginásio privilegiado com uma ampla vista da cidade sobre as sete colinas de Lisboa e rio Tejo.³²

4.2.1. Visão, Missão e Valores

A **Visão**, a **Missão** e os **Valores** são transmitidos a todos os colaboradores em diversas ocasiões e formatos, desde as entrevistas de recrutamento e seleção, aos cursos de formação.

De acordo com o documento “Práticas de Responsabilidade Social – Ritz Four Seasons Hotel Lisboa, a **Visão** para o hotel é:

“Ser o melhor na área em que operamos, criando uma marca que seja sinónimo de um nível de qualidade excepcional, agregando valor a todos os nossos stakeholders”

Ao mesmo tempo que é estabelecida como **Missão**:

“Providenciar um serviço de qualidade excepcional no ramo da hotelaria. Para tal, devemos exceder-nos em todas as áreas de negócio. Queremos ser uma empresa de referência no nosso sector de atividade em Portugal para todos os stakeholders, promovendo o desenvolvimento e a participação dos nossos recursos humanos, assegurando a rentabilidade

³¹ Ana Magalhães, *Ibidem*

³² Informações recolhidas em RTP, programa “Visita Guiada”, episódio nº 33, 12.12.2016

financeira, mantendo a nossa responsabilidade corporativa contribuindo para a comunidade e respeito pelo ambiente”.

E definidos os **Valores**:

- *Equilíbrio e transparência na gestão financeira*
- *Conduta ética*
- *Dignificação e reconhecimento das pessoas*
- *Qualidade e excelência no serviço*
- *Sustentabilidade*
- *Solidariedade*

4.2.2. Parcerias

4.2.2.1. Apoio à Comunidade

O Hotel Ritz tem diversas parcerias na Área da Responsabilidade Social. Apoia ativamente um número significativo de instituições, tais como o **Banco Alimentar Contra a Fome, Ajuda de Mãe, Comunidade Vida e Paz, Assistência Médica Internacional (AMI)**, ou a **Fundação António Luís de Oliveira**. Para estas instituições o hotel organiza recolha de bens e fundos, organiza workshops, proporciona estágios e ajuda com ações no terreno. O hotel também colabora com o **Instituto do Sangue** na recolha entre os colaboradores do hotel e organiza ações de recolha de radiografias e telemóveis a favor da **AMI**.

4.2.2.2. A Corrida Terry Fox

Durante muitos anos, o hotel também participou na organização anual da corrida **Terry Fox**, um evento destinado a recolher fundos para luta contra o cancro em todo o mundo.

4.2.2.3. GRACE

O hotel é ainda associado do **GRACE – Grupo de Ação e Reflexão em Cidadania Empresarial** – e do **Global Compact Network Portugal**³³ e procura participar ativamente nas várias iniciativas promovidas por estas associações. Estas iniciativas vão desde a limpeza de matas a pintura de escolas, num vasto leque de atividades. Neste sentido, participa e organiza vários eventos em que são debatidos temas ligados à responsabilidade social, nomeadamente os direitos humanos. É o caso do Projeto GIRO³⁴.

4.2.2.4. Apoio aos Colaboradores

O hotel desenvolve também parcerias com diversas empresas com o objetivo de beneficiar os trabalhadores. Assim, foram estabelecidos acordos com marcas de fatos para homem, clínicas dentárias, casas de brinquedo e roupas para criança, cabeleireiros, etc.

