

MARIA DE FÁTIMA FIGUEIRA NUNES

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLO INTERNO NA HOTELARIA – O CASO DE UM HOTEL  
DE CINCO ESTRELAS



2024

MARIA DE FÁTIMA FIGUEIRA NUNES

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLO INTERNO NA HOTELARIA – O CASO DE UM HOTEL  
DE CINCO ESTRELAS

Mestrado em fiscalidade  
Especialidade em controlo interno.

Trabalho efetuado sob a orientação de:  
Fernando Manuel Correia Marques  
Carlos Manuel Pera Nunes



2024

A Importância do Controlo Interno na Hotelaria – o caso de um hotel de 5 estrelas.

#### Declaração de autoria de trabalho

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

---

Maria de Fátima Figueira Nunes

©Copyright: (Maria de Fátima Figueira Nunes)

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

## Dedicatória e agradecimentos

A concretização deste trabalho deve-se ao apoio e estímulo de várias pessoas, a quem expresso a minha sincera gratidão. Aos meus orientadores, Professor Fernando Manuel Correia Marques e Professor Carlos Manuel Pera Nunes, pela sua disponibilidade, partilha de conhecimento, pelas suas sugestões e ainda pelo incentivo.

Aos colegas de trabalho que partilharam o seu conhecimento e que tanto contribuíram para a construção deste projeto.

Gostaria, também, de dedicar este trabalho a todos os colaboradores dotados do desejo de crescimento profissional e pessoal, procura incessante pela qualidade e melhoria nos procedimentos e com a nobre intenção de edificar com senso de responsabilidade.

Não posso deixar de agradecer ao meu marido pelo seu apoio incondicional, sem o qual não teria terminado este projeto. Às minhas filhas, pelas minhas ausências, espero que as possam compreender assim como à importância do trabalho árduo e determinação.

Por último dedico e expresso o meu agradecimento aos meus pais que já não se encontram entre nós. À minha mãe que não sabia escrever, pelo seu desejo constante de aprendizagem. Ao meu pai, pelos seus ensinamentos sobre os desafios da vida. A ambos, onde quer que se encontrem, por terem sido uma fonte de aprendizagem de honestidade e perseverança, a minha eterna gratidão.

## Resumo

Num ambiente de excelência hoteleira em que se vive na atualidade, este trabalho propõe uma análise abrangente do Sistema de Controlo Interno (SCI) em vigor num hotel de cinco estrelas, destacando a sua importância na garantia da eficácia operacional, transparência e conformidade legal, visando melhorar a qualidade e confiança nas operações que resultam em demonstrações financeiras fidedignas.

A eficácia de uma organização encontra-se, em grande medida, intrinsecamente ligada ao SCI por ela adotado. Quando implementado de maneira consistente, eficiente e continuamente atualizado para atender às exigências dinâmicas da instituição, esse sistema pode revelar-se um instrumento de apoio excepcional à gestão e à realização dos objetivos estabelecidos pela administração da empresa. A relevância do controlo interno torna-se particularmente evidente à medida que as dimensões organizacionais se ampliam. Nos últimos anos, tem-se observado um aumento no interesse por este tema, tanto na teoria quanto na prática, com diversos estudos e a criação de manuais de controlo interno, como os trabalhos de Sousa (2013) & Alver, da Silva Silveira & Montagner (2019), que exploram a avaliação de SCI em diferentes setores.

A principal motivação subjacente a este estudo reside na perspectiva de implementar melhorias significativas na gestão do SCI vigente na organização. O objetivo primordial consiste em conduzir uma análise aprofundada a esse sistema, destacando o seu papel preventivo em relação a fraudes e irregularidades, enquanto se procura validar a sua contribuição para a eficácia das operações e ainda a proteção dos ativos da organização.

A abordagem metodológica adotada baseia-se no método de investigação de Estudo de Caso, pois essa metodologia permite uma análise mais aprofundada dos procedimentos existentes, ao mesmo tempo que possibilita a identificação de melhorias dentro da entidade em estudo.

Nesse contexto, procede-se ao levantamento detalhado dos processos por meio de observação, participação e entrevistas não estruturadas. Mediante análise dos resultados, verifica-se a existência de deficiências no SCI em todas as áreas em estudo e são implementadas propostas de melhorias, revelando oportunidades de melhoria nas diversas áreas analisadas. O presente estudo conduz à elaboração de um manual de

controlo interno com propostas para implementação, visando fortalecer e aperfeiçoar a eficiência e eficácia do controlo interno.

Conclui-se que o controlo interno é essencial para garantir transparência, conformidade e sustentabilidade nas operações empresariais, fortalecendo a posição da empresa no mercado e aumentando a confiança dos investidores e *stakeholders*. Espera-se que este trabalho contribua para o aperfeiçoamento futuro dos procedimentos de controlo interno na organização estudada.

Palavras-Chave: Controlo Interno; Auditoria; Procedimentos; Hotelaria

## Abstract

In the context of today's pursuit of excellence in the hospitality industry, this thesis offers a comprehensive analysis of the Internal Control System (ICS) implemented in a five-star hotel, emphasizing its critical role in ensuring operational efficiency, transparency, and legal compliance. This system is essential to enhancing the quality and reliability of operations, which ultimately lead to trustworthy financial statements.

The effectiveness of an organization is largely intertwined with the ICS it adopts. When consistently implemented, efficiently maintained, and regularly updated to meet the evolving needs of the institution, the ICS can serve as an exceptional management tool, supporting the achievement of the company's strategic objectives. The importance of internal control becomes even more pronounced as the organizational structure grows in complexity and scale.

In recent years, there has been growing interest in this subject, both in theory and in practice. Various studies and the development of internal control manuals, such as the works of Sousa (2013) & Alver, da Silva Silveira & Montagner (2019), have focused on evaluating ICS across different sectors.

The primary motivation for this study lies in the potential for significant improvements in the management of the ICS within the organization. The main objective is to conduct an in-depth analysis of the current system, highlighting its preventive role in combating fraud and irregularities while validating its contribution to operational efficiency and asset protection.

The methodological approach employed is based on the Case Study method, as it allows for a deeper analysis of the existing procedures and enables the identification of opportunities for improvement within the organization under review.

Within this framework, a detailed assessment of processes was conducted through observation, participation, and unstructured interviews. The analysis revealed deficiencies in the ICS across all the areas studied, leading to the formulation of improvement proposals that present opportunities for enhancing the various areas analyzed. This study culminates in the creation of an internal control manual with proposals for implementation, aimed at strengthening and optimizing the efficiency and effectiveness of the ICS.

In conclusion, internal control is essential for ensuring transparency, compliance, and sustainability in business operations, thereby strengthening the company's market

position and increasing the confidence of investors and stakeholders. It is hoped that this work will contribute to the future improvement of internal control procedures within the studied organization.

*Keywords: Internal Control; Audit; Procedures; Hospitality*

## Índice geral

Índice geral .....	x
Índice de figuras .....	xii
Índice de tabelas .....	xiii
Glossário .....	xiv
Capítulo 1 – Introdução .....	1
1.1 - Objeto e objetivo de investigação .....	1
1.2 - Turismo.....	2
1.3 - Evolução do Turismo .....	3
1.4 - Os estabelecimentos hoteleiros.....	6
1.5 - Organização do trabalho .....	8
Capítulo 2 - Revisão da Literatura.....	10
2.1 - História da auditoria .....	10
2.2 - Auditoria .....	18
2.3 - Controlo interno.....	22
Capítulo 3 - Enquadramento da Unidade Hoteleira.....	40
3.1 - Preparação .....	41
3.2 - Objetivos do controlo interno.....	41
3.3 - Análise dos princípios do controlo interno segundo o modelo COSO .....	42
3.3.1 - Ambiente de controlo.....	42
3.3.2 - Avaliação e Gestão de risco .....	43
3.3.3 - Atividades de controlo .....	45
3.3.4 - Avaliação de informação e comunicação .....	46
3.3.5 - Atividades de monitorização .....	47
Capítulo 4 - Metodologia de Investigação .....	48
4.1 - Desenvolvimento do projeto de pesquisa .....	50
4.2 - Preparação para a recolha de dados .....	51
4.3 - Recolha da evidência .....	51
4.4 - Identificação e explicação dos padrões .....	52
4.5 - Redação da dissertação.....	53
Capítulo 5 - Análise de Processos .....	54
5.1 - Levantamento do controlo interno.....	54

5.2 - Composição dos elementos intervenientes nas áreas em estudo.....	54
5.2.1 - Departamento Financeiro .....	55
5.2.2 - Tesouraria .....	62
5.2.3 - Serviços Prestados .....	64
5.2.4 - Tratamento dos ativos fixos tangíveis .....	67
5.3 - Análise de processos .....	68
Capítulo 6 - Proposta de Implementação de Manual de Controlo Interno .....	72
6.1 - Proposta de procedimentos na área de compras .....	73
6.1.1 - Procedimentos relacionados com a ordem de compra.....	73
6.1.2 - Procedimentos relacionados com a receção de mercadorias .....	74
6.1.3 - Procedimentos relacionados com a contagem de inventário .....	76
6.1.4 - Procedimento de requisição de produtos ao economato .....	78
6.2 - Procedimentos para os Serviços Prestados .....	80
6.2.1 - Serviços de alojamento .....	81
6.2.2 - Serviços de Golfe .....	84
6.3 - Proposta de Implementação em tesouraria .....	86
6.3.1 - Gestão dos fluxos financeiros provenientes das vendas – Recebimentos de clientes.....	87
6.3.2 - Gestão dos fluxos financeiros provenientes das compras – Pagamentos a fornecedores.....	89
6.3.3 - Gestão dos fluxos financeiros provenientes de pagamento de salários.....	90
6.3.4 – Manuseamento de contas bancárias e preparação de reconciliação bancária	90
6.3.5 - Manuseamento de fundos de caixa.....	91
6.4 - Procedimento na área de Recursos Humanos.....	91
6.4.1 – Procedimento para recrutamento .....	91
6.4.2 – Processamento de salários.....	94
6.4.3 – Contabilização do processamento salarial .....	95
6.4.4 - Política de remunerações.....	96
6.4.5– Fluxos de pagamentos ao pessoal.....	98
6.5 - Procedimento na Área de Ativos Tangíveis .....	99
6.6 – Orçamentação .....	104
Capítulo 7 - Conclusão .....	106
Bibliografia.....	111

## Índice de figuras

Figura 2.1 - Comparação dos relatórios de controlo interno.....	30
Figura 2.2 - COSO Internal Control Original Framework (1992) .....	36
Figura 5.1 - Simbologia usada em fluxograma .....	70
Figura 6.1 - Fluxograma de compras.....	75
Figura 6.2 - Fluxograma de inventários. ....	77
Figura 6.3 - Fluxograma de requisições.....	79
Figura 6.4 - Fluxograma de serviços prestados. ....	86
Figura 6.5 - Fluxograma de recebimentos de clientes .....	88
Figura 6.6 - Fluxograma de pagamento a fornecedores .....	89
Figura 6.7 - Fluxograma de processamento de salários.....	95
Figura 6.8 - Fluxograma de pagamentos ao pessoal. ....	98
Figura 6.9 - Fluxograma de compra de Ativos Fixos Tangíveis.....	103

## Índice de tabelas

Tabela 5.1 - Principais símbolos de um fluxograma de processos.....	71
Tabela 6.1 - Atividades de controlo na área de compras.....	76
Tabela 6.2 - Atividades de controlo na realização de inventários .....	78
Tabela 6.3 - Atividades de controlo na gestão de existências .....	80
Tabela 6.4 - Atividade de controlo em prestação de serviços.....	85
Tabela 6.5 - Atividade de controlo em tesouraria. ....	90
Tabela 6.6 - Atividade de controlo em recursos humanos. ....	98
Tabela 6.7 - Atividades de controlo em ativos fixos tangíveis.....	103

## Glossário

AICPA - American Institute of Certified Public Accountants

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CPA – Certified Public Accountants

ERM - Enterprise Risk Management

IFAC - International Federation of Accountants

ISA – International Standards on Auditing

INE - Instituto Nacional de Estatística

SAS – Statement on Auditing Standards

SCI - Sistema de Controlo Interno

SEC - Securities and Exchange Commission

## Capítulo 1 – Introdução

### 1.1 - Objeto e objetivo de investigação

Esta dissertação insere-se numa corrente de investigação que utiliza informação contabilística como instrumento fundamental para a tomada de decisão. A ideia de investigação foi potenciada pela frequência da unidade curricular de Auditoria do Mestrado em Fiscalidade e tem como principal motivação contribuir para a discussão da importância crescente do controlo interno dentro das organizações.

O objeto de estudo desta tese é uma unidade hoteleira situada no Algarve, escolhida tanto por afinidade profissional quanto pela convicção de que o trabalho desenvolvido poderá ser útil na tomada de decisões nesta entidade.

Em particular, a investigação foi centrada nas áreas de compras, serviços prestados, tesouraria, recursos humanos e tratamento de ativos fixos tangíveis. Esta escolha foi motivada tanto pelo interesse demonstrado pelos profissionais dessas áreas, contactados para colaborar neste trabalho, quanto pela sua importância crítica na geração de informações contabilísticas e financeiras. Além disso, essas áreas são materialmente relevantes e apresentam lacunas significativas que requerem maior atenção. O interesse dos profissionais focou-se em aspetos cruciais para o estudo, com destaque para a melhoria contínua da gestão, a eficiência e eficácia no uso de recursos, e o aumento do desempenho da entidade.

O trabalho desenvolvido tem como objetivo geral analisar os procedimentos em vigor relacionados com o controlo interno da entidade em estudo. Os objetivos específicos desta dissertação são os seguintes:

1. Analisar se as metodologias e os procedimentos de controlo interno nos departamentos financeiro e de recursos humanos de um hotel de cinco estrelas são suficientes para reduzir o risco de distorções materialmente relevantes nas demonstrações financeiras e para garantir a defesa dos objetivos delineados pela administração.

2. Propor um plano de melhoria na forma de um manual de controlo interno para as áreas identificadas e estudadas.

A investigação realizada tem como base o método de estudo de caso. A adoção deste método de investigação foi entendida como sendo a mais adequada já que os estudos de caso têm sido descritos como possibilitando o estudo de fenómenos contemporâneos sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo, inseridos no contexto em que esses fenómenos têm lugar (Yin, 2009; Ryan, 2002; Scapens, 2004). A realização de um estudo de caso nesta entidade permitiu uma investigação detalhada dos processos relacionados com as áreas em análise.

A recolha de dados foi efetuada através de entrevistas não estruturadas com diversos profissionais que trabalham diretamente na entidade, bem como através da observação não participante e pesquisa documental.

De salientar ainda que este estudo se concentra numa atividade que, nos últimos anos, tem assumido uma importância significativa como impulsionadora de diversas economias em todo o mundo, o turismo. Segundo o Turismo de Portugal (2024), as estimativas já divulgadas pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) estimaram que o consumo turístico em 2022 representou 15,8 % do Produto Interno Bruto e ainda 8,9 % do Valor Acrescentado Bruto. Estes números são reveladores da importância do turismo na economia portuguesa.

## 1.2 - Turismo

O crescimento acentuado do turismo em Portugal nos últimos anos tem sido amplamente documentado, com destaque para os dados mais recentes de 2023, divulgados pelo INE, que evidenciam uma retoma robusta do setor após a crise gerada pela pandemia de COVID-19. Costa, Malta e Martins (2023) destacam este crescimento, enquanto Marques (2007) sublinha o papel crucial da hotelaria como pilar fundamental do setor turístico. De acordo com Abranja, Almeida e Almeida (2020) o setor hoteleiro é de extrema importância para o turismo ao mesmo tempo que incrementa o desenvolvimento económico. O mesmo autor afirma que:

"Inevitavelmente, o turismo não se consegue dissociar da hotelaria, assim como esta não sobrevive sem o setor do turismo." (Abranja *et al*, 2020, p.19).

Segundo Abranja *et al.* (2020), os visitantes continuam a demonstrar preferência pelos hotéis em comparação com outras modalidades turísticas. O mesmo autor também ressalta que a hotelaria é uma indústria dedicada à venda de bens e serviços, tendo como uma das suas principais finalidades o fornecimento de alojamento, alimentação, entretenimento e bem-estar para os seus utilizadores, os hóspedes pelo que, o foco deve ser, portanto, a satisfação abrangente do cliente, em vez de se limitar à mera comercialização de camas ou pequenos-almoços. Faria (2012) destaca a importância do setor turismo, enfatizando a crescente relevância deste para a economia de muitos países. O mesmo autor também observa que a atividade turística, por si só, engloba um leque bastante abrangente de serviços e atividades, desde os operadores turísticos e agências de viagens até ao consumidor final. De acordo com Harris e Brown (1998), o serviço de alojamento é concebido como a comercialização do espaço ao longo do tempo, proporcionando uma experiência que se traduz nas memórias da estadia. No que concerne à alimentação e bebidas, estes também representam um serviço que envolve uma gestão robusta de stocks e funções de produção, visando atender à procura enquanto se minimiza o investimento, Faria (2012). Conforme refere maio (2022), é ao Turismo de Portugal que compete a supervisão da atividade turística, incumbindo-lhe a responsabilidade pela valorização, promoção e sustentabilidade do setor, bem como dos empreendimentos turísticos ao nível nacional.

### 1.3 - Evolução do Turismo

De acordo com Abranja *et al.* (2020), em 2019, Portugal manteve um crescimento no turismo nas unidades de alojamento, com cerca de 27 milhões de hóspedes, um aumento de 7,3% em relação ao ano anterior. Este crescimento resultou em aproximadamente 69,9 milhões de dormidas, correspondendo a um acréscimo de 4,1%.

Em 2023, o número de turistas não residentes que chegaram a Portugal atingiu 26,5 milhões, representando um aumento de 19,2% em relação ao ano de 2022 e um incremento de 7,7% em comparação com 2019. O mercado espanhol manteve-se como o principal emissor de turistas internacionais, com uma quota de 25,2% e um crescimento de 16,7% face ao ano anterior (INE 2024).

De acordo com os dados do (INE, 2024), as generalidades dos meios de alojamento turístico em Portugal registaram, em 2023, um total de 32,5 milhões de hóspedes, resultando em 85,1 milhões de dormidas. Estes números representam aumentos de 12,5% e 10,3%, respetivamente, em relação ao ano anterior. Estes resultados refletem também um crescimento médio anual de 2,4% no número de hóspedes e de 2,3% no número de dormidas desde 2019, demonstrando uma recuperação substancial do setor após o impacto da pandemia. O mercado interno foi responsável por 28,1 milhões de dormidas, correspondendo a um terço do total, o que representa um aumento de 2,1% face ao ano anterior. Os mercados externos, por sua vez, contribuíram com 57,1 milhões de dormidas, refletindo um crescimento anual de 14,9%. As dormidas de turistas não residentes representaram 67,0% do total.

Os proveitos totais dos estabelecimentos de alojamento turístico ascenderam a 6,0 mil milhões de euros, um aumento de 20,0% em relação ao ano anterior, enquanto os proveitos de aposento totalizaram 4,6 mil milhões de euros, representando um crescimento de 21,4%. O rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) foi de 64,8 euros, refletindo um aumento de 15,4%, e o rendimento médio por quarto ocupado situou-se em 113,0 euros, um acréscimo de 9,1% (INE 2024).

As deslocações turísticas dos residentes em 2023 totalizaram 23,7 milhões, o que representa um crescimento anual de 4,6%, embora ainda inferior aos valores registados em 2019 (-3,2%). As viagens dentro do território nacional cresceram 2,4% em relação a 2022, mas permaneceram 4,3% abaixo dos níveis pré-pandemia, totalizando 20,4 milhões.

Em 2023, segundo os dados do INE (2024), a despesa média por turista em cada viagem aumentou 4,3% em comparação com 2022, situando-se em 242,4 euros, um crescimento de 23,9% em relação a 2019. Nas viagens em território nacional, os

residentes gastaram, em média, 164,3 euros por viagem, um aumento de 1,1 euros em relação a 2022 e de 31,3 euros em comparação com 2019.

Estes dados sublinham a relevância contínua da hotelaria no setor turístico, conforme destacado por Abranja *et al.* (2020), com os visitantes a manterem uma clara preferência pelos hotéis. Faria (2012) e Harris e Brown (1998) reforçam que a hotelaria não se limita à venda de camas, mas sim à criação de experiências completas que proporcionam memórias duradouras aos hóspedes, sendo essencial para a sustentabilidade e crescimento do turismo em Portugal.

Conforme mencionado por Abranja *et al.* (2020), dada a significativa expressividade da indústria hoteleira, torna-se ainda mais crucial a implementação de planeamentos cuidados, controlo rigoroso, garantia de qualidade e eficaz gestão. Esta necessidade é destacada pelo facto de que os estabelecimentos hoteleiros enfrentam desafios crescentes, que incluem o controlo de custos, aumento de receitas, adaptação a mudanças tecnológicas, conformidade com exigências legais, além de outros desafios, como as crescentes expectativas dos clientes. Da mesma forma, Maurício e Ramos (2011) destacam a importância atribuída ao acompanhamento do rápido desenvolvimento das empresas de hotelaria, especialmente no contexto da globalização e na resposta às necessidades dos seus clientes. Conforme referido por Abranja *et al.* (2020), a crescente exigência por parte dos consumidores contribui para que as unidades hoteleiras se reinventem constantemente, adaptando-se às evoluções do mercado a cada dia. As implicações da internacionalização e do aumento da competitividade nos mercados têm impulsionado, de maneira geral, uma procura crescente por maior competitividade e estratégia na sociedade.

