



**O SISTEMA DE CONTROLO INTERNO NUMA EMPRESA DO
SECTOR HOTELEIRO**

ESTUDO DE CASO: ÂMBITO DA ÁREA DE VENDAS

RAQUEL JOSÉ DE FREITAS VIEIRA

Trabalho de Projecto

Mestrado em Auditoria

Porto – 2014

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



O SISTEMA DE CONTROLO INTERNO NUMA EMPRESA DO SECTOR HOTELEIRO

ESTUDO DE CASO: ÂMBITO DA ÁREA DE VENDAS

RAQUEL JOSÉ DE FREITAS VIEIRA

**Trabalho de Projecto
apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para
a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob a orientação da Doutora
Alcina Augusta de Sena Portugal Dias.**

“Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri”

Porto – 2014

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

Este trabalho assenta na motivação em explorar uma das principais actividades à escala global – o turismo – tendo como objectivo de investigação a caracterização das práticas de controlo interno na área de vendas da empresa do sector hoteleiro objecto do estudo, aferindo os riscos a que está exposta e se estes estão mitigados de forma a garantir a receita.

Para alcançar este objectivo foi necessário reconhecer, através da revisão bibliográfica, as principais definições e conceitos relativos a risco, controlo interno e controlo de receita. Através da realização de entrevistas, aplicação de questionários e observação directa, foram identificados os principais riscos referentes à obtenção de receita na actividade hoteleira, analisadas as actividades correntes e de controlo implementadas, caracterizado o sistema de controlo interno na área de vendas através do método misto - conjugação do método descritivo com o de fluxograma -, o que permitiu identificar as áreas críticas que contribuem para o risco de perda de receita e, considerando o rácio custo/benefício, as medidas a adoptar para o mitigar.

Conclui-se que existe uma monitorização dos riscos considerada adequada e o risco residual de perda de receita encontra-se nos níveis aceitáveis definidos pela Direcção. A implementação das actividades de controlo recomendadas supera o rácio custo/benefício e, procedendo-se à sua implementação, é espectável um aumento da eficiência, eficácia e economicidade do sistema de controlo interno implementado na área de vendas da empresa alvo de estudo.

Palavras-chave:

Controlo Interno, Gestão de Risco, Controlo de Receita, Hotelaria

Nota: Este trabalho de projecto de mestrado foi redigido pelo antigo acordo ortográfico da língua portuguesa, ao abrigo do Decreto Legislativo nº 54, de 18 de Abril de 1995.

Abstract

This work is driven by the motivation to explore one of the main activities on a global scale - Tourism - with the aim of characterizing the practices of internal control of the company's sales, assessing the risks to which it's exposed and if these are mitigated to ensure the revenue.

To achieve this goal it was necessary to acknowledge, through the literature review, key definitions and concepts related to risk, internal control and revenue assurance. Through interviews, questionnaires and direct observation, the main risks related to revenue in the hotel business were identified, analyzed current activities and implemented control process, characterized the system of internal control in the sales area through mixed method - conjunction of the descriptive method with flowchart - which help to identify the critical areas that contribute to the risk of lost revenue and, considering the cost / benefit ratio, the measures to adopt to mitigate it.

We conclude that there is adequate monitoring of risks and that the residual risk of revenue loss lies within acceptable levels determined by the Board. The implementation of recommended control activities outweighs the cost/benefit ratio and, proceeding to its implementation, would be expected to improve the efficiency, effectiveness and economy of the internal control system implemented in the sales area of the company in study.

Key words:

Internal Control, Risk Management, Revenue Assurance, Hospitality

Agradecimentos

À Professora Doutora Alcina Dias, minha orientadora, pelo incentivo ao desenvolvimento do projecto de investigação e pelo apoio na sua elaboração.

À administração e direcção do “Hotel” por proporcionarem realizar este trabalho de projecto.

À directora financeira do “Hotel”, a minha tutora, que foi preponderante na aprovação deste projecto, pela disponibilidade e por todas as facilidades que me concedeu aquando da sua elaboração.

Aos meus colegas do “Hotel”, quer os que participaram directamente através das entrevistas e questionários realizados, quer os que contribuíram sempre que solicitados, demonstrando sempre uma enorme receptividade e colaboração.

Aos meus pais, Agostinho e Fernanda Vieira, pelo enorme esforço e dedicação que tanto os caracteriza.

À minha irmã e porto de abrigo, Liliana Vieira, pelo incentivo, motivação e confiança que sempre me transmite.

Ao José Enoque, pelo afecto e zelo incondicionais.

Aos meus pilares, Nuno Silva, António Alas, Pedro Silva, Andreia Pacheco, Susana Alves, Bruno Soares, Anabela Silva e Joana Linhas, pela amizade, carinho, partilha e encorajamento em todos os momentos.

Ao meu colega do curso de mestrado Nuno Soares, pelo companheirismo e troca de experiências que partilhamos ao longo deste ano.

Lista de abreviaturas

| | |
|-------|---|
| AICPA | <i>American Institute of Certified Public Accountants</i> |
| BAR | <i>Best Available Rate</i> |
| CI | Controlo Interno |
| CICA | <i>Canadian Institute of Chartered Accountants</i> |
| COBIT | <i>Control Objectives for Information and related Technology</i> |
| CoCo | <i>Criteria of Control Framework</i> |
| COSO | <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> |
| ERM | <i>Enterprise Risk Management – Integrated Framework COSO</i> |
| F&B | <i>Food and Beverage</i> |
| GRAPA | <i>Global Revenue Assurance Professional Association</i> |
| IFAC | <i>International Federation of Accountants</i> |
| IIA | <i>Institute of Internal Auditors</i> |
| INE | Instituto Nacional De Estatística |
| ISA | <i>International Standard on Auditing</i> |
| OMT | Organização Mundial de Turismo |
| OROC | Ordem dos Revisores Oficiais de Contas |
| PI1 | Programa Informático de Facturação do <i>Front-Office</i> |
| PI2 | Programa Informático de Facturação dos Restaurantes e Bar |
| PWC | PricewaterhouseCoopers |
| SAC | <i>Systems Auditability and Control</i> |
| SAS | <i>Statements on Auditing Standards</i> |
| SCI | Sistema de Controlo Interno |
| SEC | <i>Securities and Exchange Commission</i> |
| TI | Tecnologias de Informação |

Índice geral

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 8 |
| CAPÍTULO I - CONTROLO INTERNO | 9 |
| 1.1. <i>A relação da auditoria interna e operacional com o controlo interno</i> | 9 |
| 1.2. <i>Controlo interno: conceptualização e objectivos</i> | 10 |
| 1.3. <i>Princípios e factores que influenciam o controlo interno</i> | 12 |
| 1.4. <i>Limitações e distorções do controlo interno</i> | 13 |
| 1.5. <i>Metodologias de controlo interno</i> | 15 |
| 1.5.1. <i>SAC - Systems Auditability and Control</i> | 16 |
| 1.5.2. <i>SAS - Statements on Auditing Standards</i> | 17 |
| 1.5.3. <i>COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> | 18 |
| 1.5.4. <i>COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology</i> | 21 |
| 1.5.5. <i>CoCo - Guidance on Criteria of Control – The CoCo Principles</i> | 23 |
| 1.5.6. <i>Síntese comparativa das metodologias abordadas</i> | 24 |
| CAPÍTULO II - O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCO DA ENTIDADE | 26 |
| CAPÍTULO III - REVENUE ASSURANCE – GARANTIA/CONTROLO DE RECEITA | 30 |
| 3.1. <i>Contextualização</i> | 30 |
| 3.2. <i>Contributo para a gestão de risco na área das vendas</i> | 32 |
| 3.3. <i>Riscos associados à área das vendas</i> | 34 |
| 3.4. <i>Programa de auditoria interna à área de vendas</i> | 35 |
| 3.4.1. <i>Planeamento, recolha e registo do SCI</i> | 37 |
| 3.4.2. <i>Descrição do SCI</i> | 38 |
| SÍNTESE DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO | 40 |
| PARTE II – METODOLOGIA | 41 |
| 4.1. <i>A abordagem qualitativa</i> | 42 |
| 4.2. <i>A opção metodológica: estudo de caso</i> | 42 |
| 4.3. <i>Recolha de dados</i> | 44 |
| 4.4. <i>Procedimentos</i> | 45 |
| 4.5. <i>Intervenientes</i> | 47 |

| | |
|---|-----------|
| PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO | 49 |
| CAPÍTULO V - O SECTOR DO TURISMO | 50 |
| 5.1. <i>Contexto económico mundial</i> | 50 |
| 5.2. <i>O sector em Portugal</i> | 52 |
| 5.3. <i>A hotelaria em Portugal</i> | 55 |
| 5.4. <i>Turismo e indústria hoteleira</i> | 56 |
| CAPÍTULO VI – PROJECTO: LEVANTAMENTO DO S.C.I. IMPLEMENTADO NA UNIDADE HOTELEIRA | 60 |
| 6.1. <i>Caracterização e estrutura organizacional</i> | 60 |
| 6.2. <i>Fluxograma da área de vendas do “Hotel”</i> | 64 |
| 6.3. <i>Análise da informação recolhida e descrição do sistema adoptado</i> | 69 |
| 6.4. <i>Objectivos, riscos e procedimentos de controlo interno</i> | 74 |
| 6.5. <i>Programa de trabalho de auditoria da área de vendas</i> | 80 |
| PARTE IV – CONCLUSÕES | 82 |
| <i>Conclusões</i> | 83 |
| <i>Limitações do estudo e pistas para investigação futura</i> | 85 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 86 |
| ANEXO | 91 |
| APÊNDICES | 96 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Relação das principais metodologias de CI e seus organismos | 15 |
| Tabela 2 – Perguntas definidas pelo COSO para cada componente, de acordo com Pickett (2005) | 19 |
| Tabela 3 - Resumo dos vários modelos de CI | 25 |
| Tabela 4- O conceito de risco segundo alguns autores e organismos | 27 |
| Tabela 5- Quadro resumo das questões de investigação para o estudo empírico | 40 |
| Tabela 6 - Rankings dos principais indicadores de turismo internacional, 2013 | 51 |
| Tabela 7 - Níveis de transparência: <i>global real estate transparency - composite index, 2010/2012</i> | 58 |
| Tabela 8 – Objectivo das entrevistas efectuadas de acordo com os entrevistados | 69 |
| Tabela 9 – Descrição dos objectivos, riscos e actividades implementadas e sugeridas de CI da área de vendas | 75 |
| Tabela 10 – Proposta de programa de trabalho de auditoria à área das vendas do “Hotel” | 81 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Cronologia das Publicações de Metodologias de CI e respectivos Organismos | 16 |
| Figura 2 – Representação gráfica da evolução do Modelo COSO, em 1992, 2004 e 2013 | 20 |
| Figura 3 - Representação do controlo de receita | 31 |
| Figura 4 - Rubrica Viagens e Turismo da Balança de Pagamentos de Portugal, 2009 – 2013 | 52 |
| Figura 5 - Repartição das viagens por organização da viagem, segundo os principais motivos, 2013 | 54 |
| Figura 6 - Despesa média diária por turista, segundo os principais motivos e duração, por destino, 2013 | 54 |
| Figura 7 – Organograma do “Hotel” | 61 |
| Figura 8 – Fluxograma da área de vendas do “Hotel” | 65 |

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje em que a mudança tecnológica é constante e as exigências das dimensões trabalho e lazer são cada vez maiores, a necessidade de viajar e o interesse pelo turismo, no seu sentido mais lato, são cada vez mais evidentes. Com o aumento da população e do urbanismo assim como o desenvolvimento de máquinas e tecnologias que permitem realizar uma melhor gestão do tempo, o turismo apresenta crescente relevância.

De facto, o turismo apresenta-se cada vez mais como a actividade com maior importância para a economia do país e, neste domínio, Marques (2007) afirma que “*sem hotelaria não há turismo*”, permitindo considerar a hotelaria como a base sobre a qual se apoia todo o edifício do turismo.

No entanto, como qualquer outra actividade, a hotelaria está sujeita a sucessos e fracassos e, num mundo global, impregnado de novas tecnologias, a velocidade da troca de informações pode ser um factor que favorece a disseminação da boa imagem do negócio ou, pelo contrário, apresentar-se como um factor negativo de multiplicação de problemas.

Outros aspectos são fundamentais para garantir o sucesso desta actividade. As vendas e as prestações de serviço, que na hotelaria consistem no conjunto de serviços oferecidos aos viajantes - hospedagem, alimentação, entretenimento, entre outros - em troca de valor financeiro, têm um papel vital na sua sustentabilidade.

Os objectivos das empresas são indicados pela administração ou negociados com os seus directores e estabelecidos sobre uma base incontestável: a necessidade de gerar lucros que garantam a existência e a continuidade da operação. Neste sector, a prioridade passa por melhorar a qualidade dos produtos e serviços a menores custos o que permite alcançar maior competitividade e exige a adopção de métodos de produção, gestão e comercialização que garantam maior eficiência, inovação e qualidade.

Perante a actual conjuntura económica e financeira e no sentido de ultrapassar as dificuldades num contexto macroeconómico instável e complexo, a gestão do risco tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante na agenda estratégica das empresas, constituindo-se como um elemento fundamental de suporte à gestão. Estas mudanças emergem em resposta à globalização das actividades económicas e à exposição a mercados abertos, num ambiente de maior risco, o que exige dos agentes um maior pragmatismo e rigor na gestão das suas actividades (Morais & Martins, 2013).

A introdução da norma ISO 31000, desenvolvida pela *International Organization for Standardization* (ISO, 2008), começa por explicitar que todas as organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências de factores internos e externos que, por sua vez, criam incertezas acerca da concretização ou não, dos seus objectivos.

Neste sentido, a incerteza está relacionada com o risco, sendo que a gestão do risco passa por diminuir essa incerteza ou por compreender melhor os eventos que podem originar efeitos inesperados na evolução normal da actividade.

De facto, a boa gestão de riscos na indústria hoteleira, como nos restantes sectores de actividade, é fundamental para que os órgãos de administração e de gestão de hotéis possam controlar melhor os seus negócios tornando-os mais previsíveis e menos expostos aos inúmeros riscos. É neste ponto que o auditor, juntamente com a gestão de topo, intervém, pretendendo através da avaliação apurar os pontos fortes e fracos da organização, tal como identificar ameaças e oportunidades de aperfeiçoamento para esta se tornar mais competitiva.

As metodologias de avaliação dos riscos têm de ser adaptadas a cada organização, validadas em termos da sua eficácia, detalhadas e analíticas, de forma a poderem descer às especificidades de cada organização. O tratamento dos riscos tem de levar em conta condicionalismos técnicos e económicos, sem, no entanto, questionar os níveis dos riscos aceitáveis (KPMG Advisory & APQ, 2013).

Também os sistemas e mecanismos de controlo interno deverão evitar ou detectar excepções/distorções que possam condicionar ou impedir a consecução dos objectivos propostos pela organização. Estes controlos devem funcionar de forma a mitigar os riscos, além de uma defesa dos activos das organizações, apresentando-se como uma defesa dos próprios resultados da gestão.

Relativamente à área das vendas na hotelaria, a missão principal do sistema de controlo interno é o de salvaguardar os interesses de exploração, localizar os erros e as faltas e definir os responsáveis. “Defender o que já está ganho é mais útil e mais fácil do que procurar novas fontes de lucro, sobretudo em locais de grande competição” (Marques, 2007a).

Para o mesmo autor (Marques, 2007a), “haverá todo o interesse em que o controlo de vendas tenha prioridade sobre todos os outros serviços”, providenciando-se deste modo que, do seguimento dos objectivos e riscos da hotelaria, surge a necessidade de explorar o conceito de *revenue assurance* - garantia ou controlo de receita.

Este trabalho assenta, assim, na motivação em explorar uma das principais actividades à escala global - o turismo - pretendendo-se mais especificamente aferir quais os riscos a que o sector hoteleiro está exposto na área das vendas e se estes estão mitigados de forma a garantir a receita.

0.1. Formulação do problema

Segundo os autores Polit, Beck e Hungler (2004, citado por Rodrigues 2010, p. 20) “um estudo de pesquisa tem início como um problema que o pesquisador gostaria de resolver, ou como uma questão que ele gostaria de responder.”

Para o presente estudo colocaram-se as seguintes questões:

- Qual a importância e finalidade do Controlo Interno numa organização, especialmente na área de vendas?
- Que actividades e/ou processos oferecem maior risco de perda de receita?
- Existe algum departamento ou responsável de controlo de receita? A empresa detém processos e procedimentos integrados de Controlo Interno neste âmbito? Quais?
- Esses Controlos implementados abrangem todo o universo de actuação da empresa?
- Existe uma frequência pré-definida da monitorização dos controlos? Qual?

Num contexto complexo e dinâmico onde o Sector Hoteleiro está com eminente enfoque, o presente trabalho coloca a seguinte indagação: O Sistema de Controlo Interno na área de vendas, implementado na unidade hoteleira, assegura a gestão adequada dos riscos e garante a receita?

0.2. Objectivos

O objectivo geral deste trabalho de investigação decompõe-se em caracterizar as práticas de controlo interno na área de vendas da unidade hoteleira, averiguando se estas mitigam os riscos associados à eventual perda de receita.

Para além deste objectivo geral, procurar-se-á responder aos objectivos específicos formulados para este estudo:

- Identificar, através da revisão bibliográfica, as principais definições e conceitos relativos a risco, controlo interno e controlo de receita;
- Detectar os principais riscos referentes à obtenção de receita na actividade hoteleira;
- Analisar as actividades correntes e de controlo implementadas na unidade hoteleira;
- Caracterizar o sistema de controlo interno na área de vendas, existente na unidade hoteleira;
- Identificar os pontos fracos que contribuem para o risco de perda de receita e, considerando o rácio custo/benefício, as medidas a adoptar para o mitigar.

0.3. Pertinência do estudo

A pertinência deste estudo justifica-se pela actualidade da questão apresentada e pela importância ou significado que a questão representa para o objectivo traçado (Fortin, 1999).

No estudo realizado pela KPMG e pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) (2013), a nível internacional, a principal razão apontada pelas empresas para investir no desenvolvimento das funções do risco e controlo, passa por reduzir a exposição da organização ao risco (57% das empresas), seguida da melhoria da performance (37%) e a tentativa de evitar escândalos éticos e reputacionais (34%).¹

Uma das conclusões do estudo realizado², sobre os desafios que se colocam às empresas em Portugal no domínio da gestão de risco, é de que a gestão do risco continuará certamente a ganhar a confiança da gestão de topo e a ser considerada uma prioridade para os diferentes níveis dentro da organização. Neste contexto, o risco deixará também de ser visto como reactivo e defensivo (preservação do valor), tornando-se proactivo e criativo (criação de valor), contribuindo positivamente para a competitividade das empresas.

O processo de gestão do risco engloba a avaliação e a monitorização da exposição ao risco que a empresa incorre, a identificação de eventos de risco e a emissão de alertas de potenciais riscos que possam vir a ocorrer. Decorrente da identificação dos riscos, existe a necessidade da implementação de actividades de controlo para os mitigar.

Santos (2013) analisou a forma, o grau de implementação e os procedimentos e mecanismos de controlo interno e de gestão de risco que as empresas implementaram nas suas organizações e a opinião e o nível de conhecimentos dos responsáveis pela estruturação, implementação e supervisão destas duas ferramentas de gestão. O estudo foi feito com base num inquérito enviado às empresas sedeadas na área metropolitana do Porto, sendo que os principais resultados apurados indicam que a maioria das empresas afirma ter procedimentos e mecanismos de controlo interno e de gestão de risco e a existência de auditoria interna na empresa não está positivamente relacionada com a existência destas duas ferramentas de gestão.

Em outro estudo efectuado por Silva (2009) analisou-se a importância atribuída pelos empresários da Grande Lisboa ao controlo interno. A investigação foi elaborada com base num inquérito enviado às empresas da região da Grande Lisboa, sendo que os principais resultados

¹ Estudo realizado a mais de 1.000 empresas a nível internacional - *“Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities”*

² Participaram neste estudo 26 empresas de diversos sectores de actividade, não incluindo o financeiro, nomeadamente Construção e infra-estruturas (23%), Comunicações (19%), Outros (19%), Turismo, Viagens e Hotelaria (12%), Utilities (9%), Bens de Consumo e Retalho (8%). Das empresas participantes, 58% são cotadas em bolsa, das quais 46% em Portugal. De referir ainda que, das Empresas que operam fora de Portugal, 58% operam na Europa, 50% operam na África, 46% nas Américas e apenas 19% na Ásia e Pacífico.

apurados indiciaram que o grau de importância atribuído ao controlo interno está relacionado com a dimensão e o tipo de sociedade.

Paralelamente, Neves (2009) procurou aferir a posição das empresas do concelho de Aveiro às práticas comuns do sistema de controlo interno quanto aos principais procedimentos, hábitos e lacunas de controlo, bem como da sensibilidade das organizações face a esta temática. Com base num inquérito dirigido às empresas da região, verificou que existe alguma sensibilização das empresas para a problemática do sistema de controlo interno, contudo tal sensibilização não é total pois há muitos aspectos que as empresas da amostra podem e devem melhorar no seu sistema de controlo interno. Esta melhoria passa por aspectos estruturais e funcionais da organização.

Na área específica de vendas, Correia (2014) desenvolveu um estudo que pretende identificar em que medida os controlos implementados, nesta área, conduzem à garantia de receita. A conclusão foi a de que os controlos implementados na área das vendas mitigam o risco de perda de receita e o benefício da sua implementação supera o seu custo.

0.4. Estrutura do trabalho

Este estudo procura, de forma sintetizada, elucidar para a importância da implementação de boas práticas de gestão de risco e controlo interno, particularmente na área de vendas. Pretende-se identificar os factores de risco e as actividades de controlo implementadas com o objectivo de detectar e/ou reduzir a sua probabilidade de ocorrência e eventual impacto na organização, caso este ocorra.

O trabalho está estruturado em quatro partes. Na primeira parte, elabora-se a revisão de literatura onde se definem os principais conceitos e metodologias no âmbito de controlo interno, de gestão de risco e de *revenue assurance* – garantia ou controlo da receita.

Na segunda parte desenvolve-se a metodologia utilizada na aplicação do estudo empírico, tendo-se direccionado para o sentido prático de examinar e analisar o sistema de controlo interno implementado na área de vendas da empresa do sector hoteleiro. Assim, através de uma abordagem qualitativa, descreve-se o método do estudo de caso, as técnicas e instrumentos de recolha de dados, o tratamento de dados e os intervenientes.

Após a fundamentação teórica e descrição da metodologia contemplada estão reunidas as condições para, na terceira parte, apresentar o estudo empírico. No capítulo V será contextualizado o sector do turismo no contexto económico mundial e especificamente em Portugal, bem como uma análise mais particular dos dados estatísticos e evolução histórica da indústria hoteleira em Portugal. No capítulo VI, o capítulo do projecto, é feito o levantamento do sistema de controlo interno implementado na área das vendas da unidade hoteleira em análise, apresentam-se as principais características e estrutura organizacional, o fluxograma da área de

vendas, análise da informação recolhida através de entrevistas, questionários e observação directa, descrição do sistema adoptado, os objectivos, riscos e procedimentos de controlo interno implementados e sugeridos, o programa de trabalho de auditoria da área de vendas.

No final apresentam-se as conclusões, as limitações do estudo e as pistas para investigação futura.

0.5. Motivações para o tema

De acordo com as Normas e Recomendações do *Institute of Internal Auditors* (IIA), antes da avaliação do sistema de controlo interno existente, a gestão deverá determinar o nível de risco que pretende aceitar na área a ser analisada. Os auditores internos deverão identificar qual o nível de risco sendo que tal deverá ser feito em termos da redução do impacto potencial das principais ameaças à consecução dos objectivos da área em análise. Uma vez determinado o nível de risco, poderão então ser avaliados os controlos existentes com vista a determinar em que medida se espera que os mesmos possam manter os riscos ao nível desejado.

Para a elaboração de um programa de Auditoria, é essencial efectuar uma avaliação do controlo interno. É com base nesta primeira avaliação que se definem os procedimentos de actuação, o alcance e a profundidade dos testes.

A primeira etapa a seguir pelo auditor na avaliação do controlo interno é a descrição do sistema a fim de se verificar e se, efectivamente, existem ou não procedimentos de controlo adequados face ao nível de risco desejado.

O tema investigado ao longo deste trabalho suscitou interesse devido ao percurso profissional do autor se enquadrar no hotel alvo de estudo e por pretender numa fase posterior, com as conclusões apuradas, proceder à elaboração de um Manual de Procedimentos para o sistema de controlo interno já implementado, sugerindo melhorias, caso se mostrem necessárias.

O Manual de Procedimentos será certamente um bom apoio para uma melhor compreensão do funcionamento da organização pois, dada a alta rotação de colaboradores nas secções de recepção e restauração, vai possibilitar uma visão mais abrangente quanto ao impacto das tarefas destes nas restantes secções/departamentos. A par, o novo colaborador poderá também possuir maior segurança no desempenho da sua função, potenciando a sua produtividade, através de maior exigência e rigor.

PARTE I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta primeira parte, fundamentação teórica, foi desenvolvida através de pesquisas e consultas de livros, trabalhos de investigação, dissertações de mestrado, teses de doutoramento, artigos de revistas científicas e de especialidade, entre outros. O objectivo foi desenvolver os principais conceitos relativos às temáticas de controlo interno, gestão de risco e *revenue assurance* – garantia ou controlo de receita. Assim, de seguida, serão expostos conceitos fundamentais para o desenvolvimento do estudo, no âmbito de conceptualização e de aplicação prática.

CAPÍTULO I - CONTROLO INTERNO

1.1. A relação da auditoria interna e operacional com o controlo interno

Lourenço (2000) refere que o termo auditoria é sobretudo utilizado para designar missões de controlo e revisão nas áreas da actividade económica, tendo em vista obter os dados necessários à tomada de decisões, planificação e controlo.

De acordo com Pinheiro (2008), a auditoria interna tem como característica fundamental, em contraponto com a auditoria externa, o seu enquadramento no seio da organização, o qual reporta organicamente ao conselho de administração, órgãos de gestão e, funcionalmente, ao conselho de auditoria.

Na perspectiva do *Institute of Internal Auditors* (IIA, 2009, p. 10), a auditoria interna é:

“uma actividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria dos processos de gestão de risco, do controlo e de governação”.

Para Costa (2010), a auditoria interna tem um grande enfoque sobretudo nas funções de salvaguarda dos activos das empresas, a verificação do cumprimento dos procedimentos estabelecidos pelo órgão de gestão e a constatação acerca da credibilidade da informação financeira.

Gramling; Rittenberg; Johnstone (2012, p. 6) definem a auditoria interna como:

“um processo que pode ser aplicado em muitas situações distintas, incluindo a avaliação da eficiência e eficácia de um processo ou de um departamento, os relatórios financeiros de um órgão público, ou a obediência a normas operacionais de uma empresa ou à regulamentação governamental”.

Já Crepaldi (2002) simplifica o conceito de auditoria referindo-se ao mesmo como o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transacções, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade.

Morais e Martins (2013) entendem que a auditoria interna é o processo sistemático de objectivamente obter e avaliar prova acerca da correspondência entre informações, situações ou procedimentos e critérios preestabelecidos, assim como comunicar conclusões aos interessados.

Assim, pode-se concluir que a auditoria interna é uma actividade independente dentro da própria entidade, com o objectivo de acrescentar valor prezando a contínua avaliação de processos instituídos, de forma a proporcionar sempre uma melhoria da eficácia dos processos. Importa salientar que esta actividade pode ser desenvolvida por pessoas internas ou externas à organização, as quais terão que ter em vista o alcance dos objectivos propostos e a realização das actividades de avaliação, cumprimento de normas e verificação.

Cook (1976) refere-se à auditoria operacional como um exame e uma avaliação abrangente das operações de uma empresa, com a finalidade de informar a administração se as várias actividades são ou não cumpridas de um modo compatível às políticas estabelecidas, com vista à consecução dos objectivos.

A auditoria operacional, segundo Costa (2010) a define, surge precisamente numa lógica de conferir maior enfoque nos sistemas de controlo interno, passando a dar importância às fontes que geram a informação, ao contrário da abordagem inicial, de mera avaliação *a posteriori* da informação financeira já produzida.

Podem ser detectados alguns erros na análise dos documentos de prestações de contas, mas dificilmente se poderá ter uma segurança razoável quanto ao seu impacto na realidade da entidade, a não ser que se trabalhe com um elevado número de amostras, o que é incomportável, quer em termos de tempo para realizar a auditoria quer em termos de custo. A existência e o bom funcionamento da auditoria interna constitui um reforço positivo para a eficiência do funcionamento do controlo interno, revelando-se um apoio à gestão das organizações que assim optimizam a consecução dos objectivos definidos.

1.2. Controlo interno: conceptualização e objectivos

O controlo interno (CI) é muito mais do que os princípios e procedimentos de uma empresa, vai muito além de um conjunto de regras caracterizadas pelos valores e cultura de cada entidade.

Segundo Morais e Martins (2013, p. 28), o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) foi o primeiro organismo a definir o CI, através da *Statements on Auditing Standards - SAS n.º1*, onde refere que este:

“compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adoptadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de activos, verificar

a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão”.

Por sua vez, segundo Almeida (2003), o CI “representa numa organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objectivos de proteger os activos, produzir dados contabilísticos e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Segundo Attie (1998, p.148), o controlo interno:

“compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adoptados pela empresa, para proteger o seu património, verificar a exactidão e a fidedignidade de seus dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração”.

Peleias (2000) define o controlo interno como um conjunto de normas, procedimentos, instrumentos e acções adoptadas de forma sistemática pelas empresas, que devem estar em constante evolução, assegurando o cumprimento de resultados conforme objectivos pré-estabelecidos, protegendo o património e garantindo transparência às operações.

De acordo com Pinheiro (2008), o CI consiste num conjunto de mecanismos ou práticas utilizadas para evitar ou detectar actividades não autorizadas, na perspectiva da consecução dos objectivos traçados para a empresa.

O IIA (2009) entende que qualquer medida tomada pela direcção, conselho e outras partes da organização para gerir o risco e aumentar a probabilidade de os objectivos estabelecidos serem alcançados, faz parte do controlo interno.

Segundo a ISA 315 da *International Federation of Accountants* (IFAC, 2008), o CI é um processo:

“concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, gerência e outro pessoal para proporcionar garantia razoável acerca da consecução dos objectivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.”

De acordo com o IIA (2009), os objectivos do CI visam assegurar a confiança e integridade da informação, a conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos, a salvaguarda dos activos, a utilização económica e eficiente dos recursos, bem como a realização dos objectivos estabelecidos para as operações ou programas.

Segundo Attie (1998), o controlo interno visa os objectivos de salvaguardar e proteger os activos, verificar o grau de confiabilidade e exactidão dos registos contabilísticos, bem como promover a eficiência operacional.

1.3. Princípios e factores que influenciam o controlo interno

As organizações estão inseridas em ambientes próprios nos quais desenvolvem a sua actividade. De forma a garantir a sustentabilidade e continuidade do negócio, na implementação de um sistema de controlo interno (SCI) as organizações têm de considerar as características gerais e específicas do ambiente em que se integram, pois só assim poderá resultar um SCI flexível.

Para conseguir um bom ambiente geral, Morais e Martins (2013, p. 31) apontam a integridade, os valores éticos e a competência das pessoas como os aspectos críticos de CI. O clima de controlo interno das organizações é influenciado por requisitos que - os mesmos autores - consideram essenciais, nomeadamente:

- 1 – Objectivos e planos bem definidos, segundo a filosofia de gestão;
- 2 – Estrutura organizativa sólida (existindo adequada segregação de funções), facilitando o fluxo da informação, com estrutura orgânica adequada para um controlo efectivo;
- 3 – Procedimentos efectivos e documentados: controlo das operações diárias e forma de assumir riscos, bem como, reacção a falhas de controlo ou fraudes;
- 4 – Sistemas de autorização e registo, definindo os limites de autoridade e responsabilidades associadas ao controlo e estabelecendo níveis de relatórios;
- 5 – Compromisso de qualidade e competência, efectuando recrutamento com base na competência e honestidade, definindo adequadamente as tarefas, formação e supervisão;
- 6 – Órgão de supervisão e vigilância que oriente e questione os responsáveis pelos planos e *performance*;
- 7 – Integridade e divulgação de valores éticos, penalizando comportamentos indevidos, após a adequada divulgação do código de conduta, e reacção a comportamentos antiéticos;
- 8 – Incentivos e tentações, incluindo metas realísticas e incentivadoras, bem como pressões para actuações menos correctas ou comportamento desonesto;
- 9 – Políticas e práticas do pessoal, incluindo planos de sucessão, avaliações formais e política de remunerações associada ao processo de avaliação.

Segundo Marçal e Marques (2011, p. 83), no que respeita aos requisitos e princípios do CI, este necessita de um conjunto de bases e princípios que devem ser colocados em prática para conseguir ter alguma consistência e ser efectivamente útil. Estes princípios considerados são:

- Segregação das funções, pois permite diminuir a prática de erros ou irregularidades, já que uma mesma pessoa não deve ter funções concomitantes. No entanto, quando a segregação de funções não é possível, outros níveis de controlo devem ser implementados, tais como rotação de funções, determinação de funções e

responsabilidades, implementação de sistemas de informação, medidas de supervisão, divulgação de circulares, numeração sequencial, pagamentos aprovados, criação do fundo fixo de caixa, pagamentos efectuados com cheques, entre outras medidas;

- Controlo das operações, o seu objectivo é verificar e analisar as operações realizadas, devendo o mesmo ser feito por pessoas diferentes das que as realizaram;
- Definição da autoridade e da responsabilidade pretende definir rigorosamente os níveis de autoridade e responsabilidade das diferentes operações, de forma a delimitar as funções de cada pessoa;
- Competência do pessoal, este princípio baseia-se na necessidade de uma organização ter pessoal qualificado e competente para exercer as funções que lhe são atribuídas;
- Registo dos dados, é fundamental cumprir regras contabilísticas e ter documentos que justifiquem as transacções efectuadas. Além disso, este registo contribui para promover uma melhor ligação entre serviços e para assegurar um rápido acesso à informação.

Hightower (2009) defende que qualquer mecanismo de CI tem a necessidade de estar de acordo com as leis, regulamentos, políticas e procedimentos aplicáveis nas diferentes organizações, sendo este um dos princípios fundamentais.

Pinheiro (2008) refere que a implementação dos sistemas de controlo e a introdução de mecanismos para garantir a sua observância é um processo que parte da administração da empresa, sendo esta a principal responsável dada a relevância do processo.

Morais e Martins (2013) referem que o ambiente que se estabelece dentro da entidade começa com a própria direcção, pois deve ser esta a saber transmitir a mensagem de que a integridade e o controlo efectivo não podem ser postos em causa. O órgão de gestão é responsável pelo planeamento, implementação e supervisão do SCI. Uma importante responsabilidade da gestão é a de estabelecer e manter o CI numa base permanente – (IFAC, 2008). Estes princípios e factores é que garantem a consecução dos objectivos do SCI.

1.4. Limitações e distorções do controlo interno

Todas as entidades, independentemente da sua dimensão, têm uma organização própria, dotada dos meios necessários para a optimização da gestão. Enquanto nas pequenas entidades, as regras são definidas pelo proprietário e é este que orienta o seu negócio e possui o controlo, o mesmo não é viável com o crescimento do negócio e da sua complexidade, sendo necessário implementar um SCI eficiente e eficaz.

A responsabilidade pela implementação e manutenção do SCI cabe ao órgão de gestão, enquanto a sua avaliação cabe ao auditor. O facto de existir um SCI, por si só, não garante que este esteja a funcionar e da forma mais adequada. Ou seja, as organizações não passam a estar imunes à ocorrência de erros, irregularidades ou até fraudes, pelo que existem sempre limitações ao SCI. Por sua vez, Costa (2010, p. 232-234) aponta algumas limitações à adequada operacionalidade do CI:

- Não interesse por parte do órgão de gestão na manutenção de um bom SCI;
- Dimensão da empresa (entidade);
- A relação custo/benefício;
- A existência de erros humanos, conluio e/ou fraudes;
- As transacções pouco usuais;
- Utilização da informática.

Algumas das limitações que podem ser imputadas ao CI, passam pela falta de interesse dos órgãos de gestão em deter na entidade um bom SCI, evitando assim ter que cumpri-lo ao detalhe, comprometendo a confiança e integridade da informação.

A dimensão da entidade é também apontada como uma limitação, sendo o número de colaboradores um factor preponderante que poderá dificultar a implementação de um bom SCI e/ou a execução de um sistema mais complexo. Numa empresa com menos colaboradores torna-se mais difícil a implementação de um SCI pela problemática da segregação de funções, sendo mais difícil fazer a divisão de tarefas do que noutra, em que o número de colaboradores seja maior. Contudo, o SCI deve ser sempre ajustado à dimensão da entidade e às pessoas que com ele trabalham, uma vez que estas devem entendê-lo, conhecê-lo e saber utilizar todos os procedimentos do mesmo evitando erros não propositados.

Em terceiro lugar, o autor apresenta a relação custo/benefício como um factor preponderante na execução de um SCI, já que esta implementação e manutenção acarretam custos. É, desta forma, muito importante que o benefício obtido e que se espera obter, seja superior aos custos inerentes à implementação do SCI. Esta é uma questão que se levanta com relevante interesse no desenvolvimento do estudo empírico, principalmente no caso de ser aconselhável a adopção ou melhoria de actividades de controlo a implementar. No final do estudo empírico, terá de ser sempre feita a questão:

Q. 1. A implementação de actividades de controlo adicionais superam o rácio custo/benefício?

A existência de erros humanos, conluio e/ou fraude é uma outra limitação sugerida pelo mesmo autor. Os erros podem acontecer devido à negligência dos colaboradores ou até mesmo à má compreensão das instruções, o que leva a uma falha no SCI. Normalmente, os SCI são implementados para prevenir irregularidades nas operações correntes. Desta forma, quando há transacções pouco usuais, estas ficam sujeitas a falta de monitorização. Os colaboradores da

empresa devem ser íntegros e pautarem a sua conduta por valores adequados. A falta de integridade dos colaboradores pode levar ao conluio e, desta forma, à prática de actividades fraudulentas. Com efeito, o conluio consiste exactamente na criação de um aparente funcionamento dos procedimentos previstos, quando efectivamente tal não acontece. Por muito bom que seja o SCI, não funcionará, nem produzirá dados fiáveis.

Os SCI, por norma, são implementados para prevenir irregularidades nas operações correntes, pelo que existe sempre o risco de este ser ultrapassado pelo progresso de normas e procedimentos e até legislação, devendo ser continuamente testado e actualizado. O CI incide essencialmente sobre rotinas internas, as operações extraordinárias ou menos usuais podem ficar sujeitas a falta de monitorização.

Por último, com o desenvolvimento dos sistemas de informação e a crescente utilização destes por parte dos colaboradores da entidade, surge a necessidade de garantir o eficaz rastreamento de acesso, de forma a garantir apenas o acesso da informação de acordo com os perfis existentes, limitando a disponibilização da informação a todos.