4.2.3. Estratégia da Unidade Hoteleira

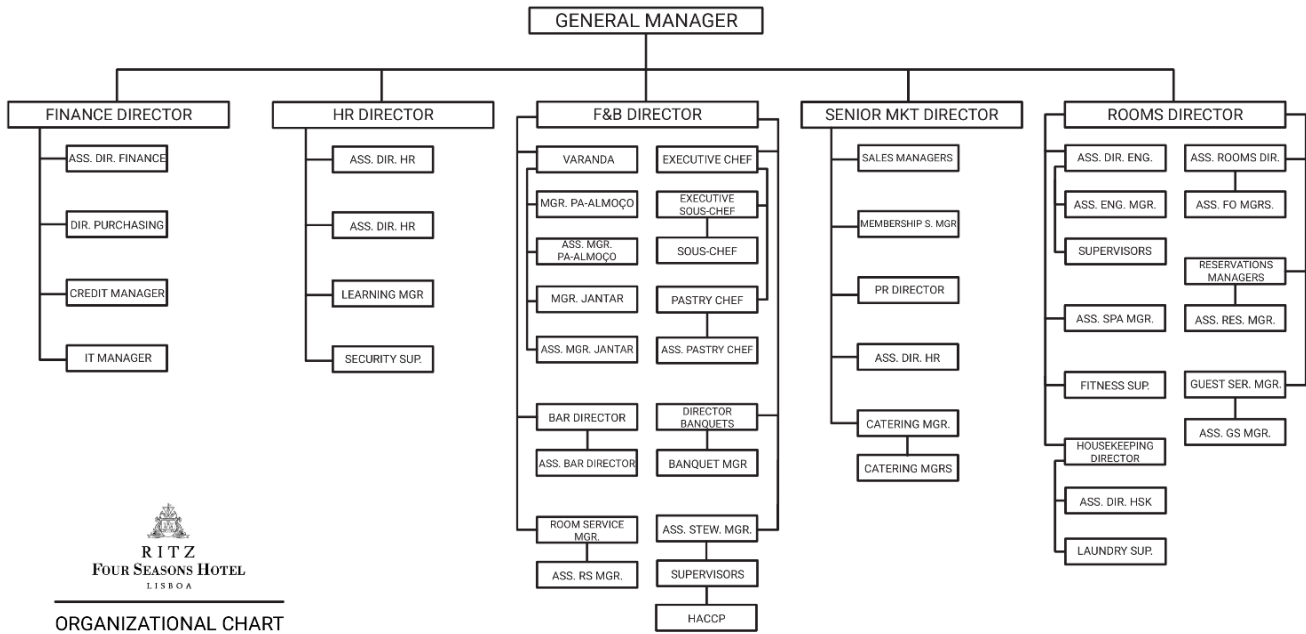
A **Estratégia** do Hotel Ritz é operar no nicho de mercado que é o luxo e a diferenciação pelo preço e qualidade de serviço. O hotel não quer “volume” (ocupação completa), quer oferecer qualidade e preço, objetivos que por vezes são contraditórios ou impossíveis de satisfazer ao mesmo tempo. Para uma organização desta dimensão, com um elevado número de colaboradores, são fundamentais soluções de gestão tecnologicamente evoluídas, capazes de responder rapidamente às solicitações e alterações necessárias. Não é por acaso que a qualidade dos recursos humanos é também uma mais valia em que o hotel investe, apostando no sentido de responsabilidade e “amor à camisola” dos colaboradores. Tal como me disse desde o primeiro dia uma das funcionárias do departamento financeiro, “isto não é um hotel de esquina, é de um quarteirão inteiro”.

³³O United Nations Global Compact é uma iniciativa na área da cidadania empresarial, que teve a sua origem numa proposta do anterior Secretário-geral da ONU, Kofi Annan, no ano 2000. Assenta em dez Princípios fundamentais, sobre as áreas dos direitos humanos, práticas laborais, proteção ambiental e anticorrupção e visa promover o compromisso público e voluntário das empresas em cumpri-los. Cfr. <http://globalcompact.pt/about/un-global-compact>

³⁴ O projeto de voluntariado empresarial Giro reúne colaboradores de empresas em obras de apoio social e iniciativas ambientais. Em 2017 foi virado para a recuperação de matas, plantação de árvores e prevenção de incêndios.

4.2.4. Organigrama

Figura 19 – Organigrama do Hotel Ritz



Fonte: Elaboração própria

4.2.5. Posicionamento

Definir o posicionamento de uma marca é fundamental para orientar todas as ações da empresa. Além de diferenciá-la dos concorrentes no mercado.

O Hotel Ritz é a unidade hoteleira disponível mais cara em Lisboa, isto é, que pratica os preços mais elevados. Em termos de ocupação, o objetivo é ter um máximo de 80%, porque só assim consegue manter o rigor e a qualidade de serviço. Para além disso, 80% de ocupação no Ritz é equivalente a 100% nos seus concorrentes diretos, uma vez que pratica o dobro dos preços destes. Desta forma maximiza o RevPar³⁵.

³⁵ RevPar: *Revenue per Available Room*, ou Receita por Quarto Disponível. É um índice muito utilizado na indústria hoteleira para se avaliar e comparar as receitas de hotéis. Pode ser também traduzido como o rácio entre a receita dos quartos ocupados e os quartos disponíveis num determinado período.

4.2.6. Mercado-Alvo

O Hotel Ritz caracteriza-se por ser, essencialmente, um hotel de prestígio, que atrai uma clientela de turismo de lazer no segmento de luxo, mas também, cada vez mais, empresários. É também um local de eventos muito procurado, dada a sua notoriedade e localização. Este hotel é a escolha para os hóspedes que procuram um elevado nível de qualidade, conforto e luxo, clientes que dão valor ao serviço personalizado, que é aquilo que a marca oferece e pela qual pretende distinguir-se.