Conforme mencionado por Santos, Gomes, Faria, Lunkes, Malheiros, Rosa e Nunes (2016), a importância do turismo é inquestionável, uma vez que adiciona valor à economia nacional ao criar emprego, gerar riqueza e valorizar o património cultural. Faria (2012) destaca o crescimento do turismo nos últimos anos, enfatizando que o setor tem adquirido uma relevância significativa para a economia de muitos países. Considerando a magnitude deste setor, os resultados deste estudo mostram-se relevantes para os responsáveis deste estabelecimento hoteleiro. Este trabalho

acrescenta e enriquece a literatura existente sobre o tema no contexto das unidades hoteleiras.

Para uma melhor contextualização do setor, proceder-se-á, de seguida, a uma breve abordagem a algumas definições relacionadas com o setor da Hotelaria.

#### 1.4 - Os estabelecimentos hoteleiros

Os estabelecimentos hoteleiros são complexas empresas de serviços com especificidades muito próprias, tais como as que se seguem, Costa (2023), Faria (2012):

- Possuem um grau de intangibilidade bastante elevado já que o serviço é prestado restando apenas a memória e a perceção do cliente sobre o mesmo. Para combater esta intangibilidade, procura-se valorizar, aos olhos do consumidor, o serviço prestado através da introdução de elementos físicos tais como um *welcome drink* ou através da utilização de *amenities* de qualidade, os chamados serviços complementares. A simpatia do *staff* e a proximidade no tratamento são valorizados;
- A produção e o consumo decorrem em simultâneo e por diversas situações o serviço é realizado na presença do cliente o que impossibilita a realização de testes ao mesmo. Por seu lado também a capacidade de interferência dos gestores para melhorias nos serviços é diminuta sempre que algo não corre bem;
- São fortemente heterogéneas já que o mesmo serviço prestado pode variar conforme o trabalhador que acolhe e atende o cliente. Além disto, a proximidade ao cliente é elevada;
- Não é possível a existência de armazenamento, as dormidas não podem ser armazenadas já que um quarto não ocupado não pode ser recuperado tornando-se numa perda definitiva de receita;
- São bastante sensíveis a fatores externos à própria empresa como, por exemplo, a sazonalidade ou a variação da oferta turística.

Atkinson (2006, citado por Faria, 2012), realçam a natureza perecível do produto hoteleiro, por seu lado, Kahtalian (2002) define a perecibilidade explicando que o consumo e a produção se dão em simultâneo, não havendo uma segunda oportunidade para o prestador, já que o serviço tem de ser adequado, precisamente quando é solicitado pelo cliente, o que acontece no serviço oferecido pela hotelaria. Faria (2012) destaca ainda um conjunto de características distintivas da indústria hoteleira que representam desafios adicionais para a gestão de hotéis:

- Mão-de-obra intensiva – esta indústria requer grande quantidade de recursos humanos necessários à realização das operações, situação agravada pela sazonalidade do setor e pela necessidade de se manter o *standard* de serviços;
- Capital intensivos – este setor requer altos níveis de investimento inicial, elevados investimentos são requeridos para a aquisição/manutenção dos terrenos e edifícios exigidos para este setor. Elevados valores afetos à manutenção dos mesmos e dificuldades acrescidas pela especificação do negócio para a reconversão em negócio distinto;
- Sazonalidade elevada – pela natureza do serviço oferecido, há uma grande oscilação de resultados provocado pela concentração da atividade em épocas específicas do ano;
- Custos fixos elevados – os hotéis enfrentam custos fixos elevados devido aos significativos investimentos necessários, representando uma parte substancial da sua estrutura de custos. A alta sazonalidade, intensidade de capital e perecibilidade do produto também influenciam a orientação do negócio. Em geral, quanto maior a proporção de custos fixos, maior a orientação para o mercado e maior a dependência da procura. Isso exige que a gestão se concentre nas receitas, considerando as necessidades dos clientes, análise da concorrência e diferenciação do produto;
- Vulnerabilidade a variações na envolvente – a hotelaria encontra-se exposta a fatores externos de grande complexidade e variedade, desde fenómenos demográficos, económicos, políticos, tecnológicos, entre outros.

Desta forma, segundo Abranja *et al.* (2020) notam que esta indústria carece de grande acompanhamento, análise, estudo, formação, planeamento, controlo de qualidade e gestão nos produtos e serviços já que os estabelecimentos hoteleiros enfrentam consideráveis desafios de gestão, de procedimentos, de custos, de receitas, de rendimentos, de operações, de mudanças tecnológicas, de formação, de competitividade e de segurança. A este propósito, Pires (2010) salienta o papel da incerteza e ainda do risco empresarial inerentes à própria existência da empresa, pressupondo que a mesma tenha vontade de inovar e gerar riqueza, aproveitando as oportunidades que vão surgindo.

A temática encontra-se, pois, ligada à necessidade de implementação de práticas e procedimentos que assegurem a conformidade com padrões, a avaliação contínua de riscos e a resposta eficiente a desafios em constante evolução, contribuindo assim para o sucesso e a sustentabilidade desses estabelecimentos no setor hoteleiro, já que o controlo interno desempenha um papel crucial na garantia da eficácia operacional, na prevenção de fraudes, na manutenção da qualidade do serviço e na salvaguarda dos ativos, Moeller (2014).

### 1.5 - Organização do trabalho

Este trabalho encontra-se subdividido em sete capítulos principais. No primeiro capítulo é realizada introdução onde se aborda o objeto e objetivo deste trabalho de investigação. É efetuada uma abordagem ao turismo e à hotelaria. No segundo capítulo é efetuado o enquadramento teórico com abordagem à Auditoria e à temática de controlo interno. No terceiro capítulo é identificada a unidade hoteleira, a mesma será realizada respeitando o seu anonimato, mas fazendo uma abordagem à envolvente geográfica e do Setor. No quarto capítulo será feita uma análise à metodologia escolhida para este estudo. No quinto capítulo será efetuado o levantamento dos processos, tendo em atenção as áreas em estudo.

No sexto capítulo será efetuada proposta de implementação de um manual de controlo interno por forma de suprir as falhas encontradas nas áreas em estudo,

enquanto no sétimo capítulo serão abordadas as conclusões deste estudo e ainda as limitações e questões para estudo futuro.

## Capítulo 2 - Revisão da Literatura

Neste capítulo será efetuada uma revisão da literatura, com predominância no estudo da auditoria e do controlo interno. Essa revisão será fundamentada na análise de artigos existentes, literatura especializada e na avaliação de obras pertinentes aos temas abordados neste projeto.

Dado que a compreensão atual da auditoria está intimamente relacionada ao seu percurso evolutivo, esta revisão incluirá também o desenvolvimento histórico dessa prática, destacando a sua capacidade de adaptação e melhoria diante de contextos desafiadores, como evidenciado pelos episódios que serão explorados na sequência de uma breve narrativa histórica efetuada de seguida.

### 2.1 - História da auditoria

De acordo com Almeida (2022), a auditoria configura-se como um processo conduzido por uma entidade externa e independente, cujo propósito é obter evidências relativas a ações e eventos económicos e o seu principal objetivo é verificar o grau de correspondência entre essas ações e os critérios previamente estabelecidos, culminando na comunicação das conclusões aos utilizadores da informação financeira. Segundo o mesmo autor, esta abordagem sistemática e independente visa garantir a integridade e fiabilidade dos registos contabilísticos, representando um marco essencial na evolução histórica da auditoria. Para uma compreensão abrangente desta trajetória, torna-se imperativo aprofundar as origens e desdobramentos desta prática ao longo do tempo.

Não se dispõe de uma data exata para o surgimento da auditoria, no entanto, conforme observado por diversos autores, a prática pode ter as suas raízes em civilizações antigas, onde o objetivo primordial se prendia ao controlo do património, visando a minimização de conflitos entre comerciantes (Batista & Santos, 2015). A auditoria, conforme destacado por Attie (2000), tem por objetivo testar o controlo do património, procurando emitir uma opinião sobre determinados factos. Sá (2002)

complementa essa perspectiva ao afirmar que a auditoria se dedica à análise de registos, demonstrações e elementos contabilísticos visando expressar opiniões e tirar conclusões. Para Crepaldi (2000), a origem da auditoria emergiu da necessidade de verificar a precisão dos registos financeiros, especialmente perante o crescimento de grandes empresas e da implementação do Imposto de Renda. Segundo Soares (2005), a história da auditoria remonta a tempos ancestrais, tendo-se iniciado há bastante tempo, época em que o auditor ouvia, reunia informação e avaliava provas, tendo por base critérios definidos.

Segundo Souza, Dyniewicz & Kalinowski (2010), não há evidências precisas dos primeiros registos de auditoria, contudo, constata-se que no antigo Egípto era imperativo controlar as atividades relacionadas com as construções, assim como da verificação da coleta de impostos. Stone (1969) também destaca a Civilização Egípcia como uma das primeiras a utilizar metodologias de auditoria, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de controlos para a salvaguarda de ativos e gestão de posse de mercadorias, sendo as mesmas registadas sob a supervisão de uma espécie de controlador. Gonçalves (2019) também argumenta que o aparecimento da auditoria se deu nas civilizações egípcias, grega e romana, salientando que o principal objetivo era a deteção de fraudes na utilização de fundos.

Souza *et al.* (2010) acrescentam que outros povos, tais como, babilónios, sírios, cretenses, gregos e romanos também praticavam auditoria por meio da realização de registos dos seus patrimónios. Este destaque evidencia a disseminação da prática de auditoria em várias civilizações antigas, sublinhando a importância atribuída ao controlo e registo de atividades económicas e financeiras ao longo da história.

Brink (1982) argumenta que o conceito de auditoria remonta a épocas ainda mais distantes, afirmando que a ideia de auditoria interna remonta ao início das primeiras relações humanas, tendo surgido a necessidade de salvaguardar os bens individuais, evidenciando-se praticamente desde o advento das primeiras atividades económicas, mesmo que simples aos olhos contemporâneos. Segundo o mesmo autor, este entendimento reforça a ideia de que a auditoria, na sua essência, está intrinsecamente ligada à evolução das relações económicas e à necessidade de

assegurar a integridade e transparência nessas interações desde os primórdios da sociedade. A Auditoria é um processo em constante evolução, conforme destacado por O'Regan (2003), onde o auditor desempenha o papel de intermediário entre duas ou mais entidades. O autor observa que, já por volta de 3.000 anos a.C., a civilização Mesopotâmica utilizava dos primeiros SCI registados na história. Esses sistemas faziam uso de marcas, pontos e sinais em sumários de transações, conforme mencionado por Gupta (1991), elementos que persistem ainda nos métodos de auditoria contemporâneos, tendo sido neste contexto que se evidencia a origem da segmentação de funções, a divisão de tarefas e a verificação dos trabalhos realizados, conceitos fundamentais que continuam a moldar a prática da auditoria nos dias de hoje.

Almeida (2022) proporciona uma descrição minuciosa sobre a história e evolução da auditoria. O autor destaca que, na fase inicial da prática, a principal atuação estava vinculada à administração dos dinheiros públicos e que, na época romana e grega eram os oficiais os responsáveis pela guarda dos fundos públicos, sendo estes os alvos de auditoria. Posteriormente, e antes da revolução industrial a auditoria não era tão prevalente, uma vez que os pequenos negócios eram, em grande parte, geridos pelos seus proprietários, tornando a auditoria menos necessária. À medida que a economia progredia, surgiram grandes empresas formadas por diversos investidores, os quais procuraram proteger o seu património através da validação dos registos contabilístico, tendo sido este desenvolvimento uma adaptação da auditoria às transformações económicas e organizacionais, tornando-se uma ferramenta essencial para garantir a integridade e transparência nas atividades financeiras das empresas (Crepaldi, 2000).

A auditoria foi elevando o seu valor com o decorrer dos séculos, tendo-se observado que até ao século XVIII, essa evolução estava circunscrita às grandes propriedades rurais senhoriais e que, com as mudanças económicas nos séculos XVIII e XIX, assistiu-se a um significativo aumento no número de organizações económicas, resultando, conseqüentemente, no desenvolvimento das práticas de auditoria (Cardoso, Leite, Pimenta & Simões, 1995). Segundo o mesmo autor, ao longo do século XIX, a

auditoria seguiu novo rumo, impulsionada, muito em parte, pela construção das ferrovias e pelo crescimento de instituições bancárias, empresas de seguro e outras grandes corporações operando como sociedades anónimas, tendo essas transformações feito com que a auditoria evoluísse para a configuração que conhecemos na atualidade, e o papel do auditor tornou-se uma figura proeminente no cenário empresarial.

Souza *et al.* (2010) também fazem referência à revolução industrial, ocorrida por volta do ano de 1756, destacando especificamente o seu impacto na Inglaterra com o desenvolvimento das fábricas e do capitalismo, como um catalisador para o desenvolvimento da auditoria e a necessidade de aprimorar o controlo e validação. Por outro lado, Batista *et al.* (2015) enfatiza o papel crucial desempenhado pela contabilidade como impulsionadora da auditoria após a era da revolução industrial, altura em que a ênfase na qualidade foi relegada em favor da produção massiva.

A auditoria adquiriu maior relevância após a revolução industrial, uma vez que foi após esse período que a indústria floresceu, surgindo, assim, a necessidade de exames mais detalhados às contas, como indicado por Almeida (2022). De acordo com esse mesmo autor, foi após 1884 que a auditoria passou a reconhecer a deteção de fraude como um dos seus objetivos. Conforme Stubbs-Michel (2005, citado por Novo, 2012), a contabilidade experimentou um impulso significativo no seu desenvolvimento após a Revolução Industrial, sendo acompanhada pelo desenvolvimento da auditoria. Gonçalves (2019) associa o início da auditoria, tal como a conhecemos atualmente, às exigências surgidas durante a Revolução Industrial na Grã-Bretanha.

Conforme destacado por Almeida (2022), a auditoria sempre esteve intrinsecamente associada à deteção de erros e fraudes. Em 1929, ocorreu o colapso da bolsa de valores de Nova Iorque, resultando na súbita queda dos mercados financeiros devido à falta de procura para uma grande quantidade de ações disponíveis, como apontado por Henriques (2015). Esse evento desencadeou a primeira crise económica mundial. Tabora (2021) destaca este acontecimento como o catalisador que generalizou a

prática da auditoria, dando origem à obrigatoriedade das empresas cotadas em bolsa em seguir normas de contabilização e procedimentos de auditoria independentes. Conforme assinalado por Almeida (2022), em 1887, nos Estados Unidos, foi fundada a *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, uma associação que representa os profissionais de contabilidade e auditoria. Esta associação assumiu a responsabilidade pela emissão de normas de auditoria para as empresas nos Estados Unidos, denominadas *Statements on Auditing Standards*. Atualmente, estas normas são emitidas para empresas privadas e entidades governamentais, através do *Auditing Standard Board*, além de abranger uma série de comités responsáveis por normas relacionadas com a ética. Conforme observado por Moeller (2014), as normas inicialmente estabelecidas foram fundamentais para garantir a imparcialidade do trabalho do auditor, contudo, nas décadas de 70 e 80, essas normas foram objeto de críticas severas, uma vez que não ofereciam orientação adequada tanto para a auditoria externa quanto para os utilizadores da informação. Segundo o mesmo autor, este problema foi identificado como “*expectations gap*” já que as normas não estavam alinhadas com as expectativas dos investidores, facto que levou à criação de novas normas e melhoria das existentes. Também de acordo com Tenório (2007), a iniciativa da AICPA não trouxe benefícios significativos. Em 1972, o AICPA estabeleceu o *Auditing Standard Executive Committee*, visando fortalecer as diretrizes contidas nas Declarações de Normas de Auditoria. A AICPA define o controlo interno como o plano implementado pela organização, englobando todos os métodos e medidas adotados por uma empresa para proteger os seus ativos, garantir a precisão e fiabilidade dos seus dados contabilísticos, otimizar a eficiência operacional e promover a conformidade com as diretrizes administrativas estabelecidas, conforme mencionado por Almeida (2022).

Moeller (2014) destaca que as primeiras formulações do conceito do controlo interno foram estabelecidas pelo AICPA, e posteriormente adotadas pela *United States Securities and Exchange Commission*, criada em 1934, nos Estados Unidos da América. Taborda (2021) e Almeida (2022) afirmam que a criação da SEC teve como principal objetivo restaurar a confiança no mercado financeiro, estabelecendo um sistema de

supervisão que impõe aos auditores a adesão a padrões de responsabilidade. Segundo Almeida (2022), a formação desta agência federal visava, primariamente, restabelecer a confiança dos investidores no mercado de capitais, oferecendo-lhes proteção. Moeller (2014) observa que, antes dos anos 80, as definições de controlo interno eram menos compreendidas do que nos dias de hoje, embora o conceito geral fosse frequentemente entendido, não existia um consenso consistente entre as partes interessadas sobre o que constituía um bom controlo interno, tanto do ponto de vista dos processos de negócios quanto dos contabilísticos.

Almeida (2022) menciona que, em 1977 foi fundada na Alemanha uma organização denominada *International Federation of Accountants* (IFAC) com o propósito de fortalecer os profissionais de contabilidade e auditoria. De acordo com o mesmo autor, a missão do IFAC é servir o interesse público e contribuir para a promoção de boas práticas profissionais através da emissão de normas de alta qualidade. O IFAC possui diversos órgãos, incluindo o *International Accounting Standards Board* e o *International Auditing and Assurance Standards Board*, responsáveis pelo desenvolvimento de normas internacionais de contabilidade e pela criação de normas internacionais de auditoria, conhecidas como *International Standards on Auditing*, cujas normas visam assegurar a fiabilidade e uniformidade dos procedimentos contabilísticos e de auditoria em escala global.

Almeida (2022) indica que, após 1884, a deteção de fraude passou a ser aceite como um dos principais propósitos da auditoria, entretanto, até à data de 1920, os profissionais de auditoria começaram a atribuir menos responsabilidade à deteção de erros e fraudes, argumentando que essa responsabilidade deveria recair sobre o órgão de gestão, enquanto à auditoria competia a validação e credibilização dos relatórios financeiros, conforme apontado por Gonçalves (2019). Almeida (2022) destaca que durante esse período, testemunhámos um aumento no tamanho e na complexidade das empresas, contexto em que a estratégia mais eficaz para prevenir e detetar fraudes passou a ser a implementação de um sólido SCI e, conseqüentemente, os auditores passaram a dedicar atenção especial à avaliação e análise dos SCI presentes nas organizações. Refere ainda Almeida (2022) que, após a

depressão dos anos 30, os investidores desligaram o sentimento do investimento e focaram-se mais na segurança e precisão dos relatórios de auditoria e nas demonstrações financeiras. Nesse cenário, os investidores passaram a preferir empresas com maior probabilidade de distribuir dividendos, destacando a necessidade de relatórios financeiros que transmitissem credibilidade, conforme destacado por Gonçalves (2019). Dessa forma, e devido à pressão efetuada pelos investidores e percebida pelos profissionais de auditoria, os mesmos retornaram a sua atenção para a prevenção de fraude e erros. Almeida (2022) destaca que, a partir dos anos 80 observou-se uma mudança na posição dos auditores em relação à fraude, mudança em muito provocada pelos casos de fraude ocorridos em empresas declaradas “limpas” nos relatórios de auditoria.

Gonçalves (2019) destaca que o crescimento e a complexificação das empresas foram impulsionadores de uma mudança nos objetivos da auditoria. Nesse contexto, foram estabelecidos SCI com o propósito de detetar erros e irregularidades nos registos contabilísticos. A auditoria concentra a sua atenção no controlo interno enquanto este se direciona para a prevenção de fraudes. Almeida (2022, p. 9) enfatiza que, de acordo com esta abordagem: “... se uma auditoria não tem como objetivo a deteção de fraudes, então a sua utilidade é reduzida.”

Segundo Carreira (2013), é crucial ressaltar que o desperdício, a fraude, e o abuso representam três designações de extrema importância que podem ocorrer nas organizações, sendo que uma qualidade deficiente no controlo interno propicia tais ocorrências, acarretando prejuízos financeiros.

A norma internacional de auditoria ISA 240<sup>1</sup> destaca que a distinção fundamental entre fraude e erro reside na intenção subjacente à ação. Enquanto o erro se refere a equívocos ou imprecisões involuntárias nos registos contabilísticos, a fraude envolve uma conduta intencional destinada a iludir ou distorcer a verdadeira posição financeira ou os resultados operacionais de uma entidade.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://ifrs.ocpcangola.org/ifrs/wp-content/uploads/2017/07/A013-2012-IAASB-Handbook-ISA-240-PT.pdf>

A ISA 240 também ressalta que a prevenção e o desencorajamento da fraude são responsabilidades dos encarregados da governação da entidade. Essa norma realça a importância de uma cultura organizacional que promova a integridade, a ética e a conformidade, a fim de mitigar o risco de fraude.