1.5. Metodologias de controlo interno

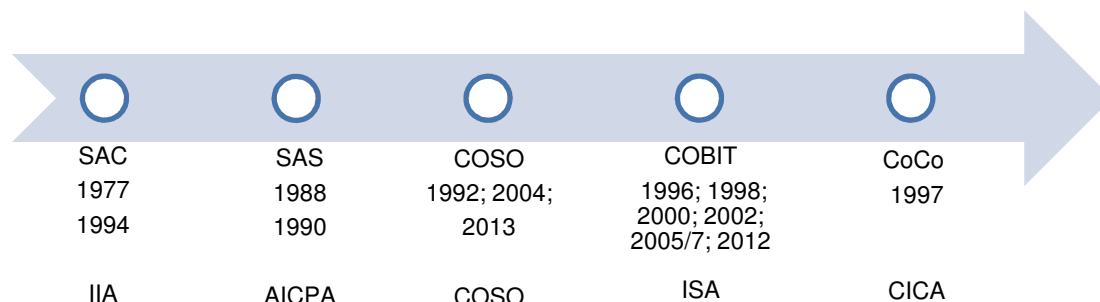
Existem múltiplos conceitos de CI e têm evoluído ao longo dos tempos, a par da envolvente organizacional. Diversas metodologias foram emitidas como resultado de contínuos esforços para definir, avaliar, relatar e melhorar o CI. Dos modelos desenvolvidos foram considerados como mais relevantes:

Tabela 1 - Relação das principais metodologias de CI e seus organismos

| Modelo | Organismo | Objecto |
|---|--|--|
| Research Foundation's Systems Auditability and Control (SAC) | <i>Institute of Internal Auditors (IIA)</i> | Auxiliar os auditores internos no controlo e auditoria de sistemas de informação e tecnologia. |
| Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit (SAS 55), e An Amendment to SAS 55 (SAS 78) | <i>American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)</i> | Fornecer orientações aos auditores financeiros sobre o impacto do CI no planeamento e execução de uma auditoria às demonstrações financeiras de uma organização. |
| Internal Control - Integrated Framework (COSO) | <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)</i> | Fazer recomendações à gestão sobre a forma de avaliar, relatar e melhorar os SCI. |
| Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) | <i>Information Systems Audit and Control Foundation's (ISA)</i> | Proporcionar uma ferramenta para processos de negócios de forma eficiente e eficaz para a gestão cumprir as suas responsabilidades de controlo. |
| Criteria of Control Board (CoCo) | <i>Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA)</i> | Disponibilizar orientações sobre a concepção, avaliação e informação sobre os sistemas de controlo das organizações. |

Fonte: Autora

Figura 1 - Cronologia das Publicações de Metodologias de CI e respectivos Organismos



Fonte: (Silva, 2009) (adaptado e actualizado)

De seguida, e sinteticamente, serão abordadas estas metodologias.

1.5.1. SAC - Systems Auditability and Control

Relatório publicado em 1977 pelo *Internal Auditors Research Foundation*, pertencente ao IIA, actualizado em 1991 e 1994. Este relatório fornece orientação aos auditores internos sobre os CI e auditorias de tecnologia e sistemas de informação (Curtis & WU, 2000). O relatório SAC define o SCI, descreve os seus componentes, fornece várias classificações dos controlos, descreve os objectivos de controlo e os riscos, para além de definir o papel do auditor interno. O relatório fornece orientação sobre como usar, gerir e proteger os recursos de tecnologia da informação e discute os efeitos da tecnologia para o utilizador.

Segundo o modelo SAC, o SCI compreende um conjunto de processos, funções, actividades, procedimentos e gestão dos recursos humanos para reduzir o risco associado ao alcance da missão da organização. Assim, define CI como um meio de proporcionar segurança razoável para que os objectivos definidos pela organização sejam alcançados de forma eficiente, eficaz e económica. O relatório SAC destaca o papel e o impacto dos sistemas informáticos no SCI, salientando a necessidade de avaliar os riscos, para aferir os custos e benefícios, e construir controlos em sistemas em vez de adicioná-los após a implementação.

O SCI é composto por três componentes: o ambiente de controlo, sistemas manuais e automatizados e procedimentos de controlo. O ambiente de controlo é constituído pela estrutura organizacional de controlo, políticas e procedimentos e influências externas. Os sistemas automatizados consistem em sistemas e aplicativos de *software*. Os sistemas manuais ou automatizados incluem sistemas de *software* aplicação. Os procedimentos de controlo podem ser gerais, de aplicação e de compensação.

Segundo Silva (2009), de acordo com este modelo, os auditores internos devem entender o risco de negócio, num contexto de comércio electrónico, resultante das alterações das tecnologias, pelo que devem relacionar os riscos associados às estratégias de gestão, para a

gestão, e dar segurança relativamente à disponibilidade, capacidade, funcionalidade, protecção e responsabilidade dos sistemas envolvidos e a sua fiscalização. Todo este processo só é concretizado com a conjugação de infra-estruturas, recursos e aceitação de um compromisso organizacional, ou seja, através da interacção de pessoas, tecnologias, processos, investimento e uma adequada comunicação.

1.5.2. SAS - Statements on Auditing Standards

As normas SAS são um conjunto de normas, emanadas pelo *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), que regulamentam a profissão de auditoria nos Estados Unidos da América. As SAS 55 e 78 fornecem uma orientação sobre a apreciação do CI da organização, numa auditoria às demonstrações financeiras, tendo em atenção os princípios de auditoria geralmente aceites. Focam-se em controlos que afectam a análise da confiabilidade dos relatórios financeiros de uma entidade, apesar de manterem os objectivos operacionais e de conformidade nas suas definições de CI. Estas normas definem CI, descrevem os seus componentes e fornecem orientações sobre o impacto dos controlos ao planear e executar auditorias às demonstrações financeiras.

A norma SAS 78 (AICPA, 1995), denominada por “*Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit: An Amendment to SAS 55*”, surge da necessidade de actualizar o conceito e componentes do CI de acordo com a metodologia com maior adopção pelas organizações, o COSO emitido em 1992, reformulando a definição e estrutura de CI. A SAS 78 substitui os três elementos da componente da estrutura de CI da SAS 55 (AICPA, 1988), (o ambiente de controlo, o sistema de contabilidade e procedimentos de controlo) com os cinco componentes do SCI apresentado no COSO (ambiente de controlo, avaliação de risco, actividades de controlo, informação e comunicação e monitorização).

As SAS 55 e 78 exigem que o auditor, para planear e realizar os procedimentos de auditoria, obtenha uma compreensão suficiente de cada um dos cinco componentes. De acordo com a secção AU 319 do AICPA (2007), o auditor deverá obter uma correcta e adequada compreensão do CI para planear (determinar a natureza, calendário e extensão do CI) e executar a auditoria às demonstrações financeiras. Os auditores externos devem reportar quaisquer deficiências significativas do controlo interno que possam afectar os relatórios financeiros para o Comité de Auditoria. O principal objectivo das normas SAS 55 e 78 é o de fornecer aos auditores um guia que permita considerar o impacto do CI no planeamento e na execução da auditoria às demonstrações financeiras, tendo como base da sua estrutura o sistema de informação financeiro.

A Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) aplica um modelo nacional semelhante, regulamentado pela norma que descreve o tema do CI, a DRA 410, que tem em conta na sua estrutura a metodologia do COSO. Assim, aponta para uma relação directa entre os objectivos

das entidades e os componentes do CI, sendo que os objectivos definem o que a entidade visa alcançar e os componentes do CI definem o que é necessário para atingir esses mesmos objectivos. De acordo com a DRA 410 (OROC, 2000), o SCI é definido como:

“todas as políticas e procedimentos (controles internos) adoptados pela gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objectivos da gestão de assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de activos, a prevenção e detecção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível.”

1.5.3. COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

O COSO é uma organização privada criada nos Estados Unidos da América em 1985, com o objectivo de prevenir e evitar fraudes nas demonstrações financeiras apresentadas pelas empresas (Dutra, et al. 2009). O COSO foi co-patrocinado por cinco associações de profissionais da área financeira, as quais *American Accounting Association (AAA)*, *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, *Financial Executive Institute (FEI)*, *The Institute of Internal Auditors (IIA)* e pelo *Institute of Management Accountants (IMA)*.

Posteriormente ampliou os seus objectivos para a análise do CI. É neste âmbito que, em 1992, emitiu o modelo de CI denominado de “*Internal Control – Integrated Framework*”, que serve como padrão de base à avaliação do SCI das entidades. Esta obra tornou-se referência mundial para o estudo e aplicação do CI devido à sua abrangência, efectividade e sólidos princípios de CI (IIA, 2013). Apesar das várias publicações³ deste organismo no âmbito do CI, apenas serão consideradas as publicações “*Internal Control – Integrated Framework*” (COSO) e “*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*” (COSO ERM)

O relatório COSO define CI, descreve os seus componentes e fornece critérios pelos quais os SCI podem ser avaliados. O relatório oferece ainda orientação para a divulgação sobre o CI e fornece materiais que os órgãos de gestão, auditores e outros podem usar para avaliar um SCI.

O CI é considerado como uma ferramenta, que fornece uma visão geral de toda a organização e das orientações que auxiliam os departamentos, permitindo aos gestores identificar e avaliar as deficiências no funcionamento dos controlos, o que permite a tomada de medidas para fazer face aos desvios encontrados. Este processo centra-se na organização como um todo, é um

³ 1987 – *Report of National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, 1992 - *Internal Control – Integrated Framework*, 1996 - *Guidance on Monitoring Internal Control Systems Internal Control Issues in Derivatives Usage*, 2004 – *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, 2006 - *Internal Control over Financial Reporting — Guidance for Smaller Public Companies*, 2009 - *Guidance on Monitoring Internal Control Systems*, 2013 - *Internal Control — Integrated Framework*, 2013 - *The 2013 COSO Framework & SOX Compliance: One Approach to an Effective Transition*.

modelo baseado numa estrutura tridimensional, o chamado Cubo do COSO (figura 2), em que os seus componentes estão inter-relacionados e compreendem os objectivos da avaliação, as categorias das actividades e os componentes de controlo.

A administração é responsável por identificar os riscos que possam impedir a organização de alcançar os seus objectivos, certificando-se que estão implementados adequados controlos para minimizar esses riscos.

De acordo com Pickett (2005), existe uma relação directa entre os três objectivos do CI, que se podem entender como o que uma organização pretende atingir, e os seus componentes, que se entendem como os meios necessários para atingir esses mesmos objectivos. Todos os componentes são relevantes e estão inter-relacionados com cada um dos objectivos. O mesmo autor afirma que o COSO define cinco perguntas base, adequadas a cada uma das componentes de controlo.

Tabela 2 – Perguntas definidas pelo COSO para cada componente, de acordo com Pickett (2005)

| Questões (com a respectiva tradução) ⁴ | Componente |
|--|--------------------------|
| “Do we have the right foundations to control our business?” “Temos as fundações correctas para controlar o nosso negócio?” | Ambiente de controlo |
| “Do we understand all those risks that stop us from being in control of the business?” “Entendemos todos os riscos que nos impedem de controlar o negócio?” | Avaliação de risco |
| “Have we implemented suitable control activities to address the risks to our business?” “Implementamos actividades de controlo adequadas para lidar com os riscos do nosso negócio?” | Actividades de controlo |
| “Are we able to monitor the way the business is being controlled?” “Somos capazes de monitorizar a forma como o negócio é controlado?” | Monitorização |
| “Is the control message driven down through the organization and associated problems and ideas communicated upwards and across the business?” “A mensagem de controlo é conduzida até aos níveis operacionais da organização? Os problemas associados e ideias são comunicados de forma transversal?” | Comunicação e informação |

Fonte: Autora

Na sequência das preocupações do mercado relativas à gestão de risco, a organização COSO entendeu ser fundamental aperfeiçoar a metodologia criada em 1992, surgindo assim em 2004 o COSO ERM, ampliando o componente de avaliação de riscos considerado fundamental para que haja uma gestão de riscos eficaz, o que pressupõe a existência de CI efectivos. Este modelo vem assim acrescentar outros componentes, mantendo a estrutura integrada e os elementos existentes. Esta publicação tem o objectivo de ser considerado um modelo conceptual para a gestão de riscos de negócio, proporcionando as directrizes para a evolução e aperfeiçoamento dos procedimentos da Gestão de Risco.

O COSO ERM (2004) considera que para o alcance dos objectivos estabelecidos na missão e na visão da organização, a estrutura de gestão de riscos deve estar orientada em quatro categorias:

⁴ Tradução livre

- Estratégias, em que as metas devem estar alinhadas com a missão;
- Operações, priorizando a utilização eficaz e eficiente dos recursos;
- Comunicação, por meio de relatórios confiáveis com informações de decisões e resultados; e,
- Conformidade, onde as leis e regulamentos aplicáveis àquela organização devem ser cumpridos.

Figura 2 – Representação gráfica da evolução do Modelo COSO, em 1992, 2004 e 2013



Fonte: BI4ALL (2005), COSO (2013)

Em 2013, o Modelo COSO volta a sofrer uma actualização fruto das mudanças que ocorreram na envolvente empresarial nos últimos tempos, nomeadamente os escândalos financeiros que dão origem à criação da lei *Sarbanes-Oxley* (SOX). O COSO e a lei SOX surgem nesta linha de actuação, como forma de combate à fraude e às ineficiências que abalam a confiança dos investidores nos mercados. A estrutura foi aprimorada com a ampliação da categoria de objectivos de divulgação financeira, a fim de incluir outros formatos significativos de divulgação, como as divulgações internas e não financeiras.

Este último Modelo COSO emite orientações para que sejam realizadas avaliações dos CI sobre os relatórios financeiros e incluiu melhorias e esclarecimentos destinados a facilitar o seu uso e a sua aplicação, através da disponibilização de material complementar. Uma das melhorias mais significativas é a formalização de conceitos fundamentais introduzidos na estrutura original. Agora, estes conceitos transformam-se em princípios, que são associados aos cinco componentes e que proporcionam ao utilizador clareza no desenvolvimento e na implementação dos SCI, além de compreensão dos requisitos de um CI eficaz.

O CI surge como resposta às ameaças identificadas e preconiza a definição concreta de medidas para combater os riscos ou minimizá-los ao implementar políticas e processos transversais a toda a organização, que garantam o cumprimento das metas propostas.

A estrutura continua a enfatizar a importância do julgamento feito pela administração no desenvolvimento, na implementação e na condução do CI, bem como na avaliação da eficácia do SCI.

Os cinco componentes inter-relacionados são o ambiente de controlo, a avaliação de risco, as actividades de controlo, de informação e comunicação e a monitorização. O ambiente de controlo fornece a base para os outros componentes, engloba factores como filosofia e estilo operacional dos órgãos de gestão, práticas e políticas de recursos humanos, integridade e valores éticos, estrutura organizacional, recomendações do conselho de administração. A avaliação de risco consiste na identificação de riscos, que inclui o exame de factores externos e internos, e na análise de risco que envolve o impacto, a probabilidade de ocorrência e a forma de gerir o risco. As actividades de controlo consistem nas políticas e procedimentos que asseguram a execução das directivas de gestão, nomeadamente avaliações do sistema de controlo, controlos físicos, segregação de funções e controlos de sistemas de informação. O sistema de informação identifica, capta e relata informações financeiras e operacionais que são úteis para controlar as actividades da organização. Os órgãos de gestão monitorizam o sistema de controlo, analisando o resultado dessas mesmas actividades.

Um SCI é considerado eficaz se os cinco componentes estiverem presentes e funcionarem de forma eficaz para as operações, relatórios financeiros e em conformidade.

O modelo COSO deve ser adaptado à realidade de cada empresa, para que seja considerado numa metodologia de avaliação dos CI. Assim, fornece um critério de avaliação dos componentes do CI com o objectivo de obter um elevado grau de transparência nas demonstrações financeiras. Este modelo tem como principal característica proporcionar uma visão integrada dos CI.

O modelo de “*Internal Control*” é vocacionado para o controlo dos processos enquanto o modelo “*Enterprise Risk Management*” tem especial foco na análise da gestão eficaz e eficiente dos riscos em paralelo com a estrutura de governo das sociedades.

Para Dutra et al. (2009), este modelo é vocacionado para os gestores tendo em conta que faz recomendações para a gestão das organizações, no que respeita à avaliação e melhoria nos controlos. Para este modelo, os controlos são encarados como processos, vocacionados para a organização como um todo. Assim, torna-se importante para o desenvolvimento do estudo empírico que se coloque a questão:

Q. 2. As actividades de controlo implementadas abrangem todo o universo de actuação da empresa, existindo um sistema de controlo interno integrado?

1.5.4. COBIT - Control Objectives for Information and Related Technology

O COBIT foi disponibilizado pela primeira vez em 1996 pelo *Information Systems Audit and Control Foudation's* (ISACF). Em 1998, foi publicado uma segunda edição, republicada em 2000 como a terceira, na qual apareceu o *IT Governance Institute* como o principal promotor do COBIT.

Como a informação é um bem essencial para qualquer organização, esta deve ser apresentada de forma correcta e verdadeira. Assim, o modelo possui foco na gestão da informação das tecnologias de informação (TI) e dos objectivos do negócio. Esta combinação é importante para alcançar a eficácia e eficiência dos recursos e processos de TI e dos requisitos do negócio.

Esta *framework* permite aferir as práticas de segurança e controlo de ambientes de TI, permite que os utilizadores de serviços de TI tenham a certeza de que existe segurança e controlo adequado, e permite aos auditores consubstanciarem as suas opiniões sobre CI e aconselharem sobre questões de segurança e controlo de TI.

A principal motivação para a prestação deste quadro foi o de permitir o desenvolvimento de uma política clara e de boas práticas para o controlo de TI na indústria mundial.

A fase concluída do COBIT fornece um sumário executivo, um quadro de controlo de TI, uma lista de objectivos de controlo e um conjunto de directrizes de auditoria.

Este modelo adopta a definição de CI do COSO, adaptando-a: *“the set of policies, procedures, practices and organizational structures designed to provide reasonable assurance that business objectives are achieved and that undesirable events are prevented, detected and corrected”* (IFAC, 2008).

Segundo o COBIT, o objectivo ou resultado será atingido através da implementação de procedimentos de controlo em actividades de tecnologias de informação (TI). O foco do COBIT está no alinhamento da utilização das TI e a realização dos objectivos das organizações.

Este modelo consiste num conjunto de directrizes, baseadas em auditoria de processos, práticas e controlo de TI, ou seja, é um conjunto de relações e processos, para dirigir e controlar o ambiente de TI, com vista a alcançar os objectivos da organização, acrescentando valor à medida que minimiza os riscos e avalia o retorno do investimento em TI e nos seus processos. É uma metodologia voltada para a minimização dos riscos, e fundamenta o seu processo na integridade, confiabilidade e segurança. Baseia-se na gestão do risco, associado ao CI em ambientes de tecnologias de informação.

Para Moeller (2005), o COBIT possui uma estrutura muito idêntica ao COSO, embora seja mais focalizado para ambientes grandemente tecnológicos. Estes modelos não se excluem, pelo contrário, são um complemento. O COBIT ajuda a uma melhor compreensão e documentação, especialmente em ambientes de TI.

Pereira (2007) refere que o modelo COBIT, tem como objectivo assegurar a gestão de risco e implementar controlos relacionados com as tecnologias de informação. É um modelo vocacionado, especialmente, para ambientes empresariais com uma forte componente de TI, ou seja, com elevado grau de automação, sendo considerado como um modelo muito eficiente para eliminar vícios de gestão das TI.

1.5.5. CoCo - Guidance on Criterial of Control – The CoCo Principles

O *Canadian Institute of Chartered Accountants* (CICA) é, o organismo profissional de auditoria financeira e organização contabilística no Canadá, o responsável pelo modelo de controlo interno CoCo, editado em 1997. O modelo CoCo tem como objectivo a emissão de normas orientadoras da concepção, avaliação e elaboração de sistemas de controlo nas organizações (Moeller, 2005).

O CoCo define controlo de uma forma ampla, e não focado simplesmente no cuidado com as demonstrações financeiras, conformidade e segurança. Este modelo utiliza o termo controlo, em vez de controlo interno, permitindo uma perspectiva conceptual mais abrangente do que o modelo COSO. Assim, define controlo como *“those elements of an organization (including its resources, systems, processes, culture, structure and tasks) that, taken together, support people in the achievement of the organization’s objectives.”* (CICA, 1996).

Este modelo tem o seu início na necessidade de definições claras, onde estão estabelecidos os objectivos, a missão, a visão e estratégias da organização, como também os riscos e oportunidades, políticas, planeamento, objectivos e indicadores de desempenho.

O modelo CoCo tem evoluído desde a sua criação, onde se baseava principalmente nos CI, para uma metodologia onde a ênfase é a gestão de riscos e governo das sociedades. Assim, actualmente o principal objectivo é o de assegurar que a gestão ordene a eficiente condução da actividade da organização. O controlo é efectuado através das quatro componentes, as quais constituem a base para a compreensão do controlo numa organização atendendo sempre à sua eficiência.

Visto que esta metodologia tem base numa gestão de riscos, é necessário dar relevância aos controlos, pois é impraticável a definição de um modelo que assegure com certeza absoluta, um controlo eficiente, devido às mais variadas situações.

De acordo com Pickett (2005), podem ser apontados dois factores inibidores da viabilidade da organização: a dificuldade para manter a capacidade de identificar e explorar oportunidades, e a dificuldade de a organização ser suficientemente flexível para responder e adaptar-se aos riscos e oportunidades imprevisíveis, tomando decisões baseadas em sinais de alerta de falta de informação definitiva.

Esta metodologia tem como base as pessoas dado que, para todo o processo de controlo dentro da organização, existe uma valorização do elemento humano e dos valores éticos e culturais como a base e o motor de funcionamento para um CI, e assim atingir os objectivos da organização.

Assim, conclui-se que esta metodologia se destina à alta administração (ao Presidente e ao Conselho de Administração), para que possam avaliar a eficiência dos controlos internos, por forma a fornecer informações ao auditor interno da empresa.

1.5.6. Síntese comparativa das metodologias abordadas

Depois de analisados diferentes modelos de controlo interno, conclui-se que a sua apresentação é semelhante no que concerne ao conceito de controlo interno, sendo este entendido como um processo, onde o controlo é inerente às actividades de qualquer organização. Apesar das especificidades da abordagem do controlo e do nível de detalhe das orientações fornecidas dos vários modelos, estes evidenciam-se similares.

Segundo Colbert e Bowen (2002; citados por Silva, 2009), as diferentes formas de abordar o controlo justificam-se pelos destinatários da informação financeira serem distintos. No entanto, todos os modelos são congruentes quanto a ser da gestão a responsabilidade pela sua elaboração e manutenção. O COBIT e o SAC são metodologias vocacionadas para as tecnologias de informação, tendo o COBIT a finalidade de apoiar os gestores, auditores e utilizadores dos sistemas de informação, enquanto o SAC tem como alvo os auditores internos. O COSO está orientado para a gestão e a SAS para os revisores oficiais de contas, tal como a abordagem seguida pela OROC.

Estes modelos baseiam-se na premissa de que o controlo provê à gestão uma segurança razoável, não se tratando de garantir o alcance dos objectivos da entidade.

Cada metodologia tem um foco, o COBIT foca-se exclusivamente em controlos sobre tecnologia da informação em apoio aos objectivos de negócios. o SAC tem como fundamento os aspectos relacionados com as tecnologias de informação, o COSO e o CoCo fornecem uma visão ampla e de nível da entidade e têm uma abordagem baseada na gestão de riscos da organização, as SAS 55 e 78 são orientadas para a situação financeira da organização uma vez que é mais direccionado para os auditores financeiros no âmbito das auditorias às demonstrações financeiras. O SAC e COSO são documentos independentes, enquanto as SAS 55 e 78 fazem parte de um conjunto de normas. Estas metodologias complementam-se e apoiam-se umas nas outras.

O COSO, dos modelos apresentados, é largamente o mais implementado nas organizações pois tem em vista toda a organização e é comumente aceite pelos profissionais que aumenta a possibilidade de um sistema de informação fiável, para ser utilizado pelos órgãos de gestão/administração de uma empresa.

Silva (2009) construiu um quadro resumo, no qual descreve diferentes modelos de CI permitindo visualizar as diferenças e semelhanças dos vários modelos.

Este resumo, apresentado *infra*, descreve a definição, os objectivos, as componentes e o foco do CI de acordo com os modelos COSO, CoCo, COBIT, SAC e SAS.

Tabela 3 - Resumo dos vários modelos de CI

| Framework | Definição | Objectivos do CI | Componentes do CI | Foco |
|-----------------|---|---|--|--------------------------------------|
| COSO ERM | <i>“is a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.”</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Alinhar o apetite do risco com a estratégia adoptada; • Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos; • Fortalecer as decisões em resposta aos riscos; • Aproveitar oportunidades; • Reduzir as surpresas e prejuízos operacionais; • Optimizar o capital. | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente interno; • Fixação de objectivos; • Identificação de eventos; • Avaliação de riscos; • Tratamento dos riscos; • Actividades de controlo; • Informação e comunicação; • Acompanhamento. | Gestão de riscos |
| COCO | <i>“those elements of an organization (including its resources, systems, processes, culture, structure and tasks) that, taken together, support people in the achievement of the organization’s objectives.”</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Efectividade e eficiência das operações; • Confiança nos relatórios internos e externos; • Conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis e com as políticas internas. | <ul style="list-style-type: none"> • Objectivo; • Compromisso; • Potencialidade; • Acompanhamento e aprendizagem. | Base gestão de riscos da organização |
| COBIT | <i>“the set of policies, procedures, practices and organizational structures designed to provide reasonable assurance that business objectives are achieved and that undesirable events are prevented, detected and corrected.”</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Eficiência e eficácia das operações; • Confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação; • Fiabilidade nos relatórios financeiros; • Cumprimentos das normas e leis aplicáveis. | <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento/ organização; • Aquisição/ implementação; • Entrega/ suporte; e, • Supervisão. | Tecnologia de informação |
| SAC | Conjunto de processos, funções, actividades, subsistemas e recursos humanos, de forma a proporcionar segurança para alcançar os objectivos definidos e minimizar o risco associado. | <ul style="list-style-type: none"> • Eficácia e eficiência das operações; • Gestão financeira; • Cumprimento das leis, regulamentos; e, • Salvaguarda do seu património. | <ul style="list-style-type: none"> • O ambiente de controlo; • Sistemas manuais; e, • Automatizados; • Procedimentos de controlo. | Tecnologias de informação |
| SAS | <i>“Internal control is a process— effected by an entity’s board of directors, management, and other personnel—designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: a) reliability of financial reporting, b) effectiveness and efficiency of operations, and c) compliance with applicable laws and regulations.”</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Eficiência e eficácia das operações; • Confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação; • Fiabilidade nos relatórios financeiros; • Cumprimentos das normas e leis aplicáveis. | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Controlo; • Avaliação de riscos; • Actividades de controlo; • Informação e Comunicação; • Supervisão. | Situação financeira da organização |

Fonte: (Silva, 2009) (adaptado)

CAPÍTULO II - O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCO DA ENTIDADE

De acordo com Marçal e Marques (2011), impõe-se a implementação de um adequado SCI que permita levar a cabo todo um processo contínuo para a mitigação de riscos, acompanhado do desenvolvimento de diversas actividades de gestão para o efeito.

Segundo a *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA, 2003):

“a boa gestão empresarial exige que as empresas adoptem uma abordagem metodológica para a gestão de riscos que proteja os interesses dos intervenientes; garanta que o Conselho de Administração cumpre os seus deveres relativamente à direcção estratégica, construa valor e monitoriza o desempenho da organização; e garanta que os controlos de gestão estão implementados e funcionam correctamente”.

O risco pode ser entendido numa só direcção, visando apenas as perdas potenciais ou pode ser entendido em duas direcções visando identificar tanto as perdas potenciais como os ganhos potenciais. A primeira concepção tem estado subjacente ao controverso princípio da prudência e do conservadorismo tão utilizado na contabilidade (Lopo, 1999; citado por Serrasqueiro, s.d.) e foi adoptada em algumas normas contabilísticas, como a SFAS 105, de 1990 (Schrand & Elliot, 1998; citado por Serrasqueiro, s.d.).

O grupo de trabalho que elaborou o relatório *Financial Reporting of Risk* (Hodgkinson, Anderson et al. 1998; citados por Serrasqueiro, s.d.), publicado pelo *Institute of Chartered Accountants in England and Wales* (ICAEW), referia que havia duas maneiras de abordar o risco; o risco de algo de mau acontecer (*downside risk*) e o risco associado à incerteza (*volatility risk*), que significa que tanto há oportunidade para um ganho como para uma perda potencial. Os autores, embora reconhecendo que há uma tendência para que o reporte financeiro dê mais ênfase às más notícias, defendiam a adopção do conceito de risco de incerteza (*volatility risk*) pois os mercados poderão ficar com informação deturpada se apenas se reportar o que pode acontecer de mal.

O ICAEW (2003), no seu relatório *No Surprises – The Case for Better Risk Reporting*, refere um conceito de risco inclusivo, com estas características, abarcando todos os tipos de risco que podem afectar uma empresa já que os investidores não estariam adequadamente protegidos se uma predominância de reporte pessimista os levasse a vender os seus títulos subvalorizados.

A FERMA (2003) considera que o “risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências (ISO/IEC Guide 73). O simples facto de existir actividade, abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens (lado positivo) ou então ameaças ao sucesso (lado negativo). Para Linsley e Shrives (2006), o risco refere-se a

qualquer oportunidade ou perspectiva, ou qualquer perigo, dano, ameaça ou exposição, que possa causar ou vir a causar impacto sobre a empresa ou da gestão de qualquer oportunidade, perspectiva, perigo, dano, ameaça ou exposição. Ou seja, também consideram o risco em sentido amplo, incluindo o sentido positivo e o sentido negativo. Porém, outros como COSO (2013) encaram o risco apenas na perspectiva negativa. *Infra*, apresenta-se o conceito de risco de acordo com diversos autores e organismos.

Tabela 4- O conceito de risco segundo alguns autores e organismos

| Autores/ Organismos | Definições de risco |
|---|---|
| Boritz 1990 | Risco apenas como perda potencial. |
| ASB, 1994 (FRS 5) | Incerteza quanto ao montante dos resultados. O termo inclui ambos o potencial para o ganho e a exposição à perda. |
| Cea García, 1995 | Incerteza que rodeia o processo de obtenção do resultado operacional. |
| Hodgkinson, Anderson et al. 1998 | Risco de volatilidade. Incerteza quanto ao montante dos resultados que podem ter exposição tanto ao ganho como à perda. Risco como incerteza quanto aos resultados que um negócio proporciona ao conseguir os seus objectivos e estratégias. Os riscos individuais do negócio são fontes de risco. Uma vez que os objectivos e estratégias estão relacionados com a criação de valor, o risco de negócio, em última instância, afecta a geração de fluxos de caixa (<i>cash flows</i>) futuros. Recomenda prudência no relato dos ganhos potenciais (<i>upside risk</i>). |
| ICAEW, 1998 (Financial Reporting of Risk) | Risco como incerteza quanto aos resultados que um negócio proporciona ao conseguir os seus objectivos e estratégias. Os riscos individuais do negócio são fontes de risco. Uma vez que os objectivos e estratégias estão relacionados com a criação de valor, o risco de negócio, em última instância, afecta a geração de fluxos de caixa (<i>cash flows</i>) futuros. Confere com (Hodgkinson, Anderson et al. 1998). |
| IASB, 1999 (IAS 37) | Variabilidade dos desfechos. |
| ICAEW, 2000 (No Surprises: The case for better risk reporting) | Risco como incerteza e volatilidade. Risco como incerteza quanto aos fluxos de caixa (<i>cash flow</i>) futuros. <i>Upside risk</i> é probabilidade de ganho. <i>Downside risk</i> é probabilidade de perda. Risco numa abordagem inclusiva que se concentra em todas as possíveis fontes ou factores de risco e não apenas nos financeiros. |
| Courtis 2000 | Risco como nebuloso de definição variável e complexo. Sujeito a diferentes concepções; Concepções estatísticas focadas nas variabilidades esperadas dos resultados e concepções focadas apenas nas perdas e outras concepções baseadas em potenciais desvios face a objectivos. |
| Solomon, Solomon et al. 2000 | Todos os tipos de risco que as empresas enfrentam e pode ser entendido como incerteza associada quer a ganho potencial, quer a perda potencial. |
| Lopo 2001 | Risco de obtenção do resultado. Engloba tanto as possibilidades de perdas como as possibilidades de ganhos. |
| Linsley e Shrives 2006 | Risco entendido tanto como uma oportunidade quanto como uma ameaça, perigo ou exposição. |
| Dobler 2008 | Risco pode ter duas perspectivas: baseada na incerteza e baseada num objectivo. A última consiste num potencial desvio relativamente a um alvo predeterminado. A primeira refere-se à distribuição de resultados futuros. Adota a primeira mas considera a segunda indispensável à definição de ganho potencial (<i>upside risk</i>) e de perda potencial (<i>downside risk</i>). |
| IIA 2012 | Risco como a possibilidade de ocorrência de um evento que tenha um impacto sobre a concretização dos objectivos. O risco é medido em termos de impacto e probabilidade de ocorrência. |

Fonte: Serrasqueiro (s.d.) (adaptado)

Pela análise das definições expostas, é possível concluir que é consensual a noção de Risco que engloba tanto as possibilidades de ganhos como da possibilidade de perdas associadas à incerteza quanto ao retorno que uma actividade pode gerar. Os riscos que uma organização e respectivas actividades apresentam, podem ter origem em factores que podem ser internos ou externos à organização.

No desenvolver da sua actividade, uma organização, insere-se num contexto de concorrência e de interligações com outras entidades (fornecedores, clientes, bancos, empresas concorrentes), advindo daqui situações de incerteza para a sua actividade (situações externas de risco). Por outro lado, no próprio seio da organização, nascem situações de risco, isto é, no desenvolver da sua actividade, internamente surgem situações de possível incerteza ou dificuldade que podem pôr em causa a organização.

Dado que são múltiplas as variáveis presentes na actividade empresarial, serão também múltiplos os factores de incerteza que, no seu efeito conjugado, produzem um determinado ambiente de risco presente na obtenção do resultado (Cea García 1995; Lopo 1999; citados por Serrasqueiro, s.d.). Caberá então ao auditor, em conjunto com a gestão, a verificação dessas origens de risco, mediante tipos de risco inerentes à actividade da organização, objecto do seu trabalho, para proceder à sua avaliação.

A actividade de auditoria interna compreende um enorme potencial, no sentido de um bom governo das sociedades, onde está implementada. Esta sua potencialidade deriva do simples facto de o seu trabalho ser efectuado de modo a acrescentar valor a uma organização, isto é, proteger os seus activos, garantir a fiabilidade das informações financeiras e operacionais, a eficiência das próprias operações, e não ser apenas uma “ideia bonita” dentro da organização.

Os auditores internos devem planear os seus trabalhos com base no risco. Este é o processo de decisão de quais as áreas, ciclos, funções, actividades, operações, sistemas, entre outros, a auditar, estando essa decisão relacionada com uma avaliação do risco, isto é, com o nível de risco de cada um desses pontos. Aqui o auditor deve efectuar o plano baseando-se no risco, tomando em consideração o enquadramento da gestão de risco na organização, incluindo a utilização dos níveis de apetência ao risco estabelecidos pela gestão para as diferentes actividades ou partes da organização.

Assim, o risco deve ser alinhado com os objectivos de CI e de acordo com a Norma 2120.A1 do IIA (2013), deve ser avaliada a eficiência e eficácia desses controlos como resposta ao risco. De acordo com esta Norma, os objectivos são:

- Concretização dos objectivos estratégicos da entidade;
- Confiança e integridade da informação financeira e operacional;
- Eficiência e eficácia das operações e programas;
- Salvaguarda dos activos;
- Cumprimento das leis, regulamentos, políticas, procedimentos e contratos.

Segundo Morais e Martins (2013, p. 142):

“a equipa de auditoria interna deverá compreender e avaliar os controlos internos existentes (que minimizam os riscos) em cada área a auditar, com o objectivo de avaliar o *gap* existente e assegurar uma razoável confiança nos mesmos, podendo determinar o alcance, limitando os procedimentos de auditoria interna. Este trabalho é aplicável independente da magnitude e complexidade dos sistemas e procedimentos da área seleccionada para ser auditada”.

Ainda segundo Morais e Martins (2013, p. 145):

“a preparação de uma auditoria inclui um programa de trabalho, que pressupõe incluir um plano detalhado de práticas comuns de Auditoria e da avaliação prévia do controlo interno e da gestão de risco, baseada nas normas e políticas estabelecidas pela entidade e pelas normas internacionais de auditoria interna geralmente aceites”.

Assim, a descrição do sistema, processos e actividades, os riscos e controlos da entidade devem constar como instrumento de apoio ao desenvolvimento de uma auditoria. Estes factores foram preponderantes, funcionando como motor, para a definição e desenvolvimento do âmbito deste trabalho de investigação.

São inúmeros os tipos de riscos que afectam uma entidade, sendo que essa afectação poderá implicar uma influência positiva ou negativa. Nesse sentido deve atender-se, antes de mais, aos diversos tipos de risco de acordo com a área de negócio, sendo o objecto de estudo a área de vendas.

CAPÍTULO III - *REVENUE ASSURANCE* – GARANTIA/CONTROLO DE RECEITA

3.1. Contextualização

O conceito de *Revenue Assurance* – Garantia ou Controlo de Receita –, de acordo com a *Global Revenue Assurance Professional Association* (GRAPA), surge no sector das telecomunicações, nos EUA, onde o processo de facturação era deveras complexo e envolvia múltiplos factores, apresentando elevados riscos, designadamente de perda de receita.

Segundo Monteiro (2005), a necessidade do controlo da receita surge devido a condicionalismos estratégicos, relacionados com a evolução do mercado, e de factores operacionais, nomeadamente a crescente complexidade dos processos e tecnologias dos operadores.

Shilo e Israel (2001) identificam a complexidade dos processos de negócio envolvidos em toda a cadeia de receita como causa para a implementação de actividades de controlo de receita. A estratégia dos operadores do sector de telecomunicações deixa de ser o aumento de clientes, passando assim para a optimização da cadeia de valor da receita.

A Lei de SOX de 2002 expressa como uma preocupação emergente o incorrecto reporte financeiro das operações das organizações.

Plechacek (2002; citado por Monteiro, 2005) define controlo de receita como um conjunto de actividades, processos, procedimentos e conhecimento humano, suportado pelas tecnologias de informação, que, todos juntos, protegem e maximizam a receita.

Connexn (2002; citado por Monteiro, 2005) refere que é o esforço para assegurar que os processos, práticas e procedimentos maximizam a receita, envolvendo precisão, exactidão e disponibilidade de dados, cruzando todos os departamentos.

Esta abordagem pode e deve ser estendida a outros sectores de actividade, especialmente no caso de receitas cujo processo de facturação seja de prestações de serviço, implique várias componentes e/ou tenha intervenção de diversos elementos e departamentos dentro da organização, como é o caso do sector hoteleiro.

Segundo a GRAPA, o objectivo principal do controlo de receitas é a maximização do reconhecimento da receita e a minimização de perda de receita, através de um conjunto de técnicas e ferramentas operacionais, protegendo assim os fluxos de receita das organizações. De acordo com *the revenue assurance standards* da GRAPA (2009):

“The fundamental objective for revenue assurance activities therefore is to help management with the assessment and containment of the risk of revenue loss due to operational inconsistencies and anomalies, errors, fraud and other sources. At the most fundamental level, revenue assurance can include the detection and elimination of revenue loss exposures, at its most advanced it can include the

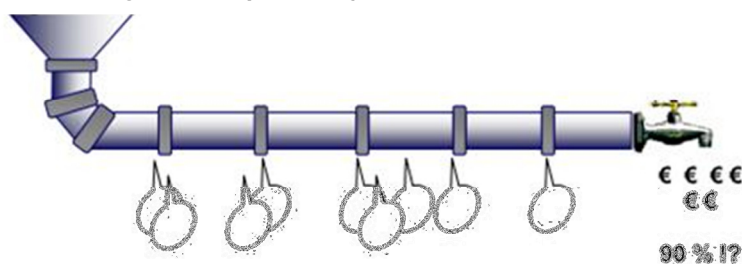
forecasting of future revenue loss exposures and the proactive participation in development of new products or operational improvements to help prevent the risk exposure in the future”.