4.2.7. Análise da Concorrência Direta

O Hotel tem como principais concorrentes diretos: o **Olissippo Lapa Palace**, **Ritz-Carlton Penha Longa Resort**, **Tivoli Avenida Liberdade Lisboa**, o **Sheraton Lisboa Hotel & Spa** e o **Pestana Palace Lisboa**.

Todos estes estabelecimentos hoteleiros são de cinco estrelas e oferecem um produto de elevada qualidade.

O **Olissippo Lapa Palace** é um palácio construído no século XIX, com vista sobre o rio Tejo e que permaneceu como residência privada até 1992 quando a família o vendeu para ser transformada num hotel, o Hotel da Lapa, do nome do bairro onde se situa. Luxuosamente decorado, o hotel está inserido num majestoso jardim subtropical, a dez minutos do centro de Lisboa.

O **Penha Longa Resort**, da cadeia de luxo internacional Ritz-Carlton, é um dos resorts de luxo mais conhecidos de Portugal, construído numa propriedade de estilo palaciano. Situa-se entre as colinas da Reserva Natural de Sintra-Cascais, a meio das montanhas de Sintra. Oferece uma localização privilegiada para fazer caminhadas e passeios de bicicleta, situando-se a 25 minutos de carro do Aeroporto Internacional de Lisboa. Tem um campo de golfe de 27 buracos, que está entre os 30 melhores da Europa Continental. O seu Restaurante LAB detém uma estrela Michelin desde novembro de 2016. Pertence

O **Tivoli Avenida Liberdade Lisboa** foi o primeiro hotel a instalar-se na Avenida da Liberdade, em Lisboa, nos anos trinta, quando esta era ainda “flanqueada por talhões ajardinados”. Com um edifício também emblemático – curiosamente, um dos seus edifícios foi construído pelo mesmo arquiteto do Ritz, Pardal Monteiro – situado numa zona onde proliferavam locais de divertimento³⁶, esta unidade hoteleira começou cedo a atrair turistas de gama alta. Dispõe de um bar no terraço do último piso com vistas panorâmicas sobre Lisboa e de um restaurante com entrada independente.

O **Sheraton Lisboa Hotel & Spa** está localizado numa zona empresarial e de serviços de Lisboa, nas chamadas Avenidas Novas, apenas a dez minutos da Baixa de Lisboa. É referenciado como o sétimo prédio mais alto de Portugal, com 91 m de altura, tendo-se tornado famoso por, à data da sua construção, em 1972, ser o mais alto. O edifício pertence inteiramente à companhia de hotéis Sheraton e conta com 369 quartos, ficando a 15 minutos do Aeroporto de Lisboa. No topo do hotel existe um restaurante panorâmico, do qual se pode ver praticamente toda a cidade de Lisboa. Possui um spa com 1 500 m².

O **Pestana Palace Lisboa** está instalado num palácio [de Valle Flor] dos finais do século XIX, localizado numa área residencial do bairro do Alto de Santo Amaro, já fora do centro de Lisboa. Foi adquirido em 1992 pelo Grupo Pestana, passando a partir de então por obras de restauro e adaptação, que o requalificaram como unidade hoteleira. Duas novas alas foram erguidas para abrigar os quartos. Na parte externa, além dos jardins e da piscina, destaca-se a chamada Casa do Lago, um pavilhão em estilo oriental, também do final do século XIX. Está classificado como Monumento Nacional desde 1997. Oferece um spa, que foi galardoado internacionalmente.

³⁶ Beatriz Costa, a famosa atriz de revista, viveu aqui desde 1960 até à morte, em 1996.

4.2.8. Análise SWOT

A **Análise SWOT** é uma ferramenta que permite fazer um diagnóstico estratégico da empresa. As letras SWOT referem-se a *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). As duas primeiras letras referem-se aos pontos fortes e dos fracos no âmbito interno e as duas últimas letras referem-se aos fatores externos da empresa.

Utilizar a análise SWOT é útil para definir os objetivos estratégicos da empresa.