Essa conexão entre intenção, responsabilidade e a realidade dos casos de fraude torna-se evidente ao examinarmos alguns incidentes históricos. Foram vários os casos de grandes fraudes que levaram à falência de grandes empresas. Podemos destacar os seguintes casos, a título de exemplo:

- **Watergate (1972):** Vários atos ilegais foram descobertos durante a eleição presidencial de 1972, incluindo um arrombamento na sede do Partido Democrata num complexo de edifícios conhecido como *Watergate*, Almeida (2022);
- **Escândalo Enron (2001):** A *Enron Corporation* ocultou as suas dívidas em empresas afiliadas e usou práticas contabilísticas com o objetivo de inflacionar artificialmente os seus lucros, não tendo sido adequadamente auditado ou divulgado, levou ao colapso da empresa, Almeida (2022);
- **Fraude da WorldCom (2002):** A WorldCom, uma empresa de telecomunicações, relatou biliões de dólares em despesas como investimentos de capital, distorcendo seus resultados financeiros, tendo isto passado despercebido devido à falta de auditoria eficaz, Almeida (2022);
- **Madoff (2008):** Bernie Madoff administrava um esquema gigantesco, onde os retornos prometidos aos investidores eram pagos usando o dinheiro de novos investidores. Isso persistiu por anos sem ser descoberto até que o esquema foi desmascarado quando Madoff confessou a sua fraude às autoridades, Oppenheimer (2009);
- **Escândalo da Volkswagen (2015):** A Volkswagen instalou um software fraudulento nos seus veículos para enganar os testes de emissões. Isso não foi divulgado e não foi identificado por auditorias externas por um longo período, Chen (2022).

Esses exemplos destacam situações em que a falta de divulgação e auditoria inadequada desempenhou um papel significativo em fraudes. Em todos esses casos, a ausência de transparência e a incapacidade de identificar problemas foram fatores críticos que permitiram que as fraudes persistissem por longos períodos.

Numerosos estudos têm salientado a relevância do controle interno, evidenciando a sua importância para as organizações. Desde a prevenção de fraudes até à manutenção de boas relações entre colegas dentro das organizações, a importância do controle interno abrange uma variedade de áreas cruciais para o funcionamento eficaz e ético das entidades.

## 2.2 - Auditoria

Num contexto de economia de mercado, a confiança na informação partilhada é essencial, dependendo da fiabilidade, relevância e credibilidade dessa informação.

Conforme apontado por Costa (2023), a auditoria surge como uma ferramenta crucial para conferir credibilidade à informação financeira. Aos investidores interessa saber se os seus recursos escassos estão a ser administrados de forma eficaz tendo ainda a necessidade de conhecer a posição patrimonial e financeira, Ribeiro (2019). Almeida (2022) destaca que são vários os interessados na informação financeira, o órgão de gestão, cuja responsabilidade primária é a gestão da organização, a salvaguarda dos ativos sob a sua responsabilidade e ainda a preparação das demonstrações financeiras. O mesmo autor menciona que as demonstrações financeiras despertam o interesse dos demais utilizadores, independentemente de terem intenção de investimento na organização.

Costa (2023) enfatiza que a auditoria desempenha um papel crucial de verificar se o conjunto de demonstrações financeiras respeitam as leis e regulamentos e as práticas contabilísticas geralmente aceites. Por outro lado, Almeida (2022) descreve a auditoria como um processo em que ocorre a recolha de evidências para verificar e testar a veracidade das asserções presentes nas demonstrações financeiras, garantindo que estas apresentam uma imagem verdadeira e apropriada.

Segundo Costa (2023), a auditoria financeira visa verificar a veracidade das asserções que levam à expressão da opinião por profissionais independentes, competentes e habilitados. Alves (2015) e Lopes (2023), definem a atividade de auditoria como sendo efetuada por uma pessoa competente e independente com o objetivo de averiguar o grau de correspondência entre a informação constante nas demonstrações financeiras e os critérios estabelecidos para a sua elaboração, por meio da acumulação e avaliação de prova. Já Guedes (2020) salienta a importância do papel da auditoria para o aumento do grau de confiança depositada pelos utilizadores da informação financeira.

De acordo com a ISA 200<sup>2</sup> - Objetivos Gerais do Auditor Independente e Condução de uma Auditoria de Acordo com as Normas Internacionais de Auditoria - o auditor, deve garantir que se obtém garantia razoável de fiabilidade sobre as demonstrações financeiras e que as mesmas se encontram isentas de distorções materiais, ou que, pelo menos, o risco de distorções é aceitavelmente baixo quer seja motivada por fraude quer por erro. A norma destaca ainda a importância da independência do auditor, garantindo o cumprimento dos requisitos éticos, competência, integridade e imparcialidade.

Num contexto mais geral, destaca-se a relação entre as características fundamentais da informação financeira e as condições que justificam a necessidade de auditoria, sublinhando a independência crítica entre o controlo interno e a transparência na gestão financeira, Monteiro (2015). De acordo com Almeida (2022), as principais características da informação financeira são a compreensibilidade, a relevância, a fiabilidade e a comparabilidade e estas desempenham um papel fundamental na utilidade da informação para os seus utilizadores. O mesmo autor menciona que estas características não apenas tornam a informação valiosa, mas também representam critérios essenciais a serem alcançados e garantidos pelo processo de auditoria e a necessidade de auditoria às demonstrações financeiras está intrinsecamente ligada a diversas condições. Em primeiro lugar, o conflito de

---

<sup>2</sup> <https://ifrs.ocpcangola.org/ifrs/wp-content/uploads/2017/07/A009-2012-IAASB-Handbook-ISA-200-PT.pdf>

interesses pode surgir quando gestores procuram melhorar os resultados da empresa, seja para manter o seu desempenho ou procurar a obtenção de prêmios por resultados. Por outro lado, os investidores almejam descobrir a verdade sobre a situação da empresa, a fim de tomar decisões de investimento mais informadas. Outra condição destacada por Almeida (2022) é a complexidade das transações, à medida que essa complexidade cresce, o risco de distorções, sejam intencionais ou não, aumenta. Simultaneamente, surge uma maior dependência do órgão de gestão para a compreensão das demonstrações financeiras, ressaltando a importância da auditoria como um mecanismo de validação nesse cenário desafiador. Ainda segundo o mesmo autor, a relevância para o processo de tomada de decisão e o afastamento dos utilizadores da informação financeira tornam-se elementos cruciais. A crescente participação de investidores como principais utilizadores, aliada à diminuição do acesso direto a documentos contabilísticos, intensifica a dependência das demonstrações auditadas para a tomada de decisões informadas, Santos (2014).

As informações contidas nas demonstrações financeiras têm como propósito fornecer informação aos utilizadores acerca da posição financeira, do desempenho e das alterações da posição financeira de uma entidade que seja útil aos utilizadores da tomada de decisões económicas, seguindo, para efeitos da sua preparação, as características qualitativas presentes na Estrutura Conceptual do Sistema de Normalização Contabilística. Rodrigues (2016) salienta o papel dessas características na construção das demonstrações financeiras, sendo:

- **Compreensibilidade:** constitui uma característica fundamental que garante que a informação presente nas demonstrações financeiras deve ser de fácil compreensão pelos utilizadores;
- **Relevância:** esta característica está relacionada com a utilidade da informação, a mesma deve ser considerada relevante se for útil para os utilizadores;
- **Fiabilidade:** esta é uma das características que confere utilidade à informação, caso não seja fiável perde toda a sua utilidade;

- Comparabilidade: é imperativo que as demonstrações financeiras possuam a capacidade de serem comparáveis no tempo permitindo assim que reflitam de maneira consistente a posição financeira e o desempenho da empresa.

A auditoria avalia os processos de uma organização e a sua transformação em demonstrações financeiras. A auditoria interna centra-se na análise aos procedimentos internos da organização e é desenhada para adicionar valor e melhorar as operações utilizando uma abordagem sistemática e disciplinada para melhorar todos os processos de gestão do risco e controlos (Santos, 2014). De acordo com Costa (2023), a auditoria interna era originalmente um complemento da auditoria externa, focando-se na salvaguarda de ativos e verificação do cumprimento dos procedimentos, assim como na verificação da credibilidade da informação financeira. Esta perspetiva evoluiu ao longo do tempo, sendo fundamentalmente modificada com a fundação do *The Institute of Internal Auditors*, tendo vindo a definir a auditoria interna como uma atividade independente cujo propósito é aprimorar as operações e os processos da organização visando aumentar o valor da mesma, conforme indicado por Costa (2023).

A evolução conceitual da auditoria interna, conforme delineada anteriormente, destaca a transição da prática da mesma de um papel mais tradicional de complemento à auditoria externa para um foco mais amplo e independente, centrado na melhoria operacional e na proteção do valor organizacional.

A auditoria e o controlo interno estão intrinsecamente interligados no contexto organizacional, enquanto a auditoria se concentra na avaliação independente dos processos e procedimentos contabilísticos, o controlo interno estabelece os alicerces para a eficiência operacional e a mitigação de riscos e a colaboração entre ambos não apenas fortalece a integridade dos relatórios financeiros, mas também promove a confiança nas práticas internas, contribuindo para a prevenção de fraudes e a manutenção de padrões éticos. Dessa forma, a sinergia entre auditoria e controlo interno é essencial para o sucesso e a transparência das organizações.

### 2.3 - Controlo interno

O conceito de controlo interno abrange diversas dimensões e tem sido objeto de várias definições. De acordo com Silva (2002), refere-se ao plano adotado pela organização, incluindo os métodos escolhidos para atingir os seus objetivos. Além disso, engloba as medidas implementadas para salvaguardar os ativos, verificar a precisão e fiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficácia operacional e assegurar o cumprimento das políticas estabelecidas pelos gestores. Abranja *et al.* (2020) destacam o controlo interno como um componente essencial na verificação contínua dos resultados permitindo a comparação entre o planeado e o realizado. Segundo o autor, esse processo de controlo abrange quatro fases distintas: a definição dos padrões de ação, a verificação e registo do desempenho, a análise comparativa entre padrões de ação e desempenho, e, por último, a implementação de correções necessárias para lidar com eventuais desvios.

Almeida (2022) aponta que o controlo interno é fundamental para reduzir o risco de as organizações não atingirem os seus objetivos, que podem incluir a obtenção de lucro, a eficiência operacional e a garantia de qualidade dos produtos e serviços, em conformidade com leis e regulamentos. Além disso, sublinha a importância do controlo interno para a fiabilidade das informações financeiras, atribuindo à gestão a responsabilidade pela criação e manutenção de um SCI eficaz. A gestão de riscos é central para este processo, e, segundo Almeida (2022), também proporciona uma vantagem competitiva.

A ISO 31000<sup>3</sup> aborda conceitos fundamentais tais como a identificação, avaliação e tratamento de riscos, ajudando as organizações a integrar a gestão de riscos nas suas práticas diárias e na tomada de decisões, promovendo uma gestão estratégica mais eficaz. Esta norma salienta a necessidade de uma abordagem sistemática e contínua para gerir riscos em todos os níveis da organização, fortalecendo a resiliência diante de incertezas.

---

<sup>3</sup> [https://apq.pt/wp-content/uploads/2023/05/Brochura\\_31000\\_abril\\_2018.pdf](https://apq.pt/wp-content/uploads/2023/05/Brochura_31000_abril_2018.pdf)

Segundo a *International Standards on Auditing (ISA) 315*<sup>4</sup> – o controlo interno compreende o conjunto de políticas e procedimentos implementados pela gestão da entidade cuja finalidade contribui para o alcance dos objetivos da gestão, garantindo o cumprimento das políticas assim como a salvaguarda de ativos, a prevenção de fraudes, além de assegurar a conformidade com regulamentos e legislação vigente. Um componente essencial do controlo interno é também assegurar o registo contabilístico correto para permitir a preparação tempestiva da informação financeira, cuja abordagem integral do controlo interno reflete a sua importância na gestão eficaz das organizações, Almeida (2022).

Kulikova (2016) alerta para as consequências de deficiências no controlo interno, que podem resultar em perdas, comprometimento da reputação e deterioração das relações com investidores e parceiros financeiros. Segundo Kulikova (2016, p. 97) *“Under conditions of instability of the current economic situation and fierce competition, companies should pay great attention to the construction of an effective system of corporate management and control, as well as minimizing the various risks that affect the activities of the economic entity.”*

Conforme apontado por Moeller (2007), os procedimentos padronizados de uma organização, amplamente reconhecidos por todos os utilizadores, desempenham um papel crucial já que estão, em geral, vinculados à tentativa dos gestores da organização estabelecerem metodologias de controlo interno. Segundo o mesmo autor, agir em conformidade com os procedimentos padrão demonstram que a organização está comprometida em seguir as melhores práticas, de acordo com as normas regulatórias. Estas práticas estão em consonância com a definição de *control activities* apresentada por Rezaee (2015, p. 6) *“Control activities are the policies, procedures, and rules that provide reasonable assurance that internal control objectives are carried out properly and risks are being managed effectively.”*

---

4

<https://static1.squarespace.com/static/57019a6db6aa607cbb909ab2/t/58dc0eb303596e2e94243583/1490816695769/isa-315.pdf>

Em conjunto, as medidas de controlo interno visam criar um ambiente organizacional no qual as atividades de controlo são eficientes e eficazes.

De acordo com Moeller (2014), um SCI eficaz representa uma das mais sólidas defesas de uma organização contra o insucesso empresarial, desempenha um papel crucial ao assegurar que as transações são devidamente autorizadas, garantindo, por conseguinte, a credibilidade das informações presentes nos relatórios financeiros. Controlos internos eficazes auxiliam na execução da salvaguarda de fundos e na gestão eficiente dos ativos e, embora não seja possível eliminar o erro ou a tentativa de fraude de maneira definitiva, é possível alertar a gestão para potenciais problemas, Moeller (2014). Uma definição clássica de controlo interno sublinha que o plano da organização e os métodos adotados pela mesma visam a salvaguarda de ativos, asseguram a qualidade das demonstrações financeiras, promovem eficiências operacionais e garantem a conformidade com as políticas de gestão. Um SCI não é simplesmente um sistema em si, mas um conjunto de atividades inter-relacionadas com um objetivo comum, conforme enfatizado por Moeller (2014). O mesmo autor destaca que as primeiras definições de controlo interno foram introduzidas pelo AICPA através das *Statements on Auditing Standards (SAS)*, padrões de auditoria desenvolvidos principalmente para os Estados Unidos. Posteriormente, esses padrões foram adotados pela SEC (*United States Securities and Exchange Commission*). Embora tenham sofrido algumas modificações ao longo do tempo, os primeiros SAS codificados estabeleceram as bases para a prática de auditoria financeira nos EUA durante muitos anos. A já anteriormente mencionada ISA 315 define os elementos de controlo interno como:

- Ambiente de controlo
- Avaliação de risco
- Atividades de controlo
- Informação e comunicação
- Monitorização

De acordo com esta norma, os objetivos representam aquilo que a organização se propõe alcançar, enquanto os componentes de controlo representam aquilo que é necessário para a organização alcançar os seus objetivos.

Marden, Holstrum e Schneider (1997) afirmam que o ambiente de controlo constitui o primeiro componente do SCI, devendo estar associado a valores éticos, estilo operacional, filosofia de gestão, definição de autoridade e responsabilidade. Por sua vez, a IFAC (2009), destaca a importância dos requisitos éticos, enfatizando que os princípios fundamentais da ética profissional incluem a integridade, objetividade, confidencialidade, comportamento e competência profissional. Da mesma forma, a norma internacional de auditoria 200<sup>5</sup>, também destaca a importância dos requisitos éticos para um ambiente de controlo no contexto da auditoria financeira dentro de uma organização.

Gomes (2010) salienta que nenhuma empresa consegue subsistir sem um SCI, independentemente de ser mais ou menos formal. Neves (2008) afirma que todas as empresas possuem um SCI, adaptado à sua dimensão. O autor destaca que o controlo interno, enquanto instrumento de gestão, desempenha um papel fundamental na organização, sendo crucial para o desenvolvimento e crescimento de uma empresa, bem como para a sua operação. Qualquer organização tem interesse em verificar se os seus objetivos estão a ser alcançados de acordo com as metas previamente definidas e se a informação contabilística produzida é fiável o que pode ser avaliado pelo SCI implementado, Neves (2008).

Neves (2008), destaca a importância do controlo interno na resposta a diversas questões, enfrentadas pela gestão, abrangendo as dimensões estratégicas ou operacionais e desempenhando um papel fulcral na preservação dos bens ao mesmo tempo que assegura a validade das informações contabilísticas produzidas. Desta forma o SCI assegura que as informações fornecidas ao órgão de gestão são as corretas promovendo uma melhoria na informação que permite melhores decisões e práticas que ajudam a preservar os ativos, Neves (2008).

---

<sup>5</sup> [https://www.oroc.pt/uploads/normativo\\_tecnico/auditoria-normativo\\_ifac/Signed/Manual%20de%20Normas%201\\_OROC\\_2019](https://www.oroc.pt/uploads/normativo_tecnico/auditoria-normativo_ifac/Signed/Manual%20de%20Normas%201_OROC_2019)

Barros (2006) destaca o papel do controlo interno como elemento preventivo, desempenhando um papel crucial na deteção de erros e falhas nos processos organizacionais. Morais e Martins (2013) defendem que um SCI garante a preservação dos ativos de uma organização, salvaguarda a fiabilidade da informação contabilística ao mesmo tempo que melhora os sistemas operacionais enquanto vincula todos com as políticas da empresa, processo este que é conseguido através da execução de um plano organizacional bem estruturado.

De acordo com Barbier (1999), controlo interno tem como finalidade a proteção do património, o respeito pelas leis e regulamentos vigentes, garantir a aderência às políticas estabelecidas pela administração, bem como assegura a qualidade da informação financeira. Simultaneamente, busca alcançar os objetivos definidos para promover um funcionamento eficaz da empresa.

Carmichael, Willingham e Schaller (1989) destacam a relevância do controlo interno na prevenção de fraudes e na deteção de irregularidades, considerando o custo associado ao controlo interno em relação aos benefícios obtidos. Barata (1996) sustenta que o SCI de uma organização desempenha um papel crucial, atuando como o leme da empresa ao indicar o caminho a seguir na prossecução dos objetivos delineados. Para esse autor, o controlo interno representa o plano adotado por uma organização, compreendendo todos os métodos e medidas implementados para preservar os seus ativos, salvaguardar a credibilidade da informação financeira, promover a eficiência, aprimorar as operações e instaurar uma cultura de respeito pelas diretrizes estabelecidas pela administração. No mesmo contexto, Silva (2002) destaca o controlo interno como um instrumento de gestão que reflete o plano da organização, cujo propósito é a preservação dos ativos, garantia da qualidade da informação financeira e contabilística além de que também melhora a eficiência operacional e contabilística, referindo ainda que aproxima os trabalhadores das metas e políticas definidas pela empresa. Seguindo a mesma linha de pensamento, Costa (2023) destaca o papel do controlo interno na salvaguarda dos ativos da empresa, a integridade da informação produzida, respeito pelas políticas, planos e

procedimentos implementados pela administração e também a eficiência das operações.

De acordo com Attie (2000) e Nascimento, Gomes e Oliveira (2020), o controle interno apresenta os meios de planeamento de forma a orientar e restringir as atividades da organização, visando a consecução dos seus objetivos. Entre estes meios, destacam-se a segregação de funções, a estrutura organizacional, os procedimentos padronizados e ainda um eficiente sistema de autorização e aprovações. O mesmo autor ressalta ainda a importância de compreender aspectos tais como o conhecimento do plano da organização e as políticas da mesma no sentido de alcançar uma compreensão mais aprofundada dos objetivos propostos, alcançar eficiência operacional nas transações realizadas e compreender os procedimentos que orientam o caminho a seguir, bem como os métodos de avaliação. O autor também destaca a importância de adequar e confiar na informação contábilística, bem como a preservação dos ativos, como dois outros aspectos relevantes no âmbito do controle interno.

A observação de Suárez (1991) destaca a importância fundamental do controle interno na garantia da fiabilidade da informação e no cumprimento de seu propósito na tomada de decisões. O autor salienta que esse controle desempenha um papel crucial na condução dos objetivos estabelecidos para a organização e ainda acrescenta que essa perspectiva sublinha a necessidade de um SCI robusto para fornecer informações precisas e confiáveis, essenciais para o processo de tomada de decisões e para o alcance bem-sucedido dos objetivos organizacionais. A visão de Floriano e Lozecky (2008), ressalta que o controle interno desempenha um papel crucial na promoção da excelência na gestão de entidades empresariais, destacando que esse controle contribui para a melhoria das mentalidades e para a promoção de culturas empresariais fundamentadas em ética e responsabilidade e que, dentro desse contexto, um SCI eficaz emerge como um elemento fundamental para alcançar um desempenho empresarial excepcional. Isso sugere que a implementação e manutenção de práticas sólidas de controle interno não apenas fortalecem a gestão interna, mas também cultivam uma cultura organizacional que valoriza a ética e a

responsabilidade nos negócios. Lehmann (2010), enfatiza a importância de um SCI robusto que permita o cumprimento dos objetivos da empresa enquanto minimiza a possibilidade de ocorrência de atividades fraudulentas e erro.

Nunes (2012) destaca a importância vital do controle interno na prevenção de erros, fraudes e irregularidades nas operações da empresa, assumindo que o mesmo atua como uma medida preventiva eficaz, especialmente considerando que a necessidade de controle interno é diretamente proporcional à dimensão da empresa o que implica que empresas de maior porte necessitam de SCI mais abrangentes para garantir a integridade das suas operações e ativos.

De acordo com a ISA 240<sup>6</sup>, a implementação eficaz do controle interno desempenha um papel crucial na detecção e prevenção de fraudes, sendo incumbência primordial dos encarregados da governação, enquanto se mostra essencial que os mesmos coloquem uma ênfase significativa na prevenção da mesma, exercendo uma abordagem proativa que pode, por si só, desincentivar a ocorrência de práticas fraudulentas. Essa abordagem preventiva é essencial para mitigar os riscos associados à fraude e promover a integridade e transparência nas práticas organizacionais. Almeida (2022) observa que a probabilidade de detecção de erros é geralmente maior do que fraude, já que esta última envolve frequentemente esquemas mais sofisticados e elaborados para dissimulação.