“O objectivo fundamental para as actividades de controlo de receita é o de ajudar a gestão com a avaliação e contenção do risco de perda de receitas devido a inconsistências e anomalias operacionais, erros, fraudes e outras fontes. No nível mais fundamental, o controlo de receita pode incluir a detecção e eliminação de riscos de perda de receita, na sua forma mais avançada pode incluir a previsão de exposição a futuras perdas de receita e a participação pró-activa no desenvolvimento de novos produtos ou melhorias operacionais para ajudar a prevenir o risco exposição no futuro” (GRAPA, 2009)⁵.

De acordo com os autores Romano e Nicholson (2006), a evolução do controlo de receita leva a que se operacionalize todo um processo que, para além de considerar a integridade da receita corrente, considera também os gastos associados às vendas no sentido de os otimizar, contemplando, desta forma, as duas partes da equação do lucro, assegurando quer o recebimento de toda a sua facturação, quer a exploração de novos fluxos de receita. Acrescentam ainda que, ao tornar o processo da gestão de receita um processo pró-activo, a sua actuação servirá como facilitador da mudança operacional, de forma a ir de encontro ao dinamismo da envolvente – característica do sector hoteleiro.

Existem diversas definições do controlo de receita, mas todas se complementam e possuem o mesmo objectivo final – assegurar a receita. No sentido figurado, o controlo de receita é representado pela figura *infra*.

Figura 3 - Representação do controlo de receita



Fonte: Monteiro (2005)

Segundo Monteiro (2004; citado por Monteiro, 2005), a figura representa:

- “Funil”: ponto de entrada dos eventos que se poderão transformar em receita;
- “Tubo”: todos os processos, pessoas e tecnologias da cadeia de valor da receita;
- “Torneira”: a receita recebida pelos serviços prestados;
- “Gotas”: a receita perdida.

⁵ Tradução livre

“o objectivo final é a eliminação das “gotas”, através da melhoria dos processos, tecnologias e gestão dos recursos humanos do “tubo”, da verificação de que o “funil” está pronto para receber os eventos desencadeados pelo cliente e, finalmente, assegurar que a receita chegou na sua totalidade aos sistemas do operador.”

(Monteiro, 2005)

Romano e Nicholson (2006) afirmam:

“com a integração dos dados de vários departamentos, é possível identificar os vários pontos de controlo que servirão de apoio à análise do fluxo da receita associada a uma única oferta de serviços, bem como de um processo ou grupo de processos e utilizar esta ferramenta para a extracção, análise e monitorização dos dados do respectivo processo. Esta abordagem exige a medição e a monitorização de qualquer processo operacional que poderá ter impacto na receita ou num *driver* de gastos”.

Assim, esta actividade deverá ser realizada nos vários níveis da organização, particularmente os afectos ao processo de facturação e aos que com este convergem, sendo no entanto aconselhável em determinadas organizações, em particular as que possuem um processo de facturação complexo, a existência de um departamento de controlo de receita que, conforme GRAPA (2009), de forma integrada, considere a identificação e prevenção de eventuais perdas sobre a receita, os riscos associados e a forma de os controlar. Pretende-se um entendimento sobre:

- Como a perda de receita ocorre (análise da causa);
- Estimativa da extensão e valor futuro dessa perda (quantificação das receitas em risco);
- Determinar métodos alternativos para protecção face ao risco;
- Desenvolver e implementar controlos;
- Monitorizar e avaliar controlos de forma contínua para manter o risco aceitável.

É assim uma actividade complexa e integrada, não exclusiva de um departamento, de suporte à tomada de decisão dos responsáveis das diferentes áreas de negócio. Surge então uma questão oportuna para o desenvolvimento do estudo empírico:

Q. 3- Quais as actividades e/ou processos que oferecem maior risco de perda de receita?

3.2. Contributo para a gestão de risco na área das vendas

O controlo de receita é, na sua essência, gestão de riscos associados à receita. O controlo de receita baseia-se na identificação dos riscos existentes na cadeia de valor da receita, identificando e mensurando os riscos de maior perda de receita, na implementação de

controles adequados e de indicadores e instrumentos de medida que asseguram a monitorização dos riscos de forma a obter uma resposta de redução de probabilidade e impacto na ocorrência dos riscos.

O processo de controlo de receita inicia-se com uma avaliação preliminar com o objectivo de compreender as diferentes funções exercidas e a sua execução, aferir o risco de perda de receita e as vulnerabilidades do processo, bem como definir as actividades de controlo a implementar.

Romano e Nicholson (2006) avaliam como fundamentais, para que a organização alcance as suas metas, a integração de vários sistemas e processos orientados para a criação, análise e monitorização de indicadores chave de desempenho (*Key Performance Indicators* - KPI). Estes podem ser a garantia de receita ou a quantificação do valor de fuga de receitas, verificadas em determinado tipo de serviços prestados. Acrescentam ainda que, recorrendo a mecanismos para alcançar uma gestão integrada neste processo, promove-se a eficiência de recursos dado que não se duplicam esforços entre os diferentes órgãos de gestão.

De acordo com GRAPA (2009), a chave para o processo de Controlo de Receita é a determinação do grau de perda ou do risco em termos mensuráveis, informação que deverá ser sempre reportada à gestão.

Em concordância com Moraes e Martins (2013, p. 159):

“após ter sido efectuado o exame e a avaliação [da informação], estando na posse da prova suficiente e adequada, incluindo a eficácia dos sistemas de controlo interno e de risco, o auditor está em condições de elaborar as conclusões e efectuar recomendações” para serem comunicadas aos diferentes destinatários.

Assim, deverá também ser reportado as áreas críticas que influenciam a perda de receita e o conjunto de procedimentos estabelecidos que asseguram a resposta de cobertura de risco, a implementação ou reformulação de controlos - caso os existentes não se apresentem adequados -, e a calendarização/periodicidade das próximas avaliações.

De acordo com GRAPA (2009), no caso de ser recomendável a criação de um plano de cobertura de risco que pressuponha a identificação e implementação de controlos, estes:

“podem passar por ligeiras mudanças, consubstanciando-se em algumas alterações nos procedimentos existentes ou mudanças de grande dimensão levando à implementação de novas políticas, procedimentos e controlos, ou mesmo a uma mudança ao nível organizacional. [...] São desenvolvidos de forma a fornecer à gestão condições que lhe permitam assegurar que o nível de risco de perda de receita é mantido, para cada área, ao nível aceitável pela organização, o qual deverá ser um nível consideravelmente baixo. Quanto à responsabilidade, cabe ao Conselho

de Administração a decisão por estes planos e ao gestor operacional, da respectiva área, a operacionalização deste”.

Segundo Romano e Nicholson (2006), a garantia de receita pró-activa, a integridade de processos e a gestão de metas a alcançar, afiguram-se como pontos que têm vindo a evoluir no processo de gestão da receita os quais aportam às organizações operações enxutas e lucro sustentável.

Pode-se assim afirmar que o controlo de receita envolve diversas etapas equiparadas aos componentes do modelo ERM do COSO, abordado neste trabalho, em que após a avaliação do ambiente interno e definição de objectivos, procede-se à identificação de eventos, à avaliação de risco, à execução de actividades de resposta ao risco e de controlo, à comunicação da informação pertinente - o que permite às pessoas exercer as suas responsabilidades -, onde a monitorização é contínua ao longo do processo através de actividades de supervisão e avaliações específicas.

3.3. Riscos associados à área das vendas

O risco de perda de receita pode ter origem em diversos factores, nomeadamente na lacuna e/ou não adequados processos internos, pessoas e sistemas ou em eventos externos à própria organização.

Segundo GRAPA (2009), são três os elementos que evidenciam fragilidades quanto à integridade, designadamente:

- Processo de facturação, o seu desenho deve garantir obter todos os réditos e os intervenientes com actividades relacionadas com este processo devem ter completo conhecimento do mesmo, sob pena de constituir uma falha na sua operacionalização;
- Sistema de informação, deverá ser atestado de forma contínua para garantir a precisão e fiabilidade dos dados pois, na generalidade, permite que o processo de facturação seja suportado em sistemas informáticos;
- Pessoas, existindo os riscos de erro humano e de fraude, neste ponto devem ser considerados os colaboradores da organização - sendo exigível verificações por terceiros - e os clientes - que com o objectivo de pagarem o menos possível, poderão ter comportamentos pouco íntegros.

Morais e Martins (2013) consideram como pontos fracos do controlo da área de vendas:

- Centralização das funções de emissão da ordem de venda, facturação e registo contabilístico;
- Emissão da factura com base na guia de expedição, sem conferência com a nota de encomenda enviada pelo cliente;

- Inexistência de documentos pré-numerados;
- Falta de conciliação entre as vendas e cobranças;
- Inexistência de uma tabela de preços e demais condições de venda devidamente autorizadas.

Muitos dos factores de risco decorrem de procedimentos não harmonizados, da fraca comunicação existente entre os diversos intervenientes, da não implementação de actividades de controlo em actividades relacionadas ou da inexistência de uma base de dados de controlo dos serviços prestados ao cliente. É assim que, através dos autores Morais e Martins (2013), se considera fundamental para o estudo empírico colocar a seguinte indagação:

Q. 4. Quais os riscos e procedimentos implementados para a mitigação dos riscos identificados, associados à área de vendas?

3.4. Programa de auditoria interna à área de vendas

A área de vendas engloba todo o conjunto de operações que visam transformar em dinheiro os produtos ou as prestações de serviços da empresa. Morais e Martins (2013) resumem o controlo básico da área de vendas nos seguintes pontos:

- Actividades relacionadas com a recepção e aprovação das encomendas dos clientes;
- Concessão de crédito ao cliente;
- Expedição do produto ou mercadoria ao cliente;
- Prestação de serviços;
- Emissão de factura;
- Cobrança da factura;
- Registos contabilísticos inerentes.

Os controlos deverão ser considerados nas quatro fases do Contrato de Compra e Venda - a encomenda, a entrega, a liquidação e o pagamento - podendo as fases, em determinadas situações, ocorrerem simultaneamente.

Como analisado anteriormente, o auditor interno para levar a cabo uma auditoria nesta área necessita conhecer todos os riscos, a fim de se concentrar nos riscos chave, bem como o sistema de controlo interno.

Na Norma de Gestão de Riscos da FERMA (2003) consta que devem ser definidas prioridades nas acções de controlo em termos do seu potencial para benefício da organização.

“a eficácia do controlo interno mede-se pelo grau de eliminação ou redução do risco através das medidas propostas. A eficácia em termos de custos dos controlos internos está relacionada com os custos da sua implementação quando comparados com os benefícios esperados pela redução dos riscos. Para avaliar os mecanismos

de controlo propostos é necessário medir e comparar o potencial efeito económico se estes não forem implementados e os gastos da implementação destes mecanismos”.

De acordo com GRAPA (2009), o ciclo de desenvolvimento de controlos inclui as etapas envolvidas na implementação de um controlo. Estas são:

- Determinação da responsabilidade e financiamento - deve ser concluída como parte do processo de aprovação dos órgãos de gestão;
- Gestão do projecto de controlo/correção – visa a criação de novo controlo ou implementa a correção especificada;
- Implementação e testes ao novo controlo/correção - esta é a revisão e aprovação dos relatórios e/ou indicadores associados à resposta a implementar, tal como à verificação de que os responsáveis pela sua execução estão aptos e alocados para a tarefa;
- Implementação e testes de conformidade do novo processo.

Este processo de desenvolvimento e implementação varia em complexidade, na razão directa, da amplitude da correção ou do controlo em causa.

O auditor interno pode levar a cabo uma auditoria que engloba a vertente financeira e operacional. Morais e Martins (2013, p. 265-266) apontam, em relação à vertente financeira na área de vendas, que o objectivo será o de “confirmar se as contas reflectem, apropriada e razoavelmente, nas demonstrações financeiras as vendas, bem como o reconhecimento dos direitos a receber”. Já em relação à vertente operacional, os mesmos autores referem como objectivo:

“avaliar a eficiência na aplicação de procedimentos e normas concebidas para efectuar as actividades próprias da gestão da área de vendas pelo pessoal responsável. Avaliar a eficiência e eficácia da área de vendas, relativamente ao seguinte:

- Sistema utilizado pela empresa para aprovação do crédito a conceder a clientes, avaliando os riscos;
- Das políticas e normas de cobrança;
- Das políticas e normas de descontos e abatimentos a conceder;
- Capacidade da empresa para satisfazer os seus clientes;
- Antiguidade dos saldos a cobrar e respectivos riscos;
- Concepção das normas que regulam as encomendas dos clientes;
- Procedimentos que a empresa utiliza para as entradas resultantes de devolução de clientes;
- Procedimentos relativos às reclamações de clientes, incluindo a avaliação das causas;

- Tratamento das devoluções relativas à não qualidade”.

Com o intuito de atingir o objectivo deste trabalho - caracterizar as práticas de controlo interno na área de vendas da unidade hoteleira, averiguando se estas mitigam os riscos associados à perda de receita -, procurar-se-ão expor os riscos e o sistema de controlo interno existentes. Serão analisados os objectivos, técnicas e riscos da área de vendas e funcionamento do sistema de controlo interno.

3.4.1. Planeamento, recolha e registo do SCI

De acordo com Morais e Martins (2013), para realizar uma auditoria interna é necessário efectuar análises mais detalhadas dos procedimentos e sistemas de controlo da entidade a fim de avaliar se estão alinhados com os objectivos, minimizando os riscos.

Uma das formas sugeridas, entendida como a mais simples, de o auditor obter informação acerca do funcionamento do CI da entidade é efectuar indagações, observações, leitura de manuais de controlo interno, de procedimentos, de instruções internas e informações similares, dialogando também com os responsáveis de certas áreas da entidade.

Também Almeida (2003) refere que as informações sobre o SCI são obtidas através da leitura dos manuais internos de organização e procedimentos, conversa com funcionários da empresa, inspecção física desde o início da operação (venda, recebimento, etc.) até ao registo na contabilidade. Para este, as informações obtidas sobre o CI são registadas pelo auditor de uma ou conjunto de duas ou três das formas: memorandos narrativos, questionários padronizados e fluxogramas.

Quer os auditores quer os gestores, necessitam de utilizar técnicas e ferramentas que ajudem a avaliar os processos de gestão de risco e de controlo existentes a fim de melhorar a sua eficácia. Destas técnicas e ferramentas, Morais e Martins (2013, p. 156-158) destacam as seguintes:

- Questionário de CI – “um dos métodos mais utilizados, consiste numa série de questões acerca de aspectos básicos do sistema e, no geral, uma resposta negativa evidencia uma fraqueza no controlo. Este método ajuda a assegurar que todos os pontos básicos de controlo são considerados. Tem o inconveniente das perguntas, por serem modelo padrão, necessitem de reajustamentos. Por outro lado, o elevado número de respostas não permite, por vezes, distinguir as deficiências relevantes das que o não são;
- Método descritivo ou narrativo – baseia-se na descrição detalhada das características do sistema que se está a avaliar. No entanto, há pessoas que não têm capacidade de expressar as suas ideias por escrito, de forma clara, concisa e sistémica, o que é um inconveniente, fazendo com que algumas debilidades do CI não se consigam

identificar através de descrições. Este método pode ser utilizado em pequenas entidades, uma vez que aí não existe, em regra, grande complexidade no controlo e em situações de pouca segregação de funções, simplicidade do processo operacional, etc.;

- Método de fluxogramas – permitem representar graficamente o encadeamento das operações, identificando os documentos que se utilizam, que serviços os emitem e quem os verifica. Isto é, permite registar o fluxo de informação, desde uma fonte original de entrada, através de uma série de etapas, até ao seu arquivo. Além disso, através de fluxogramas é possível exibir a separação de funções, autorizações, aprovações e verificações internas que têm lugar dentro do sistema;
- Método misto – uma conjugação do método descritivo com o de fluxogramas;
- Metodologia de auto-avaliação – metodologia que assenta em questionários, respondidos individualmente, recolhidos, tratados e analisados que evidenciam uma avaliação global do sistema. É normalmente utilizada para efectuar o levantamento de uma população numerosa e dispersa. Pressupõe que o auditor domine esta metodologia, conseguindo arquitectar perguntas simples e claras, cuja resposta é sim ou não. Uma das vantagens é permitir a identificação de controlos informais (*soft control*) existentes.”

Segundo a SAS 78, a estrutura de controlo interno pode ser documentada através de narrativas, fluxograma, questionários ou tabelas de decisão.

Para além destas técnicas e ferramentas, a Prática Recomendada 2240-1 do IIA (2013) aponta outros instrumentos que se baseiam na tecnologia, estruturados em programas informáticos concebidos para o efeito.

3.4.2. Descrição do SCI

Como abordado anteriormente, o auditor interno para levar a cabo uma auditoria deverá identificar os objectivos específicos de CI da área a auditar. Assim, o auditor conseguirá averiguar a razoabilidade das políticas, procedimentos e técnicas de CI que se utilizam na área auditada, minimizando os riscos, promovendo a consecução dos objectivos estabelecidos. O auditor terá então de identificar e avaliar o risco por cada objectivo de controlo não alcançado pelas técnicas existentes. Em função das suas necessidades e especificidades, cada organização estabelece os seus objectivos específicos.

De acordo com Morais e Martins (2013, p. 220-221), “dos objectivos gerais de controlo aplicáveis na maioria das entidades destacam-se:

- **Objectivos de autorização**, a autorização das transacções deve realizar-se conforme os critérios estabelecidos pela Direcção, ao nível de autoridade adequada;

- **Objectivo de contabilização**, todas as transacções devem ser classificadas e registadas de forma a permitir a elaboração das demonstrações financeiras, de acordo com os princípios geralmente aceites;
- **Objectivo de verificação e avaliação**, a verificação e avaliação devem ser efectuadas periodicamente, a fim de permitir uma informação com exactidão e completa, adoptando as técnicas adequadas;
- **Objectivo de salvaguarda de activos**, todos os activos da empresa são utilizados de forma adequada e somente por pessoas autorizadas;
- **Objectivo de processamento das transacções**, são processadas somente os direitos económicos autorizados para o efeito e, além disso, só são processados todos os autorizados”.

É com base no alcance destes objectivos de CI que existe razoável certeza de que se pode prevenir ou detectar erros e irregularidades relevantes, mediante as técnicas de controlo que estão a ser utilizadas. Caso se conclua que não se consegue alcançar algum destes objectivos, ou apenas se atinge parcialmente, é indício de que tal certeza razoável não existe e que podem ocorrer erros e irregularidades não facilmente detectados e corrigidos através das técnicas utilizadas.

Para o desenvolvimento da presente investigação - que visa caracterizar as práticas de controlo interno na área de vendas da unidade hoteleira, averiguando se estas mitigam os riscos associados à perda de receita – será aplicada a abordagem destes autores adoptando a estrutura por estes recomendada:

- Desenvolvimento dos objectivos básicos;
- Esquematização de técnicas de controlo para alcançar os objectivos;
- Avaliação dos riscos a incorrer pela empresa no caso de não alcançar os objectivos de controlo propostos.

O SCI terá uma representação gráfica, através de fluxograma, onde descrever-se-á a informação recolhida através da realização de entrevistas, aplicação de questionários de controlo interno, observação e conversações directas com os responsáveis de cada função ou actividade, entre outras técnicas.

Depois do levantamento e registo do SCI, o auditor sabe se este é, ou não, adequado. Se for adequado, então deverá, forçosamente, realizar testes de conformidade para verificar se o SCI está efectivamente em funcionamento. Se não for adequado, o procedimento correcto é realizar os testes de conformidade para se ter a certeza de que o sistema implementado é de facto deficiente e que portanto não inspira confiança, e de seguida passar aos testes substantivos. Surge também a necessidade do estudo empírico responder à seguinte questão:

Q. 5. As actividades, processos e procedimentos de controlo implementados mitigam os riscos associados à perda de receita?

SÍNTESE DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Da análise da fundamentação teórica, surgiram várias questões de investigação que possuem particular interesse no desenvolvimento do estudo empírico que se segue. Assim, com o intuito de reunir de forma resumida essas questões, *infra* apresenta-se o quadro resumo.

Tabela 5- Quadro resumo das questões de investigação para o estudo empírico

| ÍNDICE | QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO | AUTORES |
|--------|---|-------------------------|
| 1.4. | A implementação de actividades de controlo adicionais superam o rácio custo/benefício? | Costa (2010) |
| 1.5.3. | As actividades de controlo implementadas abrangem todo o universo de actuação da empresa, existindo um sistema de controlo interno integrado? | COSO (2013) |
| 3.1. | Quais as actividades e/ou processos que oferecem maior risco de perda de receita? | GRAPA (2009) |
| 3.3. | Quais os riscos e procedimentos implementados para a mitigação dos riscos identificados, associados à área de vendas? | Morais e Martins (2013) |
| 3.4.2. | As actividades, processos e procedimentos de controlo implementados mitigam os riscos associados à perda de receita? | Morais e Martins (2013) |

Fonte: Autora

No seguimento da Parte I, Fundamentação Teórica, no qual se enfatizou a relevância do CI nas organizações, o problema inicial é o reconhecimento e definição do mesmo. É essencial a identificação e compreensão dos factores de risco de uma organização com integração de conceitos e práticas para, numa fase posterior, proceder-se à conceptualização e desenho dos controlos internos necessários ao desenvolvimento da actividade hoteleira.

Construiu-se o modelo de análise, onde são especificadas as questões e objectivos de investigação, sendo necessário agora proceder-se ao enquadramento metodológico e definir as técnicas de recolha e tratamento de dados a utilizar.

PARTE II – METODOLOGIA

O processo metodológico de uma investigação pressupõe a identificação de um problema, isto é, a definição do objecto de estudo.

Após a definição concreta do problema, passou-se à fase de exploração na qual se recolheu e analisou literatura de interesse. As principais áreas a abranger foram o CI, a Gestão de Risco e o Controlo de Receita. Após esta recolha e análise, procedeu-se à construção dos principais conceitos teóricos que alicerçam a compreensão do objecto de estudo.

4.1. A abordagem qualitativa

Considerando os objectivos do estudo optou-se por desenvolver a investigação utilizando uma metodologia qualitativa.

O motivo que originou esta opção vai de encontro ao que defende Da Matta (1991, p. 21):

“nas ciências sociais, em geral, diferentemente das ciências naturais, os fenómenos são complexos, não sendo fácil separar causas e motivações isoladas e exclusivas. Os dados não podem ser reproduzidos em laboratório e submetidos a controlo. As reconstruções são sempre parciais, dependendo de documentos, observações, sensibilidades e perspectivas”.

Esta opinião é partilhada por Fraser e Gondim (2004) quando expressam que:

“as ciências sociais têm como objectivo central a compreensão da realidade humana vivida socialmente. O essencial não é quantificar e mensurar e sim captar os significados. O que se busca não é a relação antecedente e conseqüente (nexos causais) e sim compreender uma realidade particular na sua complexidade (influência mútua dos atores sociais na construção da sua realidade”.

4.2. A opção metodológica: estudo de caso

O estudo de caso é uma metodologia de investigação particular da abordagem qualitativa que pretende descrever e caracterizar as ocorrências de um dado fenómeno. Pode ser essencialmente exploratório, fornecendo a informação preambular (Yin, 1994).

Brewer e Hunter (1989, citados em Punch 1998) propõem seis categorias de “caso” passíveis de serem estudados na investigação em ciências sociais e humanas: indivíduos; atributos dos indivíduos; acções e interacções; actos de comportamento; ambientes, incidentes e acontecimentos; e ainda colectividades (Coutinho & Chaves, 2002).

Segundo Yin (2001), a grande vantagem da utilização de um estudo de caso numa investigação é a capacidade de observar uma ampla variedade de evidências, tais como:

documentos, artefactos, entrevistas e observações, para além de elaborar a pesquisa histórica convencional.

Para o mesmo autor, na realização de um estudo de caso são utilizadas técnicas usadas nas pesquisas históricas, no entanto, acrescenta duas fontes de evidências: a observação directa e a realização de entrevistas (Yin, 2001).

Considerando os objectivos propostos a responder, será utilizada a entrevista como técnica pois, segundo Best (1981) esta é, muitas vezes, superior a outros sistemas de obtenção de dados, sendo que uma das razões apontadas é a preferência que as pessoas, geralmente, manifestam por falar a escrever.

De facto, no âmbito da metodologia qualitativa, a entrevista é um dos instrumentos mais utilizados pelos investigadores pois permite recolher testemunhos através do estabelecimento de uma conversa, possibilitando a introdução de novas questões no sentido de se aprofundarem algumas opiniões expressas pelo entrevistado.

Assim, a entrevista é identificada como um dos instrumentos mais capazes de fazer cumprir com o objectivo proposto pois, e de acordo com Ghiglione e Matalon (1997, p. 13), está especialmente orientado para:

“compreender fenómenos como as atitudes, as opiniões, as preferências, as representações (...) que só são acessíveis de uma forma prática pela linguagem” possibilitando também “saber como é que o indivíduo o explica, que significado tem para ele, o que não saberemos se ele não o explicitar”.

Na realidade, ao “privilegiar a fala dos actores sociais, a entrevista permite atingir um nível de compreensão da realidade humana que se torna acessível por meio de discursos, sendo apropriada para investigações cujo objectivo é conhecer como as pessoas conhecem o mundo” (Fraser & Gondim, 2004) contribuindo em larga escala para dar resposta aos objectivos do estudo de caso que, para Eisenhardt (1989, 535), pretende:

“produzir uma descrição, testar uma teoria ou gerar uma nova teoria, pode incluir diversos níveis de análises (individual, de equipa, organizacional, etc.) e apresentar diversas metodologias de recolha de dados, como consulta de arquivos, entrevistas, observação e questionários, produzindo assim dados qualitativos”.

Para Guba e Lincoln (1994; citados por Coutinho & Chaves, 2002, p. 225), o investigador pode:

- a. Relatar ou registar os factos tal como sucederam;
- b. Descrever situações ou factos;
- c. Proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado; e,
- d. Comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

Deste modo, o estudo de caso pode ser essencialmente descritivo, se o objectivo principal for descrever, isto é, referir a prevalência ou a incidência do fenómeno em estudo. Pode ainda ser essencialmente analítico, se procurar problematizar e explicar o seu objecto, produzir ou desenvolver uma nova teoria ou confrontá-la com uma teoria já existente (Yin, 1994).

Em síntese, o estudo de caso visa preservar e compreender o “caso” no seu todo e na sua unicidade, razão porque vários autores (Yin, 1994; Punch, 1998; Gomez et al., 1996) preferem a expressão estratégia à de metodologia de investigação: “o estudo de caso não é uma metodologia específica, mas uma forma de organizar dados preservando o carácter único do objecto social em estudo” (Goode & Hatt, 1952, citado em Punch, 1998).

O presente estudo realizar-se-á em meio natural, mais especificamente no seio de uma unidade hoteleira, daqui em diante designado por “Hotel”, pertencente a uma empresa de investimentos financeiros, sendo este o único investimento que possui na indústria hoteleira.

Com o intuito de evidenciar os resultados obtidos, mas considerando a necessidade da máxima garantia quanto ao sigilo exigido pela informação disponibilizada e obter a confiança por parte da empresa para a realização do estudo, optou-se pela referência de “Hotel”.

A escolha do “Hotel”, como ramo de actividade objecto deste estudo, deveu-se ao facto de pretender contribuir para a valorização da empresa na qual desempenha funções e de ser um dos sectores que mais contribui para a economia nacional e mundial, sendo oportuno aprofundar conhecimentos de âmbito académico e profissional. A opção por este sector de actividade prendeu-se ainda com a facilidade de acesso aos intervenientes e aos dados de informação, bem como a obtenção de consentimento favorável por parte da Empresa.

Na elaboração deste trabalho, a opção pelo estudo de caso possibilitará uma maior compreensão acerca dos SCI associados à actividade hoteleira, em concreto do “Hotel” através do levantamento exaustivo do SCI implementado na área de vendas. No caso deste projecto em particular, será realizado um estudo de caso, no sentido de recolher vasta informação sobre as temáticas e dotar o estudo de maior consistência.

Segundo Yin (1994), quando se realizam estudos de caso devem-se considerar como várias experiências e não indivíduos distintos a responder a um só questionário ou entrevista. Neste sentido, considera-se importante o facto de se realizar várias entrevistas pois, desta forma, será possível compreender como a mesma realidade é interpretada por diferentes sujeitos, resultando num conjunto de informação mais rica para o estudo.

4.3. Recolha de dados

Conforme referido anteriormente, optou-se por desenvolver este estudo baseado na metodologia de investigação qualitativa, nomeadamente com recurso ao estudo de caso sendo

que, para a recolha de dados, utilizou-se instrumentos como a entrevista, o questionário, a observação directa e a consulta documental que, de acordo com Yin (1994), são “técnicas essenciais para a elaboração de estudos mais completos e aprofundados”.

Tendo como base os estudos de Marconi e Lakatos (1990), recorrer-se-á à utilização da entrevista semidirecta para a recolha de dados, pois verifica-se que a mesma possibilita que, “após um guião inicial, elaborado pelo entrevistador, o entrevistado, tenha a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direcção que considere adequada”. Neste sentido, Quivy e Campenhoud (1992, p. 194) consideram que é o instrumento que melhor se adequa a este estudo na medida em que a entrevista:

“não é nem inteiramente aberta, nem encaminhada por grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado mas não colocará necessariamente todas as perguntas na ordem em que as anotou e sob a formulação prevista”.

Por outro lado e ainda segundo os mesmos autores, permite ao entrevistado explorar, de forma flexível e aprofundada, o seu relato e dar-lhe “oportunidade de verbalizar aspectos que considera importantes referir com as palavras que desejar e na ordem que lhe convier” (Quivy & Campenhoud, 1992).

No sentido de realizar um manuseamento do instrumento que é a entrevista semidirecta foram importantes diversos autores como sendo Ghiglione e Matalon (1997), Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (1994) e Best (1981).

Com estes estudos como guia, foi possível atentar a várias situações e momentos que se revelam fundamentais aquando da realização da entrevista. Um dos momentos muito importantes que se tem em consideração é o que precede o início da entrevista, pois deve criar-se um ambiente em que “o entrevistado se descontraia e não se sinta empurrado” (Lessard-Hébert et al, 1994, p.165).

Também nos momentos ao longo da realização da entrevista tem de se considerar algumas exigências, nomeadamente as defendidas por Ghiglione e Matalon, (1997), em que “a linguagem utilizada deve ser clara e acessível [...] o entrevistado deve ser motivado a responder para que a informação recolhida seja a mais alargada possível”.

4.4. Procedimentos

A elaboração das entrevistas será precedida pela realização de um teste efectuado a duas pessoas, que não fazem parte deste estudo, com qualificações distintas. Este teste, de acordo

com Bisquerra (1989), tem como objectivo a validação do guião de entrevista e o treino da entrevistadora permitindo sanar erros inevitáveis.

Com a realização deste teste, Fox (1987) afirma ser possível “estimar as características do instrumento a utilizar na recolha de dados e ao investigador de forma a poder eliminar todas as possíveis ambiguidades nas perguntas formuladas e prever as respostas importantes”.

Após a realização da entrevista poderá haver a necessidade de alteração do guião inicialmente formulado. Caso não aconteça, o guião poderá ser utilizado na sua plenitude como a versão final do guião da entrevista.

As entrevistas vão permitir o acesso directo à opinião de colaboradores do “Hotel” e será possível obter uma perspectiva geral que ajudará no processo de levantamento e materialização do SCI, compreender os factores críticos de risco à organização, obter conhecimento pormenorizado dos circuitos e canais de informação, permitindo posteriormente a categorização e análise do SCI implementado na área de vendas.

Assim, numa fase inicial de investigação será delineado um guião de entrevista dividido por categorias, com o objectivo de compreender os procedimentos e controlos existentes na área operacional das vendas.

Os entrevistados serão assim encorajados a contribuir livremente com as suas opiniões, durante a entrevista, podendo falar acerca de tópicos relacionados de que se lembrem ou, simplesmente seguir a sua linha de pensamento. As perguntas seguintes, sempre que necessário, serão reformuladas para procurar evitar redundâncias. Pretende-se obter vasta informação que será posteriormente analisada de maneira a dar continuidade ao estudo. Neste processo, a entrevista será marcada tendo em conta orientações da directora financeira, com funções de tutora, e disponibilidade dos entrevistados.

Durante o tempo de realização da entrevista deverão estar presentes apenas a entrevistadora e o entrevistado, sendo sempre solicitada autorização para fazer a gravação áudio de modo a facilitar o registo da informação recolhida e garantir a correcta transcrição dos dados.

Torna-se fundamental a escuta activa neste processo, ou seja, o facto de se procurar ouvir cuidadosamente os entrevistados, respeitando os seus momentos de silêncio, assim como a não avaliação do conteúdo das suas respostas.

Para além da informação que será recolhida de forma directa em entrevistas e questionários, serão também utilizados outros tipos de documentos que permitam possibilitar o levantamento de dados relevantes para a prossecução do estudo, com o objectivo de serem analisados para estabelecer prova. Estes poderão ser dados recolhidos de outras pesquisas ou estudos semelhantes existentes, que poderão auxiliar à compreensão dos CI necessários no ramo de actividade, como também confrontar a relação custo/benefício dos mesmos.

Assim, o plano de investigação consiste nos seguintes passos:

1. Realização de entrevistas, aplicação de questionários à directora financeira e à colaboradora do departamento comercial da entidade de acolhimento e observação dos processos para complementar a informação a recolher;
2. Elaboração da análise de conteúdo dos dados recolhidos, utilizando o fluxograma como sistema de categorização e codificação que possibilita o processo de descrição e interpretação;
3. Criação de um mapa descritivo dos objectivos, riscos e actividades de controlo de CI da área de vendas.

4.5. Intervenientes

De acordo com art.º15º do regulamento geral dos mestrados do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, o trabalho de projecto tem como objectivo, através do contacto com os contextos de exercício da profissão, proporcionar a aplicação dos conhecimentos e o desenvolvimento das competências adquiridas nas unidades curriculares leccionadas ao longo do Curso.

O art.º26º do mesmo Regulamento define que compete ao Tutor do Trabalho de Projecto, entre outras responsabilidades, “dar apoio ao mestrando durante o período do Projecto, ao nível da programação e observação das actividades a desenvolver pelo mesmo; assegurar a integração do mestrando na Entidade de Acolhimento; e, garantir que o plano de trabalho seja cumprido e executado nas condições previstas”. No final, o Tutor deverá ainda emitir um parecer qualitativo sobre o desempenho do mestrando.

O tutor deste estudo é a directora financeira do “Hotel”, que desempenhará o papel de mentora, quer na informação quer nas orientações que vai transmitir, uma vez que é o elemento que mais contribui para o desenho e implementação de CI e com maior conhecimento transversal à organização, a par do director-geral.

Os intervenientes deste estudo são os colaboradores do “Hotel”. Entre estes, os que irão participar de forma mais directa serão, para além da directora financeira com o seu papel de tutora, o director de alojamento, a governanta e colaboradores da secção de reservas, recepção e departamento comercial; todos os intervenientes concordaram em participar no estudo. Em cada caso, este representante poderá variar nas suas funções, tendo as competências necessárias e conhecimentos acerca do sector a analisar para responder às questões suscitadas.

É certo que as respostas obtidas junto a cada um deles serão únicas mas complementares, simplesmente pelo facto de perspectivarem em função das suas ideias formativas previsivelmente distintas e com interesses adaptados às preocupações da sua área de

intervenção (alojamento, comercial, financeira). Assim, estes participantes vão ter um papel preponderante acerca da informação a utilizar no desenvolvimento do projecto

Esta diversidade de intervenientes, transversal à organização, quer vertical quer horizontalmente, irá trazer uma riqueza acrescida ao estudo, mas também irá dificultar o projecto, visto ser necessário considerar as opiniões de cada um e tentar conceptualizar e desenvolver o SCI, evitando o distanciamento dos objectivos traçados.

Da sua participação, pressupõe-se a recolha dos objectivos definidos para a organização e espera-se obter dados que evidenciem os pontos fortes e fracos da mesma, bem como as oportunidades e ameaças a que está sujeita. É também espectável obter acesso às ferramentas de controlo utilizadas na mitigação dos riscos, mesmo que estas ferramentas não sejam formalizadas para esse fim, ou seja, poderá acontecer serem utilizadas ferramentas com o objectivo apenas de verificação/inspecção, mas que na prática são resposta aos riscos e actividades de controlo que suportam a mitigação do risco. Assim, está a considerar-se que a organização poderá não ter práticas de gestão de risco formalizadas, mas o seu desempenho vai de encontro a princípios de gestão de risco.

PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO V - O SECTOR DO TURISMO

A informação apresentada neste capítulo, O Sector do turismo, foi retirada do Relatório de Estatísticas do Turismo 2013 (INE I.P., 2014), que tem por base os dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), do Eurostat e do Fundo Monetário Internacional (FMI). A informação de 2013 é provisória e a dos anos anteriores é a última disponível, com revisões em alguns indicadores.

5.1. Contexto económico mundial

Em 2013 a economia mundial continuou a apresentar um abrandamento no crescimento económico, tendo o PIB evoluído menos 0,2 p.p. comparativamente a 2012. Na União Europeia inverteu-se o resultado negativo de 2012, com um acréscimo no PIB de 0,2% em 2013.

Pese embora o ligeiro abrandamento registado no crescimento económico mundial, as estimativas divulgadas pela OMT apontam para uma melhoria dos valores de receitas de turismo internacional (valores a preços constantes). Assim, a OMT prevê um crescimento de 5,3% nas receitas geradas pela actividade turística em 2013, estimativa que supera em 1,1 p.p. o registo de crescimento em 2012. Note-se que esta estimativa encontra-se em linha com as previsões de chegadas de turistas para 2013 que, segundo a OMT, deverão superar em 5,0% as entradas de 2012.

Ao nível das regiões mundiais, Ásia e Pacífico (+8,2%) e Américas (+6,4%) apresentaram os maiores crescimentos de receitas de turismo em 2013. A Europa, embora tenha registado um acréscimo de menor expressão (+3,8%), continuou a concentrar a maior proporção do total das receitas turísticas mundiais (42,2%). Em 2013, o Médio Oriente foi a única região com decréscimo de receitas geradas pelo Turismo (-1,9%) e em África observou-se uma manutenção do nível de receitas face ao ano anterior.

A distribuição de chegadas de turistas internacionais por regiões do globo evidencia uma forte concentração na Europa (51,8%). Relativamente a 2013 a OMT estima a entrada neste continente de cerca de 563,4 milhões de turistas, o que representa um acréscimo de 5,4% face ao ano anterior. Tal como em 2012, a região da Ásia e Pacífico registou o maior acréscimo nas chegadas de turistas (+6,2%), cabendo-lhe, contudo, um peso relativo de menos de metade do europeu. O número de turistas chegados ao continente americano aumentou 3,2% em 2013, 2,2 p.p. abaixo do registo para África. O Médio Oriente foi a única região do globo onde as chegadas de turistas internacionais decresceram em 2013 (-0,2%), tendo esta região sido ultrapassada por África desde 2012 no que toca ao turismo internacional.