Figura 20 - Análise SWOT

Pontos fortes: <ul style="list-style-type: none">• Combinação de uma marca internacional e nacional muito forte;• Hotel emblemático e histórico;• Associação clara de luxo	Pontos fracos: <ul style="list-style-type: none">• Lentidão na adaptação das novas tendências de mercado;• Resistência à mudança;• Falta de pessoal qualificado• Impossibilidade de alteração (edifício)
Oportunidades: <ul style="list-style-type: none">• Diversificação da oferta;• Renovação dos quartos;• Utilização do espaço exterior• Reutilização de espaços interiores inutilizados	Ameaças: <ul style="list-style-type: none">• Entrada de uma cadeia internacional de renome, no mercado lisboeta, que atingisse o mesmo <i>target</i>;• Crise global;• Fim da bolha turística de Lisboa;• Terrorismo

5. Estágio

5.1. Atividades desenvolvidas no estágio

Fiz estágio no departamento financeiro do Hotel Ritz, entre julho de 2017 e janeiro de 2018. Ao longo deste período, pude acompanhar toda a atividade desenvolvida no departamento, desde contas a receber a contas a pagar, passando pela caixa, a auditoria de receita (*income auditor*) e o controle.

Nos primeiros três meses, estive na secção de “CONTAS A RECEBER”, a menos monótona da contabilidade. Permite realizar diversas atividades todos os dias, num espaço de duas semanas, e assim sucessivamente.

São poucas as tarefas diárias obrigatórias nesta secção, com exceção da elaboração da “**Lista de Cheques**”. Esta lista visa registar diariamente a entrada de dinheiro no hotel através da contabilidade. A entrada de dinheiro tanto pode ser por moeda/nota, cheque, ou transferência bancária com o propósito de pagamento de faturas, reservas, depósitos ou outras contas. Esta lista tem de ser assinada pelo Diretor Financeiro ou o seu Assistente, para que se possa controlar o que entrou.

Uma das atividades correntes na secção são as respostas aos **Pedidos de Fatura** feitos pelos clientes. No entanto, estas faturas só podem ser enviadas caso o cliente cumpra dois de cinco requisitos: número de reserva, datas da estadia, identificação do mail (ser o mesmo da reserva), método de pagamento e, caso este seja efetuado por cartão de crédito, a indicação dos últimos quatro dígitos do seu número. Estas exigências correspondem a uma forma de proteção do cliente, um princípio estabelecido pela cadeia Four Seasons.

Outra atividade recorrente nesta secção é o “**Aging Control**”, que consiste em manter as dívidas dos clientes dentro do prazo estabelecido por contrato (o prazo ótimo corresponde a 30 dias). Esta tarefa só é efetuada em relação aos clientes que têm conta corrente. Caso o prazo não seja respeitado, é necessário ligar (se forem nacionais) ou enviar e-mail (se forem estrangeiros), para averiguar quando será feito o pagamento e fazer o respetivo controle. Deve juntar-se o máximo de informação e de dados, que permitam estabelecer um grau de confiança adequado junto dos clientes. Para tanto, é necessário atualizar os registos de contacto e cobranças no sistema.

A contabilidade encarrega-se também do **Check-out dos Grupos** que estiveram no hotel. No momento da saída dos grupos, só são cobrados aos seus membros as despesas extras (consumos no minibar, *room service*, lavanderia, etc.), sendo que a totalidade do pagamento pela estadia é transferida para um momento posterior.

Antes de estarem *in house* (dentro do hotel), os grupos são da responsabilidade do departamento das vendas, ao qual compete a promoção do estabelecimento, bem como a cobrança do primeiro depósito efetuado pelo grupo e a assinatura do respetivo contrato. A partir da altura em que o grupo se encontra no hotel, ficam a cargo dos *conference managers* (*catering*), que organizam a parte de F&B (onde comer, o que comer, etc.), de acordo com os pedidos e exigências efetuados pelo grupo.

Por fim, quando os grupos saem, a contabilidade faz a verificação e controlo dos dados inseridos no sistema. Caso esteja tudo correto, é emitida a fatura final e enviada para o grupo. Caso contrário, é necessário recorrer aos *conference managers*, para que estes sejam confrontados com o erro e o corrijam.

A contabilidade também é responsável pelos depósitos dos grupos (exceto o primeiro, que foi da responsabilidade do departamento de vendas, como se referiu). É necessário imprimir a **Escala de Depósitos**, uma vez por semana. Esta inclui também a listagem dos grupos, que irão estar futuramente no hotel, devendo tomar-se atenção à data limite dos depósitos. Caso nenhum tenha sido efetuado, são enviadas ao grupo as “faturas-proforma”, que relembram aos agentes os prazos de pagamento dos depósitos.

Ainda relativamente aos grupos, a contabilidade ocupa-se dos lançamentos das **Comissões** das diversas entidades. É uma tarefa que requer muita atenção, porque é estritamente obrigatório que os detalhes da fatura de comissão estejam corretos, com os respetivos dados bancários.