Marçal e Marques (2011) destacam a importância de princípios na implementação de um controle interno eficaz que incluem a segregação de funções, a definição de hierarquia, a capacitação dos colaboradores e o controle da operação, conforme segue:

- A segregação de funções envolve atribuir tarefas interligadas a colaboradores diferentes, facilitando a detecção de irregularidades e prevenindo fraudes;
- A definição da hierarquia atribui responsabilidades e capacita os trabalhadores para cumprir as suas funções com competência;

---

<sup>6</sup> <https://ifrs.ocpcangola.org/ifrs/wp-content/uploads/2017/07/A013-2012-IAASB-Handbook-ISA-240-PT.pdf>

- A capacitação dos colaboradores visa garantir que as funções sejam atribuídas às pessoas com as capacidades necessárias;
- O controlo da operação assegura que a mesma seja verificada por uma pessoa distinta daquela que a executa.

Além disso, destacam ainda o princípio relacionado ao registo contabilístico das operações para garantir a conformidade e cumprir os requisitos contabilísticos, proporcionando informações cruciais para a tomada de decisões.

De acordo com a IFAC (2012)<sup>7</sup>, ao implementar e manter um SCI adequado, as organizações têm a oportunidade de aprimorar continuamente os seus processos internos, mitigar os riscos aos quais estão expostas, criar e preservar valor, bem como melhorar a sua performance. Conforme indicado pelo IFAC (2009)<sup>8</sup> assim como pela já referida ISA 315, os principais elementos do controlo interno incluem o ambiente de controlo, a avaliação do risco, as atividades de controlo e o sistema de informação e comunicação. Um SCI abrange esses componentes e ajuda a empresa a atingir os seus objetivos de gestão. Isso envolve garantir uma gestão estruturada e eficiente, seguir as políticas estabelecidas, proteger os ativos, prevenir e detetar fraudes e erros, manter registos contabilísticos precisos e completos, cumprir leis e regulamentos, e preparar informações financeiras confiáveis e em tempo útil. Assim, a construção de um SCI eficiente é sustentada por diversas perspetivas e normativos, proporcionando uma base robusta para a gestão organizacional.

Atualmente são conhecidos três relatórios que fornecem orientações sobre como deve ser constituída a estrutura para avaliar a implementação e eficiência de um SCI, de acordo com Almeida (2022):

- *Internal Control – integrated framework (COSO) – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Estados Unidos, 1992;*
- *Guidance on Control (CoCo), Canadian of Chartered Accountants, Canada, 1995;*

---

<sup>7</sup> <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/professional-accountants-business-paib/publications/evaluating-and-improving-internal-control-organizations>

<sup>8</sup> <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/professional-accountants-business-paib/publications/evaluating-and-improving-governance-organizations>

- *Internal Control: Revised guide for directors on the Combined Code (Turnbull), Financial Reporting Council, 2005.*

Segundo Almeida (2022) não há uma diferença substancial nos três tipos de relatórios, já que cada relatório compreende uma definição clara de controlo interno, descreve o processo que possibilita que uma organização alcance os seus objetivos predefinidos e reconhece que a responsabilidade pelo controlo interno é partilhada por todos os níveis, desde os trabalhadores até o órgão de gestão, incluindo os auditores internos. Essa uniformidade destaca a importância de uma abordagem abrangente e colaborativa na implementação e avaliação do controlo interno dentro de uma organização.

*Figura 2.1 - Comparação dos relatórios de controlo interno*

	<b>COSO</b>	<b>CoCo</b>	<b>Turnbull</b>
<b>Definição de controlo interno</b>	Processo conduzido por todos os elementos da organização com finalidade de cumprir os seus objetivos: eficiência e eficácia das organizações; Fiabilidade das Demonstrações Financeiras e Cumprimento das Leis e Regulamentos.	São os elementos de uma organização que asseguram que os objetivos são atingidos enquanto se assegura a fiabilidade do relato financeiro e o cumprimento de leis e regulamentos é assegurado.	Abrange políticas, procedimentos, atividades, comportamentos e outros elementos de uma organização que asseguram uma segurança razoável na eficiência e eficácia das operações. Isso possibilita a resposta às necessidades financeiras, operacionais e de prestação de contas. O seu propósito é alcançar os objetivos da organização, que incluem a proteção dos ativos, a identificação de responsabilidades, o dever de prestar contas e a conformidade com leis e regulamentos.
<b>Componentes de Controlo Interno</b>	Ambiente de Controlo	Objetivo	Atividades de Controlo
	Avaliação de Risco	Empenhamento	Informação e Comunicação
	Atividades de Controlo	Capacidade	Processos
	Informação e Comunicação	Supervisão e aprendizagem	Monitorização
	Monitorização		Compromisso com as Operações da Empresa Avaliação do risco e das mudanças Relato

Fonte: Almeida (2022)

Segundo Almeida, (2022) a definição de controlo interno apresentada por COSO destaca alguns pontos essenciais:

- O controlo interno, enquanto processo, é um meio para atingir um fim, e não um fim em si mesmo;
- Todas as pessoas, em todos os níveis da organização, devem ser envolvidas pois todas têm impacto no controlo interno;
- É crucial que todas as pessoas coloquem em prática os regulamentos e políticas internas;
- O controlo interno oferece apenas uma segurança razoável, não eliminando todo e qualquer risco e,
- O objetivo do controlo interno é auxiliar a organização a cumprir os seus objetivos.

As significativas falhas que culminaram nas grandes fraudes nos Estados Unidos durante os anos 70 e nos primeiros anos do século XX são reflexos notáveis das deficiências e/ou ausência de SCI robustos. Segundo Vieira, (2014) o COSO foi estabelecido com o propósito de prevenir e evitar fraudes. Essa iniciativa conjunta envolve cinco organizações profissionais dos Estados Unidos que colaboraram para promover as melhores práticas relacionadas com controlo interno, gestão de riscos e gestão operacional. Conforme observado por Vieira (2014), citado por Pereira (2018), o COSO capacita as organizações a identificar lacunas existentes ao nível do controlo, permitindo-lhes uma maior consciência para a tomada de decisões. Moeller, (2014) ressalta que o COSO é um conjunto de organizações patrocinadoras estabelecidas nos Estados Unidos para proporcionar orientações e *frameworks* acerca de controlo interno, gestão de riscos e direção das organizações. As organizações são as que seguem:

- *American Accounting Association;*
- *American Institute of Certified Public Accountants;*
- *Financial Executives International;*
- *The Institute of Internal Auditors;*

- *The Institute of Management Accountants.*

O COSO é reconhecido principalmente por desenvolver o "*Internal Control - Integrated Framework*", uma estrutura amplamente utilizada para avaliar e aprimorar os SCI das organizações, conforme destacado por Moeller, (2014). Vieira (2014) refere que o objetivo primário do COSO era prevenir e evitar fraudes, tendo posteriormente ampliado os seus objetivos para o controlo interno como um todo. Conforme apontado por Moeller (2014), em resposta aos escândalos financeiros ocorridos no final dos anos 70 e início dos anos 80, e devido à ausência de legislação adequada, foi criada a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, também conhecida como a *Treadway Commission*, cujo propósito era o de investigar fraudes financeiras e apresentar recomendações para reduzir a sua incidência, abordando as deficiências identificadas, como observado por Ge & McVay (2005). De acordo com D'Avila (2002), a *Treadway Commission* atribuiu elevada importância ao controlo interno, destacando especialmente o ambiente de controlo, ética e conduta, bem como a auditoria interna e forneceu orientações às empresas interessadas em instaurar o controlo interno e avaliar a sua eficácia. O relatório final da *Treadway Commission* incluiu recomendações direcionadas à gestão, conselhos de administração e profissionais da contabilidade, conforme destacado por Moeller (2014).

Posteriormente, a *Treadway Commission* foi renomeada para COSO, tendo publicado o *Internal Control-Integrated Framework*, em 1992, conforme indicado por Moeller (2014). O COSO transformou-se então uma instituição privada, estabelecida no Estados Unidos da América, em 1985, cujo propósito se prendeu à dissuasão das práticas fraudulentas nas demonstrações financeiras através da construção de um SCI eficaz, conforme destacado por Vieira (2014), tendo-se tornado, em poucos anos, no standard reconhecido para a construção de um SCI eficaz, Moeller (2014). Este sistema permaneceu inalterado até 2013, altura em que foi revisto.

O relatório de COSO desenvolveu uma definição universalmente aceite para controlo interno, conforme refere Moeller (2014, p. 13):

*“Internal Control is a process, affected 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:*

- *Effectiveness and efficiency of operations;*
- *Reliability of financial reporting;*
- *Compliance with applicable laws and regulations.”*

De acordo com Moeller (2007), a preocupação original de COSO não foi o risco propriamente dito, mas as razões por detrás do controlo interno que contribuíram para as grandes falhas nos relatórios de auditoria, como no caso da *Enron* ou *Worldcom*. O relatório de controlo interno COSO propõe uma estrutura comum para a definição de controlo interno, assim como procedimentos para avaliação desse controlo.

Segundo Moeller (2014), de acordo com COSO, a estrutura de controlo interno de uma empresa está diretamente relacionada à cultura empresarial e à perceção, da parte dos colaboradores, sobre o respeito demonstrado pelos administradores em relação aos procedimentos que sustentam as metodologias de controlo interno. Consequentemente, se houver uma mensagem forte de respeito pelo controlo por parte da direcção e/ou administração, é mais provável que toda a organização se empenhe nesse sentido. Por outro lado, se a própria direcção ou administração tentar contornar os procedimentos de controlo, esse comportamento servirá como exemplo, contribuindo para uma cultura organizacional mais propensa à falta de controlo e violação de procedimentos, comprometendo a cultura de promoção e respeito pelo controlo interno. Desta forma, a própria administração deve esforçar-se por transmitir de maneira eficaz, tanto por meio de exemplos práticos quanto através da promoção e consolidação de uma cultura de ambiente de controlo, a adoção de procedimentos que se integrem naturalmente na cultura organizacional. Esses procedimentos devem ser fundamentados em comportamentos íntegros e valores éticos, como destacado por Moeller (2014).

O código de conduta ético representa um componente essencial na estrutura de governação da cultura organizacional. Embora seja de extrema importância o código de conduta, é igualmente bastante importante que os colaboradores sejam devidamente formados nesse sentido. Os códigos podem ser quebrados facilmente, seja por desconhecimento ou más intenções por parte dos colaboradores. Contudo, políticas robustas e a implementação de ações corretivas apropriadas são medidas eficazes para incentivar que todos ajam em conformidade, conforme observado por Moeller (2014).

O comportamento da administração exerce impacto direto sobre o comportamento organizacional. Diante desse cenário, reveste-se de extrema importância que todos os colaboradores detenham um entendimento preciso acerca das expectativas inerentes às suas funções e, para que tal perspetiva se concretize, torna-se imperativo que a comunicação relativa aos procedimentos e ao código de conduta seja transmitida de maneira eficaz, conforme preconizado por Moeller (2014). Henriques (2015) destaca que a responsabilidade pelo controlo interno não é exclusiva das administrações, estendendo-se a todos os colaboradores, uma vez que cada indivíduo detém a responsabilidade pela mitigação dos riscos associados às operações que concorrem para a prossecução dos objetivos da organização. Carreira (2013) compartilha a conceção de que todos os membros da organização são incumbidos pela implementação do controlo interno, bem como da definição de normas e procedimentos, da sua manutenção, e da sua disseminação, desde o topo da gestão até aos colaboradores operacionais.

Conforme Moeller (2014), os SCI desempenham, não apenas o papel de assegurar o bom funcionamento interno de uma organização, mas também se destinam a prevenir e mitigar a ocorrência de fraudes. Vieira (2014), por sua vez, destaca que o relatório COSO proporciona diretrizes e ferramentas para a avaliação de um SCI, imputando à administração a responsabilidade pela identificação dos riscos que possam obstruir o alcançar dos objetivos previamente delineados.

De acordo com Moeller (2014), os SCI são concebidos não apenas para resguardar os ativos da entidade, mas também para assegurar que:

- Todas as transações são executadas conforme as diretrizes estabelecidas pela administração;
- As transações são conduzidas de maneira a permitir a elaboração das demonstrações contábilísticas em conformidade com as normas de contabilidade e os princípios contábilísticos geralmente aceites;
- O acesso aos ativos é permitido de acordo com as especificações da administração;
- Os registos contábilísticos dos ativos são comparados com a existência física dos mesmos e medidas são tomadas no que diz respeito às diferenças encontradas.

Conforme observado por Vieira (2014), o controlo interno é concebido como uma ferramenta que proporciona uma perspetiva abrangente da organização, delineando diretrizes que fundamentam as atividades dos diversos departamentos. Este instrumento tem por finalidade apoiar os gestores, facilitando a identificação de deficiências e promovendo aprimoramentos necessários. A seguinte citação ressoa diretamente com a perspetiva já discutida sobre a evolução do modelo COSO, já que a versão revista se destina à administração dos riscos empresariais e se revela ser uma das melhores defesas contra o fracasso empresarial segundo Moeller (2014, p. 2), “*An effective internal control system is one of the best defenses against business failure.*”

Conforme delineado por Moeller (2014), a implementação de controlos internos eficazes desempenha um papel crucial na garantia da devida autorização das transações, na gestão adequada dos suportes de tecnologia da informação e na fiabilidade das informações contidas nos relatórios financeiros. O mesmo autor menciona que o controlo interno se configura como um processo pelo qual uma empresa procura minimizar a probabilidade de ocorrência de erros contábilísticos, irregularidades e atividades ilegais. Esses controlos internos desempenham um papel fundamental na proteção dos fundos da empresa e na otimização da eficiência dos ativos. Embora não possam eliminar completamente todos os erros e irregularidades, os controlos internos têm a capacidade de alertar para potenciais problemas,

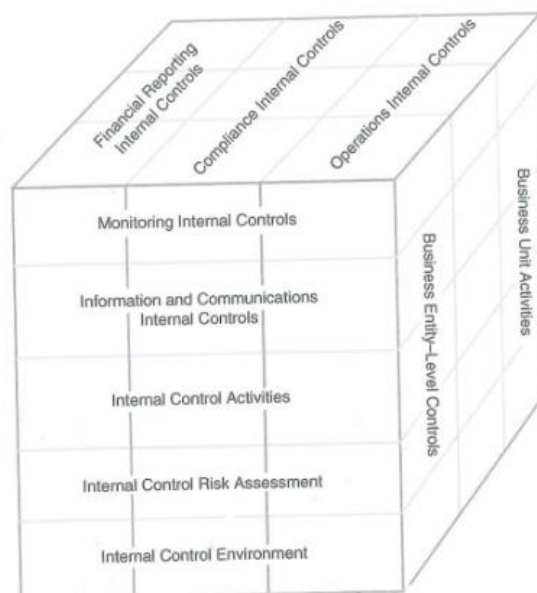
contribuindo assim para uma gestão mais proativa e eficaz. Conforme Moeller (2014), as medidas de controlo interno previamente requeridas pela *Sarbanes-Oxley Act* são subsequentemente reforçadas pela *Foreign Corrupt Practices Act*, que, pela primeira vez, atribui à administração a responsabilidade direta pela implementação de um SCI eficiente. Esta exigiu das administrações, segundo Moeller (2014, p. 8):

*“Make and keep books, records, and accounts, which, in reasonable detail, accurately and fairly reflect the transaction and dispositions of the assets of the issuer.”*

Segundo Moeller (2014), o cubo representa o modelo inicial desenvolvido em 1992, sendo o COSO original, um modelo tridimensional que apresenta, na face frontal, cinco componentes fundamentais de controlo interno de uma empresa, sendo os que seguem:

- Ambiente de controlo;
- Avaliação de risco;
- Atividades de controlo;
- Atividades de monitorização e,
- Sistemas de comunicação e Informação.

*Figura 2.2 - COSO Internal Control Original Framework (1992)*



Fonte: Moeller (2014)

Conforme Pereira (2018), o COSO propõe questões para cada um dos cinco componentes de CI:

- A primeira questão está vinculada ao ambiente de controle e visa determinar se a organização possui os alicerces necessários para supervisionar adequadamente o seu negócio;
- A segunda questão, relacionada à avaliação de risco procura averiguar se todos os riscos que impedem comprometer o controle do negócio são plenamente compreendidos;
- A terceira questão está associada às atividades de controle e tem como objetivo abordar a necessidade de implementar atividades de controle apropriadas para lidar com os riscos inerentes ao negócio;
- A quarta questão, que concerne às atividades de monitorização, procura determinar se a organização possui as competências necessárias para supervisionar eficazmente a forma como o negócio é controlado;
- Por último, o sistema de comunicação e informação procura determinar se a mensagem de controle é efetivamente comunicada a todos os envolvidos na organização.

Na face superior são apresentados os três principais componentes do CI: eficiência e eficácia das operações, confiança dos relatórios financeiros e ainda a conformidade destes com as leis e regulamentos aplicáveis. Por sua vez, a face lateral direita deve ser personalizada de acordo com as dimensões específicas da organização.

Em 2004, a organização COSO realizou a sua primeira revisão reconhecendo a necessidade de aprimorar o entendimento do risco para a melhoria do controle interno, conforme destacado por Vieira (2014). O modelo manteve os seus componentes originais, incorporando a componente de avaliação e gestão do risco, como observado por Pereira (2018).

Conforme relatado por Vieira (2014) o modelo COSO passou por uma revisão com o intuito de aprimorar o modelo original, resultando no surgimento do modelo

Enterprise Risk Management (ERM). Moeller (2014) destaca a área de avaliação de risco como uma das dimensões a aperfeiçoar, levando ao desenvolvimento do COSO ERM. Conforme elucidado por Vieira (2014), este modelo, concebido pela PricewaterhouseCoopers, define quatro categorias fundamentais para o alcance dos objetivos estabelecidos, a saber:

- estratégias alinhadas com a missão definida;
- utilização eficiente e eficaz das operações;
- comunicação por meio de relatórios confiáveis, e
- conformidade com a aplicação das leis e regulamentos do setor.

Posteriormente, uma nova versão do COSO, denominada *The Revised COSO Internal Control Framework*, foi introduzida em 2013, coincidindo com a promulgação da *Sarbanes-Oxley Act*, conforme mencionado por Vieira (2014). Esta legislação, estabelecida em 2004, teve como objetivo aprimorar os processos de auditoria de relatórios financeiros e corrigir práticas inadequadas por parte de diretores, administrações e contabilistas, conforme ressaltado por Moeller (2014). A *Sarbanes-Oxley Act* foi impulsionada pelos escândalos financeiros que abalaram a confiança dos investidores, gerando uma preocupação substancial com a precisão no reporte financeiro, como destacado por Vieira (2014). O nome oficial dessa lei nos Estados Unidos é *Public Accounting Reform and Investor Protection Act*. Essa legislação introduziu uma série de novos procedimentos para auditores externos e implementou medidas destinadas a promover uma administração mais responsável por parte dos gestores e membros do conselho. Ademais, a *Sarbanes-Oxley Act* estabeleceu a criação da *Public Company Accounting Oversight Board*, uma entidade reguladora subordinada à SEC, incumbida de supervisionar e monitorizar as auditorias externas, conforme elucidado por Moeller (2014).

Conforme apontado por Moeller (2014), antecedendo a promulgação da *Sarbanes-Oxley Act*, o AICPA já havia disponibilizado orientações para os auditores externos e para as suas empresas de auditoria através da administração do *Certified Public Accountants* (CPA) e restrições do AICPA, membro do CPAs. Albuquerque, Marcelino

e Lima (2015), citado por Pereira (2018) destacam que ficou evidente que a Lei *Sarbanes-Oxley* teve um impacto positivo em escala global, particularmente na União Europeia visto que os seus princípios de transparência são amplamente reconhecidos como boas práticas nos negócios e nas políticas a serem adotadas, o que impulsionou a automatização nos SCI.

O modelo COSO revisto transforma os conceitos fundamentais da estrutura original em princípios associados aos componentes, proporcionando uma compreensão mais clara dos requisitos de um SCI eficaz, conforme destacado por Vieira (2014). De acordo com (Janvrin, Payne, Byrnes, Schneider & Curtis, 2012), o modelo retém a definição original de controlo, os cinco componentes de controlo interno (ambiente de controlo, atividades de controlo, avaliação de risco, tecnologias de informação e monitorização) e as três categorias de objetivos de controlo interno: operação, reporte e conformidade com regras ou *compliance*. Janvrin *et al* (2012) explicam que os objetivos da operação dizem respeito à eficácia e eficiência das operações da organização, incluindo metas de desempenho operacional e financeiro, além da proteção dos ativos contra perda. Os objetivos de reporte referem-se à produção de relatórios de confiança, quer internos, externos financeiros e não financeiros e finalmente a conformidade refere-se ao cumprimento de legislação e regulamentação. O modelo expandido vai além do objetivo original de reporte financeiro, reconhecendo todos os tipos de reporte (internos, externos, financeiros e não financeiros), demonstrando uma abordagem mais abrangente e atualizada.

### Capítulo 3 - Enquadramento da Unidade Hoteleira

Este trabalho de projeto aborda a temática do controlo interno nos serviços de hotelaria. O hotel em estudo é um *resort* de grande dimensão e de tipologia hotéis de golfe. O mesmo pertence a um grupo de sociedades com hotéis e campos de golfe, cujos proprietários são os mesmos, apesar de serem unidades distintas. Por uma questão de salvaguarda da sua identidade passará a ser designado apenas por unidade hoteleira, hotel, entidade ou *resort*.