Em 2013, os destinos França e Estados Unidos mantiveram as duas posições cimeiras entre os países com maior número de turistas entrados, tendo Espanha regressado ao Top 3, estatuto que havia perdido em 2010, por troca com a China. Face a 2012, de referir a entrada

da Tailândia para o Top 10 do ranking de entradas de turistas internacionais (15.ª posição em 2012) em detrimento da Malásia. Portugal desceu uma posição, ocupando o 36.º lugar do ranking em 2013.

EUA, Espanha e França mantiveram a liderança em termos das maiores receitas turísticas geradas mundialmente. Portugal subiu duas posições, situando na 26.ª posição.

No que respeita a despesas turísticas, salienta-se o facto de o Japão ter deixado de pertencer ao grupo dos 10 países que maiores despesas turísticas realizaram, enquanto o Brasil passou, pela primeira vez, a fazer parte desse conjunto de países. Em 2013, Portugal posicionou-se no 43.º lugar deste ranking (45.º em 2012).

A totalidade dos países que integram o ranking em termos de receitas turísticas internacionais apresentou evolução anual positiva. No conjunto de países que integram o ranking dos que realizaram as maiores despesas turísticas internacionais em 2013, apenas a Itália registou um resultado decrescente (-1,0%, após -0,3% em 2012).

Tabela 6 - Rankings dos principais indicadores de turismo internacional, 2013

| Posição | Entradas de turistas internacionais | Receitas do turismo internacional | Despesas em turismo internacional |
|---------|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1º | França | EUA | China |
| 2º | EUA | Espanha | EUA |
| 3º | Espanha | França | Alemanha |
| 4º | China | China | Federação Russa |
| 5º | Itália | Macau (China) | Reino Unido |
| 6º | Turquia | Itália | França |
| 7º | Alemanha | Tailândia | Canadá |
| 8º | Reino Unido | Alemanha | Austrália |
| 9º | Federação Russa | Reino Unido | Índia |
| 10º | Tailândia | Hong Kong (China) | Brazil |
| ... | ... | ... | ... |
| ... | Portugal (36º) | Portugal (26º) | Portugal (43º) |

Fonte: UNWTO - Barómetro do Turismo Mundial - Abril de 2014

Fonte: Estatísticas do Turismo 2013 (INE I.P., 2014)

De acordo com os dados provisórios divulgados pelo EUROSTAT, em 2013 a balança turística dos 28 países da União Europeia (considerando o desempenho individual de cada país) apresentou um saldo positivo de 37,7 mil milhões de euros. Face a 2012, este resultado revela um aumento, já que nesse ano o saldo da balança turística da UE foi de 27,7 mil milhões de euros.

Espanha (33,3 mil milhões de euros), Itália (12,8 mil milhões de euros), França (10,3 mil milhões de euros) e Grécia (10,3 mil milhões de euros) foram os países com os mais elevados saldos da balança turística. Tal como em 2012, a Alemanha, o Reino Unido e a Bélgica continuaram a registar saldos da balança turística negativos (-33,6, -9,0 e -6,3 mil milhões de euros, respectivamente), ainda que menos acentuados. Portugal alcançou um saldo da balança turística de 6,1 mil milhões de euros (+8,3% que no ano anterior), o 6.º mais elevado no conjunto dos países em análise.

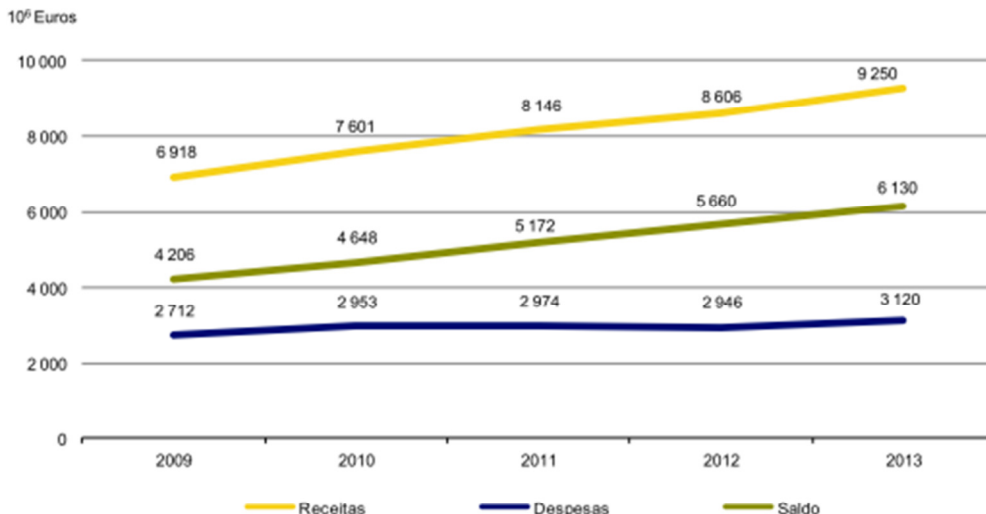
5.2. O sector em Portugal

Em 2013 a actividade económica nacional manteve-se em contracção. O Produto Interno Bruto (PIB) diminuiu 1,4% em volume, após uma variação negativa de 3,2% no ano anterior. A taxa de desemprego acentuou-se ligeiramente, situando-se nos 16,2% (15,7% em 2012). A taxa de inflação reduziu-se de 2,8% em 2012 para 0,3% em 2013. Os indicadores de confiança de consumidores e empresas apresentaram uma recuperação ao longo do ano.

A actividade turística apresentou uma evolução globalmente positiva em 2013. No que respeita à oferta (estabelecimentos de hotelaria) quer as dormidas quer os proveitos resultantes dessas dormidas apresentaram crescimentos em 2013 (+5,2% e +6,3%, respectivamente). Note-se, porém, que o crescimento dessas dormidas se ficou a dever exclusivamente à evolução bastante favorável das dormidas de não residentes (+8,0%), já que as dormidas de residentes continuaram a decrescer (-1,0%) ainda que de forma menos marcante que em 2012 (-7,5%), atingindo, em 2013, níveis próximos dos de 2006.

De acordo com os dados do Banco de Portugal relativos à rubrica Viagens e Turismo⁶ da Balança de Pagamentos em 2013, e pelo quarto ano consecutivo, as receitas continuaram a aumentar relativamente ao ano anterior (+7,5%), totalizando 9 250 milhões de euros. Este crescimento foi superior em 1,9 p.p. ao verificado em 2012.

Figura 4 - Rubrica Viagens e Turismo da Balança de Pagamentos de Portugal, 2009 – 2013



Fonte: Banco de Portugal - Maio 2014

Fonte: Estatísticas de Turismo 2013 (INE I.P.,2014)

As despesas em Viagens e Turismo superaram o patamar dos 3 mil milhões de euros (3 120 milhões de euros), o que representou um acréscimo de 5,9% comparativamente a 2012 (-0,9%

⁶ Inclui, sobretudo, os bens e serviços adquiridos a uma economia por viajantes durante visitas inferiores a um ano a essa economia. Os bens e serviços são adquiridos pelo viajante, em seu nome ou são-lhe fornecidos sem contrapartida para seu uso próprio ou de terceiros. Exclui-se o transporte internacional e o transporte dos viajantes no interior da economia visitada quando este é fornecido por não residentes.

naquele ano). Em 2013, o saldo desta rubrica cifrou-se em 6 130 milhões de euros, que compara com 5 660 milhões de euros em 2012, reflectindo um crescimento de 8,3%.

Em consequência de um crescimento mais pronunciado das receitas face às despesas, a taxa de cobertura da rubrica Viagens e Turismo tem vindo a subir sucessivamente, de 255,1% em 2009 até 296,5% em 2013 (+4,4 p.p. neste ano).

Em 2013, o conjunto dos quatro principais mercados emissores de receitas (França, Reino Unido, Espanha e Alemanha) continuou a perder importância relativa, agregando 57,0% das receitas, face a 57,6% em 2012, a 59,5% em 2011 e a 60,6% em 2010.

França manteve-se na posição cimeira em termos de receitas, representando 18,0% em 2013 (+0.1 p.p. face a 2012). Seguiu-se o Reino Unido, que viu diminuir a sua participação de 16,8% em 2012, para 16,3% em 2013, Espanha com 12,3% (-0.5 p.p. face a 2012) e a Alemanha com 10,4% (+0,3 p.p.). No ano de 2013, Cabo Verde (+368,7%), China (+199,3%) e Turquia (+101,3%) sobressaíram em termos do crescimento de receitas na rubrica Viagens e Turismo.

Durante 2013, 3,98 milhões de residentes em Portugal realizaram pelo menos uma deslocação turística em que tenham dormido uma ou mais noites fora do seu ambiente habitual. Este resultado traduziu-se em 37,9% do total da população residente com alguma deslocação turística. Para estes resultados não são consideradas as deslocações dentro da localidade de residência ou para local de trabalho ou estudo habitual.

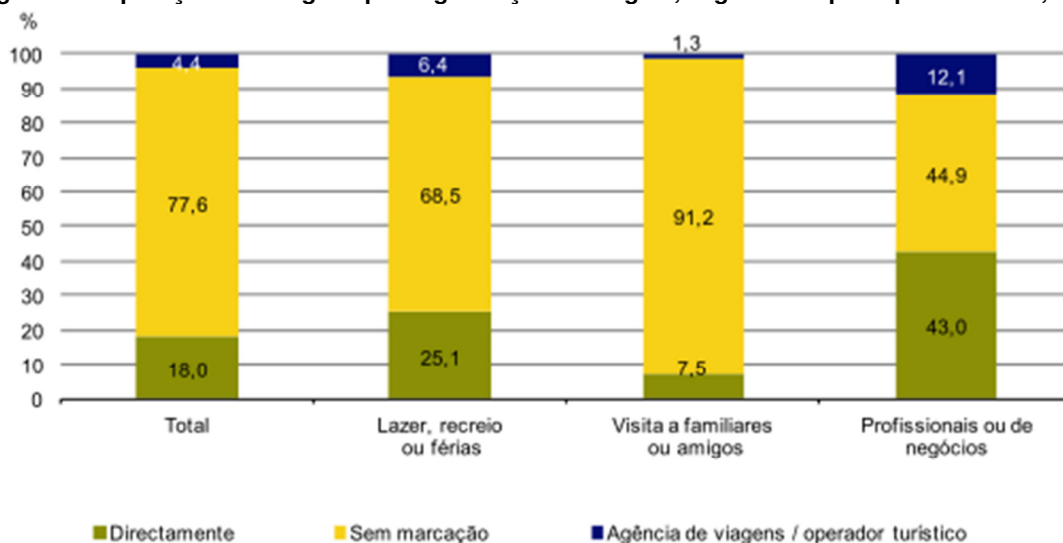
Os indivíduos com deslocações apenas para destinos em Portugal equivaleram a 29,8% dos residentes (34,9% em 2012), enquanto os que apenas viajaram para o estrangeiro representaram apenas 3,5% do total (2,9% em 2012). A população residente com deslocações tanto para o exterior como domésticas foi 4,8% em 2013 (5,2% no ano anterior).

A principal motivação para deslocações - "Lazer, recreio ou férias" - levou cerca de 2,5 milhões de indivíduos a viajar em 2013, traduzindo-se em 23,9% dos residentes face a 25,2% no ano anterior. A "Visita a familiares ou amigos" motivou 19,7% (cerca de 2,1 milhões de indivíduos, +4,7% face a 2012). O terceiro principal motivo - "Profissional ou de negócios" – justificou deslocações de 422 mil indivíduos (-4,4%).

Nas deslocações turísticas efectuadas pelos residentes em 2013, 77,6% foram realizadas sem qualquer marcação antecipada de serviços associados como o transporte, o alojamento ou a alimentação. A marcação antecipada de pelo menos um destes serviços junto do prestador final, sem intermediação de agência de viagens ou operador turístico, foi efectuada em apenas 18,0% das deslocações (18,5% em 2012).

O número de dormidas ocasionadas pelas deslocações turísticas dos residentes em 2013 atingiu 73,4 milhões, um acréscimo de 5,3% face ao observado no ano anterior. Dessas dormidas, 60,3 milhões foram passadas em Portugal (+4,5% face a 2012) e 13,2 milhões no estrangeiro (+9,0%).

Figura 5 - Repartição das viagens por organização da viagem, segundo os principais motivos, 2013

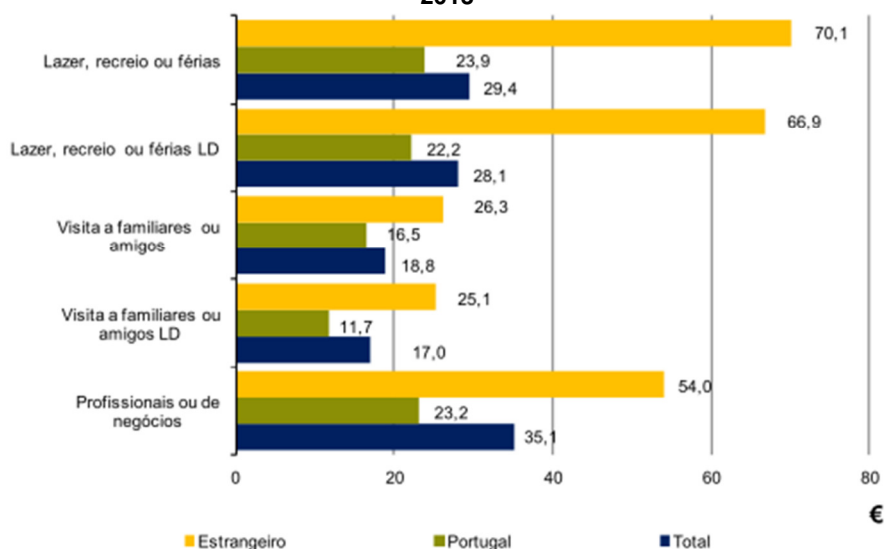


Fonte: Estatísticas de Turismo 2013 (INE I.P.,2014)

O meio de alojamento preferido nas deslocações turísticas dos residentes em 2013 foi o “Alojamento fornecido gratuitamente por familiares ou amigos”, que concentrou 52,3% do total de dormidas (38,4 milhões). Do total de dormidas registadas em 2013, 18,8% ocorreram em “Estabelecimentos hoteleiros e similares” (20,6% em 2012). A opção pelos “Estabelecimentos hoteleiros e similares” foi mais acentuada nas deslocações para o estrangeiro.

Em 2013, a despesa média por viagem situou-se em 106,30€, mantendo a trajectória decrescente já anteriormente observada: 157,24€ em 2010, 120,23€ em 2011 e 108,93€ em 2012.

Figura 6 - Despesa média diária por turista, segundo os principais motivos e duração, por destino, 2013



LD = Longa duração (viagens com 4 ou mais noites)

Fonte: Estatísticas de Turismo 2013 (INE I.P.,2014)

A despesa média diária por turista em 2013 cifrou-se em 25,85€ (26,71€ em 2012).

5.3. A hotelaria em Portugal

Considerando a globalidade da actividade de alojamento abrangendo Hotelaria, Turismo no Espaço Rural e Turismo de Habitação e ainda o Alojamento Local, o número de estabelecimentos em Portugal ascendeu a 3 345 em 31 de Julho de 2013 (-1,8%), para um total de 145,0 mil quartos e capacidade de 326,2 mil camas (+0,8%). A redução de estabelecimentos resultou essencialmente da diminuição de 10,9% registada no Turismo no Espaço Rural.

A Hotelaria (1 462 unidades), o segmento mais representativo, abrangeu 43,7% do número total de estabelecimentos e 83,4% da capacidade instalada de camas. Relativamente ao ano 2012 observou-se um aumento de 3,0% no número de estabelecimentos, tendo a respectiva capacidade aumentado em 2,0%. Em Julho de 2013 estavam em actividade 1 462 estabelecimentos hoteleiros⁷, de acordo com o actual enquadramento jurídico, mais 3,0% que em 2012. O Algarve era a região com a maior oferta hoteleira (366 estabelecimentos, 25,0% do total), secundada pelo Norte (286, 19,6%) e Centro (284, 19,4%). Os hotéis representaram 71,1% do total, sendo também de salientar, pela sua importância relativa, os apartamentos turísticos (13,1%) e os hotéis-apartamentos (9,9%).

A capacidade de alojamento disponível fixou-se em 119,9 mil quartos e 272,1 mil camas (266,7 mil camas em 2012), traduzindo-se num acréscimo de 2,0% na capacidade em camas. Os estabelecimentos com maior oferta de camas foram os hotéis (63,9%), os hotéis-apartamentos (15,5%) e os apartamentos turísticos (13,0%). Nos hotéis, sobressaíram as unidades de 4 estrelas (43,9% das camas em hotéis), tal como nos hotéis-apartamentos, em que a categoria de 4 estrelas deteve 68,0% da capacidade disponível nesta tipologia.

Em 2013, os estabelecimentos hoteleiros dispunham de uma capacidade média de alojamento de 186,1 camas por estabelecimento. Os aldeamentos turísticos apresentaram em média maior oferta de camas (383,1 unidades por estabelecimento), seguidos pelos hotéis-apartamentos, pelos apartamentos turísticos e pelos hotéis. Em 2013, a taxa de ocupação cama na hotelaria, foi 42,6% (+1,6 p.p.).

As dormidas de residentes (11,1 milhões) representaram 28,3% do total. Os não residentes proporcionaram 28,1 milhões de dormidas (71,7% do total). A estada média foi 2,95 noites e a taxa de ocupação cama 42,6% (+1,6 p.p. que em 2012).

Os 10 principais mercados emissores (Reino Unido, Alemanha, Espanha, França, Holanda, Brasil, Estados Unidos da América, Itália, Irlanda e Bélgica) contribuíram com 79,6% das dormidas de não residentes.

⁷ Para este resultado contribuíram hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos e quintas da Madeira. Não foram considerados o Alojamento Local, o Turismo no Espaço Rural e o Turismo de Habitação, tipologias abordadas no ponto seguinte.

Os proveitos totais dos estabelecimentos hoteleiros atingiram 1,9 mil milhões de euros (+6,2%) e os de aposento 1,3 mil milhões (+7,1%) em 2013. Os hotéis registaram 1 413,9 milhões de euros de proveitos totais, correspondendo a uma quota de 75,7% dos proveitos totais nacionais e 967,5 milhões de proveitos de aposento (74,0% do total). Nos hotéis-apartamentos, os proveitos totais representaram 12,4% do total e os de aposento 12,8%. O rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) fixou-se em 31,8 euros (+5,3%).

A indústria de *Tourism, Hospitality and Leisure* é bastante sensível a condições económicas e condições de mercado competitivas e de grande intensidade nas áreas de capital, de gestão, comercialização, pessoal, energia, manutenção, e tecnologia.

5.4. Turismo e indústria hoteleira

O turismo esteve sempre presente, embora de uma outra forma face ao modo como agora é visto, pois desde sempre as pessoas viajaram para visitar familiares, foram a feiras e festas e gostaram de ver como outras pessoas vivem.

Segundo Cunha (1997): “por razões religiosas, comerciais, políticas, de expansão territorial, ou por simples curiosidade, a história do homem está profundamente ligada às deslocações e às viagens”. No entanto, os objectivos das viagens, assim como duração e forma foram sofrendo transformações ao longo do tempo, acompanhando a evolução económico-social, e apenas no final do século XIX o turismo começou a surgir de forma organizada como actividade económica.

Foi após a Segunda Guerra Mundial que o turismo conheceu um rápido crescimento, registando-se uma variação de 25 milhões de chegadas de turistas em 1950 para 663 milhões em 1999. É nesta época que se pode dizer que nasce o turismo dos dias de hoje, acompanhado pelo desenvolvimento de modelos de gestão, e tentativa de uniformização de procedimentos e serviços, com vista à produção em massa de produtos turísticos. Para este desenvolvimento muito contribuíram os meios de transporte mais acessíveis e a redução da semana de trabalho de 48 para 44 horas, e depois para 40 horas e 5 dias por semana, acompanhada pela entrada das mulheres no mercado do trabalho que permitiu a quase duplicação dos rendimentos familiares (Smith & Brent, 2001).

No início do século XX, na indústria hoteleira, o típico hotel era composto por uma estrutura baseada em dois grandes vectores: a restauração e o alojamento.

Segundo Raymond S. Schmidgall Harris (1995; citado por Harris, 1995), o objectivo principal de uma empresa que actue na indústria hoteleira é o de proporcionar satisfação aos seus *stakeholders*. Os *stakeholders* variam entre os clientes, os trabalhadores (incluindo a administração), os proprietários, os fornecedores, os credores financeiros e a comunidade

onde o hotel se localiza. Cada grupo de *stakeholders* tem pretensões diferentes das empresas hoteleiras.

Em primeiro lugar, os clientes do hotel procuram serviços de qualidade a um preço razoável, sendo que os serviços estão baseados em dois grandes pilares: a restauração e o alojamento. Os seus trabalhadores procuram não só retorno financeiro pelos seus serviços, mas também procuram o retorno não financeiro: reconhecimento e promoção. Os proprietários, que assumem o risco, desejam obter lucro dos seus investimentos. Os fornecedores procuram receber os pagamentos numa base regular e a comunidade procura que o hotel administre bom ambiente à área geográfica. Para que a empresa hoteleira vá de encontro aos desejos dos seus variados *stakeholders* é necessário garantir lucros e garantir que as receitas sejam superior às despesas.

Os desafios das empresas hoteleiras são agravados pelo facto de a indústria onde estão inseridos ser particularmente susceptível à volatilidade económica e outro tipo de choques que são incontroláveis. A recessão que se vive correntemente é um bom exemplo dessa instabilidade. A adicionar a este *mix* de desafios estão clientes cada vez mais esclarecidos e exigentes que proporcionam uma competitividade extrema dentro da indústria hoteleira, onde a excelência se torna uma preocupação primordial e um factor crítico de sucesso. Num ambiente tão dinâmico, não é exagerado afirmar que só os melhores hotéis podem prosperar no longo prazo (Larkin, 2009).

A indústria hoteleira sofreu alterações dramáticas no início dos anos 90, devido ao facto de ter sido afectada pela construção em massa, pela concorrência global, pela falta de financiamento e por outros factores que impediram o crescimento económico. Devido a estas adversidades a indústria hoteleira tem vindo a perceber que a chave para o sucesso está na formação de estratégias de negócio. Durante esta década houve períodos em que a procura excedeu a oferta, o que resultou numa década com resultados positivos para a indústria (Moncarz e Kron; citado por Harris, 1995). Esta tendência tem-se mantido ao longo da última década.

A flexibilidade dos hotéis é bastante importante, visto que a indústria hoteleira numa perspectiva global tem vindo a mudar diariamente. Novos produtos, alterações na procura e nas preferências dos clientes, requerem uma gestão que considere a mudança como uma constante. Os gestores que não conseguem acompanhar estas mudanças são os principais responsáveis pelo declínio da competitividade. Para evitar surpresas desagradáveis, é fundamental que a administração possua um plano estratégico actualizado que consiga direccionar a empresa para o sucesso (Moncarz & Kron; citado por Harris, 1995).

De acordo com o relatório, *Hotel Investment Strategy Annual 2012 - Jones LangLaSalle Hotels*, reconhecendo que a transparência representa um valor para os investidores, efectuou uma análise de diferentes países tendo em conta:

- Disponibilidade de indicadores de desempenho que possam ser considerados como *benchmark* de imobiliário privado não cotado;
- Existência de dados relativos a empresas imobiliárias cotadas em bolsa de valores;
- Estatísticas fiáveis quanto às ocupações e yields imobiliários;
- Qualidade dos standards de contabilidade, *reporting* e gestão/*governance*;
- Grau de transparência fiscal para os investidores estrangeiros e consistência/clareza das taxas e impostos aplicáveis;
- Existência de normas urbanísticas uniformemente interpretadas e aplicáveis;
- Capacidade de execução/cumprimento dos contractos: locação, financiamento, compra e venda, contratos-promessa;
- Segurança dos títulos propriedade: existência de registos cadastrais fiáveis; e
- Exercício equitativo dos poderes de compra compulsiva.

O objectivo foi o de criar um índice global de transparência, *global real estate transparency - composite index*, revisto a cada dois anos. aos países, ou mercados, são atribuídos um dos cinco níveis de transparência da seguinte forma:

Tabela 7 - Níveis de transparência: *global real estate transparency - composite index*, 2010/2012

| Nível | Designação | Total da pontuação | |
|-------|---|--------------------|-----------|
| | | 2010 | 2012 |
| 1 | Altamente transparente/Highly Transparent | 1.00-1.49 | 1.00–1.70 |
| 2 | Transparente/ Transparent | 1.50-2.49 | 1.70–2.60 |
| 3 | Semitransparente/ Semi-Transparent | 2.50-3.49 | 2.60–3.76 |
| 4 | Baixa Transparência/ Low-Transparency | 3.50-4.49 | 3.76–4.20 |
| 5 | Opaco/ Opaque | 4.50-5.00 | 4.20–5.00 |

Fonte: Hotel Investment Strategy Annual - Jones LangLaSalle Hotels

As pontuações (*composite score*) do índice de transparência variam numa escala de 1.00-5.00. Assim, entende-se que um país ou mercado, com uma pontuação de 1.00 perfeito tem transparência imobiliária total; um país ou mercado, com uma pontuação total de 5.00 tem opacidade imobiliário.

Em 2010, Portugal surge classificado como transparente, no 19º num total de 81 países, com uma pontuação de 1.82 (Jones LangLaSalle Hotels, 2010). Apesar de em 2012, mesmo que no limiar, Portugal se manter no mesmo nível, desce para o 28º lugar de um total de 97 países. com uma pontuação de 2.54 (Jones LangLaSalle Hotels, 2012).⁸ Portugal é assim ultrapassado pela Suíça, Itália, Polónia, África do Sul, República Checa, Malásia, Japão, Brasil e Hungria.

Um dos factores avaliados, no índice referido, é a qualidade dos *standards* de contabilidade, *reporting* e gestão/*governance*. Uma maior transparência a nível de dados e processos

⁸ Ver Apêndice I - Evolução do Global Real Estate Transparency - Composite Index. de 2010 e 2012. Fonte Hotel Investment Strategy Annual - Jones LangLaSalle Hotels (Adaptado pela autora)

operacionais e financeiros possibilita, entre outros factores, conhecer os processos garantindo a sua veracidade e fiabilidade, confiança na ética e competência das pessoas que fornecem esses números, conhecimento aprofundado sobre informações fulcrais para o negócio e a garantia de uma visão transparente sobre os resultados esperados.

No ranking *country reptrak* da *Reputation Institute* (2014), Portugal manteve este ano a reputação “moderada” ocupando a 19ª posição, logo atrás de Espanha. O ranking elaborado pela consultora com base em estudos sobre factores como a transparência e corrupção, mostra que Portugal manteve o mesmo lugar nos últimos três anos mas melhorou a sua percepção tanto a nível interno, isto é a imagem de si próprio, como externo, nos quadrantes de governo e economia, no entanto desceu ligeiramente no quadrante cultural e natural. A percepção dos estrangeiros sobre Portugal manteve-se mais elevada do que a imagem interna e a análise do estudo indica que existe uma correlação entre a reputação do País e as receitas geradas pelo Turismo. A Suíça, Canadá e Suécia ocupam o pódio dos países com maior reputação, seguido da Finlândia, Austrália, Noruega, Dinamarca, Nova Zelândia, Holanda e Alemanha que perfazem o top 10.

Ao tornarem-se mais transparentes, as empresas traçam de forma aprofundada os riscos que correm em todas as frentes, o que permite melhorar a performance da equipa de gestão de topo que confia nos dados que possui e transmite confiança aos investidores.

A maioria das empresas obtém sucesso a longo prazo através de um plano estratégico que lhe permita adquirir, desenvolver e gerir recursos e capacidades que proporcionam vantagens competitivas.

Num ambiente cada vez mais competitivo, cada empresa inserida na indústria hoteleira, precisa definir bem os seus factores de risco de negócio e avaliar constantemente esses riscos, de uma forma transversal à organização. Neste sentido, a implementação de boas práticas de gestão de risco e controlo interno demonstra ser uma ferramenta útil para o dia-a-dia das organizações que procurem o sucesso e a expansão futura.

CAPÍTULO VI – PROJECTO: LEVANTAMENTO DO S.C.I. IMPLEMENTADO NA UNIDADE HOTELEIRA

6.1. Caracterização e estrutura organizacional

O “Hotel”, de propriedade e gestão familiar desde a década de setenta, tem como objecto social o ramo da hotelaria com restaurante (Código de Actividade Económica – CAE Rv.3 – 55111). A unidade hoteleira pertence a uma sociedade anónima, apresenta um volume de negócios anual próximo de € 2.000.000,00 e emprega mais de 55 pessoas. O “Hotel” possui 111 quartos, tendo sofrido três grandes remodelações desde a sua abertura.

É uma unidade hoteleira independente de 4 estrelas que se auto-intitula como uma das melhores escolhas na cidade do Porto, pela sólida tradição de bom serviço, instalações confortáveis, uma equipa de profissionais atenta e eficiente sempre disponível para ajudar os clientes, aliada uma localização perfeita no centro do Porto.

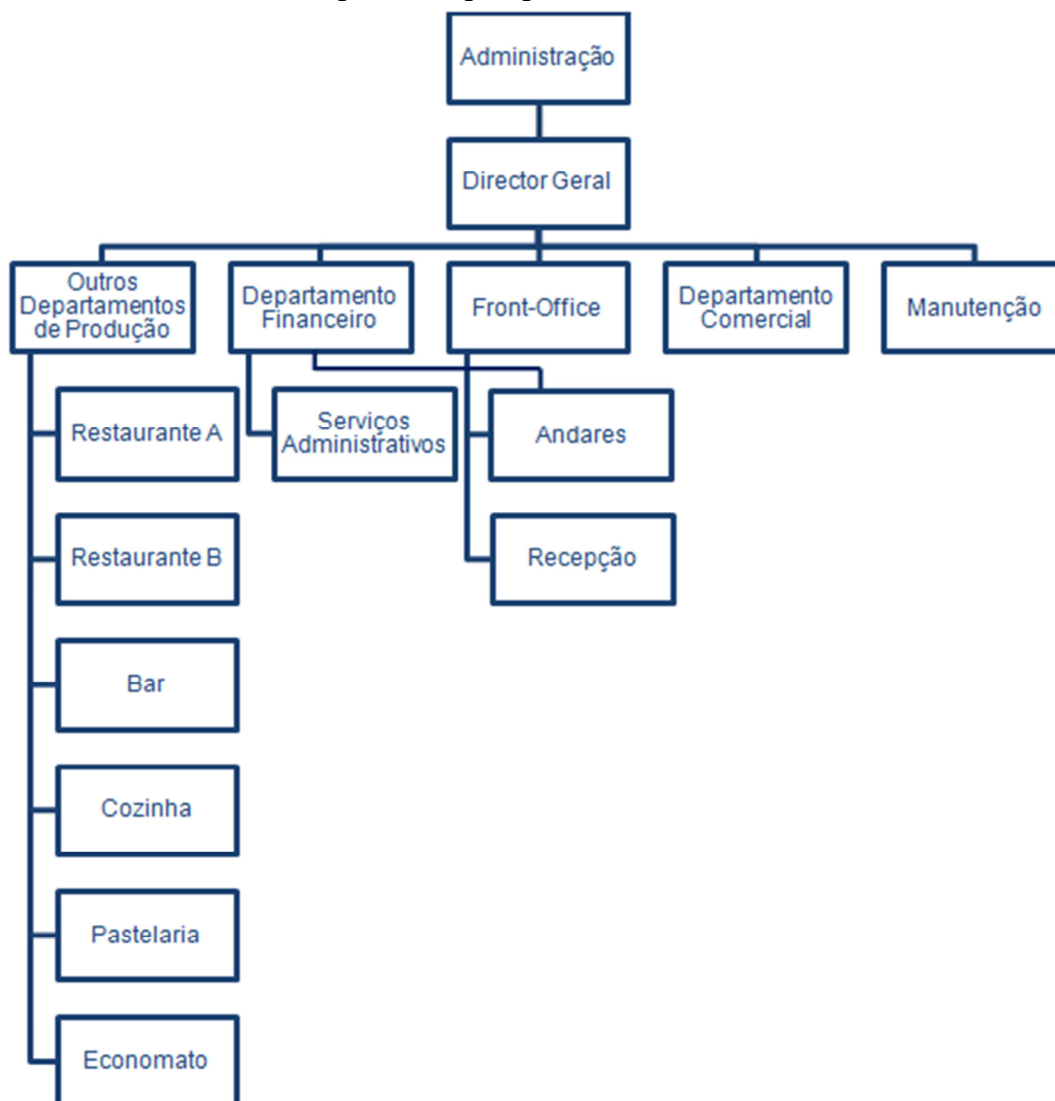
A visão do “Hotel” passa por tornar a estadia dos seus clientes uma experiência de hospedagem marcante e inesquecível, revelando como seus valores a simpatia, alegria, criatividade, dedicação, espírito de equipa, estabilidade e reconhecimento. A administração e direcção do “Hotel” apontam como grandes objectivos a rentabilidade do “Hotel”, a satisfação dos clientes e o bem-estar e motivação do seu pessoal.

A actividade está agregada em diversos serviços, que se complementam, com o intuito de fazer face às necessidades do cliente de hotel, restaurante ou bar. Existem diversos departamentos e secções de produção apontando-se como principais os andares/alojamento e recepção, como secundários os restaurantes, o bar, a cozinha e a pastelaria. Com o objectivo de tornar a estadia dos seus clientes mais agradável, o “Hotel” disponibiliza um leque de serviços complementares e de apoio, nomeadamente: serviço de quartos (*room-service*), lavandaria e limpeza a seco, ginásio, *business centre* (arrendamento e aluguer de salas e equipamento), serviço de fax e fotocópias, cofres individuais e gratuitos, depósito de bagagem, acesso *wifi*, estacionamento vigiado com condições especiais (junto ao “Hotel”), *babysitting* (sujeito a reserva prévia), informações turísticas, plano de assistência de saúde personalizada (em parceria), venda de bilhetes para circuitos turísticos e cruzeiros no Douro.

Os restantes departamentos podem ser considerados auxiliares e administrativos, designadamente o economato, a manutenção, o departamento comercial, o departamento financeiro e serviços administrativos que incluem a gestão de recursos humanos, a gestão de crédito, a contabilidade e controlo.

De seguida, apresenta-se o organograma do “Hotel”.

Figura 7 – Organograma do “Hotel”



Fonte: Manual de Boas Vindas do “Hotel”

O *Front-Office* apresenta-se como um órgão directivo do hotel, tanto em relação ao cliente como em relação às restantes secções. As ordens emanadas por este departamento para outros deverão, à partida, ter carácter prioritário pois consistem em pedidos de clientes. É constituído pelas secções de Recepção e Andares.

Na secção da Recepção, que se encontra sob a alçada do Director de Alojamento, são registadas todas as receitas e encaminhados os desejos/solicitações especiais dos clientes. O contacto hotel/cliente decorre em várias fases ou actividades, as quais compreendem os serviços de:

- Pré-recepção: ainda sem decisão tomada o cliente contacta para levantamento de diversa informação (preços, condições, facilidades, etc.), concretização de reserva e registo de eventual pagamento antecipado;
- Recepção e alojamento: procede-se ao *check-in* no momento da chegada do cliente (com ou sem reserva), o que exige o seu registo no sistema informático, a atribuição

de um quarto e transmissão de informações relevantes para que se sinta à vontade no estabelecimento. São recebidos os pedidos de serviço de quarto (ou *room service*). É dado seguimento, com vista à sua resolução e conhecimento da direcção, a reclamações ou reparos de clientes ao serviço em geral. Estão aqui incluídas as funções de portaria, nomeadamente, a vigilância das entradas e saídas de clientes, visitantes, pessoal e bagagens; acompanhamento de clientes ao quarto; indicar ou chamar o elevador aos clientes; distribuição de correspondência destinada ao hotel, aos clientes e pessoal; expedição da correspondência de clientes ou do hotel; concretização de pedidos de serviços que o hotel não forneça; satisfação das necessidades de várias ordens; e, encaminhamento dos clientes de bar e restaurantes. Esta fase termina com o processo de *check-out* (momento de saída do cliente);

- Pós-estadia: envio de correspondência e de objectos esquecidos, bem como *feedback* de assuntos que tenham ficado pendentes, caso existam.

A secção de Andares tem como propósito principal proporcionar ao cliente o repouso e os meios para cuidar da sua higiene pessoal. Compreende a zona de quartos propriamente dita, as salas e as instalações sanitárias. A responsabilidade desta secção é da governanta, sendo a sua superior hierárquica a directora financeira, que tem como principal função a vigilância permanente de tudo o que se passa no hotel, estando sob suas ordens os serviços de quartos, minibares, esquecidos/perdidos e achados, limpeza de zonas públicas e de serviço não adstrito aos chefes de secção dos restaurantes e bar, lavandaria e rouparia, decoração, arranjos de flores e plantas. Os serviços de lavandaria e rouparia, tal como o de vigilância, são prestados por entidades externas, ou seja, são serviços garantidos por subcontratação. Durante o ano e em época alta, usualmente entre Março a Outubro, são também contratados serviços de trabalho temporário.

O “Hotel” possui dois restaurantes, o Restaurante A e o Restaurante B, que são utilizados para diferentes fins. No Restaurante A são prestados os serviços de pequenos-almoços, banquetes (refeições para grupos) e de andares (*room service* – serviço de pequenos-almoços nos quartos). O Restaurante B pode ser considerado como o restaurante principal, com uma cozinha refinada, onde se servem almoços e jantares, sendo os seus clientes hóspedes e passantes (clientes externos, não hospedados).

O Bar tem um ambiente descontraído, pode ser considerado para realizar pequenos encontros de negócios ou simplesmente relaxar saboreando uma bebida ou petisco (refeição ligeira).

A Cozinha e a Pastelaria são as secções que permitem dar resposta aos pedidos dos clientes dos restaurantes e bar, bem como aos pedidos de refeições à carta do serviço de quartos (*room service*), garantindo uma alimentação variada e de boa qualidade. À cozinha é também atribuída a responsabilidade de preparar as refeições para o pessoal.

À secção do Economato compete o fornecimento, oportuno e adequado, de todos os géneros ou artigos de consumo do hotel, de acordo com as necessidades das respectivas secções. É da responsabilidade do ecónomo a arrumação, armazenamento e manutenção dos artigos existentes, bem como zelar para que todos os artigos existam em inventário de acordo com o planeado. Esta é uma secção transversal a todas as secções do hotel, onde é imperativo um elevado controlo e compreensão das despesas para um maior aproveitamento das receitas.

Os Restaurantes, o Bar, a Cozinha, a Pastelaria e o Economato são da responsabilidade dos respectivos chefes de secção, sob orientação do Director Geral que acumula funções atribuídas, quando existe, ao Director de Alimentação e Bebidas (*Food and Beverage (F&B) Manager*), nomeadamente quanto ao controlo dos gastos, tanto dos consumos dos clientes como do pessoal.

A Manutenção é o departamento que possibilita o bom e eficiente funcionamento do hotel a nível técnico, desde as condutas de água, esgotos, circuitos eléctricos, equipamentos, entre outros. Assim, procura garantir que os equipamentos estão aptos para funcionar correctamente e, caso não aconteça, procede à reparação da falha ou avaria. Este departamento é de responsabilidade de um técnico especialista em regime de prestação de serviço, com colaboradores internos.