A secção “CONTAS A RECEBER” também é responsável pela **Faturação Periódica**, isto é, todos os consumos por parte das lojas que ocupam espaços no hotel, entre outros. Estes consumos são registados em PM’s (conta criada no sistema, para que os consumidores não tenham de pagar a pronto). Esta faturação periódica abrange os consumos nos *outlets* do hotel e os gastos de FSE (fornecimento e serviços externos), que inclui água (fria e/ou quente) e eletricidade. No fim de cada mês, envia-se uma fatura correspondente a cada tipo de gasto.

Este departamento da contabilidade é igualmente responsável pelo **Direct Bill** (conta corrente), ou seja, contas cujas empresas têm crédito aberto no hotel. Cabe-lhe organizar diariamente estas faturas mediante um relatório, certificando-se de que cada fatura tem o respetivo pedido de reserva por parte da empresa/agência de viagem (*back-up*). O responsável pelo departamento de reservas confere o relatório que lhe é entregue pelo *Front Office*, certificando-se que tem todas as faturas fechadas para *direct bill* nesse dia e que todas as faturas têm o *backup* correto e completo. Após esta confirmação, a contabilidade faz uma última verificação, aloca a fatura no sistema na conta respetiva, sendo a primeira via da fatura enviada seguidamente por correio (a segunda via fica na contabilidade).

Outra das áreas em que trabalhei foi o “CONTROLO”. Nesta secção, estive encarregue das **Reconciliações de Cartões de Crédito**. Este procedimento visa assegurar que todos os pagamentos efetuados por cartão de crédito estão devidamente registados na contabilidade. É um procedimento que permite certificar a veracidade e, por isso, deve ser feito diariamente e com muito rigor. Para esta reconciliação, são necessários diversos relatórios do sistema do hotel, onde estão registados os pagamentos por cartão de crédito, comparando o “fecho” dos terminais de multibanco dos diversos *outlets* do hotel. Caso haja diferenças, é necessário encontrá-las. Estas diferenças podem ser provenientes de pagamentos a mais ou a menos, ou fruto do erro humano ao inserir um código errado.

O trabalho que realizei no Controlo foi um dos mais desafiantes e gratificantes que pude realizar, apesar da dificuldade e exigência da tarefa.

Nos últimos três meses de estágio, dei apoio a outras áreas do departamento. Era um trabalho mais sistemático.

Comecei por ajudar o responsável pela AUDITORIA DA RECEITA (*Income auditor*). A tarefa consistia em verificar se o dinheiro que estava registado em sistema correspondia ao que a *general cashier* contava (fisicamente). Outra tarefa consistia em contabilizar o número de faturas dos *outlets* que eram *house charge* (por conta da casa) ou/e *voids* (enganos ou alterações dos pedidos feitos pelos clientes), por serem feitas por pessoal autorizado ou ofertas a clientes. É estritamente obrigatório que num caso ou noutro, estes venham assinados pelos respetivos responsáveis. Por exemplo, é prática no hotel que no dia de aniversário de um cliente, o responsável do bar ofereça um bolo de aniversário; também no caso de algum *influencer* (alguém com influência no poder de decisão das outras pessoas, através das redes sociais) visitar o hotel, é uso o responsável do restaurante oferecer uma refeição.

Na secção de “CONTAS A PAGAR”, pude auxiliar o responsável com o lançamento de faturas e com o arquivo. O lançamento de faturas era uma tarefa diária.

Há dois tipos de **lançamento de faturas**. Um, relativo ao lançamento de faturas que vêm da *general cashier* (denominadas *petty cash* – faturas pagas em dinheiro), referentes a bens ou pequenos serviços adquiridos pelo hotel; outro respeitante ao lançamento de faturas provenientes do departamento de compras. Estas últimas dizem respeito a faturas de F&B (relativas à restauração), ou dos diretos (bens ou serviços técnicos).

Nesta mesma secção, fui responsável pelas **faturas de comissão** de dois principais motores de reservas: Booking e Expedia. No início de cada mês, eram recebidas as faturas de comissão relativas às reservas individuais que estas forneciam ao hotel. O meu papel consistiu em averiguar se a quantia que estes “motores” reclamavam correspondia ao que estava registado em sistema.

Relativamente ao apoio que tive oportunidade de dar ao responsável pela “CAIXA” (*general cashier*), teve um carácter mais esporádico. Consistia em responder a e-mails de agências de viagem que questionavam os pagamentos de faturas de comissão de clientes individuais. Dado que o responsável pelo pagamento destas comissões era uma empresa exterior, a TACS, eu apenas tinha de verificar se esta já tinha sido paga, respondendo aos emails com os detalhes do pagamento.