O *resort* é um hotel com cinco estrelas e encontra-se há mais de cinco décadas a operar no setor, tendo sido uma referência em inovação na hotelaria e golfe e também vindo a evoluir ao longo da sua existência. O mesmo encontra-se implantado no barlavento algarvio, relativamente próximo da praia, embora não esteja direcionado nesse sentido. A estrutura do edifício do hotel é composta por seis pisos, sendo que nos pisos inferiores é onde se encontram os diversos *outlets* ou pontos de venda compostos por restaurantes, bares, loja de golfe, *business center*, *kids club* e ginásio.

Apresenta uma piscina de grande dimensão que recebe além dos hóspedes alguns clientes residuais não alojados que pagam um valor previamente tabelado. O *resort* é ainda composto por cinco *courts* de ténis e campo de futebol, assim como três campos de golfe. Sendo um *resort* permite aos seus clientes estadias em *All Inclusive*, *Half-Board* ou *Bed and Breakfast*.

A receita para as diversas modalidades é efetuada por ventilações, ou seja, é distribuída de acordo com as percentagens previamente definidas para *food and breakfast*, alojamento e/ou outros serviços que se encontrem definidos. As nacionalidades dos clientes recebidos variam, no entanto, a grande maioria continua a ser de nacionalidade britânica, tendo vindo a sentir-se um acréscimo de turistas franceses, de acordo com os registos internos de permanência dos hóspedes.

A época de maior afluência de clientes tem variado, conforme o segmento, sendo que a maior afluência de clientes que vêm para jogar golfe é na primavera e ainda no outono. No verão tem-se vindo a verificar um aumento de clientes que vêm apenas em lazer e praia, sendo que o *resort*, ficando de alguma forma distante da mesma,

disponibiliza serviço de *transfer* diário de ida e volta, em horários distintos e previamente definidos, aos clientes que queiram usufruir da praia, encontrando-se este afeto à tarifa do alojamento. Durante todo o ano são ainda recebidas equipas de futebol que usam o campo de futebol para treinos, assim como também o ginásio do hotel.

### 3.1 - Preparação

O plano de trabalho que foi adotado para este estudo de caso teve como objetivo recolher o máximo de informações acerca dos procedimentos em uso no departamento financeiro, no departamento de vendas e no de recursos humanos. Foram efetuadas entrevistas não estruturadas ao chefe de compras, ao diretor financeiro, diretor de recursos humanos e de alojamento. Para o levantamento do controlo interno foi também efetuada observação crítica ao funcionamento dos diversos departamentos. A participação ativa nas atividades do departamento financeiro foi também uma forte fonte de recolha de informação das linhas gerais do controlo interno em vigor no *resort*. Na missão de recolha de informação, procurou-se assegurar a imparcialidade e objetividade, visando atender às necessidades reais de melhoria do SCI da entidade.

### 3.2 - Objetivos do controlo interno

O controlo interno é uma ferramenta essencial para todas as entidades, incluindo a entidade em análise. São objetivos do controlo interno, segundo Moeller (2014) a eficácia e eficiência das operações; a confiança dos relatórios financeiros e a conformidade com as políticas, processos, procedimentos, leis e regulamentos.

O principal objetivo do levantamento do controlo interno nesta dissertação é verificar se os procedimentos existentes são suficientes para reduzir o risco de distorções materialmente relevantes nas demonstrações financeiras, garantindo assim a proteção dos objetivos definidos pela administração. Além disso, procura-se

elaborar um manual de procedimentos que aperfeiçoe o controlo interno vigente na entidade, especificamente nas áreas em análise.

### 3.3 - Análise dos princípios do controlo interno segundo o modelo COSO

A avaliação do controlo interno da entidade passa pela análise dos procedimentos nas áreas de compras, serviços prestados, tesouraria, recursos humanos e ativos fixos tangíveis, com o objetivo de se averiguar atuações de maior risco e definir procedimentos que o minimizem. De seguida far-se-á uma análise de acordo com os cinco princípios de controlo interno:

- Ambiente de controlo
- Avaliação e gestão de risco
- Atividades de controlo
- Avaliação de informação e comunicação
- Atividades de monitorização

#### 3.3.1 - Ambiente de controlo

A avaliação do ambiente de controlo procura responder de acordo com os seguintes tópicos, segundo Moeller (2014):

1. Compromisso com a integridade e valores éticos;
2. Compromisso e supervisão da administração;
3. Estruturas, linhas de reporte, autoridades e responsabilidades;
4. Atrair, desenvolver e reter funcionários competentes;
5. Pessoas alocadas ao controlo interno.

Para recolha destes elementos foram realizadas entrevistas ao diretor financeiro, à diretora de recursos humanos e ainda ao diretor de alojamento.

No que concerne ao compromisso com a ética e a integridade, observa-se ocasionalmente uma flexibilidade da administração na aplicação dos procedimentos de controlo interno estabelecidos. Tal comportamento pode refletir diferentes interpretações sobre a adesão aos valores éticos e à integridade, conforme a

percepção do diretor financeiro. A entidade procura seguir as leis e regulamentos que lhes são impostos pelas autoridades oficiais, procurando ainda ir de acordo à satisfação dos seus clientes, segundo as informações obtidas em entrevista ao diretor de alojamento.

Não existe na entidade, neste momento, um código de conduta e de ética, segundo a informação recolhida através da diretora de recursos humanos.

Solicitado o organigrama à diretora de recursos humanos, a mesma referiu que não há um modelo em vigor neste momento, não sendo clara a estrutura definida ou as hierarquias existentes. Referiu ainda que os trabalhadores, de uma forma geral, desempenham as suas funções de acordo com o que lhes é solicitado pelas suas chefias diretas e que conhecem apenas a linha direta à qual respondem.

Segundo o referido pela diretora de recursos humanos e pelo diretor financeiro, não há um manual de controlo interno acessível aos colaboradores para que os mesmos possam seguir as diretrizes impostas pela administração. Existem apenas orientações sobre procedimentos isolados específicos, como por exemplo, diretrizes a solicitar contratação de pessoal em que é necessário o preenchimento de formulário determinado com as assinaturas do diretor do departamento em causa, do diretor do hotel e ainda do chefe do departamento requisitante.

Segundo a informação recolhida junto do diretor de alojamento, verifica-se que a existência de trabalhadores experientes e com um elevado número de anos de permanência nesta mesma entidade tem vindo a diminuir e que se tem constatado o aumento da rotatividade nestes últimos anos. Todos os entrevistados foram unânimes ao referir que, na atualidade, tem vindo a existir alguma dificuldade na contratação e retenção de trabalhadores, dadas as condicionantes externas à entidade.

Neste momento, nesta entidade, e pela informação recolhida através da diretora de recursos humanos, não se encontra nenhum colaborador alocado ao controlo interno, esta posição já existiu no passado, mas não existe à data deste estudo.

### 3.3.2 - Avaliação e Gestão de risco

A avaliação do ambiente de controlo segue os critérios definidos por Moeller (2014):

6. Objetivos claros especificados
7. Riscos identificados para alcance dos objetivos
8. Potenciais fraudes consideradas
9. Mudanças significativas identificadas e avaliadas

A definição clara das tarefas de cada colaborador assume uma importância elevada neste princípio. A não existência dessa clarificação gera confusão e dificulta a compreensão da sequência de trabalho necessária para o alcance dos objetivos estipulados, Moller (2014). Segundo Almeida (2022) a separação de funções e responsabilidades é a característica mais importante do controlo interno. Sempre que possível, uma organização deve dividir as responsabilidades e tornar clara a separação de tarefas.

No que diz respeito à análise dos riscos, são apontados os seguintes riscos internos, de acordo com a opinião recolhida junto da diretora de recursos humanos:

- A carência de profissionais qualificados e a elevada taxa de rotatividade contribuem para uma maior dificuldade na formação e incorporação de colaboradores, bem como na sua integração aos valores da empresa;
- A elevada taxa de rotação de funcionários origina a carência de integração o que promove a baixa familiarização com os procedimentos, contribuindo para falhas na adesão aos mesmos já que pode haver uma visão diferente no controlo interno para os novos colaboradores.

Na opinião do diretor financeiro, no que diz respeito à análise de riscos internos, é mencionado que:

- A escassez de profissionais impede a adequada segmentação de funções, o que pode resultar em erros e fraudes.

Relativamente aos riscos externos são destacados os seguintes pelo diretor de alojamento e pela diretora de recursos humanos:

- Aumento da oferta de serviços renovados e modernizados de hotelaria nos arredores da entidade em estudo;

- Alterações à lei laboral.

Pelo diretor financeiro são destacados os seguintes riscos externos:

- Agravamento da carga de impostos;
- Aparecimento de novas exigências legislativas;
- Instabilidade de políticas e fiscalidade que promove o afastamento de investimentos em turismo;

Torna-se premente que a entidade esteja atenta aos vários riscos no sentido de agir atempadamente aos mesmos.

### 3.3.3 - Atividades de controlo

A avaliação das atividades de controlo, de acordo com Moeller (2014) engloba os seguintes pontos:

10. Implementação de políticas e procedimentos para mitigar riscos
11. Segregação de funções para evitar conflito de interesse
12. Controlos preventivos e de verificação para assegurar a eficácia das operações

A relação custo-benefício é crucial nas atividades de controlo, sendo essencial implementar medidas que estejam alinhadas com o custo associado e os benefícios resultantes, Moeller (2014).

Segundo a opinião do diretor financeiro é necessário criar alguns procedimentos para mitigar os riscos associados à rotatividade que se tem vindo a sentir e ainda à escassez de funcionários já mencionada. A preocupação passa por assegurar a segregação de funções necessária ao desempenho de tarefas incompatíveis entre si, como por exemplo ser a mesma pessoa a lançar faturas no sistema e a efetuar as cartas de transferência para serem assinadas pelo administrador e serem enviadas para o banco para pagamento.

Relativamente aos acessos aos programas informáticos, destaca um ponto positivo ser necessária uma avaliação prévia anterior à cedência de permissões aos programas utilizados no Resort.

No que diz respeito aos programas informáticos, estes são essenciais para a operação diária. A entidade dispõe de vários programas que se identificam de seguida:

- Adaco – programa de gestão de stocks e compras;
- Concept – programa de gestão de reservas especializado em golfe;
- Symphony – ponto de venda utilizados nos restaurantes do hotel;
- Primavera - utilizado apenas no módulo de recursos humanos;
- Opera – utilizado para a gestão de reservas, *check-in* e *check-out*, gestão de quartos e faturação;
- Sun – programa utilizado para a contabilidade.

Estes sistemas necessitam de atualizações e melhorias, especialmente no que diz respeito à interface entre eles. A integração entre os diferentes programas nem sempre é fluida, o que pode levar a desafios na comunicação e na gestão eficiente das informações. A implementação de atualizações e a melhoria da interface entre os sistemas são fundamentais para otimizar os processos, garantir a consistência dos dados e aumentar a eficiência operacional.

O diretor financeiro destaca ainda a necessidade de melhorar o controlo físico dos ativos da entidade, recomendando a implementação de sistemas informáticos para a monitorização dos ativos e das depreciações. Atualmente, a entidade não possui um controlo adequado dos seus ativos fixos tangíveis.

#### 3.3.4 - Avaliação de informação e comunicação

A avaliação de informação e comunicação, de acordo com Moeller (2014) engloba os seguintes pontos:

13. Informação de qualidade obtida, gerada e utilizada
14. Informação sobre o controlo interno comunicada internamente
15. Informação interna comunicada externamente

Referiu a diretora de recursos humanos que existe comunicação das decisões tomadas pela administração, sendo a mesma enviada via email para as chefias e

sempre que novas medidas são tomadas, no entanto não existe um código de conduta que possa ser comunicado a todos na entidade.

Foi identificado pela mesma que, em determinadas situações, alguns colaboradores expressaram a necessidade de melhorar a acessibilidade aos superiores para esclarecimento de dúvidas e clarificação de procedimentos.

### 3.3.5 - Atividades de monitorização

Para as atividades de monitorização, segundo o modelo COSO, Moeller (2014), devem ser tidos em consideração os seguintes pontos:

16. Informações contínuas e/ou independentes realizadas
17. Deficiências de controlo interno avaliadas e comunicadas

As atividades de monitorização são o garante de que todo o controlo interno implementado está a ser levado a cabo de uma forma eficaz. Moeller (2014) refere que um SCI é essencial e que deve ser monitorizado já que a não monitorização tende a que o mesmo se deteriore. Esta deve ser feita no decorrer das atividades da empresa através da supervisão diária e acompanhamento das atividades promovidas pela administração.

À data deste estudo, verifica-se que a entidade não dispõe de um manual de controlo interno formalizado. Os procedimentos existentes são mantidos de forma informal, como parte da cultura organizacional, sendo transmitidos oralmente ou por prática entre os colaboradores. No entanto, esta abordagem informal pode comprometer a consistência e eficácia dos processos.

No Capítulo 5 desta dissertação, são detalhados os procedimentos atualmente implementados na empresa, juntamente com a identificação das fragilidades que necessitam de melhorias para garantir um controlo interno mais robusto. No Capítulo 6, é apresentada a construção do manual de controle interno, que visa atender às lacunas identificadas nos Capítulos 3 e 5. As áreas que não foram abordadas neste estudo foram sugeridas para trabalhos futuros.

## Capítulo 4 - Metodologia de Investigação

Este capítulo identifica o Estudo de Caso como o método de investigação utilizado durante o processo de pesquisa. A adoção deste método de investigação é justificada ao longo deste capítulo, o qual explica os vários passos associados ao estudo de caso desenvolvido nesta dissertação.

Segundo Yin (2009) os métodos de investigação em Ciências Sociais, onde a Contabilidade e o Controlo de Gestão se enquadram, podem ser as seguintes:

- Experimental;
- Inquéritos ou questionários;
- A histórica;
- A análise de informação de arquivos (documental);
- O estudo de caso.

Cada um destes métodos de investigação deve ser adotado consoante o tipo de questões formuladas, o controlo que o investigador tem sobre o fenómeno em estudo e, ainda, se os fenómenos são de natureza histórica ou contemporânea (Yin, 2009). Esta dissertação baseia o seu trabalho empírico no estudo de caso, devido ao fato de ser o método de investigação mais apropriado face aos objetivos pretendidos com este estudo e às questões de investigação formuladas.

O estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenómeno contemporâneo no âmbito do seu contexto real (Yin, 2009; Ryan, 2002; Scapens 1990). Segundo Yin (2012) o estudo de caso é um método que tem sido utilizado em várias áreas já que permite uma investigação detalhada que procura compreender os fenómenos no seu contexto real. Segundo o mesmo autor, o estudo de caso recolhe dados, quer quantitativos, quer qualitativos, para poderem ser analisados, enquanto se consegue ter insights relevantes para a compreensão do caso em análise. O estudo de caso tem como objetivo relatar os acontecimentos tal como ocorreram, descrevendo as situações envolvidas para oferecer uma compreensão aprofundada do fenómeno em análise, Guba e Lincoln (1994). Além disso, como referido em

Benbasat, Goldstein e Mead (1987) e em Yin (2009), os estudos de caso possibilitam compreender o "porquê" e o "como" dos acontecimentos, além de revelar a natureza e a complexidade dos processos em curso. A estratégia de investigação está indicada para situações em que o investigador procura obter detalhes sobre o tema a ser estudado no seu próprio contexto, Yin (2009). Este método torna-se então adequado para o presente estudo já que recolhe a informação no seu próprio contexto.

Stake (1995) corrobora a mesma teoria já que refere que os estudos de caso oferecem oportunidade para a exploração dos fenómenos em estudo resultando numa compreensão mais aprofundada e contextualizada. Segundo Pereira e Chaves (2002), a característica principal que define e diferencia esta abordagem metodológica é o facto de envolver um estudo intensivo e detalhado de uma entidade específica e bem delimitada. Segundo os mesmos autores o caso pode ser uma grande variedade de situações desde indivíduos, personagens, uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade ou uma nação, pode também ser um processo, um incidente ou um acontecimento imprevisto. Segundo Dooley (2002, citado por Coimbra, 2021), o investigador que conduz um estudo de caso geralmente concentra-se num fenómeno específico, com o objetivo de compreendê-lo de forma completa e, em vez de controlar as variáveis, o investigador observa todas as variáveis e as suas interações. Stake (2013) e Oliveira, Cunha e Cordeiro (2020) referem que a metodologia do estudo de caso é considerada uma das estratégias da pesquisa qualitativa sendo necessário que os dados recolhidos sejam precisos e claros. Uma pesquisa qualitativa, conforme os estudos de Oliveira *et al.*, (2020), é empregada quando o investigador deseja identificar, analisar e interpretar perceções e entendimentos variados sobre questões relevantes, que, para serem compreendidas adequadamente, requerem mais do que uma simples análise estatística descritiva dos dados recolhidos durante o processo de investigação. A pesquisa qualitativa é adequada "quando se pretende identificar, analisar e interpretar, perceções e entendimentos diversos sobre questões relevantes, que necessitam, para sua melhor compreensão, muito mais do que uma mera análise

estatística e descritiva dos dados coletados durante o processo de investigação”. (Silva, Oliveira & Silva, 2021, p. 79)

Segundo (Ryan, 2002; Scapens, 1990), a principal crítica ao método de investigação estudo de caso é que este não permite extrapolações de natureza estatística. Por seu lado, Yin (2009) indica que embora o estudo de caso não permita a generalização estatística, permite obter generalizações de natureza teórica ou analítica (Ryan, 2002; Scapens, 1990). O estudo de caso também ajuda a atenuar uma das principais críticas dirigidas à investigação teórica em Auditoria. Na realidade, os defensores dessa abordagem argumentam que há uma lacuna entre a teoria e a prática, que frequentemente compromete a implementação das soluções propostas (Scapens, 1990; Ryan, 2002). Tal como refere Ryan (2002) a essência da contabilidade na prática é melhor compreendida com a utilização de estudos de caso.

#### 4.1 - Desenvolvimento do projeto de pesquisa

A frequência da unidade curricular de Auditoria, ministrada no âmbito do Mestrado em Fiscalidade da ESGHT, assim como a afinidade profissional do investigador com o tratamento contabilístico e o controlo interno associado às operações realizadas na entidade objeto de estudo, foram as principais fontes de motivação para o desenvolvimento do projeto de pesquisa.

O desenvolvimento do projeto de pesquisa iniciou-se com a revisão da bibliografia, na qual foram selecionados diversos artigos científicos relevantes ao tema em estudo. A análise dos artigos científicos foi complementada com a leitura e análise de literatura técnica acerca do mesmo método. Essa fase preliminar foi fundamental para identificar e definir vários aspetos cruciais que ajudaram a clarificar as questões centrais do trabalho. Durante este processo, foram estabelecidos os objetivos específicos do estudo e formuladas as perguntas de investigação relevantes para o projeto. Além disso, delineou-se a estratégia metodológica adequada para a recolha de evidências necessárias, visando fornecer respostas fundamentadas para as questões propostas.

## 4.2 - Preparação para a recolha de dados

Esta segunda etapa de preparação e recolha de dados envolveu, numa fase inicial a auscultação de vários responsáveis da entidade, no sentido de aferir a viabilidade do projeto de pesquisa. Após esta etapa inicial, foram solicitadas várias autorizações informais à entidade com vista a possibilitar o acesso a informação relevante para o sucesso da investigação em curso. Foram, igualmente, desenvolvidos diversos contactos no sentido de se realizarem entrevistas com os envolvidos na temática em estudo.

## 4.3 - Recolha da evidência

A recolha de evidência foi baseada em entrevistas não estruturadas, que permitiram obter informações de uma forma espontânea e flexível. Estas entrevistas foram complementadas por uma recolha de informação documental na entidade, garantindo um entendimento mais amplo do contexto, assim como também observação crítica ao funcionamento dos diversos departamentos

As entrevistas foram efetuadas ao chefe de compras, ao diretor financeiro, diretor de recursos humanos e de alojamento.

Procurou-se, na condução do estudo de caso, seguir uma abordagem flexível devido ao facto do objeto deste estudo constituir um novo terreno de pesquisa (Moreira, 1994). Esta abordagem flexível resulta na complementaridade entre a informação documental retirada do sistema contabilístico e das entrevistas desenvolvidas ao longo do trabalho, assim como da observação direta. É importante sublinhar que as entrevistas foram não estruturadas e conduzidas, na sua maioria, com perguntas abertas, no sentido de possibilitar o entendimento mais completo da realidade em estudo.

O uso de entrevistas como instrumento científico de recolha de dados deve ser cuidadosamente planeado, pois reflete o enquadramento da pesquisa num paradigma científico que orienta o investigador sobre o tipo de problema a

investigar, o método a utilizar, o raciocínio envolvido, a postura do investigador e o tipo de conhecimento que pode ser obtido, Leitão (2021). Yin (2009) considera as entrevistas como uma das mais importantes fontes do estudo de caso. A flexibilidade inerente a esta técnica possibilita a repetição de questões ou formulação das mesmas de forma distinta garantindo a sua compreensão. Esta técnica permite ainda formular outras perguntas com o objetivo de esclarecer o significado de uma resposta, de desafiar o relato do entrevistado para apurar a consistência das suas respostas e, ainda, de criar uma atmosfera que permita ao respondente expressar opiniões que, habitualmente, são desaprovadas (Selltiz, Jahoda & Deutsh, 1959).

A condução de entrevistas não estruturadas recomenda a gravação das mesmas para posterior identificação e explicação dos padrões obtidos (Moreira, 1994). No entanto, optou-se por não gravar as referidas entrevistas devido aos potenciais constrangimentos causados ao entrevistado no decorrer da entrevista. De facto, existe uma conotação negativa associada a este procedimento e é comum encontrar entrevistados que limitam substancialmente as suas respostas neste contexto e tendem a ser muito mais formais. Todos estes constrangimentos dificultam a recolha de dados e condicionam a explicação do fenómeno analisado.