O Departamento Comercial procura manter um contacto constante com clientes e potenciais clientes, promovendo os diferentes serviços do hotel em acções de promoção (feiras, *workshops*, seminários, visitas, redes sociais, entre outras). Comercializa o hotel através de diversos canais de distribuição, desde operadores, agências de viagens, *e-commerce*, segmento MICE (*Meetings, Incentives, Congresses and Events* – reuniões, incentivos, congressos e eventos) ao *corporate* (empresarial). É responsável pelas vendas dos produtos e serviços e continuamente procura e explora novas oportunidades de negócio. É responsável por este departamento a Directora Comercial.

O Departamento Financeiro procede à análise financeira do hotel passando por indicadores de gestão que permitem conhecer as condições financeiras relacionadas com o negócio e estima os resultados da empresa a partir de dados projectados, sendo para isso utilizado o Orçamento como instrumento de gestão. Este departamento, sob a competência da Directora Financeira, absorve um conjunto de serviços inseridos na secção administrativa, nomeadamente, gestão de recursos humanos, contabilidade, o controlo, cobranças e secretariado. O “Hotel” é alvo de frequentes auditorias por parte do Revisor Oficial de Contas.

O Director Geral tem como objectivo planear, coordenar, dirigir e controlar os serviços do hotel, de acordo com as estratégias definidas para a empresa. Cria estratégias eficientes, para posterior implementação, com a finalidade de alcançar os resultados pré-determinados a nível executivo dos principais indicadores de *performance* da unidade.

6.2. Fluxograma da área de vendas do “Hotel”

No decorrer do estudo, procedeu-se ao levantamento de informação que permitiu apresentar o desenho do fluxograma da área de vendas do “Hotel”. Para facilitar a interpretação, de seguida apresentam-se as notas explicativas.

Notas explicativas ao fluxograma da área de vendas

① **RESERVAS:** A secção de reservas ou o departamento comercial recebe do cliente um pedido de reserva:

- Depois de verificado e analisada a disponibilidade do “Hotel” para a data pretendida, através de consulta no programa informático, é confirmado ao cliente sendo-lhe pedido uma garantia de reserva e enviado o formulário de preenchimento (se a garantia for em cartão de crédito);
- O cliente devolve o formulário e envia a garantia de reserva, que é confirmada:
 - Pela Directora Financeira no caso de transferência bancária;
 - No TPA da recepção, se o pagamento for com cartão de crédito;
 - Com autorização de crédito dada pela Directora Financeira, se o pagamento for de cliente com acesso a crédito.
- É preenchida a ficha de reserva. O pedido, a garantia e a ficha de reserva constituem o Processo de Reserva. É arquivado na secção das reservas por ordem cronológica da data da reserva. No dia anterior à reserva, é enviado para a recepção;
- O departamento comercial no caso de reservas de grupos para serviços de F&B ou aluguer de salas, emite uma ordem de serviço, com a informação do tipo e características do serviço a prestar, condições de facturação e informação relevante. É enviada para os chefes de secção, de acordo com as secções envolvidas para a prestação do serviço. Uma via é anexada ao processo de reserva;
- É emitida a factura de depósito antecipado em duas vias:
 - Original/1ª via é enviada ao cliente;
 - Duplicado/2ª via é colocada junto das restantes facturas do dia na recepção.

② **RECEPÇÃO:** No momento de chegada do cliente (*check-in*):

- É preenchida a Ficha de Entrada do Cliente, aberta a conta corrente e entregue a chave de acesso ao quarto (no caso de hóspede);
- Se tiver sido emitida factura de depósito antecipado, automaticamente é emitida uma nota de crédito, com duas vias, e lançado o depósito antecipado na conta corrente do cliente:
 - Original/1ª via é entregue ao cliente;
 - Duplicado/2ª via é colocada junto das restantes facturas do dia da recepção.

3 SERVIÇOS PRESTRADOS E CONTROLO OPERACIONAL:

Existem dois programas de facturação distintos, o do *Front-Office* considerado como principal (PI1) e o dos restaurantes e bar como secundário (PI2).

A recepção, os restaurantes e bar são responsáveis, entre outras, por:

- Lançamentos na conta corrente dos clientes nos respectivos programas de facturação;
- Registo e controlo de facturas;
- Recebimento dos clientes;
- Requisições internas de produtos alimentares ao economato;
- Inventários físicos mensais.

Estão definidos procedimentos com vista a mitigar o risco de incorrecções na facturação:

- Serviços de restaurantes ou bar, são lançados manualmente e antes de a factura ser emitida, é entregue ao cliente um documento, intitulado de “Consulta de Mesa”, para que o operador e o cliente procedam à confirmação da conta;
- O serviço de telefone e fax, apesar de ser automático, é conferido pelo *night auditor* para garantir que a informação é transferida correctamente;
- No serviço de alojamento são conferidos todos os lançamentos, havendo confronto entre os lançamentos automáticos efectuados e o processo de reserva em suporte papel, nomeadamente quanto à tarifa lançada;
- O serviço de lavandaria, tendo em conta a informação de todas as Lista de Serviços de Lavandaria utilizadas no dia, a Governanta elabora o Mapa Diário de Serviços de Lavandaria e no final do mês junta as Guias de Remessa emitidas pela empresa que presta o serviço, confere as quantidades e preços facturados e envia para o Departamento Financeiro;
- O serviço de minibar: o controlo dos consumos do minibar é feito pela secção de andares. As empregadas de andares, quando arrumam os quartos, colocam os consumos dos clientes de cada quarto num impresso para esse efeito e fazem a reposição de produtos. Este impresso é entregue à Governanta, que procede a rectificações quando necessárias. Com essa informação elabora:
 - Mapa Diário de Consumos de Minibar por Quarto e entrega-o à recepção;
 - Mapa Diário do Consumo Total dos Minibares e envia-o ao Departamento Financeiro;
 - Mapa Diário de Controlo de Stock dos Produtos de Minibar e,
 - Mapa de Inventário Mensal de Produtos de Minibar, resultado do inventário efectuado no final de cada mês.

4 **FACTURAÇÃO** A factura é emitida com duas vias:

- Nos restaurantes e bar é emitida a factura no PI2, variando o procedimento de acordo com a modalidade de pagamento:
 - o Se o pagamento for a pronto, é entregue a factura original/1ª via ao cliente e o duplicado/2ª via é colocada por ordem numérica com as restantes facturas até à operação de fecho do dia. Estas facturas são introduzidas manualmente no PI1, na conta de passantes, dando origem a uma factura que é comunicada à Autoridade Tributária, mas não é considerada para efeitos de tributação;
 - o Se o pagamento for a crédito, no caso de hóspedes ou elementos da administração, este assina a factura original (que servirá de comprovativo no momento de emissão da factura no PI1) e as duas vias ficam em arquivo numérico até à operação de fecho do dia. Estas facturas são transferidas automaticamente para a conta corrente/de quarto do cliente no PI1;
- No PI1 são lançados pela recepção na conta corrente de clientes, para além das facturas referidas acima, as receitas provenientes de:
 - o Depósitos antecipados, mediante documento de recebimento de cliente confirmado pela directora financeira;
 - o Serviço de telefone e *fax*: são descarregados através do *interface* do programa dos telefones para o PI1, com a informação do número para o qual foi feito o contacto. É lançado automaticamente na conta corrente dos hóspedes/clientes logo após o término do contacto efectuado;
 - o Serviço de alojamento é lançado de forma automática na conta corrente dos hóspedes na operação de fecho do dia;
 - o Serviço de arrendamento e aluguer de salas e equipamento, lançado manualmente de acordo com as ordens de serviço emitidas;
 - o Serviço de lavandaria é lançado manualmente, tendo como suporte a lista de serviços de lavandaria (LSL) assinada pelo hóspede, preenchida em duplicado e entregue pela Governanta. Se o cliente pretender, é-lhe entregue o original da LSL, ficando o duplicado para a recepção; caso o cliente não o pretenda, o original é entregue na recepção pela Governanta, ficando esta com o duplicado;
 - o Serviço de minibar é lançado manualmente, no caso de quartos ocupados o lançamento é feito de acordo com o mapa diário de consumos de minibar por quarto (MCMQ) - correspondem aos consumos da noite anterior - elaborado e entregue pela governanta à recepção; no caso de quartos de saída (*check-out*), o lançamento é feito de acordo com a informação transmitida pelo hóspede;
 - o Serviço de estacionamento é também lançado manualmente e no mesmo momento é entregue ao cliente o cartão de estacionamento (para apresentar como pagamento no parque de estacionamento);
 - o Serviços externos (outros serviços de carácter pontual) são lançados manualmente, por contrapartida dos comprovativos/documentos que o originam.

É pedido ao cliente que confirme a factura emitida e, no caso de não haver correcção a fazer:

- Original/1ª via é entregue ou enviada ao cliente;
- Duplicado/2ª via é colocada junto das restantes facturas do dia na recepção. Os duplicados das facturas e notas de crédito do dia são arquivados numa pasta por ordem numérica.

5 **CONTROLO GERAL:** Todas as secções têm mecanismos de controlo, mas é na operação de fecho de dia que são analisados todos os documentos, confrontados resultados e justificados eventuais desvios. O *night auditor* tem como tarefas atribuídas:

- Conferir e receber o fundo fixo da recepção e o fecho do dia dos restaurantes e bar;
- Realizar auditoria do movimento diário: conferir todos os lançamentos do dia em contas de hóspedes e realizar auditoria de tarifas de diárias aplicadas (de conformidade com o acordado nas reservas);
- Analisar suportes de pagamentos;
- Gerar os relatórios de caixa: relatório diário de facturas a crédito e o relatório diário de fecho de caixa, que contém os movimentos a crédito, em numerário, em cartões multibanco e em transferências bancárias, anexando os respectivos talões de fecho dos TPM;
- Conferir os duplicados das facturas e notas de crédito emitidas no dia e organizá-las para que sejam controladas pelo departamento financeiro;
- Preencher o mapa diário de resumo de receita, baseado no relatório de *night auditor* que contempla um conjunto de documentos que são emitidos automaticamente no processo de fecho do dia, nomeadamente o relatório de gestão líquido, o relatório de receitas de produção, o relatório diário de fecho de caixa, o relatório diário de facturas, o relatório de contas de clientes, o relatório de *no shows*;
- Emitir o mapa de previsão de refeições para os sete dias seguintes, sendo entregue uma via ao economato e outra ao restaurante A. Este mapa é entregue diariamente, o que permite assegurar a actualização da informação;
- Emitir duas vias do relatório do estado dos quartos para a secção de andares, sendo os pisos distribuídos pelas empregadas de andares de acordo com a indicação da governanta;
- Emitir o relatório de *rooming list* para o restaurante A fazer o controlo dos pequenos-almoços;
- Preencher o impresso da BAR (*best available rate*) disponível para o dia seguinte, para cada tipologia;
- Passar o turno através do livro de ocorrências, registando as informações relevantes.

6.3. Análise da informação recolhida e descrição do sistema adoptado

A informação apresentada neste ponto foi recolhida através das entrevistas efectuadas, dos questionários aplicados⁹ e da observação directa. Os objectivos das entrevistas variaram de acordo com o entrevistado, conforme se pode analisar no quadro *infra*.

Tabela 8 – Objectivo das entrevistas efectuadas de acordo com os entrevistados

| Entrevistado | Objectivo | Apêndices |
|---|--|--|
| Colaboradora do departamento de <i>front-office</i> | Descrever os procedimentos e métodos de trabalho das secções de reservas e recepção; | II. Guião de Entrevista VII. Entrevista |
| Governanta | Descrever os procedimentos de controlo interno dos serviços de minibar e de lavandaria, bem como os referentes ao acesso e utilização dos quartos; | III. Guião de Entrevista VIII. Entrevista |
| Director de alojamento | Descrever os procedimentos e métodos de trabalho do <i>night auditor</i> e políticas de preços. | IV. Guião de Entrevista IX. Entrevista |
| Directora financeira | Descrever os procedimentos gerais de controlo interno do "Hotel". | V. Guião de Entrevista; X. Entrevista |

Fonte: Autora

a. Sistema de comunicação interno na empresa

As ordens de serviço (O.S.) são emitidas pelo departamento comercial para comunicar, à direcção e às secções envolvidas, as características e condições dos serviços a realizar. Surgem no caso de reservas de grupos para serviços de F&B ou de reservas de *business centre* (arrendamento e aluguer de salas e equipamento).

As comunicações internas são utilizadas para informar os funcionários de determinada situação, temporária ou permanente, tendo um carácter formal podendo servir para comunicar informação variada, desde eventos, reuniões, procedimentos, etc.

Estes documentos são enviados para o *e-mail* institucional dos chefes de secção e/ou colaboradores, seguindo por papel para as secções de pastelaria, restaurantes, bar e serviços técnicos. O documento em suporte de papel é enviado com uma folha de capa na qual os chefes de secção, ou colaboradores com essa responsabilidade atribuída temporariamente, assinam e é enviado para o departamento comercial onde é arquivado por ordem numérica.

b. Modalidades de pagamento e Concessão de Crédito

O cliente pode efectuar o pagamento através de diversas modalidades, nomeadamente numerário em moeda corrente ou estrangeira, cartões multibanco ou pagamento por terceiros. Quando o pagamento é feito em numerário, todas as notas são analisadas num equipamento

⁹ As entrevistas e os questionários encontram-se nos apêndices.

de detecção de moeda falsa. Apesar de não ser comum nos dias de hoje, é também aceite o pagamento com o cheque do viajante (*traveller's cheque*), não havendo registo de pagamento por este meio nos últimos anos.

Não são autorizados pagamentos com cheques, salvo a excepção de certos clientes habituais que sempre pagaram dessa forma. Nesse caso, todos os campos do cheque têm de estar devidamente preenchidos pelo cliente e na parte de trás é colocado o número da factura a que respeita a liquidação.

A concessão de crédito a clientes é feita pela directora financeira. Antes da aprovação do acesso ao crédito, os clientes informam sobre os bancos com os quais trabalham e a directora financeira recorre a estes para obter informação que lhe permita avaliar se os clientes são creíveis, faz um estudo de prospecção de mercado e define um *plafond*.

No passado, o "Hotel" subcontratava serviços para obtenção de indicadores de gestão que forneciam informação da saúde financeira das entidades consultadas/clientes. No entanto, devido a um menor rigor na utilização de informação financeira actualizada, deixou de ser um benefício que justificasse o gasto, sendo por isso um procedimento abortado.

O "Hotel" ao longo dos últimos anos tem procurado limitar a concessão de crédito, reduzindo este risco. Continua a conceder crédito a clientes tradicionais, mas só excepcionalmente é concedido a novos clientes.

c. Definição de Preços/Tarifas

Existem diferentes preços de acordo com o tipo de serviço, cliente e condições de reserva.

No caso da área de alojamento, a função de *revenue manager* está atribuída ao director de alojamento que com autonomia estabelece os preços em concordância com as taxas de ocupação e a procura e oferta. O indicador considerado é a BAR (*Best Available Rate*), uma taxa de referência disponível na internet que varia em função da procura e oferta na cidade.

As reservas individuais, feitas directamente ou através de agências *online*, têm várias tarifas que de acordo com a taxa de ocupação do hotel traduzem-se em BAR1, BAR2 e BAR3, sendo que quanto maior for a taxa de ocupação maior é a tarifa a aplicar. Uma das condições de venda *online* é a de termos as mesmas tarifas disponíveis em todas as agências *online*. Assim, sempre que é feita uma alteração de tarifas numa agência *online*, tem de ser repetida nas restantes para não haver discrepância.

Uma das tarefas do *night auditor* é fazer o levantamento da BAR disponível para o dia seguinte, colocando num impresso o melhor preço para cada tipologia. É prática dos recepcionistas manterem sempre aberta a página de internet de um *site* de referência de reservas de alojamento. Desta forma, os recepcionistas têm a informação disponível e

actualizada sendo ágeis na resposta ao cliente. O recepcionista pode oferecer um pequeno desconto ao cliente individual que faz a reserva directamente, mas a regra é aplicar a BAR definida para o dia. Qualquer outro desconto ou abatimento em tarifa só é feito com indicação expressa do director de alojamento, nunca podendo ser de iniciativa do recepcionista.

Os preços de serviços de F&B são definidos pelo director geral. O departamento comercial define preços relativos a alojamento e F&B quando os clientes são agências (que não são *online*) ou empresas. Nestes casos, os preços são definidos em contratos celebrados entre ambas as partes, no início do ano ou no ano anterior.

Os restantes serviços têm preços definidos e tabelados, nomeadamente os restaurantes e bar, o *business centre* (arrendamento e aluguer de salas e equipamento), os serviços de quartos (*room service*), de estacionamento, de minibares e de lavandaria.

d. Sistema informático

O sistema informático utilizado envolve os programas de facturação, dos telefones fixos, das chaves dos quartos, do processamento de salários e de contabilidade.

Os programas informáticos de facturação, de acordo com a obrigatoriedade estabelecida pela Portaria n.º 363/2010 de 23 de Abril, são certificados.

e. Garantias de reserva

As garantias de reserva, por norma, são sempre feitas mediante garantia através de cartão de crédito, transferências bancárias, de pagamento por agência ou empresa.

O procedimento a seguir no caso de pagamento antecipado do cliente difere de acordo com a forma de pagamento utilizada, tratando-se de:

- Transferência bancária, o comprovativo de pagamento enviado pelo cliente é remetido à directora financeira para confirmação do recebimento na conta de depósito à ordem. Depois de confirmado, é então emitida factura com o descritivo de “depósito antecipado”;
- Cartão de crédito, incluindo o cartão de crédito virtual, é enviado ao cliente um impresso de autorização de débito com um formulário em que a pessoa responsável autoriza o “Hotel” a facturar determinado valor. Nesse impresso são colocados os dados do cliente e do cartão de crédito, o valor total em que autoriza a cobrança e a assinatura da pessoa responsável. Tem ainda de ser anexada a cópia, de ambos os lados, do cartão de crédito e da identificação da pessoa que assinou o formulário e é

detentora do cartão de crédito. O cliente tem de devolver os documentos referidos, só assim é feita a confirmação de reserva e introduzida no programa informático do F.O.

No caso de reservas que não têm qualquer tipo de garantia, está estabelecido como procedimento que estas ficam garantidas até ao dia anterior à chegada do cliente; caso as taxas de ocupação do hotel não sejam altas, estas reservas podem ficar garantidas até às 18h do dia de chegada do cliente, se este confirmar e comprometer-se na concretização da reserva.

As reservas podem também ser provisórias, para clientes individuais ou de grupo, em que é possível ao cliente fazer confirmação da reserva até determinada data. Esta data em relação aos grupos é de até dois meses antes de o grupo chegar ou no caso de reservas feitas com pouca antecedência à data de chegada dos clientes e não havendo altas taxas de ocupação, pode esta data ser estendida até ao limite de duas semanas antes da chegada dos clientes. Em relação às reservas individuais, os cancelamentos de reserva são permitidos até um dia antes da data de chegada.

f. Anulação de lançamentos e de facturas

No caso de se verificar que determinado lançamento não é devido numa conta de cliente, o operador/recepcionista pode proceder à anulação do lançamento antes da emissão da factura. Este procedimento varia de acordo com o programa de facturação utilizado:

- PI1: o rececionista tem de preencher um documento interno para depois entregar ao seu superior hierárquico a dar-lhe conhecimento de que fez essa anulação;
- PI2: antes de a factura ser fechada é entregue ao cliente um documento, intitulado de “Consulta de Mesa”, para que o cliente proceda à confirmação da sua conta e no caso de incorrecção, procede à rectificação. Os lançamentos anulados são controlados periodicamente pela directora financeira, não com o carácter de continuidade mas sim aleatório, em que verifica o tipo de lançamentos anulados.

Quando as facturas já estão emitidas:

- PI1: as anulações só são possíveis no próprio dia, desde que não sejam facturas de depósitos antecipados e haja ordem do superior hierárquico. Nessa situação, é simplesmente anulada determinada factura e emitida uma nova. Na factura anulada é anexado o cancelamento, colocado o número da factura que a substitui e a razão de cancelamento, sendo imperativo a assinatura de um superior, no próprio dia. Diariamente, as facturas anuladas são controladas para averiguar se estão em conformidade;
- PI2: a partir do momento que a factura é emitida não é possível fazer qualquer correcção às facturas.

g. Emissão de notas de crédito

As notas de crédito são emitidas de forma automática ou manual.

No caso de pagamento antecipado e depois de confirmado o recebimento, é emitida a factura com o descritivo de “Depósito Antecipado”. Quando é feito o *check-in*, é aberta a conta corrente do cliente e automaticamente é emitida uma nota de crédito para anular a factura do depósito antecipado e este é lançado novamente na conta corrente. No momento do *check-out* é emitida uma nova factura com os lançamentos devidos pelo cliente.

No caso de ser necessário proceder à correcção de factura, então a Directora Financeira tem de emitir nota de crédito, fazendo referência à factura que anula e à que dá origem (ser for o caso), anexando os documentos que justificam a necessidade de emissão da nota de crédito. Mais ninguém tem autorização para emitir notas de crédito no PI1 e no PI2.

h. Cobrança

Existem diferentes prazos para recebimento, variando de acordo com o cliente, podendo alcançar os 30 a 60 dias.

Semanalmente são analisados os saldos das contas correntes dos clientes, através do mapa de antiguidade dos saldos de clientes, e em função disso os clientes são contactados pelo colaborador com a função de controlo de crédito do departamento financeiro. Esta análise é também efectuada pelo director geral e pela directora financeira.

O lançamento dos recebimentos na conta corrente dos clientes é feito por um outro colaborador do Departamento Financeiro, mediante documento da transacção bancária enviado pela entidade bancária na qual o “Hotel” possui a conta de depósito à ordem e informação enviada pelo cliente na qual discrimina as facturas que liquida. Caso os montantes de pagamento não correspondam ao somatório dos montantes das facturas e notas de crédito discriminadas, é feita contestação junto dos clientes.

i. Orçamento, a Contabilidade Financeira e a Contabilidade de Gestão

A contabilidade é feita na empresa, é utilizado o sistema de inventário permanente e as demonstrações financeiras têm uma periodicidade mensal.

O orçamento e a contabilidade de gestão permitem obter uma perspectiva de resultados, em termos de gastos e réditos.

Existe conjugação da análise de gastos com os centros analíticos através da utilização de um sistema de contabilidade de gestão específico da hotelaria - o *Uniform System of Accounts for*

the Lodging Industry (USALI) - que usa uma linguagem e tratamento de dados comum e global para obtenção de indicadores *standard*, o que permite a comparabilidade com os indicadores médios da concorrência e imputação de responsabilidades aos directores/chefes dos respectivos centros/secções, revelando-se assim um instrumento fundamental para a qualidade da informação económica fornecida pelo relato financeiro interno aos órgãos de gestão.

O orçamento é elaborado no final do ano para o ano seguinte, composto de vários elementos nomeadamente do mapa de gastos e réditos, de resultados e também de estratégia (definição da aposta a realizar em investimentos, mercados, ...).

j. Indicadores de desempenho

Diariamente é preenchido o mapa diário de resumo de receitas que possibilita a administração e direcção obterem conhecimento do que se passou no hotel no dia anterior e o posicionamento de alguma concorrência. Este mapa fornece um retracto da realidade do “Hotel” a nível de vendas de:

- Alojamento: através dos rácios de receita média quarto, taxa de ocupação, de mix de ocupação (saber quantos quartos é que foram vendidos e a que valor de acordo com os segmentos: agências de viagens, empresas, agências *onlines*);
- F&B: através dos rácios do número de refeições servidas na véspera (almoços e jantares) e a respectiva receita;
- Salas: através do n.º de salas ocupadas e respectiva receita.

Permite ainda fazer análises de rubricas por serviços com os acumulados do mês e do ano corrente, com os do ano anterior, bem como com o orçamento traçado para o ano corrente.

No final do mês é feita uma análise mensal que engloba a receita média quarto, a taxa de ocupação, o RevPar (rácio de hotelaria), os rácios de F&B, rácios de pessoal, rácios de custos energéticos/vendas, rácios de lavandaria interna, entre outros.

São elaborados relatórios de gestão mensais, nos quais é feita uma análise dos desvios apurados. Os chefes das secções de F&B têm conhecimento dos rácios obtidos e da existência de mecanismos de controlo dos consumos, sendo responsabilizados pelos respectivos resultados.

6.4. Objectivos, riscos e procedimentos de controlo interno

A área de vendas, como referido anteriormente, engloba um conjunto de operações que buscam transformar os produtos e as prestações de serviço em transacções financeiras. Inclui a recepção de pedidos e reservas, a circulação de ordens de serviço, a confirmação de

recebimentos antecipados e autorização de crédito pela área financeira, a facturação e a cobrança. A direcção tem definido políticas e procedimentos das relações do hotel com os seus clientes.

Esta área está interligada com as restantes, tais como:

- Área financeira: pela confirmação de recebimentos, concessão de créditos, cobrança e gestão de tesouraria;
- Área de compras: o responsável pelo economato garante os artigos necessários à concretização do serviço, de acordo com as ordens de serviço e requisições internas emitidas;
- Área de produção: através da ordem de serviço, a cozinha, a pastelaria, os restaurantes e o bar preparam a ementa e o local do evento de acordo com o especificado. A mesma função compete à governanta no caso de arrendamento de salas ou aluguer de equipamento.

Neste ponto serão identificados e avaliados os riscos e discriminados os procedimentos de mitigação já implementados, por cada objectivo de CI da área de vendas. Serão ainda apresentados procedimentos de mitigação de risco recomendados com vista a complementar os procedimentos já implementados.

Tabela 9 – Descrição dos objectivos, riscos e actividades implementadas e sugeridas de CI da área de vendas

Objectivo de autorização: existem múltiplos factores que devem ser autorizados de acordo com critérios fixados pela direcção ao nível de autoridade adequada, designadamente: condições de venda e prestações de serviços, tipo de clientes, condições de pagamento, limite de concessão de crédito e outras actividades relacionadas.

Riscos de não se alcançar o objectivo:

- i. Podem ser aceites reservas de clientes em condições não aprovadas pela direcção;
- ii. Podem ser aceites reservas de cliente em condições não autorizadas, sem o devido conhecimento da direcção;
- iii. Podem efectuar-se vendas e prestações de serviço a clientes não autorizados, aumentando o risco de cobrança.

Procedimentos para minimizar o risco:

- i. Existência de listas de clientes autorizados, nomeadamente no acesso a crédito, devidamente actualizada;
- ii. Alteração de listas de clientes autorizados é realizada apenas com autorização de um elemento da Direcção;
- iii. Definição de procedimentos e documentos internos relativos à anulação de lançamentos e facturas, quando possível, sendo sempre necessária autorização;
- iv. Definição do responsável pela autorização da concessão de créditos a clientes;
- v. Definição do responsável pela autorização de descontos e bonificações anormais a clientes;
- vi. Condições de venda e prestações de serviço claramente definidas (condições de pagamento, local, data, etc.);

- vii. Critérios gerais para a formação de preços e condições de venda estão definidos e são objecto de revisões periódicas;
- viii. Contratos com agências, operadores e empresas são revistos anualmente havendo definição de preços/tarifas, descontos e bonificações, prazos de reserva e de pagamento, entre outros.

Procedimentos recomendados para minimizar o risco:

- i. Detalhar, por escrito, a informação e documentação dos critérios a seguir na aceitação de um cliente (procedimento interno – quem está autorizado a receber reservas, a quem deve ser dado conhecimento, etc.);
- ii. Definir, com informação detalhada, os procedimentos de alteração de listas de clientes autorizados;
- iii. Detalhar o máximo de condições dos serviços e preços associados, desta forma, o tempo de resposta ao cliente será significativamente menor, uma vez que o departamento comercial terá maior autonomia da aceitação de reservas;
- iv. Actualização anual da base de dados de clientes, priorizando as empresas, agências e operadores, confirmando os dados de identificação e de actividade no Portal das Finanças. No caso de cessação de actividade, apagar da base de dados ou definir no programa informático a impossibilidade de utilização para efeitos de facturação.

Objectivo de contabilização: todas as transacções devem ser classificadas e registadas de forma a garantir que as demonstrações financeiras apresentam uma imagem verdadeira e apropriada da situação financeira da empresa, de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites. A informação referente às vendas e os valores a receber têm de ser correctamente classificados no período, de acordo com o plano de contas aprovado pela Direcção.

Riscos de não se alcançar o objectivo:

- i. As demonstrações financeiras podem estar incorrectas ou incompletas;
- ii. As transacções podem ter uma classificação incorrecta ou serem contabilizadas em períodos distintos aos da venda e prestações de serviço;
- iii. Um serviço prestado não ser facturado e contabilizado;
- iv. Podem efectuar-se vendas e prestações de serviço a clientes insolventes.

Procedimentos para minimizar o risco:

- i. O plano de contas a utilizar está definido por escrito e é claro;
- ii. Alterações ao plano de contas são feitas apenas por duas pessoas sendo uma delas a directora financeira e a pessoa que efectua os lançamentos contabilísticos, sendo que esta apenas pode acrescentar fornecedores e outros devedores e credores, quando tal se mostre necessário e sempre com o conhecimento da directora financeira;
- iii. Utilização de impressos de registo diários pré-numerados e análises da movimentação das contas;
- iv. Contas correntes dos clientes na contabilidade englobadas em mercado nacional, empresas e agências, e mercado externo, agências intracomunitárias/externas;
- v. Antes de registar uma transacção nas contas de cliente é verificado o código atribuído;
- vi. Responsável que aprova a transferência de conta-corrente para créditos incobráveis, definido pela direcção;
- vii. Análise e contabilização mensal dos depósitos antecipados, sendo confrontados os valores apurados para contabilização com os valores contidos no Mapa Mensal de Produção;
- viii. Orçamento e contabilidade de gestão utilizados como instrumentos de gestão;

- ix. Comparação dos valores orçamentados e incorridos, sendo analisadas as variações anormais e/ou significativas;
- x. Utilização de modelos padronizados das demonstrações financeiras e relatórios de gestão;
- xi. Análise contínua à antiguidade dos saldos dos clientes.

Procedimentos recomendados para minimizar o risco:

- i. Procedimentos escritos para pedir e aprovar alterações no plano de contas;
- ii. Procedimentos escritos para a contabilização das vendas e valores a cobrar;
- iii. Desactivar ou bloquear serviços existentes no programa de facturação que não se encontrem em conformidade com os procedimentos, legislação e práticas recomendadas.

Objectivo de verificação e avaliação: os dados deverão ser exactos e completos, verificados e avaliados periodicamente de acordo com as técnicas adequadas. Os saldos registados em contas a receber devem ser acompanhados, revistos e avaliados periodicamente, bem como as contas de contrapartida.

Riscos de não se alcançar o objectivo:

- i. Os registos relativos a contas a receber podem estar incompletos ou inexactos;
- ii. Podem manter-se como activo contas incobráveis ou inexistentes;
- iii. Pode verificar-se que o registo de uma factura a um cliente se regista/lança na conta de outro e/ou a importância contabilizada não coincide com a factura;
- iv. Podem não ser reclamadas vendas que por erro não foram registadas;
- v. Pode obter-se uma informação financeira e operacional erradas que desvirtuem a situação real da empresa e/ou dificulte uma adequada gestão.

Procedimentos para minimizar o risco:

- i. Procedimentos de verificações ou análises regulares e periódicas, tais como:
 - Análises e investigação de saldos antigos ou anormais nas contas de clientes;
 - Verificação de correspondência com clientes;
 - Decomposição de contas a receber relativas a transacções antigas;
 - Investigação das reclamações de facturação recebidas dos clientes;
- ii. Existência de conta-corrente individualizada por cliente no programa de facturação;
- iii. Antes do registo de uma transacção nas contas de cliente é emitido um relatório de análise da facturação a crédito e um relatório de caixa, havendo confronto entre os valores apurados e os valores contabilizados, não podendo existir discrepâncias. No caso de acontecerem, têm de ser devidamente justificadas;
- iv. Recebimentos em numerário são:
 - Analisados por um equipamento que permite detectar as moedas/notas falsas;
 - Depositados numa conta bancária à ordem;
- v. Antes do registo na conta corrente do cliente, são conferidos os comprovativos de pagamento enviados pelos clientes com os movimentos da conta bancária à ordem;
- vi. Confirmação directa a clientes dos saldos em contas a cobrar e justificação das divergências;
- vii. Contabilização das vendas através do Mapa Mensal de Produção e conferência dos resultados;
- viii. Elaboração de conciliações bancárias com a periodicidade mensal;
- ix. Verificação periódica do cumprimento das normas estabelecidas, tendo em conta:
 - As pessoas responsáveis pelo controlo;
 - O alcance e a natureza das provas ou verificações a realizar, para determinar se

- cada cliente autorizado está dentro dos limites da concessão de crédito autorizado;
- Análises de indicadores, tendências e variações nas contas a receber.

Procedimentos recomendados para minimizar o risco:

- Crear mecanismos automáticos para assegurar que os dados a processar estão correctos e completos, principalmente no processo de introdução de reservas no programa informático e verificação/conferência das reservas;
- Diariamente, utilizar as movimentações financeiras do dia anterior das contas bancárias de depósito à vista e actualizar a conta corrente dos clientes. Assim, garante-se que a informação apresenta-se sempre actualizada, permitindo um maior rigor no controlo de créditos e análise da posição financeira do “Hotel”;

Objectivo de salvaguarda de activos: os activos deverão ser salvaguardados e utilizados apenas por quem tenha recebido autorização para o efeito, sendo aplicável a restrição de acesso aos registos de vendas, documentos de cobrança, recebimentos e locais onde são processadas as transacções.

Riscos de não se alcançar o objectivo:

- Os registos e informações referentes a vendas e contas a receber podem ser manipuladas, destruídas ou mal interpretadas, originando uma informação não fiável;
- Uso indevido ou fraudulento dos registos ou documentos, que podem ocasionar um prejuízo à empresa e/ou clientes;

Procedimentos para minimizar o risco:

- Segregação das responsabilidades e das funções: prestação do serviço, concessão de crédito, facturação, contabilidade, cobrança, recepção e armazenamento de bens, mercadorias e matérias;
- Perfis de identificação individuais para o acesso aos programas informáticos;
- Existência de regulamento interno;
- Acompanhamento dos serviços prestados entre as secções;
- Envio de formulário de autorização de pagamentos com cartão de crédito, no caso de optar por esta forma de pagamento e não sendo presencial;
- Realização de estudo para concessão do crédito ao cliente antes de ser processada a venda a prazo, a fim de minimizar as perdas de contas a receber com clientes de cobrança duvidosa;
- Verificação por pessoa alheia às funções de cobrança e registos nas contas correntes de qualquer cobrança retida e não entrada;
- Os funcionários, fornecedores e prestadores de serviço têm acesso às instalações interiores do “Hotel” apenas por uma porta de serviço controlada.

Procedimentos recomendados para minimizar o risco:

- Relações actualizadas do pessoal autorizado;
- Elaboração de um organograma funcional que demonstre os departamentos e suas funções.

Objectivo de processamento das transacções: só devem ser aceites as reservas de clientes que tenham sido aprovadas de acordo com os critérios da direcção. As saídas do economato devem ser documentadas, registadas e contabilizadas com rigor e no período correspondente. A facturação deverá ser emitida nas respectivas contas a receber.

Riscos de não se alcançar o objectivo:

- i. Registo de vendas e prestações de serviço não devidas, sobreavaliando a receita;
- ii. As vendas ou serviços prestados podem não ocorrer de acordo com as condições negociadas com o cliente, originando dificuldades de cobrança;
- iii. Realizar-se vendas ou prestações de serviços a clientes que tenham ultrapassado o seu limite de crédito, podendo originar créditos incobráveis;
- iv. Podem ser efectuadas vendas e prestações de serviço não facturadas, não tendo sido registadas adequadamente, o que pode originar:
 - Subavaliação do valor das vendas e prestações de serviços;
 - Subavaliação das dívidas a cobrar;
- v. Emissão de facturas incorrectas, originando vendas ou prestações de serviços e cobranças de valor incorrecto;
- vi. Podem efectuar-se envios ao destinatário errado, originando contas de difícil cobrança;
- vii. Podem registar-se vendas e prestações de serviço desacertadas, quer em quantidade ou na qualidade do serviço, originando reclamações ou até perda de clientes.

Procedimentos para minimizar o risco:

- i. Inspeções periódicas aos documentos a fim de verificar se estão devidamente preenchidos e autorizados;
- ii. Aprovação pela direcção de vendas em condições especiais;
- iii. Utilização de documentos padrão e pré-numerados;
- iv. Transacção da venda e prestação de serviço efectuada com base no processo de reserva do cliente;
- v. Verificação e confirmação das reservas no dia anterior à chegada do cliente/hóspede;
- vi. Verificação das quantidades de vendas e prestações de serviço a prestar, através de confirmação de quem factura e do cliente;
- vii. Emissão de documentos cronologicamente de acordo com as vendas e serviços a prestar;
- viii. Procedimento para informar os clientes de reservas não satisfeitas;
- ix. Sistema das chaves de quarto automatizado, sendo controlado continuamente;
- x. Sistema de consumos dos telefones e fax automatizado, conferido no fecho do dia;
- xi. Lançamento automático do serviço de alojamento, conferido diariamente;
- xii. Análise das causas que levaram a prestar serviços de qualidade não adequada.

Procedimentos recomendados para minimizar o risco:

- i. Procedimentos escritos para iniciar, analisar e aprovar uma reserva;
- ii. Relação de assinaturas autorizadas para a aprovação de reservas;
- iii. Análise da causa da não validação de reservas;
- iv. Procedimentos a efectuar para vendas e prestações de serviço não facturadas;
- v. Emitir diariamente uma listagem de lançamentos anulados dos restaurantes e bar e entregar ao chefe de secção para que justifique a anulação desses lançamentos;
- vi. Reduzir ao mínimo os produtos de minibar e de higiene pessoal (*amenities*) quando o preço de venda dos quartos é baixo, por exemplo, no caso dos clientes de grupo;
- vii. Criação de um manual de procedimentos para as várias secções, aprovado pela direcção e respectivo chefe de secção, actualizado sempre que necessário. Todos os manuais deverão apresentar fluxogramas de processos e procedimentos, de forma a facilitar e incentivar a sua leitura pelos colaboradores, bem como *check-lists* que descrevam as tarefas a cumprir;
- viii. Investimento na formação dos colaboradores, sobretudo quando há alterações de legislação que envolvam o processo de facturação ou de procedimentos internos;
- ix. Estabelecer a obrigatoriedade da utilização dos portais de clientes (agências e operadores), sempre que existam, para o envio de facturas e notas de crédito,

facilitando o controlo da informação recebida pelo cliente e diminuindo os gastos de envio da documentação via CTT. Desta forma, também o processo de cobranças será facilitado e tornar-se-á mais ágil e proactivo;

- x. Investigação acerca das reclamações efectuadas pelos clientes;
- xi. Segregação das seguintes funções: recepção das reclamações, investigação das mesmas e facturação;
- xii. Criação de um ficheiro que permita avaliar os contactos efectuados por clientes com o objectivo de informação dos serviços prestados. Este ficheiro permitirá recolher a informação do tipo de serviço que motivou o contacto, a quantidade e preço a facturar, se a reserva foi concretizada e o motivo da não concretização de reserva (o que motivou o cliente a desistir dos serviços). Assim, é possível fazer uma avaliação mais aprofundada da produtividade do departamento comercial, ajustando a política comercial sempre que se entenda e de forma sustentada numa análise de mercado.