5.1.1. Cronograma de atividades

Como referi anteriormente, nos primeiros três meses estive na secção de “CONTAS A RECEBER”. O cronograma abaixo é o esboço do trabalho que realizei durante esse período.

HORA	SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA
8:00	LISTA DE CHEQUES	LISTA DE CHEQUES	LISTA DE CHEQUES	LISTA DE CHEQUES	LISTA DE CHEQUES
9:00	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS	DIRECT BILL	AGING CONTROL	DIRECT BILL	ESCALA DE DEPÓSITOS
10:00	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS	DIRECT BILL	AGING CONTROL	DIRECT BILL	ESCALA DE DEPÓSITOS
11:00	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS	DIRECT BILL	AGING CONTROL	DIRECT BILL	ESCALA DE DEPÓSITOS
12:00					
13:00	CHECK-OUT DE GRUPOS	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS	AGING CONTROL	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS	ESCALA DE DEPÓSITOS
14:00	COMISSÕES	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS	AGING CONTROL	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS	COMISSÕES
15:00	LISTA DE CHEQUES	LISTA DE CHEQUES	LISTA DE CHEQUES	LISTA DE CHEQUES	LISTA DE CHEQUES
16:00	LISTA DE CHEQUES	LISTA DE CHEQUES	LISTA DE CHEQUES	LISTA DE CHEQUES	LISTA DE CHEQUES
17:00					

Fonte: Elaboração própria

Nos últimos três meses, auxiliei os meus colegas de diferentes setores (Contas a Pagar, Caixa, Controlo de Gestão e Auditoria de Receita). O cronograma abaixo mostra em termos genéricos o meu “dia a dia”:

HORA	SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA
8:00	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME
9:00	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME
10:00	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME
11:00	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME	APOIO AO AUDITOR DE INCOME
12:00					
13:00	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS
14:00	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS	RECONCIAÇÕES BANCÁRIAS
15:00	LANÇAMENTO DE FATURAS	COMISSÕES	LANÇAMENTO DE FATURAS	COMISSÕES	LANÇAMENTO DE FATURAS
16:00	LANÇAMENTO DE FATURAS	COMISSÕES	LANÇAMENTO DE FATURAS	COMISSÕES	LANÇAMENTO DE FATURAS
17:00					

Fonte: Elaboração própria

5.2.Propostas de Valor

Dado que o Hotel Ritz é gerenciado pela cadeia de hotéis Four Seasons, não é fácil apresentar propostas de valor significativas, uma vez que o hotel tem de cumprir diversos procedimentos rigorosos estabelecidos pela marca. As propostas de valor apenas servem para simplificar e/ou reduzir o tempo despendido na execução da tarefa, de forma a torná-lo mais eficaz e eficiente.

No departamento financeiro, como foi referido anteriormente, há diversas tarefas cuja execução representa uma constante luta contra o tempo. É muito difícil e exigente conciliá-las num só dia. Neste departamento a margem de erro é mínima (quase diria nula), pelo que é necessário estar 100% focado no trabalho.

5.2.1. CONTAS A RECEBER

Nos primeiros três meses, enquanto estive nesta secção, havia tarefas cujo resultado final não dependia de nós, como por exemplo, o “aging”. Sendo esta o controlo de todas as contas correntes, na prática limitamo-nos a contactar os agentes cujas datas de pagamentos tenham sido ultrapassadas. Nos casos extremos, é possível mesmo cortar o crédito. Nessas situações, todas as reservas por parte dessas agências turísticas em falta deixam de ter qualquer benefício do hotel. É um trabalho cansativo, mas que poderia ser melhorado, se – por exemplo – fosse cortado o crédito no momento em que se cumprisse o dobro dos dias sobre a data limite de pagamento estabelecida por contrato e tendo o agente sido avisado.

Apesar de transmitir uma posição mais austera e menos flexível por parte da empresa (o que acarreta sem dúvida outro tipo de considerações), esta proposta seria uma forma de precaver situações desagradáveis para ambas as partes. Salvaguarda-se, no entanto, que a abordagem teria que ser sempre feita caso a caso e nunca ser encarada como uma regra, até porque pode haver problemas pontuais da outra parte a que o hotel tem que ser sensível.