Antes do início da realização das entrevistas, foi explicada a finalidade do estudo e a importância do entrevistado para a sua concretização. Foi bem explícito a confidencialidade das entrevistas e do estudo de caso, de forma a deixar os entrevistados à vontade.

#### 4.4 - Identificação e explicação dos padrões

Este passo tem sido identificado pelos investigadores como sendo o mais difícil e desafiador na condução de um estudo de caso (Miles e Huberman, 1994). Esta etapa foi iniciada através da transcrição das entrevistas, cujos dados obtidos não foram gravados, mas sim manuscritos em formato papel. O investigador optou por realizar a transcrição logo após a conclusão da entrevista no sentido de apontar os aspetos mais importantes. Este procedimento permitiu igualmente uma melhor preparação

para as entrevistas a realizar posteriormente. Após a transcrição de todas as entrevistas, bem como de todos os documentos internos obtidos e de todas as observações diretas efetuadas, foram identificados os principais padrões e temas. Foi também efetuada a triangulação da evidência de forma a garantir a sua qualidade e fiabilidade. Os padrões identificados no trabalho de campo foram confrontados com a literatura analisada e originaram as conclusões deste estudo.

#### 4.5 - Redação da dissertação

Na última etapa foi redigida a dissertação. Esta etapa foi levada a cabo à medida que o investigador foi conduzindo as várias fases do estudo. A versão final da dissertação resultou da revisão do texto que foi sendo construído ao longo dos passos anteriormente identificados.

## Capítulo 5 - Análise de Processos

### 5.1 - Levantamento do controlo interno

Pela natureza do estudo em causa, faz-se uma breve apresentação das funções diretamente afetas às áreas analisadas, assim como breve abordagem das funções desempenhadas e ainda uma descrição geral dos diversos papéis prestados, conexos com o departamento financeiro, uma vez que é no mesmo que se desenrolam grande parte das funções em análise e controlo sendo ainda o mesmo quem prepara as demonstrações financeiras, finalidade geral dos procedimentos de auditoria e controlo interno.

### 5.2 - Composição dos elementos intervenientes nas áreas em estudo

O departamento financeiro é composto pelos seguintes elementos: diretor financeiro, chefe de contabilidade, *accounts receivable*, *accounts payable*, um tesoureiro e *income audit*. Dentro do departamento financeiro encontra-se ainda o departamento das compras com um chefe de compras que responde diretamente ao diretor financeiro e ainda um fiel de armazém, responsável pela manutenção e organização das áreas do economato, receção e controlo das compras e realização das contagens físicas para efeitos de inventário.

A área dos serviços prestados encontra-se representada pelos elementos da receção: diretor de alojamento, chefe de receção e vários rececionistas que variam em número. O serviço de reservas é composto por um chefe de reservas e um auxiliar do chefe de reservas. Há ainda um coordenador de grupos que trata de toda a venda e coordenação dos grupos. Espalhados pelos diversos *outlets* encontramos vários colaboradores que asseguram o funcionamento dos mesmos sendo na sua maioria empregados de mesa, cozinheiros, ajudantes de cozinha entre outras funções que asseguram o funcionamento de todos os pontos de venda.

O departamento dos recursos humanos é composto por uma diretora de recursos humanos, por um técnico de recrutamento, um técnico de processamento salarial, um técnico de higiene e saúde no trabalho e um administrativo de apoio geral.

Entendendo a importância destes departamentos na gestão dos recursos de uma empresa, é necessário explorar as suas funções de uma forma mais detalhada. Desde a gestão do fluxo de caixa até à elaboração de relatórios e o planeamento estratégico, cada responsabilidade desempenha um papel crucial no suporte às operações e na tomada de decisões. Desta forma será, de seguida, feito um resumo das funções desempenhadas nestes departamentos, informação recolhida essencialmente através de entrevistas não estruturadas e ainda através da participação direta.

#### 5.2.1 - Departamento Financeiro

O diretor financeiro responde diretamente ao administrador que é simultaneamente o proprietário das diversas unidades hoteleiras e campos de golfe. Este é também o *chief executive officer* do Grupo, encontrando-se a desempenhar funções para as diversas unidades em Portugal e ainda no estrangeiro, por ser lá que o administrador da empresa se encontra maioritariamente e por esse motivo o diretor financeiro encontra-se ausente a maior parte das vezes. Segundo Bragg (2012), as funções de um diretor financeiro derivam das do *controller* financeiro, estando o mesmo diretamente envolvido com atividades de investimento, gestão de risco e ainda desenvolvendo uma relação direta com investidores e credores. São funções do diretor financeiro supervisionar e controlar as operações que se desenrolam, prestando apoio aos colaboradores, estando atento às suas necessidades profissionais, no sentido de melhorar as funções do departamento, Craveiro (2013). É importante que o diretor financeiro se mostre recetivo ao apoio de dúvidas que surjam e esclarecimentos diversos, no sentido que todas as funções do departamento se desenrolem com o mínimo de falhas e erros e ainda que as mesmas fiquem espelhadas nos lançamentos contabilísticos da forma verdadeira e apropriada, uma vez que é quem tem maior conhecimento das operações que se desenrolam, Craveiro (2013). Ainda segundo o mesmo autor, ao diretor financeiro

cabem também as funções de verificação, aprovação e decisão dos pagamentos efetuados a fornecedores, estado, salários empréstimos e outras dívidas.

O processo de pagamentos é efetuado através da realização de cartas de transferência assinadas por um dos administradores autorizados. O diretor financeiro autoriza e controla os pagamentos efetuados, juntamente com o *accounts payable*.

No que se refere à análise das funções do diretor financeiro, destaca-se a necessidade de uma maior presença e disponibilidade deste profissional para melhorar a coordenação do departamento.

É ainda da responsabilidade do diretor financeiro a participação na construção do orçamento pois este é crítico para garantir que os recursos financeiros da organização sejam geridos de forma eficiente e alinhados com os objetivos estratégicos. O diretor financeiro não apenas supervisiona a criação do orçamento, mas também desempenha um papel ativo na definição de metas financeiras, análise de desempenho e monitorização da execução do orçamento ao longo do tempo, Hope e Fraser (2003)..

Ao chefe de contabilidade cabem as funções de coordenar, em conjunto com o diretor financeiro, as funções que se desenrolam no departamento. Desempenha o papel na gestão e supervisão das operações contabilísticas, assegura ainda a conformidade das demonstrações financeiras. Faz também parte das suas funções a coordenação dos processos de encerramento contabilístico mensal e anual enquanto garante a regularidade técnica das demonstrações financeiras. Dada a escassez de pessoal é frequente ter que executar tarefas relacionadas a lançamentos contabilísticos. O chefe de contabilidade deve ter conhecimento de todas as operações a decorrer na empresa, de forma a garantir a coesão e consistência nas práticas da organização. É também das suas funções a aprovação das compras que não excedam o valor de 500 € para todas as compras à exceção das compras para o departamento de manutenção, prendendo-se esta aprovação essencialmente com a contabilização das mesmas, funcionando como um segundo filtro na linha de controlo, Drucker (2001). Os valores foram definidos pelo diretor financeiro em conjunto com o diretor geral. Para as funções desempenhadas pelo chefe de

contabilidade somos da opinião que deveria existir maior segmentação de funções entre a supervisão e a execução de tarefas ligadas aos lançamentos contabilísticos. Segundo Craveiro (2013), a função de *accounts receivable* trata essencialmente do envio da faturação e à cobrança de valores que ultrapassam o prazo de pagamento acordado com os clientes (agências) cuja faturação caiu em *city ledger*, sendo esta a designação dada ao conjunto de empresas às quais foi atribuído crédito. A receita tem de ser convertida em recebimentos, uma vez que o dinheiro é vital para a organização, Mian & Smith (1992).

São também funções do *accounts receivable* a verificação de que a faturação se encontra devidamente documentada para poder ser enviada às empresas para pagamento. Segundo observação dos procedimentos, é efetuado o arquivo dos duplicados da faturação, assim como os relatórios diários extraídos do programa de reservas, onde é efetuada a faturação. A reconciliação dos valores recebidos em cartão de crédito no banco é outra das funções efetuadas e consiste em comparar os valores registados em pagamentos no programa com os valores que efetivamente entraram no banco. Consecutivamente é o *accounts receivable* quem lança no programa de contabilidade os recebimentos dos cartões na conta do banco, assim como também os recebimentos dos valores das agências e pré-pagamentos.

Uma outra função desempenhada pelo *accounts receivable* é o lançamento dos pré-pagamentos recebidos na conta bancária, servindo o mesmo para dar cumprimento ao estipulado na al c) no n.º 1 do art.8º do Código do IVA. O responsável pelos clientes é também, em conjunto com o diretor financeiro, o *credit control*, cujo papel consiste na verificação da atribuição de crédito, através de uma breve análise à capacidade dos clientes liquidarem as suas contas a pagar, sendo consideradas fidedignas ou não, Craveiro (2013). A ausência de segmentação de funções, nesta posição, está presente nos lançamentos dos valores recebidos na conta bancária no programa Opera e no Sun. Em relação às funções de *accounts receivable* somos da opinião que deveria ser efetuada a segmentação de funções entre as funções de lançamentos no programa de contabilidade, principalmente relativos aos recebimentos dos clientes na conta bancária e no programa de faturação.

Quanto à Função de *accounts payable*, a mesma encontra-se dividida entre a contabilização das faturas de fornecedores, realização das cartas de transferência a serem assinadas pelo administrador para efetuar os pagamentos por transferência bancária e a sugestão dos pagamentos a serem aprovados pelo Diretor Financeiro. Segundo Schaeffer (2002), quando a função de *accounts payable* não é executada de forma correta, há maior probabilidade de se efetuarem pagamentos duplicados, fraude com cheques são mais frequentes, os custos disparam, perdem-se descontos e as relações com os fornecedores acabam por enfraquecer.

No que diz respeito ao lançamento de faturas, o procedimento é distinto, quer sejam faturas de compras de comidas e bebidas, quer sejam de serviços. Assim, à fatura de compras de mercadorias é sempre anexada a *purchase order*, efetuada pelo chefe de compras e aprovada pelo chefe de contabilidade, sendo aprovada pelo diretor financeiro sempre que o valor ultrapasse um limite estipulado de 500 €. As faturas são lançadas no programa Adaco e posteriormente importadas, através de um ficheiro de Excel para o programa de contabilidade - Sun. As faturas de serviços são validadas pelos chefes de departamento sempre que estejamos perante compras ocasionais ou validadas por um contrato, sempre que nos referimos a faturas de serviços regulares como é o caso das faturas de eletricidade, água ou gás ou ainda serviços diversos de consultadoria, obrigatórios ou opcionais. Tem-se vindo a observar um aumento significativo no volume de solicitação de pré-pagamentos, sendo a fatura do fornecedor emitida posteriormente ao pagamento. Nestas circunstâncias, o pagamento é efetuado mediante a apresentação da fatura proforma ou orçamento pelo fornecedor ou através da ordem de compra gerada pelo chefe de compras. Nesta função temos a identificar ausência de segmentação de funções já que compete à mesma pessoa lançar faturas no Adaco e no Sun e ser ainda quem prepara as cartas de transferência para efetuar pagamentos aos fornecedores.

Dentro do departamento financeiro temos também o economato, onde desempenham funções o chefe de compras e ainda um ecónomo.

O economato é o local onde são armazenadas todas as comidas e bebidas, assim como todo o tipo de material operacional. Nas arcas frigoríficas são armazenados os produtos que carecem de frio, tais como congelados, laticínios, carnes e peixes entre outros. Existe ainda um local onde são armazenadas todas as bebidas, alcoólicas, não alcoólicas, refrigerantes e ainda águas. Há também locais próprios onde são armazenados todo o tipo de materiais operacionais como, por exemplo, materiais de escritório, combustíveis de cozinha e pequenos utensílios a serem usados na operação.

É ao Chefe de Compras a quem cabe a realização do processamento das requisições efetuadas pelos departamentos para a compra dos diversos produtos. Para este efeito, cada departamento transmite as suas necessidades, altura em que se dá início o processo de encomenda. Sempre que se trate de produtos novos, é efetuada uma consulta de mercado através de consulta de preços e são pedidas amostras para avaliação da sua qualidade em conjunto com o chefe do respetivo departamento requisitante. Observou-se que existem faturas recebidas sem que a ordem de compra esteja efetuada, tendo de ser solicitada a sua realização para comprovação da sua legitimidade.

Cabe ainda ao Chefe de Compras a monitorização e gestão das encomendas, garantindo o cumprimento das condições acordadas, quer em termos de preços, quer em termos de qualidade dos produtos adquiridos e ainda o cumprimento dos prazos de entrega. A negociação com os fornecedores é efetuada no início de cada ano civil e os acordos resultantes passam pela simples negociação de preço ou por uma negociação de *rappel*, recebido no final de cada ano.

Para a realização de todo o processo de compras, o *Resort* utiliza o *Adaco*, o programa de gestão de stocks, onde são inseridos todos os produtos a serem posteriormente requisitados pelos *outlets*. De acordo com Martins (2013), a gestão de stocks não recebe a atenção proporcional à sua importância nas organizações e mesmo com empresas que estruturam as suas práticas de compra, o foco principal ainda está no custo/preço, sugerindo que outros aspetos críticos da gestão dos

stocks podem estar a ser negligenciados, tais como o risco de fornecimento, a sustentabilidade, entre outros aspetos.

Para gerir o processo de compras, foi atribuído um fundo de caixa fixo ao chefe de compras, permitindo-lhe efetuar as aquisições necessárias. Existe um contrato escrito que discrimina os valores entregues ao chefe de compras para o seu fundo de caixa. Diariamente, ele elabora uma folha de caixa onde regista as faturas recebidas e pagas. É através deste documento que realiza um novo levantamento do valor gasto em compras na tesouraria do hotel. Na sua maioria as compras são pagas, quer por caixa, quer efetuando adiantamentos, por transferência bancária, de valor fixo ao fornecedor que fornece um *plafond* a ser consumido em faturas futuras, valor controlado pelo chefe de compras, em articulação com o fornecedor e, posteriormente, através de reconciliações efetuadas no departamento financeiro. Realizar o controlo dos pré-pagamentos exigidos pelos fornecedores e verificar que as faturas estão efetivamente pagas quando são liquidadas pelo caixa representa um desafio significativo para o controlo interno, especialmente em situações de divergências com o fornecedor.

Com a ajuda do Fiel de Armazém é efetuada a gestão de stocks que permite garantir o stock ideal para cada produto de modo a garantir a disponibilidade do mesmo, evitando demasiado investimento em compras e reduzindo custos que resultariam em desperdícios. Diariamente é efetuada uma verificação do stock mínimo para evitar quebras de produtos essenciais à operação e é ainda feita a verificação dos produtos que se encontram fora de validade ou em aproximação da validade para se abater ou consumir, conforme o caso. É o fiel de armazém quem identifica os produtos em falta e coloca as encomendas a serem posteriormente transformadas em ordens de compra pelo chefe de compras.

Cabe também ao fiel de armazém a receção das mercadorias, assim como o acompanhamento do fornecedor/ distribuidor quer para efeito de controlo de qualidade dos produtos recebidos, quer pelo controlo das quantidades faturadas e encomendadas. Os produtos recebidos são geralmente conferidos pelo fiel de armazém, embora haja muitas situações em que o fornecedor deixa os produtos no

corredor que dá acesso ao economato, como, por exemplo, sempre que as compras chegam ao fim de semana, quando ninguém se encontra ao serviço nessa área ou sempre que o fornecedor chegue antes da hora de chegada do fiel de armazém.

Depois de recebidas as encomendas, são inseridos os artigos no programa através do lançamento da fatura. Para o efeito confronta-se a fatura com a *purchase order* existente no programa e gerada na encomenda transmitida ao fornecedor.

Outra função do fiel de armazém é disponibilizar os produtos requisitados pelos diversos departamentos, de acordo com horários previamente estipulados. O processo de levantamento dos produtos ao economato acontece por requisição de *outlet*. A requisição é efetuada por qualquer funcionário com acesso a um computador e aprovada pelo chefe do respetivo departamento. Nos anos que se sucederam à pandemia por Covid-19 o Resort tem vindo a funcionar com um nível mínimo de *staff*. Neste sentido tem sido muito frequente o levantamento de produtos sem requisição e, por vezes, sem comunicação do levantamento ao fiel de armazém.

Durante o fim de semana, altura em que o economato se encontra fechado, é frequente que surjam necessidades de produtos e nessa situação acede-se à chave que se encontra na portaria da área de serviço, efetua-se a recolha dos produtos devendo ser efetuada uma requisição manual por parte de quem efetua o levantamento. Em diversas situações é o próprio Fiel de Armazém quem efetua as requisições no programa de artigos que foram levantados do economato sem requisição colocando depois a aprovação à respetiva chefia do departamento requisitante. Esta requisição é lançada no programa com o intuito de se abater o produto no stock.

Em todos os finais de mês é efetuada uma contagem das bebidas e comidas existentes nos *outlets* e no economato, através de um leitor de códigos de barras que posteriormente é inserido no programa para se efetuar a inventariação de fecho de mês. Esta contagem é efetuada pelo Fiel de Armazém e introduzida por ele no programa. O valor das contagens de comidas é efetuado pelo Chefe da Cozinha e enviado para ser inserido no programa. Observou-se, durante este estudo, que

durante o processo de inventários os produtos continuam a chegar, sendo difícil distinguir o que já foi contado daquilo que ainda não foi. Ocorre também que os *outlets* não são encerrados para as contagens e, durante as mesmas, é frequente a ocorrência de saídas de produtos. Em relação às funções desempenhadas no economato, consideramos essencial haver uma segmentação clara entre os responsáveis pela contagem física dos produtos, quem insere os inventários e quem regista as faturas no sistema de gestão de stocks. É igualmente importante reforçar o controle sobre o acesso aos produtos do economato.

#### 5.2.2 - Tesouraria

Atualmente, não há uma segregação adequada entre as funções de tesouraria e auditoria de receitas.

No que diz respeito às funções de tesouraria o procedimento inicia com o levantamento dos envelopes que compõem a caixa de cada ponto de venda, sendo verificados e depositados pelos funcionários no cofre do hotel, uma sala de acesso restrito. O acesso à sala é controlado pela própria receção através da entrega da chave do mesmo por contrapartida do registo numa folha de acesso aos cofres. Os envelopes são então depositados no cofre principal. Todas as manhãs o tesoureiro se dirige ao cofre, localizado ao lado da receção e, munido da chave da sala e do próprio cofre, acede aos envelopes que são então contados na presença da testemunha que acompanha o tesoureiro. Posteriormente, já na tesouraria e sozinho, o tesoureiro procede à abertura dos envelopes, contagem de dinheiro, preparação de lançamento e registo contabilístico das entradas na respetiva conta da caixa no programa da contabilidade. É também verificado o registo no programa das reservas dos recebimentos em dinheiro e comparados com o dinheiro físico existente. À data atual o valor não é depositado no banco, fica no cofre da tesouraria para enfrentar as compras do dia e outras necessidades que surjam tais como reposição de qualquer dos fundos de caixa que foram atribuídos aos chefes de secção e ao chefe de compras. Os chefes de secção entregam uma folha de caixa com as despesas às quais tiveram de recorrer e recebem a reposição do respetivo fundo de caixa.

Têm-se vindo a verificar algumas situações em que o fornecedor apresenta diferenças na reconciliação dos valores pagos por dinheiro. Em muitas situações o fornecedor recebe o dinheiro através dos seus funcionários que deixam as mercadorias no hotel, não tendo consigo os recibos para entregar. Como o volume de pagamentos em caixa é elevado, é fácil perder o controlo do que foi pago daquilo que não foi. Torna-se, pois, difícil provar o pagamento, em situações de discordância, uma vez que o único documento que fica é a fatura e uma folha de caixa elaborada manualmente pelos chefes de secção.

É ainda o próprio tesoureiro que efetua os lançamentos desses pagamentos na contabilidade, sendo o *accounts payable* quem efetua o lançamento das faturas nas respetivas contas dos fornecedores. Diariamente é feita uma folha de caixa que regista os valores existentes na mesma e as despesas incorridas. As despesas incorridas são digitalizadas e enviado email para o diretor geral e o diretor financeiro que devem aprovar as despesas diárias, este procedimento não está a ser cumprido. Faz parte das funções do tesoureiro efetuar contagens físicas às caixas dos diversos *outlets*, em dias e alturas aleatórios, porém dada a acumulação de funções, este procedimento deixou de ser efetuado.

Recentemente houve uma decisão da direção que proibiu os recebimentos em dinheiro nos *outlets*, sendo que os clientes são incentivados a pagar em cartão, porém este procedimento não se torna viável em muitas situações e têm sido frequentes os recebimentos em dinheiro nos diversos pontos de venda, sendo os mesmos registados numa reserva virtual que se destina a receber esses montantes em dinheiro e posteriormente os mesmos são entregues à receção para se juntar esse dinheiro aos restantes recebimentos do dia.