Fonte: Autora, baseado em Morais e Martins (2013), em conformidade com os questionários aplicados e entrevistas realizadas

Concisamente, foram recomendados alguns procedimentos com vista a reduzir a perda de receita. As recomendações apresentadas para garantir a receita podem ser englobadas pela formalização dos processos e procedimentos implementados, nomeadamente pela elaboração de:

- Manual de descrição de funções: plano de organização com funções, responsáveis e segregação de funções: autorização/ aprovação/ execução/ registo/ custódia;
- Manual de procedimentos e políticas contabilísticas;
- Manuais de políticas e procedimentos das medidas de CI;
- Outras informações relacionadas com aspectos do controlo administrativo e de controlo contabilístico.

6.5. Programa de trabalho de auditoria da área de vendas

Na impossibilidade de apresentar e condensar toda a informação proveniente de um programa de auditoria aplicado a uma amostra representativa do total de vendas, pelo espaço temporal limitado e garantia de confidencialidade dos dados dos clientes e do “Hotel”, foi desenvolvida uma proposta de programa de trabalho de auditoria à área das vendas que serve para cobrir os riscos identificados, sendo assim entendido como um contributo positivo.

Pretende-se apenas representar uma eventual auditoria para confirmação dos processos e procedimentos levantados, representados no fluxograma. Ao seleccionar e recolher a informação de diferentes processos de reserva, garante-se a análise de documentação proveniente de diversos colaboradores e características de serviços prestados.

Esta proposta foi comunicada à directora financeira, tendo demonstrado abertura para a sua execução no futuro.

Tabela 10 – Proposta de programa de trabalho de auditoria à área das vendas do “Hotel”

| Programa de trabalho | Sim | Não | Observações |
|--|------------|------------|-------------------------|
| 1. Seleccionar processos de reserva representativos do volume de negócios - processo de reserva individual e de grupo. | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| 2. Com base nos pedidos dos clientes seleccionados, realizar o seguinte: | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| a. Comprovar que o pedido de reserva corresponde a clientes constantes na lista autorizada; | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| b. Comprovar que antes da confirmação de reserva foi verificada a concessão de crédito ou a garantia de reserva; | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| c. Comprovar que se emitiram as ordens de serviço com o n.º de cópias estabelecido e que foram enviadas aos destinatários; | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| d. Comprovar que o serviço prestado corresponde ao pedido de reserva feita pelo cliente; | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| e. Comprovar que a factura foi emitida com base no processo de reserva e corresponde realmente ao serviço prestado e aceite pelo cliente; | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| f. Comprovar que as facturas estão correctas nos cálculos aritméticos, de acordo com a tabela de preços e que os dados do cliente estão de acordo com o ficheiro de clientes; | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| g. Comprovar que os registos contabilísticos efectuados nas contas correntes correspondem ao processo de reserva e factura correspondentes; | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| h. Comprovar a coincidência entre os dados constantes na ordem de serviço e processo de reserva, factura e registos contabilísticos; | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| i. Comprovar que as relações de recebimento correspondem aos registos contabilísticos efectuados nas contas correntes. | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| 3. Rever e analisar os procedimentos estabelecidos para avaliar a solvência dos clientes e incluir na relação autorizada. | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| 4. Verificar se existe coordenação com a área financeira quanto ao estabelecimento e fixação de prazos e condições de recebimento. | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| 5. Comprovar se existem autoconsumos e se seguem as normas estabelecidas pela Direcção. | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| 6. Comprovar se existem prestações de serviço à administração e direcção do “Hotel” e se são seguidos os procedimentos definidos, relativamente a preços e condições de pagamento. | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| 7. Comprovar quais os critérios utilizados para determinar a razoabilidade dos preços acordados em situações anormais. | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| 8. Analisar e verificar se todas as reclamações recebidas foram tratadas atempadamente. | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| 9. Analisar se os pedidos de reserva e alterações estão razoavelmente documentadas no que se refere a: | | | Papel de Trabalho n.º _ |
| a. Descrição do serviço; | | | |
| b. Quantidades; | | | |
| c. Preços unitários; | | | |
| d. Condições de venda; | | | |
| e. Desconto e bonificações; | | | |
| f. Locais; | | | |
| g. Prazos, | | | |
| h. Etc. | | | |

Fonte: Autora

PARTE IV – CONCLUSÕES

Conclusões

As organizações têm de estar focalizadas na preservação e criação de valor, relevando-se fundamental a orientação para o risco e controlo interno, de forma a não comprometerem a consecução dos seus objectivos.

O controlo interno deve ser entendido como um conjunto de procedimentos implementados pelos órgãos de gestão que contribui para que estes tenham uma visão integrada do negócio, potenciando adequadas e atempadas tomadas de decisões que visem garantir o cumprimento dos objectivos e políticas traçadas, promovendo a melhoria contínua do desempenho empresarial, evitando erros e demovendo eventuais fraudes.

Na área de vendas, o controlo da receita pode e deve apresentar-se como um instrumento de gestão que contempla um conjunto de acções, nomeadamente medidas para a identificação, prevenção e correcção da perda de receita, permitindo além de considerar todas as medidas para o aumento da receita, assegurar a receita já existente. É um processo pró-activo, pois garante o desenho de processos de gestão que actuam de forma preventiva, incidindo no controlo dos fluxos dos processos onde são passíveis erros ao nível da integridade dos dados, originando eventuais perdas de receita ou gastos excessivos.

Para o desenvolvimento deste projecto de investigação, optou-se pela realização de entrevistas a colaboradores com diferentes funções e responsabilidades no “Hotel”, com o objectivo de obter informação proveniente dos vários níveis organizacionais, nomeadamente operacional, intermédio e de direcção. Assim, os intervenientes foram uma colaboradora do departamento de *front-office* das secções de reservas e recepção, a governanta, o director de alojamento e a directora financeira. Com a informação recolhida e no sentido de aferir sobre procedimentos específicos, foram aplicados dois questionários, um a uma colaboradora do departamento comercial no sentido de confirmar informação de procedimentos que devem ser comuns ao departamento de *front-office*, o outro questionário foi aplicado à directora financeira que, para além da recolha de informação para confirmação de procedimentos estabelecidos no âmbito de aceitação de reservas e facturação, avaliava sobre práticas contabilísticas e de gestão.

Conclui-se que a metodologia aplicada se revelou apropriada, permitindo obter informação muito rica e possibilitando desenvolver o estudo de acordo com os objectivos e questões de investigação definidas.

Com a informação obtida foi possível proceder ao desenho do fluxograma da área de vendas e, de acordo com cada objectivo de controlo interno, à identificação de riscos e procedimentos implementados para a sua mitigação. Desta forma, apontaram-se procedimentos recomendáveis a aplicar.

As actividades de controlo implementadas no âmbito da área de vendas são transversais à organização e os procedimentos estabelecidos mostram que existem mecanismos de resposta

aos riscos que abrangem todo o universo de actuação da organização; os rácios de gestão analisados envolvem os diferentes departamentos e secções do “Hotel”, o que também permite confirmar a existência de um sistema integrado de controlo. Há um acompanhamento da actividade realizada nos diferentes departamentos e secções pelos elementos da direcção, sobretudo pelo Director Geral, e diariamente com a operação do fecho do dia são confrontados resultados e apurada informação para análise que abrange todas as fontes de receita.

As actividades e processos que oferecem maior risco de perda de receita são:

- Serviços de minibar pois, em determinados momentos, a facturação é realizada de acordo com a seriedade da informação fornecida pelo cliente;
- Serviços de restaurantes e bar, por ser um sistema menos automatizado está mais dependente das pessoas (colaboradores e clientes), sendo o lançamento de movimentos nas contas correntes dos clientes um processo manual, havendo por isso maior propensão ao erro humano.

Apesar de os procedimentos implementados para a mitigação dos riscos identificados associados à perda de receita não estarem formalizados, com a informação recolhida verifica-se que o “Hotel” identifica os riscos existentes na cadeia de valor da receita, implementa controlos adequados e indicadores e instrumentos de medida que asseguram a monitorização dos riscos de forma a obter uma resposta de redução de probabilidade e impacto na sua ocorrência.

O estudo poderá apresentar-se com elevada relevância na implementação das recomendações efectuadas que se inserem, na sua essência, na necessidade de formalizar os processos e procedimentos existentes, favorecendo a integridade da receita corrente e algumas medidas para otimizar os gastos associados às vendas, assegurando a receita já existente.

Apesar de implicar um elevado número de horas a formalização dos processos e procedimentos existentes no “Hotel”, estes podem ser elaborados por colaboradores internos, desde que seja definido um prazo alargado para garantir a qualidade do trabalho. Desta forma, garante-se que os procedimentos são executados com rigor e exigência havendo percepção da razão dos mesmos existirem e da mecânica de toda a organização, diminui-se o risco de algum procedimento ser eliminado por iniciativa de colaboradores, podendo sê-lo apenas com autorização e concordância da Direcção.

De uma forma geral e relativamente à área de vendas do “Hotel”, pode-se considerar que o risco residual de perda de receita encontra-se nos níveis aceitáveis definidos pela Direcção. Nas áreas mais críticas, como é o caso dos serviços de minibar e restaurantes e bar, diminuir os riscos que estes serviços apresentam implicaria incorrer num rácio de custo/benefício não justificado, nomeadamente com a necessidade de adquirir equipamentos altamente tecnológicos e/ou aumento do número de colaboradores.

Assim, é possível concluir que a implementação das actividades de controlo recomendadas supera em larga medida o rácio custo/benefício.

A Direcção tem definido diversos rácios que permitem a análise da actividade desenvolvida de acordo com os diferentes serviços, dando particular relevo às áreas críticas, havendo por isso uma monitorização dos riscos considerada adequada.

O presente estudo terá um elevado contributo na implementação das recomendações apresentadas, bem como outras que venham a ser definidas pela Direcção, sendo com isso espectável um aumento da eficiência, eficácia e economicidade do sistema de controlo interno implementado na área de vendas do “Hotel”.

Limitações do estudo e pistas para investigação futura

Este estudo procedeu ao levantamento do sistema de controlo interno implementado por uma empresa do sector hoteleiro, revelando-se assim as suas principais limitações. A primeira por se tratar apenas de uma única área de actividade, havendo outras áreas importantes, não sendo por isso possível acompanhar o processo completo do cubo do COSO. A segunda por se ter considerado como objecto de estudo apenas o “Hotel”, não sendo por isso possível aferir se em outros hotéis os sistemas de controlo interno implementados se processam de forma semelhante. O espaço temporal limitado para o desenvolvimento do estudo não permitiu que este fosse mais extenso.

No futuro, deverá ser considerado o alargamento do estudo a outras áreas do sector hoteleiro tais como a área de compras, de recursos humanos, etc. Deverá também ambicionar-se considerar outras organizações hoteleiras a nível nacional e internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AICPA. (1988). *SAS 55 - Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit*.
- AICPA. (1995). *SAS 78 - Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit: An Amendment to SAS nº 55*.
- AICPA. (2007). *AU Section 319 - Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit*. Disponível em [Linha]:
<http://www.aicpa.org/interestareas/forensicandvaluation/resources/standards/downloadabledocuments/ssvs_full_version.pdf> Acesso em: Maio de 2014.
- ALMEIDA, M. (2003). *Auditoria: um Curso Moderno e Completo*. São Paulo: Atlas.
- ATTIE, W. (1998). *Auditoria: Conceitos e aplicações* (3^o ed). São Paulo: Atlas.
- BEST, J.W (1981). *Como investigar en educación*. (3.^a Ed). Madrid: Ediciones Morata.
- BI4ALL (2005). *Consultores de Gestão. Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco - Risk Management e Controlo Interno*. Disponível em:
<http://www.bi4all.pt/docs/organizacao_processos.pdf>. Acesso em: Maio de 2014.
- BISQUERRA, R. (1989). *Métodos de investigación educativa. Guia práctica*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- CICA - CANADIAN INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS (1996). Disponível em:
<<https://www.cpacanada.ca/en/business-and-accounting-resources>>. Acesso em: Maio de 2014.
- COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2004). *Enterprise risk management – Integrated framework*. Disponível em:
<http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf>. Acesso em: Maio de 2014.
- COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2013). *Internal Control — Integrated Framework*. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf>. Acesso em: Maio de 2014.
- COOK, J. & WINKLE. G. (1976). *Auditoria: filosofia e técnica*. São Paulo: Saraiva.
- CORREIA, H. (2014). *A Problemática do Controlo Interno na Área das Vendas*; Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) - Instituto Politécnico de Lisboa.

- COSTA, C. (2010). *Auditoria Financeira Teoria e Prática*. 9ª ed. Lisboa: Rei dos Livros.
- COUTINHO, C. & CHAVES, J. (2002). *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*. Revista Portuguesa de Educação, 2002, 15 (1), p. 221-243. Universidade do Minho, Portugal – Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/retrieve/940/ClaraCoutinho.pdf>>. Acesso em: em Julho 2005.
- CREPALDI, S. (2002). *Auditoria Contábil: Teoria e Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- CUNHA, L. (1997). *Economia e Política do Turismo*, Verbo.
- CURTIS, M. & WU, F. (2000). *The Components of a Comprehensive Framework of Internal Control*. The CPA Journal.
- DA MATTA, R. (1991). *A casa e a rua*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- DIRECÇÃO DO “HOTEL” (s/d). *Manual de Boas Vindas do “Hotel”*. Porto: “Hotel”.
- DUTRA, M., ZANETTE, M., ALBERTON, L., BORNIA, A. & LIMONGI, B. (2009). *Controles de Gestão: Uma Contribuição ao Estudo dos Principais Modelos*. RACE, Unoesc.
- EISENHARDT, K. M. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, vol. 14, n.º 4, pp. 532-550.
- FERMA, The Institute of Risk Management (IRM); The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) & The National Forum for Risk Management in the Public Sector (ALARM) (2003). *Norma de Gestão de Riscos*. (2003, ISSO/IEC, Guide 73). Bruxelas: Federation of European Risk Management Associations (FERMA).
- FORTIN, M. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização* (N. Salgueiro, Trans.), Loures: Lusociência.
- FOX, D. (1987). *El proceso de Investigacion en educacion* (2.ª ed.). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.
- FRASER, M. & GONDIM, S. (2004). *Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa*. Ribeirão Preto: Universidade Federal da Bahia. http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-863X2004000200004&script=sci_arttext. Acesso em: Junho de 2014.
- GHIGLIONE, R. & MATALON, B. (1997). *O inquérito – Teoria e Prática* (3.ª Ed.). Oeiras: Celta Editora.
- GRAMLING, A.A.; RITTENBERG, L.E. & JOHNSTONE, K. (2012). *Auditoria*. São Paulo: Cengage Learning.

GRAPA (2009). *The Revenue Assurance Standards - Release 2009*. USA: Global Revenue Assurance Professional Association.

GOMEZ, G. R.; FLORES, J. & JIMÉNEZ, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe.

HARRIS, P. (1995). *Accounting and Finance for the International Hospitality Industry*. Reed Educational and Professional Publishing.

HIGHTOWER, R. (2009). *Internal Controls: Policies and Procedures*. New Jersey: Wiley & Sons.

IIA – INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2009). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna* - Tradução do IPAI Agosto 2009. I. T. I. o. I. Auditors Lisboa.

IIA – INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2013). *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas)*. Disponível em [2013]: <<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20Portuguese.pdf>>. Acesso em: Maio de 2014.

IFAC - INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS/ PAIB - PROFESSIONAL ACCOUNTANTS IN BUSINESS, (2008): *Norma Internacional de Revisão, NIR 315 - Compreensão da Entidade e do Seu Ambiente e Avaliar os Riscos de Distorção Material*.

INE I.P. (2014). *Estatísticas do Turismo 2013*. Lisboa - Portugal: Instituto Nacional de Estatísticas, I.P..

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO (2012). *Regulamento Geral dos Mestrados do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto*. Porto: Instituto Politécnico do Porto.

ISA - INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL FOUNDATION'S (s/d) COBIT® - *Control Objectives for Information and Related Technology*. Disponível em: <http://www.isaca.org>. Acesso em: 12 Junho. 2014.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2008). ISO n.º 31000 *Risk management — Principles and guidelines on implementation*.

JONES LANGLASALLE HOTELS. (2010). *Hotel Investment Strategy Annual 2010*.

JONES LANGLASALLE HOTELS. (2012). *Hotel Investment Strategy Annual 2012*.

KPMG Advisory & APQ. (2013). *Gestão do Risco em Portugal: Desafios para as Empresas*. Portugal: KPMG Advisory - Consultores de Gestão, S.A.

LARKIN, E.M. (2009) *How to Run a Great Hotel, How To Content*. Disponível em: <http://psbm.org/Ebooks/Great%20Hotel.pdf>. Acesso em: Julho 2014.

LESSARD-HÉBERT, M.; GOYETTE, G. I.& BOUTIN, G. (1994). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

LINSLEY, P. & SHRIVES, P. J. (2006). *Risk reporting: A study of risk disclosure in the annual reports of UK companies*. The British Accounting Review. p. 387-404. DOI: 10.1016/j.bar.2006.05.002.

LOURENÇO, J. (2000), *Auditoria Fiscal* (2ª Ed.). Lisboa: Vislis Editores.

MARÇAL, N., & MARQUES, F. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público*. Lisboa: Edições Sílabo.

MARCONI, M.& LAKATOS, E. (1990). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Edições Atlas.

MARQUES, J. A. (2007). *Introdução à Hotelaria*. Porto: Livraria Civilização Editora.

MARQUES, J. A. (2007a). *Manual de Hotelaria*. Porto: Livraria Civilização Editora.

MOELLER, R. (2005). *Brink's Modern Internal Auditing* (6ª Ed.). Jonh Wiley & Sons, Inc.

MONTEIRO, R. (2005). *Um Modelo de Controlo de Receita para o sector das Telecomunicações*; Trabalho de Projecto de Investigação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa.

MORAIS, I. & MARTINS, G. (2013). *Auditoria Interna - Funções e Processos* (4ª Ed.). Lisboa: Áreas Editora.

NEVES, J. (2009). *Sistemas de controlo interno nas pequenas e médias empresas no concelho de Aveiro*; Dissertação de mestrado. Departamento de economia, gestão e engenharia industrial e Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro - Universidade de Aveiro.

OMelhorDoTurismo. *Mini glossário de Hotelaria*. Disponível em: <<http://www.omelhordoturismo.org/#!conceitos-turisticos/c15n0>>. Acesso em: Outubro de 2014.

OROC (2000). Directriz de Revisão/Auditoria (DRA) n.º 410 - Controlo Interno. Emitida pela OROC.

PELEIAS, I. (2000). *Falando Sobre Controle Interno*. Jornal do Técnico de Contas e da Empresa n.º 419/420, Agosto/Setembro.

PEREIRA, J. (2007). *Crescente relevância dos SCI e de Governo nas sociedades comerciais*. Revista IPAI nº 28. Auditoria Interna, Outubro/Dezembro.

- PICKETT, K. (2005). *The internal auditing handbook*. UK: Wiley & Sons.
- PINHEIRO, J. (2008). *Auditoria Interna – Auditoria Operacional – Manual Prático para Auditores Internos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- PORTARIA 363/2010, de 23 de Junho. Diário da República, 1.ª Série, n.º 120, de 23 de Junho de 2010. Ministério das Finanças. Lisboa.
- PUNCH, K. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. London: SAGE Publications.
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais – Trajectos*. Lisboa: Gradiva.
- REPUTATION INSTITUTE (2014). *2014 Ranking Country RepTrak - The World's Most Reputable Countries*. USA: Reputation Institute.
- RODRIGUES, M. (2010). *Conhecimento dos Alunos do 4º Ano de Enfermagem sobre o Doente Colostomizado*. Projecto de Graduação. Universidade Fernando Pessoa.
- ROMANO, K. & NICHOLSON, M.. (2006). *The Evolution of Revenue Assurance: Exploring New Frontiers with 'Revenue Operations'*. Billing OSS Magazine. Editora: World Media Online, United Kingdom. Disponível em: http://www.billingoss.com/articles/revenue_assurance_evolution_by_kathy_romano_verizon_and_mark_nicholson_subex.htm>. Acesso em: Julho de 2014.
- SANTOS, M. (2013). *O Controlo Interno e a Gestão de Risco nas Empresas da Área Metropolitana do Porto*; Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) - Instituto Politécnico do Porto.
- SERRASQUEIRO, R. (s.d.) *A Divulgação da Informação sobre os Riscos Empresariais*. ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa.
- SHILO, K. & ISRAEL, I. (2001). *Amdocs Revenue Assurance Approach*. Israel: Amdocs.
- SILVA, C. (2009). *A Importância atribuída pelos Empresários da Grande Lisboa ao Controlo Interno*. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial - Universidade de Aveiro.
- SMITH, V. & BRENT M. (2001), *Hosts and guests revisited: tourism issues of the 21st century*. Newyork: Cognizant Communication Corporation.
- YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and methods, Applied Social Research Methods series*, volume 5, (2ª Ed.). Newbury Park: SAGE Publications.
- YIN, R. (2001). *Estudo de caso – planeamento e métodos*. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman.

Anexo I – Glossário de Hotelaria

Anexo I – Glossário de Hotelaria

Retirado de <http://www.omelhordoturismo.org/#!conceitos-turisticos/c15n0>

ALLOTMENT

Regime de venda de espaço num hotel ou meio de transporte, que consiste em bloquear a favor de um agente ou operador turísticos um determinado número de quartos ou de lugares, por um determinado período de tempo e com um prazo de liberação (*release*) pré-fixado. As condições dos contractos de concessão de *allotment* variam de acordo com os interesses das partes envolvidas.

BAR – Best Available Rate

O selo de "*BEST AVAILABLE RATE*" - Melhor Tarifa Disponível (BAR) é também conhecido como "*BEST RATE GUARANTEE*" - Garantia da Melhor Tarifa" e este selo garante que os clientes vêem no hotel a tarifa mais baixa disponível para cada noite.

CENTRAIS DE RESERVAS

As centrais de reservas orientam-se em duas direcções: a primeira tem o objectivo de conexão entre os produtores de serviços turísticos e os grandes GDS; a segunda surge como um canal alternativo de distribuição turística, assumindo-se como representantes hoteleiros, consórcios ou afiliações. Muitas das centrais de reserva assumem funções tanto grossistas direccionando os seus serviços para outros intermediários, quer operadores quer agências de viagem, como retalhistas na venda directa ao consumidor final. Nestes casos, os produtores de serviços turísticos pagam uma quota para integrarem as bases de dados destas centrais de reservas, mais comissão por cada reserva efectuada.

CHECK-IN

São as formalidades de entrada num serviço (ex.: hotel, aeroporto, estação...).

CHECK-OUT

São as formalidades de saída de um serviço (ex.: hotel, aeroporto, estação...).

CIRCUITO TURÍSTICO

Deslocação de pequena duração com horários, preços, frequências e percursos pré-fixados, publicados e autorizados oficialmente. Estes circuitos são organizados por empresas especializadas.

COMISSION

Comissão paga aos intermediários (ex.: agentes de viagens e operadores turísticos) pelos outros prestadores de serviços.

CONFIRMED RESERVATION

Confirmação da reserva. Deve ser sempre emitida por escrito.

DEADLINE

É um termo muito generalizado e em Turismo é interpretado como sendo a data limite para *fazer reservas dos quartos ou lugares que a agência/operador tem em allotment*.

DEPÓSITO

É uma caução ou sinalização entregue no início do serviço, com vista a garantir o mesmo. Este depósito pode referir-se apenas a um sinal inicial ou ao montante global exigido pelo prestador do serviço ao contratante.

Anexo I – Glossário de Hotelaria

DOWNGRADE

Operação de mudança para uma classe inferior, em hotel ou empresa de transporte. É raro mas acontece, principalmente quando o cliente o solicita ou não há alternativa para a empresa.

EXCHANGE VOUCHER

Documento que se troca por determinados serviços, ou serve de comprovativo de compra de algum serviço.

EXCURSÃO

Viagem com fins turísticos, culturais ou outros, organizada em grupo, com regresso ao ponto de origem. Inclui normalmente todos os serviços básicos (ex.: assistência de guia, alimentação, entradas em museus, entre outros).

F&B – Food and Beverage

Alimentos e Bebidas. Área responsável pela produção de preparações alimentícias a serem servidas nos diversos pontos de venda de empreendimentos hoteleiros.

GARANTIA

Montante exigido normalmente por uma unidade de alojamento por um serviço a uma agência de viagens ou operador turístico para segurança de pagamento. Esta surge quando a parte hoteleira está em posição negocial suficientemente forte por assim o exigir, ou porque a agência de viagens ou o operador turístico estão tão convictos do seu poder de venda que querem tirar alguma contrapartida desse potencial e pagam o alojamento com bastante antecedência para beneficiar de grandes descontos. Há uma baixa de preços em relação à política de *allotment*, que pode cifrar-se entre 20% e 30%. A extensão da garantia depende do risco assumido e pode ir até 100% (garantia em bloco). Desta forma, o risco é do lado do operador turístico na medida em que o pagamento é irreversível, independentemente de qualquer ocupação.

GUEST LIST

Lista de hóspedes

NO SHOW

É o termo normalmente usado pelas companhias aéreas e unidades hoteleiras para se referirem aos passageiros/hóspedes que tinham reserva e que não se apresentam, por vontade própria ou involuntariamente, para o *check-in* e não efectuaram o cancelamento no prazo estipulado. Esta acção pode causar prejuízo para a empresa envolvida, caso não tenha uma política de cobrança prévia ou de overbooking que compense esta situação imprevista.

OVERBOOKING

Termo fortemente associado às actividades hoteleira e aérea, que consiste na aceitação de reservas superior à lotação disponível por estas empresas. Em português diz-se sobrelotação ou sobreposição, precisamente por consistir na reserva de lugares acima da lotação máxima. Esta acção é praticada muitas vezes deliberadamente, para compensar os no shows.

PREÇOS/TARIFAS/RATE

Flate Rate: Tarifa não comissionável.

PVP: Preço de venda ao Público (Preço de Balcão).

Preço Corporate: Preço para Empresa.

Preço Comissionável: Preço praticado pelo Produtor normalmente aos intermediários turísticos, dando-lhes uma comissão económica sobre o PVP.

Anexo I – Glossário de Hotelaria

Preço Net: Preço fixo (em que o Agente de Viagens ou Operador Turístico pode colocar a sua margem de lucro).

Preço de Época/Sazonal (*seasonal rates*): Preços que variam consoante a estação (Alta, Média e Baixa)

Preço Promocional: Preços normalmente reservados para as agências de viagens e operadores turísticos

PTA - Pre-Paid Ticket Advice

Documento que comprova normalmente que um bilhete foi comprado no aeroporto de destino e recebido no local de partida, ou que o bilhete foi pago num local diferente daquele onde foi emitido.

RevPAR - Revenue per available room

É a receita de hospedagem por quarto disponível, e representa um bom indicador de eficiência operacional e financeira de um hotel. Pode ser calculado multiplicando-se a taxa de ocupação pela diária média.

ROOM

DBL: Quarto duplo com cama de casal.

TRP: Quarto triplo com uma cama de casal e uma de solteiro ou 3 camas de Solteiro.

TWIN: Quarto duplo com duas camas separadas.

SGL: Quarto single (individual) com uma cama de solteiro (100cm x 098cm, aproximadamente).

Quarto Comunicante: é normalmente um quarto que liga a outro através de uma porta directa. Estes quartos são habitualmente direccionados para famílias com filhos.

SUITE: Quarto duplo com sala/antecâmara e wc, de grandes dimensões (normalmente superiores a 40m²). Este tipo de quarto poderá adquirir outras designações comerciais, como: Suite presidencial, Suite real ou Suite de noivos. Incluem habitualmente o seguinte: serviço de quartos 24 horas, despertador, ligação para fax, secador de cabelo, telefone no quarto e wc, ligação para modem, espelho de corpo inteiro, espelho de maquilhagem, acesso internet wireless, mais do que uma televisão por cabo, *pay tv*, mini-bar, ar condicionado, controlo de temperatura, cofre digital, electricidade de 220 volts, detector de fumo, vidros duplos ou triplos, roupão e chinelos, sala de estar com sofá, mesa de jantar e secretária de trabalho para a realização de pequenas reuniões. Muitas suites são comunicantes de forma a aumentarem a área de quarto ou para alojar a equipa do hóspede principal.

SUITE JR. (júnior): Quarto duplo com antecâmara e wc de dimensões menores que a suite. Apresenta também muitos dos produtos e serviços da suite normal.

RELEASE

Termo utilizado habitualmente nos sistemas de *allotment*, que consiste na devolução ou prazo de devolução das disponibilidades do espaço não vendido dentro dos prazos estabelecidos em contrato, pelo operador turístico ou agente de viagens com quem a unidade hoteleira ou companhia aérea tinha acordo. O *release* varia consoante o acordado em contrato, podendo ir de 24 horas a 3 meses ou superior.

SEASON

High Season / Peak Season: Época alta.

Low Season: Época baixa

SHUTLE SERVICE

Transporte normalmente disponibilizado pelo hotel para fazer pequenas distâncias (aeroporto/hotel/aeroporto ou hotel/centro/hotel), de forma gratuita e de natureza regular e nem

Anexo I – Glossário de Hotelaria

sempre solicitados pelo cliente; obedecem a uma rota com horário mesmo não tendo clientes para o efeito.

SIDE TRIP

Viagens à parte mas incluídas no pacote, ou seja com carácter opcional e pagas em separado.

STOP SALES

É uma paragem de venda de *allotments*, em caso de grupos superiores ao excedente desse *allotment*. É uma comunicação escrita feita pelo hoteleiro ou companhia aérea aos operadores turísticos e agentes de viagens com os quais tem acordo, de que durante um determinado período de tempo não se aceitam reservas, quer em *allotment*, quer não. O Stop sales só é autorizado se esta cláusula estiver presente em contrato.

TAX

É a percentagem (taxa) de tarifa que é colocada no bilhete quando é feita a sua emissão, mas com o valor de pagamento identificado.

UPGRADE

Encaminhamento do turista para um serviço de qualidade superior, normalmente derivado por um *overbooking* ou quando o cliente não está satisfeito com o produto dado, ou simplesmente porque não condiz com o solicitado na reserva.

VIAGENS

Viagens turísticas: são aquelas em que se combinam pelo menos dois dos serviços seguintes: a) Transporte; b) Alojamento; c) Serviços turísticos não subsidiários do transporte e do alojamento (Decreto-Lei n.º 199/2012, de 24 de agosto).

Viagens Turísticas Organizadas: são as viagens que, combinando previamente pelo menos dois dos serviços seguintes, sejam vendidas ou propostas para venda a um preço com tudo incluído, quando excedam vinte e quatro horas ou incluam uma dormida: a) Transporte; b) Alojamento; c) Serviços turísticos não subsidiários do transporte e do alojamento, nomeadamente os relacionados com eventos desportivos, religiosos e culturais, desde que representem uma parte significativa da viagem (Decreto-Lei n.º 199/2012, de 24 de agosto).

Viagens por medida: são deslocações preparadas a pedido do cliente para satisfação das solicitações por este definidas (Decreto-Lei n.º 199/2012, de 24 de agosto).

VIP

Very Important Passenger: são passageiros a quem é dada especial atenção e tratamento.

APÊNDICES

- Apêndice I Evolução do *global real estate transparency - composite index*, 2010/2012.
- Apêndice II Guião de entrevista a colaboradora do *front-office* do “Hotel”
- Apêndice III Guião de entrevista à governanta do “Hotel”
- Apêndice IV Guião de entrevista ao director de alojamento do “Hotel”
- Apêndice V Guião de entrevista à directora financeira do “Hotel”
- Apêndice VI Informação transmitida aos Entrevistados
- Apêndice VII Entrevista a colaboradora do *front-office* do “Hotel”
- Apêndice VIII Entrevista à governanta do “Hotel”
- Apêndice IX Entrevista ao director de alojamento do “Hotel”
- Apêndice X Entrevista à directora financeira do “Hotel”
- Apêndice XI Questionário aplicado a colaboradora do departamento comercial do “Hotel”
- Apêndice XII Questionário aplicado à directora financeira do “Hotel”

Apêndice I - Evolução do *global real estate transparency - composite index*, 2010/2012

| 2010 | | | | 2012 | | | |
|--------------------|-----------------|----------------|-----------------|--------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Transparency Level | Composite Rank | Market | Composite Score | Transparency Level | Composite Rank | Market | Composite Score |
| Highly | 1 | Australia | 1.22 | Highly | 1 | United States | 1.26 |
| | 2 | Canada | 1.23 | | 2 | United Kingdom | 1.33 |
| | 3 | United Kingdom | 1.24 | | 3 | Australia | 1.36 |
| | 4 | New Zealand | 1.25 | | 4 | Netherlands | 1.38 |
| | 5 | Sweden | 1.25 | | 5 | New Zealand | 1.48 |
| | 6 | United States | 1.25 | | 6 | Canada | 1.56 |
| | 7 | Ireland | 1.27 | | 7 | France | 1.57 |
| | 8 | France | 1.28 | | 8 | Finland | 1.57 |
| | 9 | Netherlands | 1.38 | | 9 | Sweden | 1.66 |
| | 10 | Germany | 1.38 | | 10 | Switzerland | 1.67 |
| | 11 | Belgium | 1.46 | Transparent | 11 | Hong Kong | 1.76 |
| | 12 | Denmark | 1.50 | | 12 | Germany | 1.80 |
| 13 | Finland | 1.53 | 13 | | Singapore | 1.85 | |
| 14 | Spain | 1.58 | 14 | | Denmark | 1.86 | |
| 15 | Austria | 1.71 | 15 | | Ireland | 1.96 | |
| 16 | Singapore | 1.73 | 16 | | Spain | 2.06 | |
| 17 | Norway | 1.75 | 17 | | Belgium | 2.07 | |
| 18 | Hong Kong | 1.76 | 18 | | Norway | 2.08 | |
| 19 | Portugal | 1.82 | 19 | | Poland | 2.11 | |
| 20 | Switzerland | 1.87 | 20 | | Italy | 2.16 | |
| 21 | Italy | 1.89 | 21 | | South Africa | 2.18 | |
| 22 | Poland | 1.99 | 22 | | Austria | 2.22 | |
| 23 | South Africa | 2.09 | 23 | | Malaysia | 2.32 | |
| 24 | Czech Republic | 2.15 | 24 | | Czech Republic | 2.34 | |
| 25 | Malaysia | 2.30 | 25 | | Japan | 2.39 | |
| 26 | Japan | 2.30 | 26 | | Hungary | 2.53 | |
| 27 | Hungary | 2.33 | 27 | | Brazil - Tier | 2.54 | |
| 28 | Israel | 2.38 | 28 | | Portugal | 2.54 | |

Fonte: Hotel Investment Strategy Annual - Jones LangLaSalle Hotels (Adaptado pela Autora)

Apêndice II – Guião de entrevista a colaboradora do *front-office* do “Hotel”

Objectivo: Descrever os procedimentos e métodos de trabalho das secções de Reservas

Secção de Reservas

1. Existem diferentes tipos de reserva? Em que consistem?
2. Quais as etapas do processo de reserva e documentos a que dão origem?
3. Em que situações são aceites cancelamentos de reserva? Quais os procedimentos e documentos a que dão origem?
4. Quais os documentos enviados diariamente para a Recepção?

Objectivo: Descrever os procedimentos e métodos de trabalho das secções de Recepção

Secção de Recepção

1. Quais os procedimentos e documentos existentes na preparação da chegada do hóspede?
2. Quais os procedimentos e documentos existentes na chegada do hóspede – *check-in*
3. Descreva o (fluxo) sistema utilizado no controlo de chaves dos quartos.
4. Descreva o (fluxo) sistema utilizado no lançamento de movimentos na conta corrente do cliente
5. Quais os procedimentos e documentos existentes na saída do hóspede – *check-out*?
6. É possível, e no caso afirmativo, em que condições se...?
 - a. anulam facturas?
 - b. emitem notas de crédito?
7. Descreva o (fluxo) sistema utilizado na prestação de informação nas passagens de turno?

Apêndice III - Guião de entrevista à governanta do “Hotel”

Objectivo: Descrever os procedimentos de controlo interno dos frigobares

1. Existem frigobares para utilização dos clientes nos quartos. Existem noutra local?
2. Descreva o (fluxo) sistema utilizado no controlo dos alimentos e bebidas dos frigobares
3. Como é transmitida a informação ao *Front-Office*?
4. Qual é o procedimento de cobrança dos consumos feito por hóspedes que saem em horários onde não há pessoal específico para emitir *check-list* ou informar a recepção desses consumos?
5. Os produtos para reposição dos frigobares...?
 - a. estão sob a sua responsabilidade ou do ecónomo;
 - b. como é feito o controlo dos produtos existentes nesse local.

Objectivo: Descrever os procedimentos de controlo interno dos serviços de lavandaria

O “Hotel” subcontrata o serviço de lavandaria para roupas do hotel e de clientes.

6. Descreva como é feito o recebimento de roupas sujas e entregas de roupas limpas.
7. Como é apurado o valor das roupas de clientes lançado em conta de hóspede?
8. Os preços e quantidades cobradas nas facturas da lavandaria são conferidos?
9. Como é transmitida a informação ao *Front-Office*?

Objectivo: Descrever os procedimentos de controlo interno referente à utilização dos quartos

10. Uma das responsabilidades que lhe é atribuída é a de supervisionar a chegada, estadia e saída dos hóspedes. Como articula e controla o trabalho relativamente ao *status* em que se encontram os quartos (arrumados, bloqueados, etc.) de forma a manter a informação sempre actualizada?
11. Quais os controlos que existem para garantir que todos os quartos ocupados estão registados no sistema informático?
12. Descreva o (fluxo) sistema utilizado no controlo de objectos esquecidos pelos hóspedes e clientes.

Apêndice IV - Guião de entrevista ao director de alojamento do “Hotel”

Objectivo: Descrever os procedimentos e métodos de trabalho do *night auditor* e políticas de preços

1. Auditor Nocturno. Descreva o (fluxo) sistema de controlos e documentos utilizados na operação de fecho do dia.
2. Como são definidos os preços/tarifas?
3. Qual o procedimento para transmitir a informação relativa a preços às secções de reservas e recepção?

Apêndice V – Guião de entrevista à directora financeira do “Hotel”

Objectivo: Descrever os procedimentos de controlo interno do “Hotel”

1. A documentação proveniente do processo do fecho do dia segue para o Departamento Financeiro. Que procedimentos e controlos são efectuados?
2. São feitas análises a serviços lançados em contas de hóspedes/clientes e anulados? Com que periodicidade?
3. De acordo com a informação recolhida em entrevistas anteriores, diariamente é preenchido o Mapa de Resumo de Receitas. Qual é o objectivo deste Mapa?
4. Na área de vendas e prestações de serviço, quais os factores ou serviços que representam maior risco de perda de receita?
5. Da informação enviada pelas diferentes secções, é feita alguma análise ou controlo entre as receitas e o custo ...?
 - a. Do serviço de minibares;
 - b. Estacionamento.
6. Existem definidos indicadores de desempenho ou de controlo?
7. Como está definido o processo de autorização de crédito a clientes?
8. O orçamento e a contabilidade de gestão são instrumentos de gestão utilizados. São relevantes nas análises e controlos efectuados?
9. Quais as análises realizadas diariamente? E mensalmente?