5.2.2. RECONCILIAÇÕES DE CARTÕES DE CRÉDITO

Nas “Reconciliações de Cartões de Crédito”, tarefa que tive oportunidade de executar ao longo dos seis meses, consegui introduzir um mecanismo eficiente, de maneira a que não houvesse margem para o erro ao colocar valores, reduzindo simultaneamente o tempo despendido na tarefa. Essa sugestão foi adotada e esse mecanismo passou a ser praticado na execução da tarefa.

5.2.3. INCOME AUDITOR

Enquanto auxiliava a “*Income Auditor*”, separando de maneira organizada as faturas dos diferentes *outlets* do hotel com o intuito de fazer o controlo das receitas entradas, deparei-me com a falta de organização das faturas que chegavam à contabilidade. Organizar estas faturas de modo a que seja possível distinguir pequenos-almoços, almoços e jantares representava uma tarefa na qual se despendia aproximadamente uma hora. Como proposta de valor, sugiro a possibilidade de organização do trabalho a montante de modo mais eficaz, a fim de tornar o seu controlo mais simplificado.

Outra proposta de eficiência dos processos que poderia ser referida refere-se à responsabilização direta do funcionário no que diz respeito à assinatura de *officer checks* (voids e/ou *house charges*). Efetivamente, na contabilidade, perde-se muito tempo com situações em que as faturas não vêm assinadas por “mero esquecimento”.

5.2.4. CONTAS A PAGAR

Nesta secção deparei-me com o excesso de faturas diárias F&B. Por exemplo, todas as semanas, pedia-se pelo menos duas vezes fornecimento de ovos. É possível racionalizar esta tarefa (e diminuir o número de faturas), fazendo uma previsão mais rigorosa de consumos. Se, no exemplo dos ovos, estes fossem encomendados por excesso (uma vez que segundo as normas do hotel estes têm a validade de um mês), diminuía-se a quantidade de faturas. Este exemplo pode ser replicado com outros produtos.

6. Alinhamento entre os conhecimentos adquiridos no curso e na empresa

A realização deste estágio teve um impacto muito positivo no final desta etapa académica, mas também na que se segue, o mundo do trabalho. Deu-me a possibilidade de ter contacto direto com o dia a dia de um hotel – para mais de um de grande dimensão como o Ritz – na área profissional relacionada com a minha preparação académica. Outros estágios também realizados foram sobretudo enriquecedores por me terem permitido tomar contacto com outros departamentos de um estabelecimento hoteleiro.

Durante o estágio, foram inúmeras as vezes em que tive objetivos traçados temporalmente, tendo de cumprir no mais rápido período de tempo possível. Nestas situações, o pensamento crítico transmitido na unidade curricular Gestão Estratégica foi o que mais me ajudou. Ao longo de um semestre, esta cadeira, lecionada pelo Professor José Manuel Fonseca, abordou temas como a atitude estratégica, que faz com que se possa chegar ao mesmo objetivo de diferentes formas, desafiando a logística e a eficiência.

Tendo o estágio sido realizado no departamento financeiro, o facto de ter uma licenciatura em Finanças e Contabilidade (ISCTE), completada com os ensinamentos das unidades curriculares do Mestrado, foram-me muito úteis no decurso da frequência do estágio.

Destaco, em particular, as unidades curriculares Análise e Report Financeiro, lecionada pelo Professor Fernando Cardoso, e Data Análise for Business, lecionada pelo Professor Manuel do Carmo, que me permitiram olhar para o meu trabalho com outros olhos, facilitando não só a compreensão do que me era proposto (como por exemplo a análise de gráficos), como a elaboração e execução das tarefas. Grande parte dos conceitos financeiros/contabilísticos já me eram familiares, o que ajudou, quer à rapidez da aprendizagem, quer facilitando a tarefa dos meus próprios colegas que, ao longo dos seis meses, me ensinaram os métodos.

Em conclusão, considero que a minha base de estudos contribuiu muito positivamente para o meu desempenho no estágio e que, de modo geral, o Mestrado em Gestão de Turismo e Hotelaria me proporcionou uma visão geral do setor a que me quero dedicar, perspetivando situações e problemas com que poderei defrontar-me no futuro.

7. Conclusão

O trabalho no ramo da Hotelaria e Turismo é a opção que fiz de um ponto de vista profissional. Sendo licenciado em Finanças e Contabilidade, o meu projeto passa pelo mundo do turismo e dos hotéis. Foi por isso que escolhi este Mestrado de Gestão do Turismo e Hotelaria.