No que diz respeito às funções de *income auditor*, as mesmas encontram-se reduzidas, uma vez que existe acumulação de funções e funcionam como uma continuação do trabalho iniciado pelo *night auditor*, Craveiro (2013). São efetuados os relatórios de reconciliação da receita, assim com também é feita uma verificação dos relatórios efetuados pelo *night auditor* no sentido de verificar a veracidade dos dados reportados. Verifica ainda se todos os descontos efetuados são legítimos e se

encontram devidamente autorizados por quem tem a incumbência de autorizar. Por vezes não se consegue efetuar essa validação por falta de informação transmitida ao departamento financeiro. Faz também parte das suas funções verificar se os consumos internos estão devidamente assinados e preparar os que não se encontram assinados para que o sejam posteriormente pelo diretor geral, o que neste momento também não está a ser cumprido. Estes consumos internos são então inseridos numa folha de Excel, por centros de custos, para serem lançados no final do mês nas respetivas contas de custos, com a devida liquidação de IVA.

### 5.2.3 - Serviços Prestados

O *Resort* dispõe de um departamento de reservas composto por um chefe de reservas e um auxiliar ao chefe de reservas que tratam das reservas relacionadas com o alojamento havendo ainda uma coordenadora de grupos e eventos.

Os pedidos de reservas são recebidos por email ou telefone e, depois de apresentadas as várias tarifas, dependendo da escolha do cliente, as mesmas são inseridas no sistema de reservas, de acordo com os dados recolhidos no processo de reserva. Nessa altura é indicado o método de pagamento, sendo a crédito ou pagamento direto, podendo ser em pré-pagamento a receber até aos 5 a 7 dias anteriores ao *check in* ou ainda na altura do mesmo. O pagamento direto é usado para clientes individuais, enquanto o crédito se aplica às agências de viagens/operadores turísticos autorizados. A estas agências, é estabelecida a atribuição de crédito pelo diretor financeiro, sendo geralmente a 30 dias após data de *check out* e/ou determinado valor, dependendo do que for atingido primeiro. Este crédito é acompanhado e controlado pelo *accounts receivable*. Verificaram-se falhas na política de pré-pagamentos.

Caso o pagamento não venha a acontecer, o crédito pode ser cancelado, decisão sempre em conjunto com o diretor financeiro. A principal fonte de rendimentos de uma empresa prende-se com as vendas e as prestações de serviços, sendo a rúbrica de dívidas a receber materialmente relevante pelo que à mesma deve ser prestada alguma atenção, Almeida (2022).

Quanto às reservas de grupos, as mesmas têm de ser pré-pagas independentemente de a agência envolvida ter crédito, devendo ser liquidadas antes do *check-in*, de acordo com o que foi negociado previamente. As condições podem variar, mas geralmente é solicitado o pagamento de 10% na assinatura do contrato (geralmente não reembolsável em casos de cancelamento). Este procedimento tem vindo a deixar de ser cumprido e tem sido frequente os grupos já estarem alojados depois do mesmo efetuar pagamentos, acontecendo também os mesmos efetuarem o *check out* e liquidarem a dívida depois.

Depois do grupo estar já “*in house*” seria usual que os débitos fossem verificados diariamente pelo responsável pelos grupos, o que não está a acontecer, sendo frequente a posterior anulação de valores debitados às contas dos grupos depois de analisadas pelo mesmo.

Nas reservas pré-pagas de alojamento é informado o *Accounts Receivable* de que irá dar entrada o valor na conta bancária para ser emitida a respetiva fatura de adiantamento (de acordo com o art.º 8º do CIVA) e inserido o montante na reserva já criada para o efeito.

O Hotel dispõe de serviço de receção 24 horas por dia e na altura do *check-in* é atribuído um quarto ao cliente, cujo número servirá de identificação para todos os atos que o mesmo efetue no hotel. Sempre que o cliente efetuar algum consumo em algum dos *outlets* do hotel e não os pague de imediato, os mesmos são debitados ao seu quarto (*room charge*), bastando para isso que o cliente identifique o n.º do quarto que lhe foi atribuído e assine a sua conta como forma de comprovar que existiu o consumo. Há, no entanto, clientes que preferem pagar diretamente no ato do consumo. Em alguns casos de débitos ao quarto, há clientes que não assinam os talões de consumo.

A receção é o departamento responsável pelo registo dos *check-in* e *check-out* dos hóspedes, (Abranja, Almeida & Almeida, 2019). Durante o dia são efetuados vários *check in's* e vários *check outs*. Na altura do *check out* é emitida uma fatura final em que se dá a regularização dos adiantamentos efetuados, no caso de existência de reservas pré-pagas assim como também a respetiva regularização do IVA a favor do

sujeito passivo. Esta regularização é efetuada automaticamente pelo programa de reservas em que se efetua a faturação.

O cliente faz o pagamento através de multibanco/cartão de crédito ou através de numerário, consoante o montante a liquidar. Poderá ainda haver pagamentos intermédios, sempre que a estadia se alongar por algum tempo e que os valores devedores o justifiquem, porém, este procedimento não tem estado a ser cumprido. Todo o movimento é verificado pelo *night audit* para posteriormente ser enviado para o departamento financeiro que fará uma dupla verificação do trabalho. De acordo com Abranja *et al.* (2020), o *night audit* tem como objetivo primordial a reconciliação das operações diárias ao mesmo tempo que desempenha as responsabilidades de rececionista durante o turno da noite.

O *night audit* tem as funções de verificar se a receita de todos os *outlets* está correta no sistema, efetuando cruzamento de dados entre os programas de F&B e de golfe com o sistema de reservas e faturação. Verifica ainda se os valores registados como pagamento em cartão de crédito estão corretos com os fechos dos terminais de pagamentos automáticos. Também verifica e fecha a faturação a crédito, enviando posteriormente as faturas para o departamento financeiro, onde o *accounts receivable* dá o devido encaminhamento.

São ainda funções do *night audit*, segundo Pereira (2022):

- Verificação da faturação efetuada pela receção;
- Verificação dos recebimentos do dia por método de pagamento;
- Verificar os *rebates* e a lista diária de faturas/notas de crédito e imprimir caso necessário;
- Verificar as *rates* e respetivas ventilações;
- Controlar as contas em aberto de quartos já com *check-out* efetuado;
- Preparar as saídas e verificar as chegadas do dia, entre outras inúmeras funções que também variam conforme os procedimentos adotados e os standards em uso.

Além do alojamento, o Resort dispõe do campo de golfe e procede à venda de *green fees* ou rondas de golfe pelos 3 campos disponíveis.

No caso de reservas de clientes residentes (alojados no hotel) com golfe incluído nas tarifas, as reservas já se encontram inseridas no sistema de reservas e a faturação é feita pela auxiliar da chefe de reservas, sendo o *check in* feito sem valor visto essa receita cair diretamente por inclusão no alojamento, em ventilações.

No caso de reservas de clientes não residentes (não alojados no hotel), são os colaboradores na receção do golfe quem insere as reservas no sistema de reservas do golfe. Se a agência não tem crédito, devem solicitar pré-pagamento a ser efetuado entre 3 a 5 dias antes da data de jogo, procedimento que nem sempre acontece.

Uma vez que o departamento de golfe não tem acesso ao sistema de reservas do alojamento, onde será posteriormente debitada a receita do golfe, é o *accounts receivable* quem lança o pré-pagamento na reserva e informa a receção do golfe do número de reserva virtual criada, onde se deverá lançar a receita.

A data de faturação para as agências que vendem o Golfe tem dia definido semanalmente e ainda no último dia do mês, uma vez que há agências com reservas diárias.

No caso de clientes passantes, vulgo clientes diretos, que efetuem reservas pagam ao balcão no dia de jogo.

Em suma, e também de acordo com Almeida (2022), é ao departamento de vendas a quem compete vender o hotel e os serviços que o mesmo oferece, sendo ao departamento financeiro a quem está incumbida a tarefa de cobranças. Segundo o mesmo autor, de nada adianta vender se os direitos de cobrança inerentes às vendas não forem efetivamente recebidos.

#### 5.2.4 - Tratamento dos ativos fixos tangíveis

Segundo a Norma Contabilística e de Relato Financeiro n.º 7, os ativos fixos tangíveis de uma empresa compreendem um conjunto de bens cujo destino se prende com a realização dos objetivos da empresa e não se destinem a ser vendidos ou transformados no decurso normal das suas operações. As ampliações e remodelações também são consideradas como ativos fixos tangíveis, desde que valorizem ou prolonguem a duração dos bens que as sofreram. O reconhecimento de

um bem como ativo fixo tangível deriva do grau de certeza do mesmo gerar benefícios económicos para a empresa. A decisão entre a capitalização ou não prende-se essencialmente com a duração do bem e ainda com a sua materialidade, dando cumprimento à faculdade existente no art.º 33º do CIRC.<sup>9</sup> A decisão deve ser consistente e aplicar-se a todos os ativos da empresa. Caso os bens tenham uma duração superior a 1 ano deverão ser capitalizados.

À data deste estudo, as compras de ativos fixos tangíveis são diminutas, apesar da unidade hoteleira em causa carecer de investimentos, quer pelos anos que a mesma apresenta, quer pelo desgaste dos ativos atuais. A unidade hoteleira não dispõe de um programa de registo de ativos fixos tangíveis, nem de fichas individuais para a identificação dos diversos bens. No que diz respeito à compra de ativos fixos tangíveis, não está a ser transmitido ao departamento financeiro o orçamento de *capital expenditures*. Desta forma a identificação deste tipo de investimento levanta dúvidas acerca da correta contabilização das aquisições que vão surgindo.

Não se encontra ainda definido um procedimento para a movimentação dos ativos ou mesmo da venda ou abate dos mesmos. É de extrema importância a definição de procedimentos para a movimentação dos ativos dentro da organização.

### 5.3 - Análise de processos

Segundo Pinheiro (2008 citado por Vilarigues, 2015 e Pereira, 2018), a análise de processos é uma parte fundamental do controlo interno e pode ser entendido como o desenho dos processos. De acordo com Vilarigues (2015), a existência de desenhos é crucial para a gestão das atividades desenvolvidas pela empresa, tendo relevo na identificação dos riscos e conseqüentemente melhorias do processo em causa. Vilarigues (2015) refere a importância do controlo interno nas transações que impactem as demonstrações financeiras tais como a demonstração de resultados ou

---

<sup>9</sup> [https://www.cnc.min-financas.pt/\\_siteantigo/SNC\\_projecto/NCRF\\_07\\_activos\\_fixos\\_tangiveis.pdf](https://www.cnc.min-financas.pt/_siteantigo/SNC_projecto/NCRF_07_activos_fixos_tangiveis.pdf)

o balanço, sendo que estas transações devem apresentar adequados níveis de controlo interno.

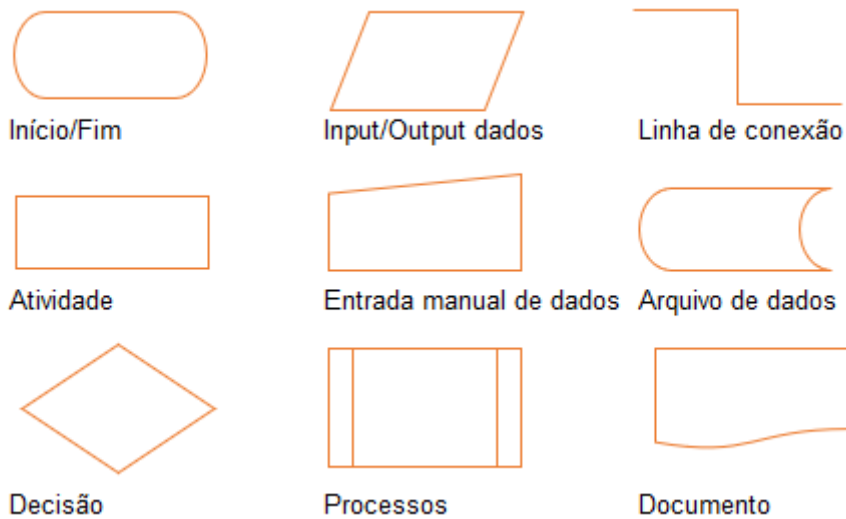
Desta forma, Almeida, (2022) refere que fluxogramas são uma representação simbólica de um conjunto de ações e procedimentos sob a forma de ilustrações sequenciais, os mesmos utilizam símbolos padrão e linhas de conexão e anotações que pretendem demonstrar um fluxo sequencial de uma determinada operação. Os fluxogramas são bastante usados em controlo interno uma vez que recorrem a símbolos uniformizados, fazendo deste processo uma ferramenta de aplicação vasta, Vilarigues (2015).

Vieira (2014) salienta o facto de que os fluxogramas estão habilitados a representar graficamente operações pois permitem registar o fluxo de informação desde o início e ainda permitem exibir a separação de funções, autorizações e aprovações assim como verificações internas. Vilarigues (2015) defende que o desenho de fluxogramas é um processo exaustivo e complexo tornando necessário o envolvimento de diferentes níveis na empresa para a identificação de atividades duplicadas ou mesmo algumas que possam ter deixado de fazer sentido. O envolvimento de todos, defende a mesma autora, é de extrema importância pois permite a identificação de todas as tarefas existentes efetuadas e garante a envolvimento e compromisso de cada um.

Segundo o portal da auditoria, fluxograma é uma técnica aceite pelas empresas, pois oferece uma representação gráfica muito clara do ciclo operacional da organização. Os fluxogramas elaborados com a utilização de símbolos padronizados têm contribuído para uma compreensão ainda mais aprofundada do sistema, uma vez que esses símbolos são amplamente reconhecidos pelas pessoas que estão familiarizadas pelos mesmos.

Pinto (2008, citado por Vilarigues, 2015) refere que fluxogramas são uma forma gráfica de representar um fluxo sendo que este se pode referir a processos, pessoas, materiais ou mesmo informações, uma vez que, recorrendo a simbologia uniformizada, o fluxograma tem uma larga utilização. A seguinte figura mostra alguma da simbologia usada num fluxograma.

Figura 5.1 - Simbologia usada em fluxograma





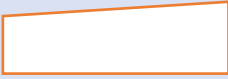






Fonte: Vilarigues (2015)

Cornejo (2017) refere que foi Frank Gilberth, em 1921, quem inicialmente usou a ferramenta fluxograma, tendo-se generalizado de imediato. Refere o mesmo autor que esta ferramenta é bastante útil na implementação de diagnóstico para projeto de melhorias, para definir trabalhos e auxiliar as equipes envolvidas e entender o passo a passo dos processos.

Alonço (2017) define um fluxograma de processo como uma representação gráfica que descreve os passos e as etapas sequenciais de um processo, as mesmas são representadas por meio de figuras geométricas e o objetivo é tornar mais simples o fluxo de informações, atividades e outros elementos que compõem cada um dos processos de uma organização. São sugeridas por Alonço (2017) as descrições abaixo para alguns dos símbolos mais frequentes de um fluxograma.

Tabela 5.1 - Principais símbolos de um fluxograma de processos.

<b>Simbolo</b>	<b>Nome</b>	<b>Função</b>
	Início/Fim	Marca o início e o final do fluxograma para determinado processo.
	Atividade	Marca etapas fundamentais no fluxo contínuo do processo.
	Decisão	Marca um ponto de decisão que pode resultar em vários caminhos.
	Input/Output dados	Marca um ponto onde há inserção de dados.
	Entrada manual de dados	Marca pontos onde tarefas são desempenhadas manualmente, não automatizadas.
	Processos	Indica etapas onde são usados processos já definidos em outros momentos.
	Linha de conexão	É a ligação entre várias tarefas, liga os símbolos do processo. Indica direção.
	Arquivo de dados	Nesta etapa são gerados dados que têm que ser arquivados.
	Documento	Nesta etapa é gerado um documento.

Fonte: Alonço (2017)

## Capítulo 6 - Proposta de Implementação de Manual de Controlo Interno

A construção dos procedimentos foi elaborada para se alinhar com o que é viável, tendo em conta a estrutura atual da empresa e a disponibilidade do pessoal, refletindo não as condições ideais, mas sim as condições práticas possíveis de serem alcançadas.

Esta investigação concentrou-se nas áreas de compras, serviços prestados, tesouraria, recursos humanos e gestão de ativos fixos tangíveis. A escolha destas áreas deveu-se ao interesse demonstrado pelos profissionais envolvidos e também à sua relevância material, sendo significativas para a elaboração das demonstrações financeiras. Demonstraram também ser áreas com alguma fragilidade e que necessitam de maior atenção, requerendo por isso de um cuidado especial.

A unidade hoteleira em questão não dispõe de um manual de controlo interno formalmente escrito. Em vez disso, apresenta apenas alguns procedimentos que, ao longo do tempo, se tornaram parte integrante da cultura da empresa. Estes procedimentos são frequentemente repetidos e implementados de forma informal, refletindo uma prática habitual, mas não sistematizada. Ao longo da descrição do manual vão sendo identificados os procedimentos que já estão em vigor no hotel.

Esta abordagem, embora funcional até certo ponto, evidencia a necessidade de uma documentação formalizada que possa garantir a uniformidade e a eficácia dos processos internos. A criação de um manual de controlo interno visa preencher esta lacuna, proporcionando uma base sólida para garantir a consistência e a eficiência nos processos operacionais. Este manual permitirá a melhoria contínua do controlo interno, assegurando um ambiente de gestão mais robusto e confiável.

Dada a verificação desta lacuna surgiu a necessidade de desenvolver um documento estruturado que sistematize e padronize as práticas da unidade hoteleira que se apresenta de seguida para as áreas escolhidas. Estas propostas seguem a pesquisa bibliográfica apresentada no Capítulo 2, que fundamenta a necessidade de implementar essas melhorias.

## 6.1 - Proposta de procedimentos na área de compras

Após a análise dos procedimentos de compras descrita no capítulo 5 desta dissertação, bem como no capítulo 3, onde foram identificadas fragilidades no processo de compras, diversas oportunidades de melhoria no controlo foram destacadas. Estas incluem a implementação de novos procedimentos relacionados à emissão de ordens de compra, à receção de mercadorias, à contagem de inventários e à requisição de produtos ao economato, visando fortalecer a eficiência e a segurança nas operações. Esta análise foi fundamentada nas recomendações de Almeida (2022) e Moeller (2014) e prendem-se essencialmente com o controlo no acesso às mercadorias, à contabilização da receção de mercadorias e ainda a segmentação de funções.

A entidade não dispõe de seguro para cobertura de stocks.

### 6.1.1 - Procedimentos relacionados com a ordem de compra

A necessidade da compra é transmitida pelas chefias dos diversos departamentos ao chefe de compras e pode ser efetuada a requisição direta no programa de gestão de stocks ou efetuado pedido com email, este procedimento encontra-se em vigor no hotel. A requisição deve ser posteriormente arquivada no departamento requisitante e no departamento das compras, em papel ou digitalmente. A necessidade deverá estar integrada num orçamento aprovado ou, caso não esteja, deverá ser devidamente justificada.

Depois de efetuada a requisição, a mesma tem de ser transformada em ordem de compra. Para o efeito, deverá ser efetuada auscultação de mercado e verificado histórico prévio de anteriores compras, para se certificar de que se obtém o melhor preço/ condições de compra. Após esse procedimento, o chefe de compras emite a ordem de compra. Este procedimento está em vigor e a ser respeitado pelo chefe de compras.

Deverá ser definido o valor a partir do qual será obrigatório a apresentação de três orçamentos para os mesmos produtos e os mesmos deverão ficar anexados à ordem de compra, no programa de gestão de stocks.

A ordem de compra é gerada e o original transmitido ao fornecedor. Uma cópia segue para a contabilidade e outra para o departamento de compras/economato que, através da mesma, ficará a aguardar os produtos encomendados.

#### 6.1.2 - Procedimentos relacionados com a receção de mercadorias

Todas as mercadorias deverão ser entregues exclusivamente no economato, onde serão, posteriormente à conferência e verificação, guardadas em local apropriado pelo fiel de armazém.

Depois de recebidas, as mercadorias devem ser conferidas e analisada a sua qualidade e quantidades. Para este efeito é feita comparação entre a ordem de compra efetuada com os produtos rececionados. Este procedimento é cumprido atualmente, mas não na totalidade das entregas.

Após verificação de conformidade dos produtos será emitida uma guia de receção que deve ser emitida em quatro vias. O original será enviado para a contabilidade e as cópias para arquivo no departamento de compras, *outlet* requisitante e outra para arquivo no economato.

No caso de existir qualquer inconformidade deverá ser, no imediato, efetuada reclamação ao fornecedor para que proceda à troca ou crédito – procedimento em vigor.

No caso de não existir qualquer inconformidade, deverá ser emitida uma guia de receção, assim como também proceder ao lançamento da ordem de compra no programa de gestão de stocks.

Semanalmente deve ser efetuada uma análise das ordens de compra transmitidas ao fornecedor e não lançadas ou não recebidas e verificar a causa para esse acontecimento.