Apêndice VI – Informação transmitida aos Entrevistados

A presente entrevista realiza-se no âmbito de um trabalho de projecto de investigação do Mestrado em Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), tendo como propósito aferir se o sistema de controlo interno implementado na área de vendas, do hotel alvo do estudo, assegura a gestão adequada dos riscos e garante a receita.

É garantida a confidencialidade da informação fornecida, que irá ser utilizada exclusivamente para a investigação académica que se pretende realizar no âmbito do referido trabalho de projecto. A sua colaboração é fundamental para a realização do estudo que se pretende desenvolver.

Foi consentida a autorização para fazer a gravação áudio de modo a facilitar o registo da informação recolhida e garantir a correcta transcrição dos dados.

Apêndice VII – Entrevista a colaboradora do departamento de front-office do “Hotel”

Objectivo: Descrever os procedimentos e métodos de trabalho das secções de reservas

Secção de reservas

1. Existem diferentes tipos de reserva? Em que consistem?

Existem reservas individuais e reservas de grupo. As reservas são por norma garantidas através de cartão de crédito, transferências bancárias, pagamento por agência ou por empresa. As reservas sem qualquer tipo de garantia ficam activas pela confirmação até ao dia anterior ou até às 18h do dia de chegada.

As reservas individuais ou de grupo podem ser provisórias, sendo dado ao cliente uma data limite para confirmação da reserva. Em relação aos grupos, essa data situa-se normalmente entre um mês a algumas semanas antes da data de chegada. No que se refere às reservas individuais, normalmente os clientes conseguem cancelar a reserva até um dia antes da data de chegada.

Não é preciso nenhuma autorização especial para o cancelamento de reserva?

Não, basta entrar em contacto com o hotel por e-mail ou telefone e pedir o cancelamento da reserva. Se o cancelamento for gratuito não há qualquer problema isto porque existem as reservas não reembolsáveis, ou seja, as reservas são cobradas no momento da reserva. Normalmente acontecem porque os clientes têm acesso a tarifas mais baixas e, nestes casos, não é possível cancelar nem alterar a reserva. Está definido que estas reservas já estão cobradas desde o momento em que o cliente confirmou a reserva.

2. Quais as etapas do processo de reserva e a que documentos dão origem?

Inicialmente, o cliente demonstra interesse em fazer uma reserva e entra em contacto com o hotel via e-mail ou telefone solicitando-nos a reserva que tem interesse.

Consoante disponibilidade de datas, de tipologia de quartos e também o número de pessoas, o hotel confirma a disponibilidade e a tarifa, sendo que, com esses dados, o cliente informa a sua intenção de manter ou não a reserva.

Em caso afirmativo, a reserva é efectuada no nosso sistema informático e pedida uma garantia ao cliente. Posteriormente, é impresso o processo de reserva com todos os dados do cliente e da reserva, sendo depois arquivado no que chamamos de “arquivo da reserva” que, por sua vez, está dividido por dias do mês, mês corrente e meses anteriores.

No dia anterior à chegada do cliente as reservas são confirmadas pela recepção. No dia de chegada é feito o *check-in* ao cliente ficando o processo da reserva arquivado na recepção até ao *check-out*. No momento do *check-out*, o processo de reserva é anexado à factura.

Diariamente fazem algum controlo do total de reservas?

Esse serviço é realizado pelos colegas da noite, tratando as reservas novas e as reservas canceladas.

Apêndice VII – Entrevista a colaboradora do departamento de front-office do “Hotel”

3. Em que situações são aceites cancelamentos de reserva? Quais os procedimentos e documentos a que dão origem? Há algum procedimento ou documento específico do cancelamento de reserva?

Sim. Todos os cancelamentos são anexados aos processos originais das reservas e ficam arquivados juntamente com as reservas garantidas (as reservas do dia).

Só no dia dessa reserva é que é arquivado o processo, ou seja, o processo é arquivado com o comprovativo do seu cancelamento.

Imaginando que reserva é para dia 27 mas o cliente hoje, dia 25, faz o seu cancelamento. A reserva e o cancelamento vão estar arquivados até ao dia 27?

Exactamente. Fica na capa até dia 27 e depois nesse dia é arquivada pela recepção.

A razão para ficar arquivada até ao dia da reserva tem que ver com possibilidades como a de o cliente aparecer na data da reserva após o cancelamento da mesma.

Se retirássemos logo o processo, não iríamos ter no momento qualquer comprovativo de cancelamento da reserva. E, em situações possíveis como alguém que se fez passar pelo cliente para cancelar a reserva sem seu conhecimento, que poderiam gerar problemas, a localização do comprovativo de cancelamento é fundamental para a resolução da situação.

4. Quais os documentos enviados diariamente para a recepção?

O departamento de reservas envia no próprio dia os processos de reserva.

Podemos enviar pedidos especiais de clientes que nos sejam solicitados assim como informações de agências que cheguem directamente às reservas.

No que se refere aos documentos, a recepção é bastante independente, no entanto, a informação consta toda no sistema informático, com excepção de algum pedido especial.

Daqui seguem os processos de reserva e ordens de serviço. No caso de existirem ordens de serviço internas do hotel, são arquivadas no mesmo dia da mesma forma dos processos de reserva e só vão para a recepção no dia em que têm efeito.

As ordens de serviço são emitidas de acordo com o tipo de serviços. Podem ser serviços de salas ou serviços de restaurante e bar. Não se trata apenas de alojamento, podem estar ligados ao alojamento porque os clientes podem tirar reserva de quartos e depois alugar salas mas, normalmente, são serviços de não alojamento e são tratados pelo departamento comercial.

Nunca é feita uma ordem de serviço pelo departamento de *front-office*. Mesmo que seja feita alguma reserva que seja tratada no departamento de reservas e que seja necessária uma ordem de serviço, esta é sempre encaminhada para o departamento comercial - a ordem de serviço sai sempre do departamento comercial.

Apêndice VII – Entrevista a colaboradora do departamento de front-office do “Hotel”

Objectivo: Descrever os procedimentos e métodos de trabalho das secções de recepção

Secção de recepção

5. Quais os procedimentos e documentos existentes na preparação e chegada do hóspede?

Como se se tratasse de um dia de trabalho: De manhã chega o recepcionista e temos a passagem de serviço efectuada com o colega da noite.

Temos o nosso livro onde são deixadas todas as informações pelos colegas dos dias anteriores sendo que existe uma passagem de serviço a nível de problemas e pedidos especiais. É importante referir que existe também a parte do check-out.

Em relação aos check-in, as reservas já estão picadas do dia anterior, ou seja os colegas da tarde confirmam todas as reservas e, por isso, no dia da chegada dos clientes, as reservas já estão todas confirmadas e os dados todos corrigidos.

Na recepção, antes dos clientes chegarem, separamos todos os processos e as ordens de serviço do dia, verificamos novamente se está tudo bem e imprimimos os *key passes*.

Os *key passes* são boletins que normalmente os clientes assinam e onde colocamos as respectivas chaves. Estão arquivados pelo apelido do cliente numa capa que está na recepção com ordenação alfabética.

O momento do check-in normalmente é a partir das 14h. Se o cliente chegar mais cedo tentamos verificar se os quartos estão prontos. Se estiverem prontos facilitamos, caso contrário, o cliente pode deixar-nos ficar com a guarda das malas e voltar mais tarde, às 14h.

A forma de verificar se os quartos estão prontos dá-se da seguinte forma: as empregadas de limpeza colocam um código no quarto que nos aparece no sistema como limpo, se por acaso não colocarem, ligamos directamente com as empregadas para o andar onde elas se encontram e confirmamos se o quarto está ou não pronto. Assim que o quarto está disponível, efectuamos o check-in.

Para fazer check-in pedimos uma identificação por quarto, damos entrada no sistema onde encontramos a opção - fichas de polícia. Nesse momento preenchemos essa ficha com o número do passaporte e data de validade, nome completo, nacionalidade e a data e local de nascimento.

Após preenchermos todos os dados, damos ao cliente para assinar, explicamos algumas regras do hotel (não fumadores, nível de serviço, ...) e depois é dado um cartão electrónico ao cliente para entrar no quarto. É também no momento do check-in que são dados mapas ao cliente assim como outras informações diversas.

6. Descreva o (fluxo) sistema utilizado no controlo de chaves dos quartos.

Pegando na questão da chave dos quartos, as funcionárias de limpeza colocam a informação se o quarto está disponível ou não através do código no telefone sendo essa visualização automática no sistema.

A chave tem um código específico para quartos e diferencia de acordo com o cliente? A chave é sempre nova?

Cada chave de quarto só abre aquele quarto específico. Quando fazemos as chaves (as mesmas são feitas no dia a não ser no caso de grupos, as quais são preparadas no dia anterior) é colocado o número do quarto, a data de entrada e de saída do cliente.

Apêndice VII – Entrevista a colaboradora do departamento de front-office do “Hotel”

Na data de saída do cliente a chave expira automaticamente às 12h. Se o cliente se atrasa à saída e tentar entrar no quarto depois do meio-dia, já não vai conseguir entrar, porque automaticamente a chave fica bloqueada. Esta dinâmica funciona como forma de controlo.

É possível activar uma chave sem essa informação estar no sistema? É possível fazer chave de um quarto sem haver registo no sistema?

Sim porque o nosso programa informático não está ligado ao programa das chaves, ou seja nós podemos fazer uma chave sem ter um cliente para o quarto e depois utilizar o quarto livremente. Não existe intercâmbio de informação entre o programa de chaves e o programa facturação.

Mas o programa de chaves tem algum tipo de controlo? Alguém faz algum tipo de controlo para aferir se os quartos estão a ter um uso indevido?

Não. Normalmente, os quartos são sempre verificados de manhã pelos empregados de quarto, mesmo os quartos vagos. Em relação ao programa de chaves este não é controlado dessa forma, as chaves são feitas com as datas limite correctas e o mesmo programa das chaves dá para consultar as chaves que estão feitas, quais os quartos ocupados. Desta forma conseguimos controlar os quartos que estão activos.

De todo modo se um cliente tiver a chave junto de um telemóvel, e é recorrente, a chave pode ser desactivada. Há uma margem de erro, mas este é um controlo feito principalmente pela governanta.

7. Descreva o sistema (fluxo) utilizado no lançamento de movimentos na conta corrente do cliente. De que forma são lançados os movimentos na conta corrente do cliente, na conta de hóspede? Um cliente vem, tem alojamento e pode fazer despesas de outros serviços, de que forma são feitos estes movimentos da conta corrente?

O alojamento é lançado pelo sistema diariamente e de forma automática no momento do fecho do dia.

Em relação aos outros serviços, nomeadamente restaurante e bar, o lançamento é efectuado nas respectivas secções que enviam posteriormente para a recepção os comprovativos - talão e factura original assinada pelo cliente.

Deste modo, no momento do check-out podemos comprovar o que foi consumido.

No caso das salas, o lançamento é manual e efectuado na recepção consoante as ordens de serviço que temos no dia.

O serviço de lavandaria também é lançado manualmente na recepção mediante o comprovativo assinado pelo cliente e que nos é trazido pela governanta após a roupa seguir para a lavandaria.

Diariamente são efectuados os lançamentos manuais dos consumos do mini bar. Estes lançamentos são efectuados no dia seguinte e correspondem à noite anterior. Assim se processa pois, quando as empregadas arrumam os quartos vêem a disponibilidade do mini bar conferindo o que foi consumido e preenchem um relatório que é entregue na recepção.

No caso dos quartos ocupados, o consumo é lançado directamente pela recepção. Já nos quartos que dão saída, isto é feito à tarde sendo como anteriormente referido, relativo à noite anterior. Por isso, se um cliente sair de manhã, ainda não há acesso ao que consumiu no dia anterior pelo que o procedimento a adoptar é questionar o cliente acerca da existência de consumos nessa noite. Em caso afirmativo, lança-se o consumo relativo à noite e é facturado normalmente.

Apêndice VII – Entrevista a colaboradora do departamento de front-office do “Hotel”

Se se verificar, posteriormente, que o cliente se esqueceu de referir algum consumo ou não fez propositadamente, há algum procedimento?

Sim e a garantia de que falamos também serve para isso. Entramos em contacto com o cliente, informamos que houve consumo do mini bar que não foi facturado no check-out e solicitamos o débito no cartão de crédito.

No caso de reservas que são feitas por agências, das quais não temos qualquer garantia nem contacto directo do cliente, então não há nada a fazer.

E se, ao contactar com o cliente, este não confirmar o consumo?

Nesse caso, não é debitado o consumo, é a palavra do cliente vigora.

No caso dos lançamentos dos telefones, é lançado automaticamente pelo sistema. Os clientes fazem uma chamada e cai automaticamente no quarto o valor e o nr. para o qual ligaram.

8. Quais os procedimentos e documentos existentes na saída do hóspede (check-out)?

No momento do check-out é confirmado o número do quarto, nome do cliente e questionado se houve consumos do mini bar – no caso de existir na noite anterior faz-se o lançamento. É sempre solicitada a forma de pagamento antes de emitir a factura.

Tiramos a factura, pedimos ao cliente para confirmar todos os lançamentos e valores e, caso esteja tudo correcto é cobrado o valor (quer seja em cartão quer em dinheiro, normalmente não se aceitam cheques). Entregamos a factura original ao cliente, ao duplicado é anexado o processo do cliente e fica para o fecho do dia.

O cliente confere sempre a factura?

Depende sempre de quem faz o check-out, mas normalmente sim, 90% das vezes sim.

9. É possível, e no caso afirmativo, em que condições se...

a. anulam facturas?

É sempre possível anular facturas desde que seja emitida no mesmo dia.

Normalmente acontece com os clientes que não pedem a factura com os dados da empresa e apenas quando lêem a factura com os seus dados pessoais é que transmitem essa informação e pedem o cancelamento. Nestes casos, a factura é simplesmente anulada e emitida uma nova.

Na factura que é anulada é anexado o seu cancelamento, colocado o número da factura original que a substitui e a razão de cancelamento da factura. Importante referir que essa factura tem de ser sempre assinada por um superior, no mesmo dia.

Todas as facturas anuladas são controladas diariamente para averiguar se estão em conformidade.

É possível anular facturas do dia anterior?

No departamento do Front Office não é possível. Se for necessária alguma correcção, a factura tem de ser corrigida pelo departamento financeiro.

Apêndice VII – Entrevista a colaboradora do departamento de front-office do “Hotel”

b. emitem notas de crédito?

Sim, apesar de ser raro. Pode acontecer de uma reserva ser colocada em duplicado e ser cobrada ao cliente duas vezes. Nestes casos, temos um depósito da reserva e se for necessário cancelar um depósito, porque houve um erro de duplicação, emitem-se as notas de crédito na recepção. De forma geral, é só mesmo neste erro.

O sistema informático limita-vos na emissão de outras notas de crédito ou não têm autorização para o fazer?

Ambas e isso acontece com as Notas de Crédito de depósitos de reserva que são feitas aqui.

10. Descreva o sistema (fluxo) utilizado na prestação de informação nas passagens de turno. Quantos turnos há por dia?

Três. Noite (das 23h30 às 7h30), manhã (das 7h às 3h30) e tarde (das 3h às 23h30/24h).

Qual é o procedimento na passagem de turno?

As informações de passagem de turno são relativas à taxa de ocupação, aos quartos disponíveis para venda, aos quartos que temos na venda na extranet (quantos quartos é que temos disponíveis para as agências que trabalham connosco online - assim percebemos se é necessário ou não fechar vendas), pedidos de clientes que ainda não tenham sido satisfeitos, algum problema que possa ter ocorrido com algum cliente verificar se ficou tudo bem, clientes que tenham tours marcados connosco (hora de *pick up*, a companhia que os vem buscar, qual a tipologia do que vão fazer), o livro de passagem de serviço (onde constam as avarias técnicas, algumas mensagens de colegas de trabalho a nível de horários, ...).

É também variável de acordo com a passagem de turno. Quando o turno da noite tem de fazer a passagem para o turno da manhã, as informações são basicamente sobre os quartos disponíveis e problemas que tenham ocorrido. No que se refere à passagem do turno da manhã para o da tarde, incide mais sobre os *pick ups* e pedidos de clientes.

Como o check-in é a partir das 14h, podem alguns clientes já ter chegado pelo que ficamos com a indicação se os quartos estão ou não prontos, se o check-in foi feito na totalidade. Esta última situação acontece em exemplos como o de um cliente que chega às 8h da manhã, neste caso não é pedido passaporte ao cliente, nem preenchida a ficha de polícia e por isso não é dado check-in no sistema. Ficam as malas a guardar e o check-in é feito depois. Outra situação pode acontecer quando um cliente chegar e o quarto estiver sujo mas já disponível, aqui já podemos adiantar o check-in, damos entrada ao cliente apesar do quarto estar sujo, preenchamos a ficha de polícia e, quando o quarto estiver livre, a empregada informa a recepção e colocamos a informação no sistema (o check-in já está feito, o quarto está disponível e já podemos entregar a chave ao cliente).

Em relação à passagem do turno da tarde para o turno da noite, o mais importante, uma vez que a maior parte dos check-in já estão feitos é na relação dos quartos que temos disponíveis, às tarifas do dia e algum problema que possa surgir entretanto.

Mas essa informação da passagem de turno está escrita?

A informação é escrita no livro ou nuns impressos próprios para tal. A primeira coisa que a pessoa que entra faz é ler o livro e os impressos que possuem informação relevante em detalhe.

Apêndice VII – Entrevista a colaboradora do departamento de front-office do “Hotel”

11. Conceito de fecho de vendas

As agências e empresas que querem reservar um quarto entram em contacto connosco para perceber qual a nossa disponibilidade e, em caso afirmativo, enviam-nos o pedido de reserva. Há outras agências e operadores online que tem uma extranet ao qual estamos associados, sendo que cada agência tem a sua extranet. Imaginemos que tem x quartos de *allotment*. A agência pode vender esses quartos e essas reservas chegam-nos directamente sem termos de as confirmar.

No entanto, nos casos em que a agência tem um *allotment* de 10 quartos, por exemplo, e no hotel já houver disponíveis 2 quartos, fazemos 1 *stop sail* (fecho de vendas), entramos em contacto com a agência pelo extranet e informamos que para essas datas já estamos lotados sendo necessário fechar as vendas para não correr o risco de denunciar um maior número de reservas do que dos quartos que temos disponíveis.

A extranet é um portal a que os hotéis têm acesso?

Exactamente. Cada agência tem a sua *extranet* e paralelamente temos o *channel manager* que inclui várias agências. No entanto, como nem todas fazem parte deste *channel manager*, temos várias *extranet*. A introdução das reservas no nosso sistema informático é feito manualmente pelas reservas e recepção.

12. Em relação às tarifas, têm alguma indicação dos preços? Como atribuem o valor se um cliente vos ligar?

Os grupos têm tarifas definidas desde o início do ano ou do ano anterior, através de contratos acordados que, por sua vez são tratados pelo Departamento Comercial e não pelas Reservas.

Em relação aos clientes individuais, temos tarifas específicas para clientes de empresa que por norma são tarifas mais baixas e com diferentes condições. No que se refere às reservas individuais, as agências normalmente têm também os mesmos preços.

As agências que refiro são as que não têm extranet, funciona como nos grupos, têm preço tabela definidos no ano anterior (revistos anualmente). Para as agências online, a gestão de tarifas é feita pelo Director de Alojamento, consoante a ocupação do hotel.

Temos várias tarifas. Normalmente, temos o BAR (*Best Available Rate*) – BAR1, BAR2 e BAR3 – consoante a ocupação do hotel que, à medida que vai subindo, aumentam também as tarifas. Quando há alteração em alguma das agências *online*, ela acontece em todas de modo a não haver discrepância de tarifas. Esta é uma das condições de vendermos *online* - o mesmo preço em todas as agências online.

Esta situação acontece pois imaginando um cliente que quer fazer uma reserva directamente connosco, a tarifa que é dada é também a melhor tarifa disponível *online*. Se dermos uma tarifa superior, o cliente pode ir à internet e faz a sua reserva por esse meio. Aí ficamos a perder porque temos uma comissão a pagar às agências *online*. Ou seja, a tarifa oferecida é a mesma que está online. Se quisermos mesmo que o cliente reserve directamente, podemos fazer um pequeno desconto e oferecemos uma tarifa mais baixa.

13. Os preços estão definidos? Têm indicação expressa dos preços a praticar tendo em conta a ocupação do hotel?

Há hotéis que têm indicação expressa dos preços a praticar. Por exemplo, se houver uma ocupação de 60% encontramos-nos o BAR2, se for superior a 80% no BAR3.

Apêndice VII – Entrevista a colaboradora do departamento de front-office do “Hotel”

É o director de alojamento quem faz a gestão das tarifas de acordo com a disponibilidade. Nós apenas consultamos como está a tarifa do dia para essa altura. Imaginemos que aparece um cliente ao balcão sem reserva, por norma é praticada uma tarifa um bocadinho mais cara – praticamos a tarifa de balcão -, mas se o cliente disser eu vi online e a tarifa que estava era “esta”, então confirmamos e fazemos a tarifa online; se não disser, então praticamos tarifas um pouco mais altas (no caso do cliente vir directamente e sem reserva) dentro do que está definido nos preços.

Se aparece um cliente e temos dois quartos para vender. Temos de jogar com a disponibilidade, não é nada fixo e está ao critério do recepcionista. No caso dos clientes que nos contactam por telefone ou e-mail, tentamos sempre dar o preço disponível nas agências online e validamos a reserva. Se o cliente aparecer ao balcão sem reserva, temos apenas um quarto para vender e o cliente chega às 2h ou meia-noite, sabendo que provavelmente não vamos vender o quarto a mais nenhum cliente, podemos baixar um bocadinho a tarifa para tentarmos fechar a venda.

14. No caso de reclamações de clientes, há algum procedimento para o tratamento da reclamação?

Cientes hospedados e que estão cá na altura da reclamação:

- Se for algum aspecto relacionado com a manutenção do quarto, então passamos à secção técnica de manutenção.
- Se forem reclamações do tipo de quarto (que é pequeno, que não tem vista, ...) o tratamento da reclamação está dependente da ocupação do hotel.

Se tivermos disponibilidade, normalmente facilitamos e efectuamos um *up grade* para um quarto superior sem qualquer custo.

No caso de não haver disponibilidade e o cliente reclamar das características do quarto, aí relembramos aos clientes que quando fazem a reserva têm indicação das dimensões dos quartos e das vistas ou dizemos ao cliente que não podemos trocar e podemos colocar algum tipo de tratamento VIP ou alguma coisa no quarto.

No caso de disponibilidade reduzida podemos oferecer um *up grade* de quarto ao cliente com um custo extra simbólico por noite - por norma, os clientes aceitam a troca, pagando o valor directamente à recepção no momento de saída.

Se forem reclamações em que podemos ajudar, tentamos tratar na hora. No caso de se tratar de algum problema de manutenção, mesmo que seja possível ser tratado na hora, preferimos trocar o cliente de quarto para resolver de imediato. Não havendo disponibilidade, depende sempre do tipo de reclamação e, no caso de problemas técnicos ou graves, é dado conhecimento ao superior hierárquico, director de alojamento ou chefe de recepção.

15. Em relação aos clientes, há alguma lista criada?

Há uma base de dados de clientes no sistema informático, em que estão definidos os clientes que têm acesso ao crédito. Este documento é de conhecimento dos colaboradores da secção das Reservas, uma vez que são clientes regulares.

Todos os clientes, no sistema informático, podem ser automaticamente bloqueados ou permitidos no acesso ao crédito.

Apêndice VII – Entrevista a colaboradora do departamento de front-office do “Hotel”

No separador de facturação da ficha de clientes existe a opção “crédito permitido”. Se o cliente tiver acesso ao crédito passa a “sim” mas, se não tiver, então é sempre feito o pré-pagamento ou o pedido de garantia.

16. Quem é que dá autorização ou de que forma um cliente pode passar a usufruir de crédito?

Normalmente acontece quando estamos a trabalhar com uma nova empresa.

Por norma, passa pelo envio das tarifas e condições pelo Departamento Comercial e depois pela autorização da Directora Financeira. Essa condição nunca é decidida na recepção ou reservas.

17. No caso de um cliente fazer um depósito antecipado, envia o documento comprovativo de pagamento. Qual o procedimento?

Os pagamentos antecipados podem ser por cartão de crédito ou transferência bancária. Nas transferências bancárias, recebemos o comprovativo e enviamos à Directora Financeira para confirmação do recebimento do dinheiro. Só depois de termos o OK da Directora Financeira é que colocamos o montante no sistema.

Existem vários clientes e agências que pagam através de cartão de crédito e algumas agências utilizam o cartão de crédito virtual. Nestes casos, é enviado um impresso de autorização de débito (em inglês e português) com um formulário em que a pessoa responsável autoriza o hotel a facturar determinado valor. São colocados os dados do cliente, do cartão de crédito, o valor total ao qual estamos autorizados a cobrar e uma assinatura da pessoa responsável.

A este impresso é anexada a cópia do cartão de crédito, identificação da pessoa que assinou e que é detentora do cartão de crédito. Depois o impresso é enviado aos clientes individuais ou agências, sendo pedido que nos devolvam a informação e só depois é efectuada a confirmação de reserva e introduzida a informação no sistema.

18. Em relação aos clientes que existem no sistema informático, essa informação é alguma vez revista? Com que periodicidade?

Não é revista. Suponho que o sistema informático de forma periódica faz uma limpeza de clientes que não sejam utilizados.

19. Qual a política de descontos e abatimentos?

Só são feitos com indicação expressa do Director de Alojamento, nunca pode ser de nossa iniciativa.

20. Efectuam-se pagamentos com cheque?

Não podem ser feitos pagamentos com cheques, salvo a excepção de clientes habituais e conhecidíssimos que sempre pagaram dessa forma, mas são pouquíssimos os casos. De resto, não temos autorização para aceitar cheques.

De qualquer modo, os cheques têm de estar devidamente preenchidos com o beneficiário sendo colocado o número da factura de referência na parte de trás do cheque. Este meio de pagamento é muito raro e os clientes pontuais que o fazem, já conhecem o procedimento.

21. Qual a área mais sensível nas reservas e na recepção?

O facto de as reservas serem colocadas manualmente no sistema informático torna mais provável a ocorrência de erros nas datas de entrada ou saída ou tarifas que sejam mal colocadas. Há sempre o erro humano. Como são muitas reservas, são também muitas as formas de confirmação. Chegam-nos por e-

mail, fax, telefone, e o facto de sermos nós a colocarmos no sistema informático pode dar azo a erros, daí também serem confirmadas no dia anterior.

Para além dessa situação, há ainda a questão dos pagamentos e garantias. Se algum cliente nos faz uma reserva e envia uma cópia do cartão de crédito, é feita uma autorização ao cartão de crédito para ver se é válido ou não.

No caso de uma reserva não reembolsável esta é cobrada na hora, no entanto, não temos qualquer garantia de que aquele cartão pertence àquela pessoa, apesar de estar lá escrito de quem é o cartão e estar preenchida a autorização de débito. É por este motivo que no momento do check-in, quando as reservas são cobradas, temos sempre o cuidado de pedir ao cliente o cartão de crédito em que foi cobrada a reserva. No caso de o cliente não ter o cartão consigo, o valor é devolvido no cartão em que foi cobrado e é pedido ao cliente que pague novamente a reserva. Nós temos de ter a garantia do cartão físico pois podem acontecer fraudes ou burlas e por isso temos necessidade da completa segurança de que o cartão corresponde de facto à pessoa em questão.

No caso da Recepção, a situação que se pode referir tem que ver com o *check-out*. Cobrarmos o valor que o cliente tem a pagar mas pode haver erros ou trocas de números na digitação no POS. No resto dos lançamentos, como os mesmos são efectuados de forma automática ou no dia anterior, não temos muito azo a erros. Na altura de *check-in* também é difícil haver erros pois há sempre o nome do cliente e confirmamos os detalhes. A única questão em análise será mesmo no pagamento.

Apêndice VIII - Entrevista à governanta do “Hotel”

Objectivo: Descrever os procedimentos de controlo interno do serviço de minibares

1. Onde é que existem minibares para utilização dos clientes?

Em todos os quartos existem minibares, não existem noutra local.

2. Descreva o (fluxo) sistema utilizado no controlo dos alimentos e bebidas dos frigobares. Como faz o controlo dos consumos dos minibares?

É um controlo diário. Todos os dias os minibares têm de ser vistos nos quartos ocupados.

No caso dos quartos livres, o controlo já foi feito quando o último cliente que saiu, isto é, na última vez que arrumamos o quarto, pois o controlo dos minibares é feito em simultâneo. Regista-se o consumo para ser debitado ao cliente.

3. Como é transmitida a informação ao front-office? Qual é o procedimento de cobrança dos consumos feito por hóspedes que saem em horários onde não há pessoal específico para emitir check-list ou informar a recepção desses consumos?

O consumo dos minibares é feito por quarto. Temos uma lista de produtos que existem no minibar e registamos os consumos feitos pelo cliente para cada quarto. Quando o cliente faz o check-in e não temos funcionária de *room service*, é feito o controlo pela empregada de andares quando faz a arrumação do quarto.

O débito dos consumos do minibar no dia do check-out é efectuado na base da confiança no cliente, de acordo com o que afirmar ter consumido. Posteriormente é feita a confirmação do consumo para averiguar se o cliente foi correcto ao efectuar o pagamento. Se não for, o hotel assume.

Por exemplo numa estadia de três dias, o controlo do minibar é feito todos os dias. Se o cliente for consumindo, o valor é todos os dias debitado ao cliente. Se o quarto for ocupado nós colocamos a informação OR, se for saída pomos o VR e, deste modo, a recepção já sabe que foi um cliente que foi embora.

Para saber se o cliente pagou ou não, temos de ir ver à conta do cliente. Se o quarto ainda for ocupado a recepção pode debitar no quarto uma vez que a conta está aberta.

O que fica realmente em risco são os consumos da última noite (no caso de várias noites). A informação é colocada num impresso criado para esse efeito pelas empregadas de andares, que, ao limpar o quarto colocam também a informação e fazem o controlo do que foi consumido no minibar e fazem reposição.

Esta listagem/impresso é-me entregue, e eu rectifico se necessário, se debitaram o consumo no quadro correcto. De modo geral debitam correctamente.

É efectuado um relatório por mim posteriormente entregue à recepção. Através desse relatório faço um apanhado global por andar, para depois o Departamento Financeiro (Serviços Administrativos e de Controlo) fazer a cooperação entre a recepção e os andares. É aqui que eles apanham as discrepâncias dos clientes que não pagaram.

Apêndice VIII - Entrevista à governanta do “Hotel”

4. Os produtos para reposição dos frigobares...

c. Estão sob a sua responsabilidade ou do ecónomo;

Estão sob a minha responsabilidade.

d. Como é feito o controlo dos produtos existentes nesse local.

Num dos pisos onde temos um stock +/- fixo. Porque todos os dias sofre um consumo, fazemos uma requisição ao economato para reposição. Não fazemos uma reposição diária porque são quantidades residuais. Assim, deixamos acumular e quando chegamos a zero, reabastecemos.

No economato existem sempre os produtos para reposição. O ecónomo deve garantir sempre as quantidades definidas para reposição dos produtos dos minibares. Ou seja, apesar da requisição ao economato não ser diária, é feito um controlo diário do stock do n/ ofício.

Há um mapa que se coloca no ofício e as funcionárias sempre que vão buscar algum produto para reposição no quarto, registam no mapa o que trazem. Elas próprias repõem os consumos dos minibares e registam o que levam. No final do dia faço o controlo.

No final do mês fazemos um inventário geral com o stock que temos nos minibares, as quebras que existiram e controlo dos prazos.

É normal existirem quebras de produtos por estarem fora da data de validade, por exemplo. Apesar de se fazer um controlo, acabamos por não conseguir escoar os produtos porque, como temos de ter os minibares completos com produtos dentro do prazo, se o cliente não consumir, no final do prazo temos de os retirar e substituir, daí que resultam as quebras. Para além deste tipo de quebras, pode-se partir algum produto (em embalagens de vidro). Neste caso as próprias empregadas apontam no mapa o que partiram e é acrescentado em quebras. Se houverem discrepâncias no inventário, facilmente as conseguimos detectar.

O preço dos minibares consta no próprio minibar para o cliente ter conhecimento dos preços praticados, as quantidades e os produtos existentes. No entanto, a informação que vai para a recepção ou para o departamento financeiro são outros valores.

Apêndice VIII - Entrevista à governanta do “Hotel”

Objectivo: Descrever os procedimentos de controlo interno do serviço de lavandaria

O “Hotel” subcontrata o serviço de lavandaria para roupas do hotel e de clientes.

5. Descreva como é feito o recebimento de roupas sujas e entregas de roupas limpas. Como é apurado o valor das roupas de clientes lançado em conta de hóspede?

Temos duas tabelas de preços. Uma com os preços que cobramos ao cliente e a outra com os preços definidos com a empresa que presta o serviço de lavandaria para a roupa de clientes. Os preços estão definidos e o cliente tem sempre conhecimento dos preços de serviço praticados. O cliente tem acesso no quarto a uma lista de serviços de lavandaria com os respectivos preços.

6. São conferidos os preços e quantidades cobradas nas facturas da lavandaria?

Claro que sim. Antes de enviar a factura dos serviços de lavandaria e rouparia (fardamentos e roupas de alojamento e restauração) à contabilidade, confiro os preços e quantidades facturadas e junto as guias de remessa às facturas. É feito mensalmente.

7. Como é transmitida a informação ao *front-office*?

A lista dos serviços de lavandaria é feita em duplicado. Está no quarto para o caso do cliente querer preencher mas caso não o queira fazer, informa-nos da roupa que quer enviar e preenchemos nós a lista. O duplicado fica connosco para controlo dos serviços de lavandaria e o original vai devidamente preenchido, já com os preços, sendo que é através deste impresso que a Recepção debita ao cliente.

Pode acontecer que o cliente queira ficar também com um dos impressos antes de enviar a roupa para a lavandaria, ficando com o original e o duplicado segue para a Recepção.

Eu fico sem nenhum, faço apenas a recolha da informação para juntar ao controlo do dia.

A nossa lista nunca vai para a lavandaria, vai antes uma outra sendo por isso que não têm conhecimento dos nossos impressos nem dos preços que praticamos.

O cliente pode assinar o impresso, há um local no mesmo para esse efeito. Alguns clientes fazem questão de preencher e quando tal acontece, mesmo que o tenhamos de rasurar/corrigir é este que vai para o cliente e para a recepção para que, no momento do check-out, caso o cliente tenha alguma dúvida, a situação é esclarecida.

Apêndice VIII - Entrevista à governanta do “Hotel”

Objectivo: Descrever os procedimentos de controlo interno referente à utilização dos quartos

8. Uma das responsabilidades que lhe é atribuída é a de supervisionar a chegada, estadia e saída dos hóspedes. Como articula e controla o trabalho relativamente ao status em que se encontram os quartos (arrumados, bloqueados, etc.) de forma a manter a informação sempre actualizada?

Antes das funcionárias entrarem ao serviço às 7h, a recepção manda-nos a listagem *roomming list*, ou seja, a lista com as entradas e saídas dos clientes. Essa lista que vem duplicado uma segue para a Governanta e outra para as empregadas.

Em função da distribuição dos serviços de quartos a funcionária que está com o 1º, 2º 3º andar fica com a sua lista de *roomming list* baseando-se nessa informação para perceber quais os quartos ocupados, quais os que estão livres, os que estão para saída, chegada, e, em função disso, proceder à arrumação, porque são situações diferentes.

À medida que vai arrumando os quartos, a funcionária vai verificando se a listagem está de acordo com a situação dos quartos.

Podem haver discrepâncias de informação. Por exemplo, um quarto que por lapso não foi registado e está ocupado. Neste caso, a funcionária vai detectar como pode haver um quarto que era ocupado e foi saída. No caso de discrepância, por exemplo o quarto estar ocupado e não ser suposto de acordo com o *roomming list*, temos sempre de informar a recepção de que há um quarto que não consta na lista mas está ocupado e a recepção procede à averiguação.

Podem haver várias outras situações. Por exemplo, pode ter acontecido troca do número de quartos ou pode não estar ainda registado porque emitiram a *roomming list* e fizeram um *check-in* depois, não tendo actualizado a lista.

O procedimento é sempre comunicar à recepção para averiguação e em seguida é-me dado o feedback.

Da recepção é-nos dada a informação que têm e nós confirmamos se efectivamente é verdade. Se não for, a recepção informa o motivo que origina essa discrepância.

O sistema informático permite-nos trabalhar em cadeia, ou seja, a governanta trabalha directamente com a recepção através do sistema informático e no final do dia é colocada a informação no programa e actualizada a informação para a recepção.

No final da arrumação dos quartos e principalmente no caso de saídas em que o quarto estava ocupado e sujo ficando livre e limpo, cada funcionária coloca um código no telefone e o quarto passa automaticamente de sujo para limpo e livre no sistema informático.

Isto significa que a recepção fica com o estado do quarto actualizado considerando-se pronto para o próximo cliente entrar.

No caso de quartos ocupados e limpos, também temos um código mas não utilizamos com frequência. Nestes quartos tem de haver o cuidado de não se mexer nem tirar nada e prestar muita atenção ao lixo.

Nas saídas, tem de se verificar todos os espaços do quarto e, na eventualidade de o cliente se esquecer de algum objecto, este é colocado dentro de um saco com a informação do número do quarto e a data que é deixado no meu gabinete.

No final do dia, faço o registo no programa informático de esquecidos (camisa, relógio, etc.) com o nome do cliente, a data de saída, o quarto e, seguidamente, o sistema informático dá-nos um número de registo que é colocado junto ao documento deixado pela empregada sendo depois arquivado.

Apêndice VIII - Entrevista à governanta do “Hotel”

Se o cliente solicitar o objecto esquecido na recepção, podem consultar e já vê se temos, ou não, o objecto.

Se temos e já está registado, a recepção automaticamente confirma ao cliente. Se não está registado, a recepção faz sempre o ponto de situação comigo antes de responder ao cliente, porque posso não ter a situação actualizada e nesse caso averiguamos o que se passa sendo que, se necessário, podemos voltar ao quarto para nova verificação.

Nos esquecidos também temos o procedimento de, no caso de objectos de importância elevada, informar a recepção para que eles contactem o cliente.

Preferimos sempre este procedimento quando nos é possível (na existência de contacto telefónico) para podermos devolver o objecto ao cliente.

Caso não tenhamos o contacto, ficamos a aguardar que o cliente nos contacte, no entanto, se não nos for solicitado no prazo de 6 meses, os objectos são distribuídos pela pessoa que o encontrou e é colocada a informação no sistema informático “distribuído”, ou seja, deixou de existir.

9. Quais as áreas mais críticas ou mais sensíveis do seu trabalho que podem ser mais difíceis de gerir ou controlar?

Ao nível de funcionamento na área de clientes, não vejo nenhuma situação crítica, a não ser o controlo dos minibares.

Ao controlar os minibares, as funcionárias podem ver se o cliente adulterou os produtos (por exemplo beber parte do produto e encher com água e colocar muito bem a tampa) mas nem sempre é perceptível. Deve haver sempre o cuidado de confirmar se o selo de segurança está intacto mas este procedimento não é frequente.

Na minha opinião, o ponto mais crítico será a formação do pessoal. Apesar de ser uma área de limpeza e pode parecer um serviço relativamente básico, é importante que as pessoas tenham formação profissional pois, quando não existe, reflecte-se no desempenho da função e conseqüentemente na qualidade de serviço.

Se consigo funcionárias de andares ou de limpeza com experiência, então que vão haver condições para um desempenho brilhante mas, se isso não acontece e tenho de as formar em época alta, por exemplo, pode tornar-se numa situação difícil de gerir porque tenho de dar formação e ao mesmo tempo produzir.