O setor tem hoje uma forte identidade própria, sendo um dos mais dinâmicos não só da economia portuguesa, como também da economia mundial. Apresenta um crescimento constante, ao mesmo tempo que vai revelando sempre novas tendências a explorar. Não é só uma atividade que proporciona prazer, festa e divertimento, mas também um setor que emprega cada vez mais profissionais de formação diversificada. É, por isso, altamente desafiador e estimulante.

A realização deste estágio foi altamente enriquecedora naquilo que encaro como a minha futura carreira profissional. Pela primeira vez, fui integrado numa equipa de trabalho, desenvolvendo o mesmo tipo de tarefas, a par com os meus colegas do departamento financeiro.

Saúdo especialmente a forma como este estágio foi conduzido pelos seus responsáveis, na medida em que me foi permitido realizar, coadjuvar, ou ter contacto ao longo de seis meses com todas as tarefas que são da competência do departamento financeiro do Hotel Ritz Four Seasons. Este foi um aspeto particularmente relevante para mim, na medida em que não tinha essa expectativa. Senti-me como um verdadeiro membro da equipa e não um mero estagiário de passagem. Tenho a consciência de que contribuí com o meu trabalho para uma cadeia de valor acrescentado.

Com base na experiência adquirida, gostaria no futuro de diversificar a minha atividade, quer dizer, adquirir o máximo de conhecimentos possíveis também na parte operacional dos hotéis. Espero, ainda, ter a oportunidade de poder ter contacto com outras culturas e formas de estar neste setor, de forma a ter uma experiência abrangente a nível internacional para um dia poder aplicar o produto dessas experiências no meu próprio país.

8. Referências Bibliográficas

Livros:

Cunha, L. (2013). Economia e política do turismo; LIDEL.

Cunha, L. (2003). Introdução ao turismo; LIDEL.

Costa, R. (2012). Introdução à Gestão Hoteleira (4ª Edição Atualizada). LIDEL.

Silva, E. & Silva, A. (2011). SNC Manual de Contabilidade. REI DOS LIVROS.

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

Teses:

Maricato, N (2012). *O Turismo em Portugal: Tendências e Perspectivas*. Universidade de Coimbra;

Paiva, S (2015). *Importância da contabilidade de gestão na hotelaria Estudo de Caso*. Instituto Politécnico de Leiria

Paper:

Karagiorgos, T., Drogalas, G., Christodoulou, P., & Pazarskis, M. (2006). *The crucial importance of accounting in tourism business*. In *Management of International Business & Economic Systems (mibes) Conference Proceedings (pg. 1-8)*. Larissa: Dpt. of Business Administration of the TEI of Larissa.

Webgrafia:

Instituto Nacional de Estatística (INE) – <https://www.ine.pt/>

PORDATA – <https://www.pordata.pt/>

Organização Mundial de Turismo (UNWTO) – <http://www.unwto.org/>

World Travel and Tourism Council (WTTC) – <http://www.wttc.org/>

Four Seasons – <https://www.fourseasons.com/>

Wikipedia – <https://www.wikipedia.org/>

Fundo Monetário Internacional (FMI) – <http://www.imf.org/external/index.htm>

Turismo de Portugal – <http://www.turismodeportugal.pt/>

Turismo de Lisboa – <https://www.visitlisboa.com/pt-pt>

Associação da Hotelaria de Portugal (AHP) – <http://www.hoteis-portugal.pt/>

Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal - <http://www.ahresp.com/>

Rádio e Televisão de Portugal (RTP) – www.rtp.pt/

Booking - <https://www.booking.com/>

Periódicos:

Expresso

Público

Diário de Notícias

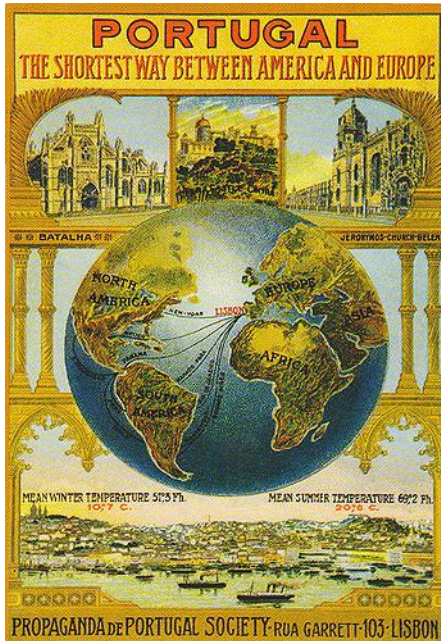
Jornal de Negócios

Sol

9. Anexos

Anexo 1:

Primeiro slogan de cariz turístico nacional



Anexo 2:

Unidade de habitação de Marselha (1952)