A equipa na época baixa é reduzida pelo que na época alta temos de recrutar mais pessoas. Nessa altura, uma vez que a taxa de ocupação é alta, as pessoas que entram ao serviço já deviam estar preparadas, no entanto, como isso não acontece, gera-se alguma pressão, quer para mim, para quem entra, pois neste contexto difícil tenho de dar a formação e a formanda tem de captar a informação sob pressão.

Na realidade, arrumar quartos não é difícil. A dificuldade varia de acordo com a experiência de quem o faz.

Um factor muito importante está relacionado com a antiguidade dos quartos pois que torna o trabalho de limpeza e arrumação mais complexo. O esforço das funcionárias tem de ser maior para deixar o quarto no melhor estado para o cliente.

De facto, temos de compreender que este factor é uma área crítica do hotel e assim, é fundamental termos o estado físico do mesmo em boas condições.

Apêndice VIII - Entrevista à governanta do “Hotel”

Todos os dias entramos nos quartos. Se o quarto está livre vamos entrar e analisar o estado de quarto com muito cuidado.

Os quartos que ficaram livres de um dia para o outro devem ser verificados (são prioritários aos restantes livres) pois podem haver avarias, no entanto, por falta de tempo pode não ser feito de forma aprofundada. Esta é uma das minhas funções mas como não me é possível fazê-lo diariamente aos 111 quartos, tento verificar à volta de seis por dia.

Quando vou verificar um quarto posso demorar cerca de 15 minutos tenho o cuidado de verificar tudo ao pormenor. Infelizmente, tendo em conta a dimensão do hotel, o número de pessoas a trabalhar na secção e todas as responsabilidades que tenho de abarcar, não me é possível fazer mais.

Essa função de verificação é mais minha do que das funcionárias, mas tenho de delegar sendo actualmente atribuída às funcionárias as tarefas de entrar nos quartos e verificar que estão em condições de utilização pelos clientes.

Apêndice IX - Entrevista ao director de alojamento do “Hotel”

Objectivo: Descrever os procedimentos e métodos de trabalho do *night auditor* e políticas de preços

Auditor nocturno

1. Descreva o (fluxo) sistema de controlos e documentos utilizados na operação de fecho do dia.

O recepcionista da noite chega e a primeira preocupação tem de ser inteirar-se com a situação do hotel (qual é a ocupação, se há quartos livres, se há clientes para chegar, se há quartos bloqueados e quais os motivos, verificar as saídas do dia efectuadas porque pode, por algum motivo, haver uma saída do dia que não tenham dado *check-out*). Tem de verificar tudo em relação ao estado geral do hotel.

Depois, vai verificar o Caixa. A partir das 14/15h é feito o fecho de caixa da manhã. Todas as facturas que apareçam depois relativas a algum cliente que saia mais tarde ou algum cliente que sai de madrugada e queira pagar antecipadamente são conferidas pelos recepcionistas do turno da tarde e é feito o arquivo temporário num local na recepção para esse fim.

O *Night Auditor* tem de conferir o caixa. Vê no arquivo as facturas (as que existam têm de se reflectir no caixa) e, a partir daí, se estiver correcto, verifica o caixa do fecho do turno das 14h, porque nesse mesmo turno está o relatório e os movimentos da tarde. Somando um valor com outro tem de ser o valor total que aparece no PMS.

A partir daí, verifica se os movimentos de caixa e de créditos estão correctos, se há facturas anuladas e se estas estão assinadas pelo responsável do departamento com o respectivo comprovativo e o motivo por escrito, assinado pela pessoa que fez a anulação e visto pelo responsável que também assina.

Nenhum destes documentos pode seguir sem estar em conformidade com este procedimento. Tem ainda de estar incluso o n.º de factura a que deu origem.

Os responsáveis pelos serviços de restaurantes e bar, depois do fecho dos seus serviços, vêm fazer contas com o *night auditor*. Também confere os caixas (crédito, numerário, cartões multibanco) e, se estiver tudo em conformidade, vai à conta de passantes/clientes não hospedados e lança os respectivos valores de caixa e cartões multibanco.

Os créditos entram automaticamente pelo sistema no nosso PMS, já o numerário e os cartões multibanco têm de ser introduzidos manualmente.

Estes movimentos têm de ser devidamente comprovados com o seu fecho. Assim, na conta 9000 entram todas as receitas que não são a crédito e, no caso dos créditos, o programa informático do restaurante e bar faz o *interface* com o programa informático do *front-office* e a informação é transferida automaticamente para os respectivos quartos.

Depois disso, confere-se o fecho do programa informático do restaurante e bar com o programa informático do *front-office* e não pode haver diferença alguma, nem € 0,01 que seja, pois, caso haja, este tem de ser detectado e justificado, não gerando qualquer dúvida.

A seguir verifica-se o preço dos quartos, um a um, lançados com o suporte papel (verifica-se se a tarifa lançada está comprovada e de acordo ao documento de suporte da reserva).

Estando controlado e conferido passa-se ao ponto seguinte que é analisar o interface dos telefones onde à partida não há dúvidas, não há risco de haver € 0,01 de falha, o *night auditor* faz o fecho do dia automático.

Apêndice IX - Entrevista ao director de alojamento do “Hotel”

A partir daí, o alojamento referente à respectiva noite é lançado automaticamente no fecho, (demora sensivelmente 30 minutos). Sai o relatório de fecho – o relatório de *night auditor* – e, com base nesse relatório, elabora-se um resumo de receitas para consulta da direcção.

A informação do resumo de receitas do dia contém apenas a informação do relatório do fecho onde não pode haver diferença rigorosamente nenhuma. Mesmo se houver a emissão de uma nota de crédito para correcção de uma factura de outra data, esta vai-se reflectir na receita do dia, isto porque, a directora financeira, que é quem emite as notas de crédito, informa que procedeu a uma correcção que vai influenciar os resultados de determinado serviço em determinado valor e assim, na análise dos rácios do dia, existe uma razão que os diminui, salvaguardando as análises da informação.

O mapa diário de resumo de receita inclui o dia/mês/ano permitindo a comparação das rubricas por serviços com os acumulados do mês e do ano corrente, com os do ano anterior, bem como o orçamento traçado para o ano corrente, analisando valores médios de receita para serviços e clientes.

Controlam-se as chegadas do dia seguinte para perceber que está tudo em conformidade, imprime-se o relatório de chegadas do PMS do dia seguinte e confere-se processo a processo para garantir que todos os processos de reserva estão lançados no sistema informático ou algum que esteja cancelado e por lapso não tenha sido cancelado no sistema.

Retiram-se as listagens dos clientes registados para serem distribuídas pela manhã, tanto pelo economato para saber quantos clientes o hotel vai ter naquele dia para aprovisionar os materiais necessários, como o restaurante para saber quantos clientes vão ter, e empregadas de andares para saberem quais os quartos ocupados para poderem arrumá-los.

Se possível, durante a noite, as reservas que foram chegando (o *night auditor* está apto a fazê-lo), insere no sistema informático, para minimizar o trabalho dos colegas no dia seguinte, porque nunca se sabe como vai ser o volume de trabalho.

É um trabalho muito cuidadoso porque, a partir do momento que o *night auditor* faz o fecho, não há alterações a fazer. Nunca se pode fazer o fecho do dia sem ter a certeza absoluta que não há discrepâncias em relação a nada.

Temos três pessoas que estão aptas e fazem a função do *night auditor*. O funcionário que é fixo, substituído nas suas folgas por outro colega e, nos períodos de férias existe ainda outro colaborador para assegurar o serviço. Portanto, há rotatividade das tarefas e segregação de funções.

2. Em termos de fecho de caixa, havendo numerário, o que é feito ao valor desse dia?

É preparado o depósito para o banco e no dia útil seguinte, de manhã, um colaborador do departamento financeiro levanta o serviço na recepção e faz o depósito no banco.

O valor do relatório do numerário em caixa deve conferir com o que foi depositado, salvo no caso de despesas (deduz-se o valor das mesmas).

Podem também acontecer diferenças residuais entre a informação do relatório nos montantes em numerário ou nos cartões multibanco porque, por algum lapso, o *night auditor* pode lançar na conta de passantes um pagamento em numerário quando na realidade o pagamento foi feito em cartão multibanco.

Pode ser também um lapso de um funcionário do restaurante ou bar ou do *night auditor*.

Nesse caso, o montante global em numerário no relatório será superior no mesmo montante em que os cartões serão inferiores, compensando-se, o que não é relevante para nosso controlo, uma vez que é facilmente justificado e ambos são considerados pagamentos a pronto.

Apêndice IX - Entrevista ao director de alojamento do “Hotel”

3. O espaço físico da área de *front-office*, bem como o sistema informático, estão protegidos de pessoas alheias ao departamento?

Sim. Pode acontecer um caso pontual de alguém que trabalhe com o programa informático – departamento financeiro ou comercial – precise de fazer rapidamente alguma operação (podem fazê-lo com o seu respectivo perfil), mas é deveras raro, porque têm acesso no seu posto de trabalho.

4. Cada funcionário do *front-office* tem um perfil de acesso ao sistema informático?

Cada funcionário tem a sua password mas não lhe vou dizer, como é lógico, que quem está na operação, principalmente na recepção só trabalha no computador em que fez a sua identificação - não é possível. Não é viável de outra forma, uma vez que, no atendimento a clientes, não vamos fazer o cliente aguardar enquanto mudamos de utilizador: Trabalha-se com a identificação de quem lá está e fica identificado quem se registou. Quando há algum problema, lapso ou erro, conseguimos saber quais foram as pessoas que tiveram nesse turno, limitando-se a uma ou duas pessoas, sendo por isso fácil identificar os colaboradores, e os próprios assumem.

Na verdade, cada um tem o seu perfil definido no acesso ao sistema informático mas, no momento do *check-out* não é possível aos recepcionistas terminar sessão do outro utilizador e iniciar novamente.

No final do dia, no relatório de fecho do dia aparece o ID de cada funcionário com as respectivas transacções que fez.

5. Como são definidos os preços/tarifas?

O director de alojamento é o *revenue manager* e tudo o que está relacionado com preços sou eu quem os define com autonomia.

Tem de haver sensibilidade para a procura que é o que define o preço e também pela concorrência. É lógico que se hoje tivermos uma ocupação de 95%, a concorrência tiver 40%, não me vou colocar ao lado da concorrência, porque temos de nos posicionar lá em cima, temos de vender mais caro. No entanto, se tivermos uma ocupação +/- a metade, então tentamo-nos posicionar ao lado da concorrência, dependendo do hotel (mais baixo €1,00 ou acima), ou colocamos uma tipologia superior às que têm para tentar vender.

6. Considerando a situação em que os nossos preços ficam acima, consideravelmente, dos da concorrência. Há algum mecanismo de alerta automático?

Não, não existe, tem de ser analisado de forma contínua, mas a concorrência anda muito atenta e se for ver, salvo raras excepções em que está tudo a precisar, os preços estão muito próximos com diferenças de €1,00 ou €2,00 muitas das vezes.

Nós usamos muito a reserva não reembolsável, porque temos uma garantia muito grande quando estamos cheios, porque obriga o cliente a pagar no momento da reserva, há uma comissão elevada, mas não aceitamos cancelamentos.

Por exemplo, no caso de dias de jogo de futebol ou um evento desta envergadura, se não é exigida uma reserva não reembolsável, sujeitamo-nos a ter reservas ficando com a ocupação máxima e nos dias próximos ao evento recebermos os cancelamentos das reservas.

Quem quiser fazer a reserva paga, caso contrário não o faz.

Apêndice IX - Entrevista ao director de alojamento do “Hotel”

7. Quanto às tarifas, como é que os colegas das reservas e recepção têm acesso a essa informação?

Temos vários contractos, várias empresas, vários operadores.

Existe uma tarifa que é a BAR que é a que está disponível na internet.

O que determina a tarifa é a procura e a oferta.

Se o Porto está “vazio”, temos de nos posicionar ao lado da concorrência; se o Porto está “cheio”, nós temos de vender mais caro.

O *night auditor* todas as noites tem de ver qual a BAR disponível para o dia seguinte. Vai a um site de referência e vê para naquele dia o melhor preço que temos para cada tipologia e coloca num impresso.

Depois, para os clientes directos ao balcão, os recepcionistas todos os dias têm a informação disponível, actualizada para rápida informação ao cliente.

8. Em alguma circunstância é cobrado ao cliente um preço superior, por ser um preço directo ao cliente e ao balcão?

Nós podemos e fazemo-lo em determinados momentos. Tem de haver muita sensibilidade mas dificilmente vendemos acima da BAR. De facto, a condição é que se venda de acordo com a BAR. Se o hotel estiver com poucos quartos disponíveis e for preço de balcão, pode acontecer darmos uma tarifa um pouco superior, mas não é essa a regra.

9. Existem manuais de procedimentos?

Existe o manual de boas vindas.

em termos de operação de front-office, uma pessoa nova, mesmo que tenha formação académica (quase todos a têm), têm de ser acompanhadas durante 2/3 meses por alguém com alguma experiência.

A experiência e o dia-a-dia é que faz com que as pessoas entrem dentro da mecânica da recepção.

10. Como gere este departamento de *front-office* e quais as áreas mais sensíveis/críticas de controlo?

No fundo acho que são todas devido à exigência de atenção no desempenho das várias tarefas.

No entanto, pode dizer-se que há duas áreas mais críticas.

Na área das reservas, tem de haver um cuidado muito grande no tratamento das reservas, principalmente ao inserir as reservas no sistema informático porque facilmente pode haver um lapso e, caso se insira mal a reserva, não é facilmente detectável, sendo só quando o cliente chega e se tivermos o hotel cheio é um problema grave.

Por isso é que no dia anterior as reservas são todas conferidas, uma a uma, garantindo que todas as reservas estão inseridas no sistema informático de acordo com o processo de reserva (tarifas, datas, ...).

A *extranet* permite-nos verificar se as reservas efectuadas por aquele meio estão confirmadas (já nos aconteceu termos problemas no e-mail ou no fax e as reservas e cancelamentos não chegarem).

Este procedimento torna-se essencial, principalmente quando o hotel está cheio.

Temos de ter o máximo de certezas de que não vai chegar ninguém sem reserva e que a tenha feito, tendo sido mal inserida; ou vice-versa. É fundamental.

A outra área sensível é a dos quartos.

Apêndice IX - Entrevista ao director de alojamento do “Hotel”

Tem de haver muita sintonia com a Governanta isto porque é ela quem faz o controlo do estado dos quartos por volta das 16h.

As empregadas dão-lhe o estado dos quartos (se o quarto está ocupado, sujo, limpo, livre, pronto) e, mediante isso, a Governanta consegue aperceber-se de alguns cenários.

Imagine que um cliente foge sem pagar. Nestes casos, o procedimento das empregadas de andares é fundamental pois, no caso de um cliente que faz reserva de 5 dias e ao 1º ou 2º dia vai embora, se não houver um controlo muito eficiente dos quartos, em vez de termos um prejuízo de 2 dias só vamos detectar quando for altura do *check-out*.

Por isso, é muito importante que as empregadas de andares não se enganem. Se o quarto estiver ocupado, então não está fechado e se a empregada colocar livre e limpo deverá originar um erro.

Nestes casos, o recepcionista ao verificar que existe informação divergente, deve entrar em contacto com a empregada de andares de modo a averiguar.

A mudança do estado dos quartos é fundamental.

Todos os quartos que ficam livres e limpos no dia, na passagem da noite – com o fecho do dia – ficam com o estado de livres e por verificar, ou seja, o quarto não deve ser vendido sem a Governanta verificar se o quarto está em condições para venda. Desta forma, minimiza o risco de um cliente chegar ao quarto e encontrá-lo sem as devidas condições.

Sempre que possível, a Governanta tenta verificar o quarto depois da empregada de andares o limpar porque é sempre preferível ser detectar o erro internamente do que pelo cliente.

Antes ser dado ao serviço, o quarto deveria ser verificado por uma empregada ou pela Governanta (que não o faz por falta de tempo). Controlar quarto a quarto para quando chegar um cliente não haver hipótese, ou ser diminuta, de encontrar erros.

Mas mais crítica é a área dos minibares.

A verdade é que não conseguimos fazer um controlo efectivo do minibar e temos de acreditar na palavra do cliente. É a área onde verificamos mais desvios.

Há reservas que não necessitam de confirmação. As que precisam, caso não respondamos, voltam a entrar em contacto connosco. No caso das reservas por *allotment*, como têm o *free sale*, dispensa-as da confirmação de reserva (enviam o documento de reserva e dão como confirmado). No entanto, se não nos chega é um problema. Neste sentido, sempre que há uma reserva por *allotment*, a informação chega por fax ou e-mail, para além de estar na extranet das agências. Vem também o respectivo método de pagamento (se os clientes pagam directamente, se é pago pela agência, se há um cartão de crédito associado à reserva) e tem sempre de haver garantia de pagamento e, no máximo com um dia de antecedência, pode efectuar o cancelamento.

Apêndice X - Entrevista à directora financeira do “Hotel”

Objectivo: Descrever os procedimentos gerais de controlo interno do “Hotel”

1. A documentação proveniente do processo do fecho do dia segue para o departamento financeiro. Que procedimentos e controlos são efectuados?

Genericamente colho informação de gestão que interessa saber, nomeadamente ao nível de vendas e do tipo de clientes que tivemos, etc.

Vejo a documentação proveniente do fecho do dia de forma aleatória ou pontual. Ocasionalmente vou à procura de um caso ou situação em concreto, como por exemplo, se determinado serviço foi facturado correctamente ou não. Trata-se aleatoriamente para fazer um controlo ou então procurar alguma coisa específica.

Em termos de trabalho administrativo e contabilístico, esse serviço diário é conferido, faz-se a conferência tanto do programa informático dos restaurantes e bar como do sistema informático principal (FO). Depois é arquivado e encaminhado para ser contabilizado.

2. São feitas análises a serviços lançados e anulados nas contas de hóspedes/clientes? Com que periodicidade?

Há duas situações a analisar.

O caso da anulação de lançamentos antes do fecho das facturas: acontece quando o operador ou rececionista dá conta que um lançamento não foi bem feito ou dá conta porque ele próprio lançou um serviço que não é devido naquela conta; ou porque até o próprio cliente, antes de fechar a conta diz que o consumo/despesa não é dele.

Programa de facturação principal (FO): Quando é confrontado com essa incorrecção e antes de fechar a factura, o rececionista pode fazer a correcção do lançamento na conta do cliente. Neste caso, deve preencher um documento interno para depois entregar ao seu superior hierárquico de modo a dar-lhe conhecimento de que fez essa anulação. Procedemos deste modo porque muitas vezes está confrontado com a situação e não pode pedir autorização no momento. Então opta-se por resolver a situação e dar depois o conhecimento.

Quando as facturas já estão fechadas e sabendo que as anulações só são possíveis no próprio dia, com ordem do seu superior hierárquico.

Programa de facturação secundário (restaurantes e bar): É a mesma coisa. Abre-se uma conta e fazem-se os lançamentos operacionais. Por exemplo, lança-se uma bebida ou uma comida e faz-se um erro. De facto, há aqui mais possibilidade de erro do que no outro sistema informático porque há uma componente automática muito grande. Este programa não tem uma grande componente humana, no entanto, pode haver situações como lançar, por lapso, uma determinada bebida numa mesa e ser em outra. Nestes casos, os funcionários dão conta e eles próprios podem fazer a correcção, antes de fazer o fecho da factura. Antes de a factura ser fechada, é entregue ao cliente uma consulta de mesa para detectarem se a conta está certa e, no caso de existir algum erro, se poder fazer a correcção. A partir do momento em que a factura é fechada, deixa de haver possibilidade de o fazer.

Nos restaurantes e no bar, os operacionais não podem fazer correcções às facturas.

Os lançamentos anulados são controlados por mim periodicamente. Não o faço de forma contínua (todos os dias), mas aleatória, ou seja, de vez em quando vou ao sistema e vejo que tipo de lançamentos são anulados.

Apêndice X - Entrevista à directora financeira do “Hotel”

Penso que talvez seria útil fazer este serviço diariamente. Aliás, devemos tentar caminhar nesse sentido. Eventualmente começar por dar uma listagem ao chefe de secção com os lançamentos anulados para que o mesmo justifique a anulação desses lançamentos.

Neste momento, não estamos a fazer este controlo com a frequência que gostaria por uma questão de recursos humanos, mas devo sublinhar que, apesar disso, esse controlo é efectuado.

3. Da informação enviada pelas diferentes secções, é feita alguma análise ou controlo entre as receitas e o custo ...?

a. Do serviço de minibares;

É feita uma análise mensal do rácio dos minibares.

Na verdade, estamos sempre expectantes para que seja determinado rácio pois, no passado, houve problemas que foram detectados precisamente porque o rácio começou a ter valores alterados, descobrindo-se no final que o problema era uma funcionária.

O minibar é um serviço crítico nos hotéis. O que acontece é que a última noite está sempre dependente da seriedade do cliente.

Na hotelaria, já sabemos que o rácio dos minibares varia num determinado intervalo, sabemos a quanto compramos e vendemos. Varia apenas qualquer coisa porque há sempre aquele cliente que diz que não consumiu nada quando consumiu, mas digamos que, no âmbito geral, este aspecto não é representativo.

Trata-se de um problema transversal na hotelaria que tem o mesmo sistema de minibares que nós temos, isto porque existem já minibares mais sofisticados que no caso de se levantar uma garrafa do minibar, há uma mensagem informática de que aquela garrafa foi levantada e cai no sistema automaticamente. No entanto, esse é um sistema caríssimo.

b. Estacionamento.

É feito ao final do mês. O estacionamento é subcontratado, não temos estacionamento próprio.

Portanto o que acontece é que compramos lugares ou horas de estacionamento que depois revendemos. Temos uma comissão e no final do mês é verificado o rácio de rentabilidade.

À partida, o estacionamento dá-nos sempre lucro.

É possível que no mês em que se vendam dez mil euros de estacionamento e um funcionário der um cartão, vai ser difícil descobrir, mas apenas se não for lançado na conta do cliente.

Se facturarem e depois corrigirem, tem de haver o procedimento de dar conhecimento à chefia sobre essa correcção e esse controlo é feito.

4. De acordo com a informação recolhida em entrevistas anteriores, é preenchido diariamente o mapa diário de resumo de receitas. Qual é o objectivo deste mapa?

Diria que, neste momento, é dos mapas de gestão operacional mais importantes que temos.

Trata-se do mapa que dá conhecimento diário à administração e à direcção sobre o que se passou no hotel no dia anterior. Acredito que a primeira coisa que os directores e administradores fazem quando chegam ao hotel é abrir esse mapa para saber o que aconteceu no dia anterior. É a primeira coisa que eu faço.

Apêndice X - Entrevista à directora financeira do “Hotel”

Esse mapa dá-nos o retrato da realidade ao nível de vendas do alojamento, ao nível de receita média quarto, ao nível de mix de ocupação (saber quantos quartos é que vendemos e a que valor, de acordo com os segmentos agências de viagens, empresas, *onlines*).

Também nos dá o pulso do negócio, a taxa de ocupação, receita média quarto - muito importante para nós. Ao nível de F&B, dá-nos o número de refeições servidas na véspera, almoços, jantares e respectiva receita, assim como a receita das salas.

Paralelamente, dá-nos uma informação muito importante que é o posicionamento de alguma concorrência.

É um mapa bastante completo e é, digamos, neste momento, um mapa fundamental para nós. É com base nas suas informações que tomamos muitas decisões no dia, baseadas no que lemos logo de manhã. Saber o que aconteceu, porque estamos desta forma e não de outra.

Ao mesmo tempo, pelas características do mapa que também faz análises comparativas com o orçamento do ano corrente e do ano anterior, vemos diariamente como é que estamos posicionados cronologicamente. Se aquele mês está a correr bem, se está melhor do que o ano passado, se está de acordo com o orçamento. É, de facto, um instrumento de gestão muito importante.

5. O orçamento e a contabilidade de gestão são instrumentos de gestão utilizados. São relevantes nas análises e controlos efectuados?

Muitíssimo importantes para o controlo. O resumo diário de receitas que falamos há pouco tem muito a ver com a parte das vendas, é um documento de gestão vocacionado só para as vendas.

Já o orçamento e a contabilidade de gestão, a que nós chamamos “cadernos de gestão”, incluem também os gastos, dando a perspectiva de resultados, em termos de custos e proveitos possibilitando perceber se estamos no bom caminho ou onde precisamos de incidir.

Não é suficiente saber que vendemos muito. Podemos vender muito, mas se os custos não estiverem controlados... Assim, o orçamento é a nossa bíblia. Funciona para nós como um instrumento quase sagrado porque é ele que nos conduz.

Normalmente, fazemos o orçamento no final do ano para o ano seguinte e portanto esse documento é muito importante a nível de gestão.

Trata-se de um mapa composto de vários elementos: do mapa de custos de proveitos, de resultados e também de estratégia. Onde vamos incidir, que viagens, que mercados, quais investimentos - um orçamento.

Às vezes, durante o ano, as coisas correm de outra forma e decidimos agir de maneira diferente mas é este o fio condutor para a nossa actuação.

O controlo de gestão que fazemos, e é da minha responsabilidade, também analisa os desvios de modo a compreender porque é que está no orçamento sendo sempre realizados relatórios de gestão mensais.

6. Estão definidos indicadores de desempenho ou de controlo de acordo com a informação que é produzida ao longo do mês?

Sim. Há rácios que tiramos e que são muito importantes também no fim do mês.

Trata-se da receita média dos quartos, a taxa de ocupação, o RevPar (um rácio de hotelaria), rácios de pessoal, rácios de custos de electricidade/vendas, rácios de custo de água/vendas... Portanto, há esse tipo de controlo que fazemos de modo a perceber se as coisas estão em sintonia como acontece por

Apêndice X - Entrevista à directora financeira do “Hotel”

exemplo, no rácio de electricidade. Estamos atentos caso comece a ser muito alto - temos níveis energéticos muito elevados pois o nosso hotel tem características muito particulares. De facto, em Portugal estes custos são muito altos e é um rácio ao qual temos que estar sempre muito atentos devido à estrutura do hotel, o que nos leva a analisarmos bastantes rácios energéticos e de lavandaria interna.

O serviço de lavandaria para nós não é relevante. Nos últimos anos até tem vindo a decrescer pelo tipo de clientes que temos que não recorre tanto a este serviço.

Nós temos lavandaria porque, neste momento, a legislação o obriga em hotéis 4 estrelas porque, na verdade não é negócio para nós, não é representativo.

7. Na área de vendas e prestações de serviço, quais os factores ou serviços que representam maior risco de perda de receita?

O minibar e os restaurantes e bar.

Podem haver produtos que não são facturados e estes são os locais onde que este risco é maior. De facto, está muito dependente do desempenho do operador que é a pessoa que factura, lapso ou por vontade própria, no entanto, não há nenhuma razão que nos leve a pensar que isso acontece neste momento.

De todo o modo, são pontos sensíveis. Se o empregado não for sério ou se se tiver esquecido e o cliente não disser nada, há coisas que não são facturadas.

O controlo é feito através de rácios. Os rácios de F&B, as comidas e as bebidas das várias secções (do bar, do restaurante, cozinha) têm rácios de consumo/vendas, ou seja, o custo das matérias-primas e das mercadorias. Esses rácios têm que ter determinados valores que são analisados mensalmente e aí, caso não se verifiquem os valores apurados, questionamos o chefe da secção, que tem que justificar.

Nas comidas às vezes é um bocadinho difícil. Pode acontecer gastar mais ou comprar a mercadoria mais cara. Já no caso das bebidas é mais difícil ao funcionário justificar porque os preços de venda estão definidos para determinados consumos, ou seja, se vender bebidas e não as facturar, é facilmente detectável.

Neste sentido, fazemos análises pontuais às secções. Por exemplo, um barril de cerveja aberto em determinada data tem de ter determinado retorno. Procedemos à análise e, caso não se verifique questionamos –“onde estão esses litros?” , mas temos instrumentos que minimizam esse risco, porque sabemos ele existe.

Importante referir que os colaboradores dos departamentos de F&B têm consciência de que fazemos controlo dos consumos. Damos a conhecer os números aos chefes de secção do departamento e chamamos muitas vezes os colaboradores no sentido de justificar o desvio dos rácios. Considero que o facto de as pessoas terem consciência de que existe controlo serve como factor inibidor.

É evidente que o sector de alojamento também é controlado mas, neste caso, é mais difícil haver desvios pois, uma vez que o processo está todo informatizado, desde as reservas ao alojamento, há maior intervenção informática do que humana.

Aqui há intervenção humana porque as pessoas têm que introduzir os dados no sistema, mas depois tudo é feito automaticamente e quando assim é, a margem de erro é menor.

Apêndice X - Entrevista à directora financeira do “Hotel”

8. Como está definido o processo de autorização de crédito a clientes?

Sou eu quem dá as autorizações. Neste momento, estamos a tentar diminuir a concessão de crédito, aliás procuramos, desde há uns anos, diminuir ao mínimo.

Temos clientes tradicionais a quem concedemos crédito e a quem continuamos a conceder.

Para os clientes novos, estamos a tentar conceder o mínimo e, nestes casos, pedem-se informações a nível bancário para perceber com que bancos trabalham e recorrendo-se à banca para saber se são empresas credíveis ou não. Fazemos um estudo de prospecção de mercado e, em função do mesmo, atribui-se um *plafond*.

Em anos anteriores contratávamos os serviços de uma entidade que nos dava informação da saúde financeira das empresas mas, com o passar do tempo, apercebemo-nos que o rigor das informações tinha diminuído pois davam informação financeira de dois ou três períodos anteriores, fazendo com que a situação financeira não fosse a mesma dos dias actuais, não proporcionando desse modo a segurança que necessitávamos e, por isso, não justificava o custo.

Neste momento, recorremos à banca, opiniões, jornais. No caso de grandes empresas reconhecidas no mercado consideramos ter condições para dar crédito, no entanto, empresas pequenas, PME's que ninguém conhece, é muito difícil concedermos esta facilidade - quase nunca mesmo -, têm que efectuar pagamento antecipado porque não queremos correr riscos, e cada vez menos.

Aos clientes individuais não damos crédito.

Em termos gerais, não me parece difícil implementar novas medidas de controlo. Reconheço que há sempre alguém que resiste mas, no geral, considero que as novidades e alterações são bem aceites desde que sejam razoáveis e bem explicadas.

Sempre que necessário implementam-se novos controlos. Neste momento consideramos ter tudo controlado e os mecanismos que temos entendemos serem os adequados.

Nalguns casos acredito que podemos melhorar, não tanto no sentido dos controlos, mas no da produtividade. Apercebo-me que por vezes acontece, por querermos controlar tão minuciosamente, de modo que as coisas fiquem bem, promovemos a duplicação de processos.

Apêndice XI – Questionário aplicado a colaboradora do departamento comercial do “Hotel”

Questionário

O presente questionário realiza-se no âmbito de um trabalho de projecto de investigação do Mestrado em Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), tendo como propósito aferir se o Sistema de Controlo Interno implementado na área de vendas, do hotel alvo do estudo, assegura a gestão adequada dos riscos e garante a receita.

O questionário é dirigido a uma colaboradora do Departamento Comercial do hotel.

É garantida a confidencialidade da informação fornecida, que irá ser utilizada exclusivamente para a investigação académica que se pretende realizar no âmbito do referido trabalho de projecto. A sua colaboração é fundamental para a realização do estudo que se pretende desenvolver.



Apêndice XI – Questionário aplicado a colaboradora do departamento comercial do “Hotel”

Questionário a Colaboradora do Departamento Comercial do “Hotel”

| N.º | Questão | Sim | Não | Observações |
|-----|---|-----|-----|-------------|
| 1. | Existe informação e documentação detalhada dos critérios a seguir na aceitação de reservas de clientes? (procedimento interno - quem está autorizado a receber reservas, a quem deve ser dado conhecimento, etc.) | | X | |
| 2. | Estão claramente definidas as condições de aceitação de reserva de clientes de ...? <ul style="list-style-type: none"> • arrendamento de salas e aluguer de equipamento; • agências de viagens - grupos de clientes; • empresas; (condições de venda: condições de pagamento, local, data, etc.) | X | | |
| 3. | Existem critérios gerais para a formação de preço e condições de venda? | X | | |
| 4. | Existe tabela de preços devidamente autorizada? | X | | |
| 5. | Existe lista de clientes autorizados ...? <ul style="list-style-type: none"> • ao acesso a crédito; • a condições especiais (descontos e bonificações anormais); • a outros tipos de listas (de clientes). No caso afirmativo, com que frequência é/são actualizada(s)? <i>No caso de não existirem listas de clientes, p.f. passe para a questão n.º7.</i> | X | | ANUALMENTE |
| 6. | Estão definidos procedimentos detalhados de alteração de lista(s) de clientes autorizados: <ul style="list-style-type: none"> • ao acesso a crédito; • a condições especiais (descontos e bonificações anormais); • a outros tipos de listas (de clientes). | X | | |
| 7. | A transacção da venda é efectuada com base na reserva do cliente? | X | | |



Apêndice XI – Questionário aplicado a colaboradora do departamento comercial do “Hotel”

| N.º | Questão | Sim | Não | Observações |
|-----|--|-----|-----|--|
| 8. | São utilizados documentos de registo de reservas ...? <ul style="list-style-type: none"> • numerados e em documento padrão; • emitidos sempre que há uma reserva; • controlados pelo responsável da sua facturação? | X | | |
| 9. | Uma vez preparadas as facturas são verificadas ...? <ul style="list-style-type: none"> • as quantidades; • os preços; • as operações aritméticas; • as contagens; • outras condições de venda; • e enviadas para a contabilidade. | X | | |
| 10. | Mantém-se uma conta-corrente individualizada por cliente? | X | | |
| 11. | Confrontam-se periodicamente os preços das facturas com os preços das tabelas de vendas? | | | SÓ NO CASO DE RECLAMAÇÃO POR PARTE DO CLIENTE. |
| 12. | Existem normas escritas acerca dos descontos a aplicar aos clientes? | | X | |
| 13. | Está definido quem é o responsável pela autorização de descontos e bonificações anormais a clientes? | X | | |
| 14. | Está previsto algum procedimento para assegurar que se atendem as reclamações dos clientes? | X | | |
| 15. | Preparam-se informações sobre reclamações recebidas? | X | | |
| 16. | São controlados os adiantamentos recebidos a fim de evitar duplicação? | X | | |
| 17. | Existe procedimento no caso de um cliente pagar com cheque? | | | |
| 18. | Antes de proceder ao registo na conta corrente do cliente, são confirmados internamente os comprovativos de pagamento enviados pelos clientes? | X | | |



Apêndice XII – Questionário aplicado à directora financeira do “Hotel”

Questionário à Tutora – Directora Financeira do “Hotel”

| N.º | Questão | Sim | Não | Observações |
|-----|--|-----|-----|-------------|
| 1. | Existe organograma funcional que demonstra os departamentos e suas funções? | | ✓ | |
| 2. | As atribuições e responsabilidades dos funcionários, secções, departamentos e direcção estão claramente definidas nos manuais internos da organização? | | ✓ | |
| 3. | Existe regulamento interno? | ✓ | | |
| 4. | Os procedimentos sobre as principais áreas de actividade da empresa, particularmente das vendas, recebimentos, e registos contabilísticos, estão definidos em manuais internos da organização? | | ✓ | |
| 5. | Existe fluxograma dos processos, serviços, actividades ou produtos? | | ✓ | |
| 6. | São utilizados modelos padronizados das demonstrações financeiras e relatórios de gestão? | ✓ | | |
| 7. | A empresa usa o orçamento como instrumento de gestão? | ✓ | | |
| 8. | Os valores incorridos são comparados com os orçamentados, sendo analisadas as variações anormais e/ou significativas? | ✓ | | |
| 9. | Há acompanhamento dos serviços prestados entre as secções? | ✓ | | |
| 10. | Encontra-se a função de vendas devidamente segregada da ...? <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidade; • Tesouraria; • Recepção de Bens, Mercadorias e Materiais; • Armazenamento dos Materiais, Bens e Mercadorias; • Cobrança das Facturas; • Concessão de Credito. | ✓ | | |
| 11. | As facturas são pré-numeradas e controladas? | ✓ | | |



Apêndice XII – Questionário aplicado à directora financeira do “Hotel”

| N.º | Questão | Sim | Não | Observações |
|-----|--|-----|-----|----------------------------|
| 12. | Mantém-se uma conta-corrente individualizada por cliente? | ✓ | | |
| 13. | É feito um estudo para concessão do crédito ao cliente antes de ser processada a venda a prazo (a fim de minimizar as perdas de contas a receber com clientes de cobrança duvidosos)? | ✓ | | |
| 14. | Existem tabelas de preços autorizadas? | ✓ | | |
| 15. | São objecto de revisões periódicas? | ✓ | | |
| 16. | Confrontam-se periodicamente os preços das facturas com os preços das tabelas de vendas? | ✓ | | |
| 17. | Estas confrontações são efectuadas por pessoas distintas da área de vendas? | ✓ | | |
| 18. | Existem normas escritas acerca dos descontos a aplicar aos clientes? | | | <i>Estas condições são</i> |
| 19. | Está definido quem é o responsável pela sua autorização? | ✓ | | |
| 20. | Está definido pela direcção quem é que aprova a transferência da conta-corrente para créditos incobráveis? | ✓ | | |
| 21. | Está definido pela direcção quem é que aprova os descontos e bonificações anormais? | ✓ | | |
| 22. | Está previsto algum procedimento para assegurar que se atendem as reclamações dos clientes cumprindo as normas estabelecidas pela direcção? | | ✓ | |
| 23. | As notas de crédito a clientes por acertos e descontos são ...? <ul style="list-style-type: none"> • pré-numeradas; • controladas; • elaboradas com base no processo de reserva; • assinadas pelo responsável autorizado. | ✓ | | |



Apêndice XII – Questionário aplicado à directora financeira do “Hotel”

| N.º | Questão | Sim | Não | Observações |
|-----|--|-----|-----|-------------|
| 24. | São controlados os adiantamentos obtidos a fim de evitar duplicação? | ✓ | | |
| 25. | As contas a receber de clientes são objecto de análises periódicas? | ✓ | | |
| 26. | Estão definidos os procedimentos de cobrança? | ✓ | | |
| 27. | Existe uma política definida para ajustamentos de cobrança duvidosa? | ✓ | | |
| 28. | É efectuada a confirmação directa de saldos a clientes? | ✓ | | |
| 29. | Existe segregação de funções entre quem ...? <ul style="list-style-type: none"> • analisa as contas a receber de clientes e quem efectua os registos; • autoriza o crédito ao cliente e quem analisa as contas a receber de clientes. | ✓ | | |
| 30. | Preparam-se informações sobre reclamações recebidas? | ✓ | | |
| 31. | As transacções e os controlos são verificados periodicamente? | ✓ | | |
| 32. | Existe procedimento no caso de um cliente pagar com cheque? | ✓ | | |
| 33. | Os recebimentos em numerário são: <ul style="list-style-type: none"> • depositados numa conta bancária à ordem; • são utilizados para efectuar pagamentos. | ✓ | ✓ | |
| 34. | Antes de proceder ao registo na conta corrente do cliente, são conferidos os comprovativos de pagamento enviados pelos clientes com os movimentos da conta bancária à ordem? | ✓ | | |
| 35. | São elaboradas conciliações bancárias mensais? | ✓ | | |