A guia de receção será então lançada pela contabilidade a débito da conta compras e crédito da conta faturas em receção e conferência. Esta conta será monitorizada para assegurar a ausência de faturas em falta, bem como para reconciliar os produtos

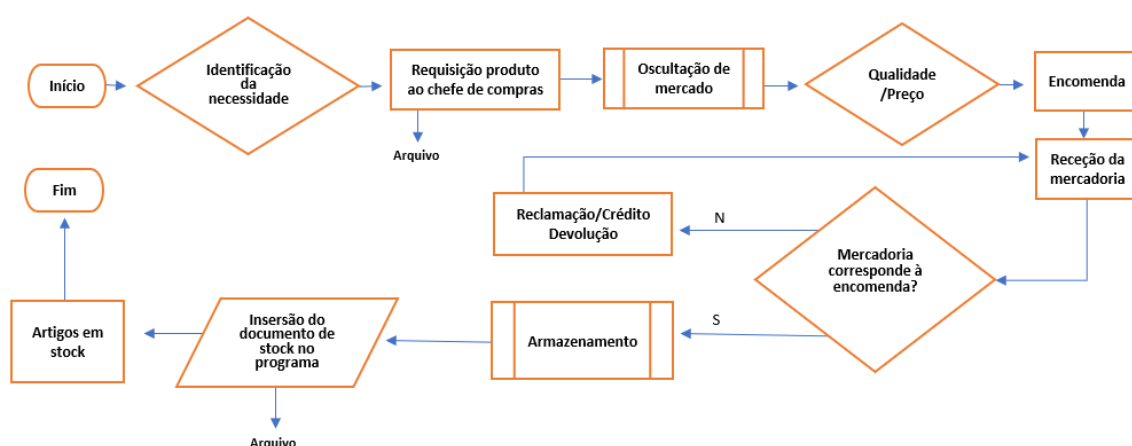
recebidos com as faturas pendentes, garantindo a correspondência entre ambos. Quando for rececionada a fatura, a mesma será verificada e validada, juntando-se-lhe uma cópia da guia de receção. O original da fatura será enviado para a contabilidade para ser lançada, regularizando a conta de faturas em receção e conferência e o duplicado da mesma será enviado para a tesouraria, para que se proceda ao pagamento.

Caso o fornecedor entregue logo a fatura com a mercadoria, será guardada uma cópia no economato, o original seguirá para a contabilidade, com a guia de receção a fim de ser lançada e paga – atualmente não fica nenhuma cópia da fatura no economato.

No que diz respeito aos fornecedores de serviços, os mesmos devem estar suportados com um contrato de prestação de serviços onde estejam especificados os tipos de serviços, quantidades e preço acordado. Os fornecedores deverão enviar as faturas diretamente para a contabilidade ou para o diretor de cada serviço que a encaminhará para a contabilidade. Atualmente o departamento financeiro não dispõe da totalidade dos contratos em vigor na empresa.

Apresenta-se um fluxograma para o procedimento de compras e receção de mercadorias:

Figura 6.1 - Fluxograma de compras.



Fonte: Adaptado de Almeida (2022)

Na seguinte tabela são enumeradas as atividades de controlo referentes ao procedimento de compras e respetivos objetivos, atividades e riscos associados.

Tabela 6.1 - Atividades de controlo na área de compras.

Objetivos de Controlo	Riscos	Atividades	Atividade de Controlo
Assegurar que todos os produtos encomendados são para a empresa.	Compras para fins não autorizados, apropriação indevida de bens a fins alheios à empresa.	As requisições de encomenda devem ter aprovação da chefia do departamento.	Comparação das ordens de compra com as requisições efetuadas pelos departamentos. Verificação de inclusão no orçamento.
Assegurar as melhores condições de compra, salvaguarda dos ativos da empresa.	Obtenção de benefícios para fins alheios à empresa.	Auscultação de mercado prévio à compra.	Existência de 3 orçamentos, comparação dos produtos com o de outros fornecedores.
Assegurar o registo de entrada dos bens no inventário.	Existência de bens não inventariados.	Lançamento da ordem de compra que vai gerar guia de receção de bens.	Verificação das ordens de compra não lançadas no programa.

Fonte: Adaptado de Almeida (2022)

### 6.1.3 - Procedimentos relacionados com a contagem de inventário

A contagem dos stocks deverá ser efetuada por alguém que não tenha acesso à custódia física dos bens ou ao processo de gestão de stocks e deverão ser definidos um mínimo de dois funcionários por cada secção (outlet) para efeitos de contagem. Todos os artigos devem estar introduzidos no programa antes da contagem e todas as saídas de produtos devem estar já inseridas para que a contagem esteja de acordo com o inventário, este procedimento não está em vigor no hotel neste momento. Previamente ao início das contagens, o local deverá estar arrumado de forma a permitir a clara identificação dos artigos que devem ser contados, procedimento que se tenta cumprir neste momento.

A contagem dos produtos deverá ser feita em horário em que os outlets se encontrem encerrados e livres de movimentação de produtos. O mesmo se aplica para o economato.

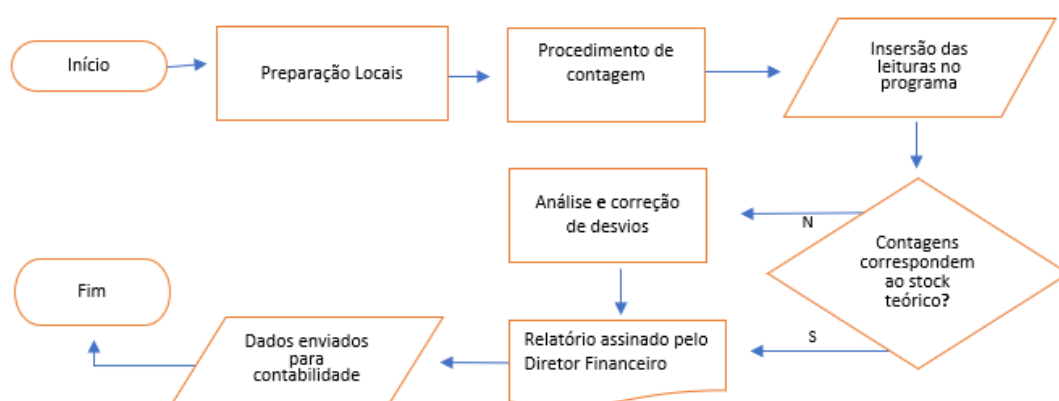
Durante o processo de contagens, os produtos devem ser identificados ou separados para que não surjam duplicações ou omissões.

As contagens, efetuadas com um leitor de código de barras, após término das leituras, serão descarregadas no programa informático.

No que diz respeito às contagens existentes nas arcas e cozinha principal do hotel, deverá ser efetuada pelo chefe de cozinha, mas juntamente com o fiel de armazém. Após este processo irá efetuar-se uma reconciliação entre as quantidades contadas e as quantidades existentes no programa de gestão de stocks. Caso não existam diferenças o processo de inventário fica terminado, será enviado para aprovação do diretor financeiro e a informação enviada para a contabilidade. A existirem diferenças será elaborado um mapa de reconciliação de diferenças que será enviado para análise e aprovação do diretor financeiro. As diferenças geradas serão analisadas posteriormente e estudada a sua causa com proposta de melhoria.

O fiel de armazém não deve ter acesso à reconciliação entre as contagens físicas e as quantidades presentes no programa de gestão de stocks.

Figura 6.2 - Fluxograma de inventários.



Fonte: Autoria Própria

Tabela 6.2 - Atividades de controlo na realização de inventários

Objetivos de Controlo	Riscos	Atividades	Atividade de Controlo
Assegurar o apuramento do valor correto do inventário.	Manipulação das quantidades de produtos/apropriação indevida de ativos.	Contagem física dos inventários por 2 pessoas distintas.	Realização das contagens com, pelo menos, 2 elementos sendo 1 alheio ao armazém.
Assegurar que os relatórios financeiros se encontram corretamente valorizados.	Sub ou sobrevalorização de inventários e/ou custos.	Contagem física imparcial e correta.	Análise aos desvios e posterior correção.

Fonte: Adaptado de Almeida (2022)

#### 6.1.4 - Procedimento de requisição de produtos ao economato

A chefia de cada secção identifica as faltas de produtos e coloca a requisição no programa com indicação da data e hora em que pretende levantar. Caso seja outro elemento da equipa a efetuar a requisição, a mesma deverá ser aprovada pela chefia do departamento antes do levantamento. Este processo deve ser efetuado até às 16 horas do dia anterior ao levantamento.

O Fiel de Armazém apenas permite o levantamento de produtos cuja requisição tenha sido previamente aprovada pela chefia de cada secção. Este procedimento não se tem conseguido cumprir no hotel.

Nas situações de emergências, em que surja a necessidade de alguém se deslocar ao economato, sempre que o mesmo esteja fechado, o funcionário deve fazer-se acompanhar pelo diretor de serviço, servindo como testemunha à identificação e quantidade de produtos levantados. Este procedimento esteve em vigor no passado, mas após pandemia de covid-19, deixou de haver diretores de serviço, deve ser recuperado este procedimento.

Caso o funcionário em questão tenha acesso a computador e ao programa de gestão de stocks, o mesmo deverá fazer a requisição colocando a aprovação à sua chefia, justificando a necessidade de levantamento. Imprime a requisição e dirige-se ao

economato com o diretor de serviço para o acompanhar no levantamento dos produtos.

Caso o funcionário não tenha acesso a um computador ou mesmo ao programa de stocks deve solicitar ao diretor de serviço que o acompanhe e dirigir-se ao economato onde efetua o levantamento de produtos. Para este efeito preenche uma requisição manual onde coloca os artigos levantados, as quantidades e ainda o departamento a que se destinam. Esta requisição deverá, em ambos os casos, ser assinada pelo requisitante e pelo diretor de serviço. Na área do economato deverá existir um livro de requisições manuais numeradas, com original e duplicado.

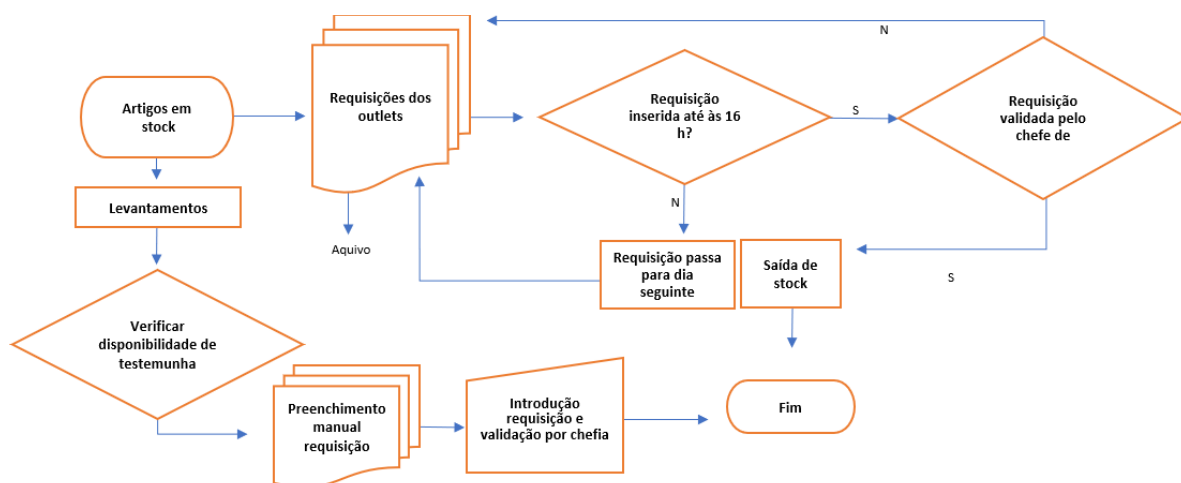
Após preenchimento o funcionário leva o original deixando o duplicado no economato.

As requisições manuais devem depois ser colocadas no sistema pela chefia da respetiva secção.

Mensalmente será efetuada uma análise aos departamentos que tiveram mais necessidades de levantamentos fora dos períodos usuais para o efeito. A esses departamentos deverá ser feita uma análise e estudo a fim de se melhorar o planeamento e a existência de stocks mínimos.

De seguida apresenta-se um fluxograma das atividades de levantamento de stocks no economato, para levantamentos planeados e ainda para as urgências.

Figura 6.3 - Fluxograma de requisições.



Fonte: Adaptado de Almeida (2022)

Na seguinte tabela são enumeradas as atividades de controlo referentes à área de gestão de existências e respetivos objetivos, atividades e riscos associados.

Tabela 6.3 - Atividades de controlo na gestão de existências

Objetivos de Controlo	Riscos	Atividades	Atividade de Controlo
Assegurar que o registo de saída dos produtos acontece e é legítimo.	Saída de bens não autorizados, apropriação indevida de ativos.	Criação de requisição atempada e prévia ao levantamento dos produtos.	Verificação das requisições aprovadas pelas chefias dos departamentos, restrições severas à saída dos bens do inventário sem requisição aprovada.
Controlo do levantamento de bens fora de horário de serviço do economato.	Existência de saída de bens não registados e apropriação indevida de bens.	Levantamento de produtos, preenchimento de requisição manual com duas assinaturas.	Acompanhamento por testemunha, preenchimento de requisição manual assinada por ambos.
Assegurar que as requisições dão entrada até às 16 horas do dia anterior.	Não encomenda atempada de produtos suficientes para assegurar operação.	Comunicação regular do procedimento para a aceitação das requisições.	Limitação à saída de materiais não requisitados.

Fonte: Adaptado de Almeida (2022)

## 6.2 - Procedimentos para os Serviços Prestados

Após a análise dos procedimentos nos serviços prestados na unidade hoteleira, foram identificadas diversas oportunidades de melhoria no controlo, destacadas a seguir que incluem procedimentos relacionados com os serviços de alojamento de hóspedes, bem como a gestão e operação dos serviços de golfe. As principais fragilidades identificadas no ponto 5 prendem-se com a existência de créditos não autorizados, quer em termos de clientes individuais, quer em termos dos grupos

admitidos. O controlo de débitos ao quarto e do número de rondas de golfe também se revela ser um ponto que merece atenção redobrada. Esta análise foi fundamentada nas recomendações de Almeida (2022).

#### 6.2.1 - Serviços de alojamento

O departamento de *marketing* promove a venda e atrai os clientes através dos meios à sua disposição, nomeadamente através da internet.

Depois de contactados pelo cliente, o departamento de reservas apresenta as condições para a venda, quer em termos da oferta disponível, quer em termos de preços e condições de pagamento, este procedimento já está em vigor no hotel.

Caso se trate de cliente individual é apresentado o valor a pagar, estipulado o prazo para que seja efetuado o pré-pagamento e criada uma reserva no programa de reservas.

É contactado o *accounts receivable* para que comprove a entrada desse valor na conta bancária e efetue o lançamento desse pré-pagamento no programa de reservas, na reserva do cliente, procedimento já em vigor no hotel.

Caso se trate de uma agência, o departamento comercial verifica se à mesma foi atribuída venda a crédito ou se deve ser efetuado o pedido de pré-pagamento. Depois de criada a reserva e caso a agência não disponha de crédito, é transmitida essa informação ao *accounts receivable* para que monitorize a conta bancária a fim de verificar a entrada do dinheiro para lançamento do pré-pagamento na reserva da agência.

Caso tenha crédito esta agência será monitorizada e acompanhada pelo *accounts receivable*, este procedimento está em vigor no hotel.

Diariamente é emitido um mapa de antiguidade de saldos. Este deverá ser analisado e assinado no final de cada mês pelo *accounts receivable* e diretor financeiro.

Sempre que o pedido do cliente seja efetuado por email, o mesmo é arquivado, quer pelo departamento de reservas, quer pela contabilidade. Caso o pedido seja efetuado por telefone, deverão ser recolhidos os dados do mesmo, nomeadamente o contacto via email. Este procedimento é cumprido atualmente.

O cliente deverá ser informado sobre a política de cancelamento de reservas e de no-show, que estabelece a cobrança de uma taxa em caso de não comparecimento sem aviso prévio. Além disso, também deve ser avisado sobre os aspetos mais importantes, como a hora do *check-in* e do *check-out*, bem como a política de pagamentos dentro do hotel.

Na altura do *check-in* é dado ao cliente o seu número de quarto em cartão que deve acompanhar o mesmo como forma de identificação para efeitos de consumos.

Caso o cliente queira consumir com débito ao quarto, deverá apresentar esse cartão para que o colaborador do *outlet* possa colocar essa informação no talão de consumo, que deverá ser assinado pelo cliente. No final do expediente, após o encerramento do *outlet*, o funcionário deverá entregar na receção todos os documentos relacionados ao fecho do dia, incluindo os talões de consumo assinados pelos clientes. Esses documentos serão mantidos na receção até o momento do *check-out*. Posteriormente serão arquivados por um período determinado. Este procedimento está em vigor no hotel, mas apenas parcialmente, visto haver alguns consumos debitados ao quarto não assinados pelo cliente, este procedimento necessita de ser reforçado perante as equipas operacionais.

As anulações, descontos, diferenças de preços e outras reclamações devem ser validadas pelo diretor de hotel e diretor de receção. Deverá ser transmitido o processo para a contabilidade que o arquivará juntamente com as notas de crédito. Nem sempre este procedimento é respeitado.

Relativamente aos grupos, que geralmente são faturados a empresas, deve ser efetuado um depósito de pré-pagamento até 3 dias úteis prévios à chegada do mesmo, tendo o mesmo que estar obrigatoriamente registado numa reserva criada para o efeito, sem o qual o grupo não poderá efetuar o *check-in*.

De forma a evitar posteriores anulações à receita, a reserva deve estar criada com todos os dados corretamente inseridos, nomeadamente o número fiscal de contribuinte e a morada correta da entidade, de forma a respeitar o preceituado no n.º 5 do artigo 36.º do CIVA. Esta informação deve ser validada com o cliente anteriormente à emissão de fatura.

Os detalhes da permanência do grupo deverão ser transmitidos ao *income audit*, ao *night auditor* e ao *accounts receivable* até 4 dias antes do grupo chegar. Esta comunicação deverá conter:

- Data de chegada e partida
- Detalhes operacionais para as atividades diárias do grupo;
- Refeições incluídas com a identificação dos restaurantes;
- Valor acordado a cobrar ao grupo, incluindo o valor negociado para o pré-pagamento e as datas em que deverão acontecer;
- Ofertas previstas e autorizadas;
- Ventilações da receita conforme decisão prévia autorizada pelo diretor de operações em articulação com o chefe de cozinha e/ou de golfe;
- Ofertas incluídas no *package*;

Relativamente a esta comunicação, a mesma está a ser enviada, porém é frequente ser omissivo o valor a cobrar ao grupo.

Todos os débitos lançados na reserva deverão ser verificados diariamente pela equipa responsável pelo grupo, no sentido de averiguar desvios às condições pré contratadas com o mesmo.

A equipa operacional deverá certificar-se que todos os consumos dos clientes debitados ao quarto estão devidamente assinados pelo responsável pelo grupo (o cliente) que deve sempre acompanhar o mesmo.

As anulações de débitos ao quarto deverão ser justificadas pelo coordenador dos grupos e ainda pelo diretor de operações, este procedimento ocorre parcialmente, mas não na totalidade das vezes.

Deve ser estabelecido um limite para o recebimento de pagamentos em numerário pelos clientes, uma vez que este procedimento não está atualmente implementado no hotel. Esta medida visa assegurar a conformidade com o disposto no artigo 63.º E da Lei Geral Tributária, que determina que não podem ser aceites pagamentos em numerário superiores a 3.000 € líquidos ou 10.000 € no caso de clientes não residentes, desde que não atuem como empresários.

A contabilidade extrai do sistema de faturação um ficheiro de integração, que será posteriormente importado para o Sun. Depois de contabilizado deverá ser efetuada comparação entre o balancete da contabilidade e o trial balance do sistema de faturação opera, procedimento que se encontra a decorrer parcialmente.

#### 6.2.2 - Serviços de Golfe

No que diz respeito à loja de golfe, atendendo a que a mesma disponibiliza serviços, para os quais não é possível efetuar inventário, deverão ser tomadas providências no sentido de controlar os serviços vendidos.

O cliente residente (que está alojado no hotel) tem a sua reserva gerada e a faturação é efetuada por ventilação interna. Ao cliente é dado um voucher numerado e assinado pela receção para que seja entregue na loja de golfe aquando do *check in* do jogo. Cópia deste documento deverá seguir depois para a contabilidade. Este procedimento está a ser cumprido atualmente.

O cliente particular compra a volta de golfe na loja de golfe onde recebe uma fatura e um talão de acesso ao campo de golfe que será dado ao *starter* para que possa iniciar o seu jogo.

Para clientes que venham através de agência, a reserva terá de estar pré-paga, no caso dessa agência não ter crédito atribuído. Este procedimento é cumprido, mas não de uma forma regular, deve ser reforçada perante as equipas da loja do golfe a obrigatoriedade de efetuar pré-pagamento anterior ao jogo.

Caso a agência tenha crédito, a reserva do cliente deverá estar já inserida no sistema com o email de voucher anexado. Esses vouchers seguirão para a contabilidade para seguirem juntamente com a fatura a enviar à agência.

O cliente deve ser avisado de que deve guardar o talão de jogo recebido durante toda a sua permanência no campo, enquanto o jogo durar.

O cliente seguirá para iniciar o seu jogo com o talão dado na receção onde o *starter*, localizado no início do jogo, autoriza que inicie o mesmo.

O programa de reservas do golfe deverá ser monitorizado pelo diretor de golfe e ainda por alguém designado no departamento financeiro. Qualquer um destes deverá efetuar rondas ao campo de golfe, ocasionais e aleatórias, para verificar, junto

do jogador, se o mesmo tem na sua posse a prova que a sua ronda está paga e registada.

As cortesias ou ofertas a clientes devem ficar registadas no programa de reservas e deve ser dado um talão de oferta ao cliente. Estas cortesias devem ser justificadas pelo diretor de golfe e a justificação segue para a contabilidade, tal como qualquer anulação de receita para poder ter o devido tratamento contabilístico e fiscal.

Deve ser estabelecido um limite para o recebimento de pagamentos em numerário pelos clientes, uma vez que este procedimento não está atualmente implementado no hotel. Esta medida visa assegurar a conformidade com o disposto no artigo 63.º E da Lei Geral Tributária, que determina que não podem ser aceites pagamentos em numerário superiores a 3.000 € líquidos ou 10.000 € no caso de clientes não residentes, desde que não atuem como empresários.

*Tabela 6.4 - Atividade de controlo em prestação de serviços.*

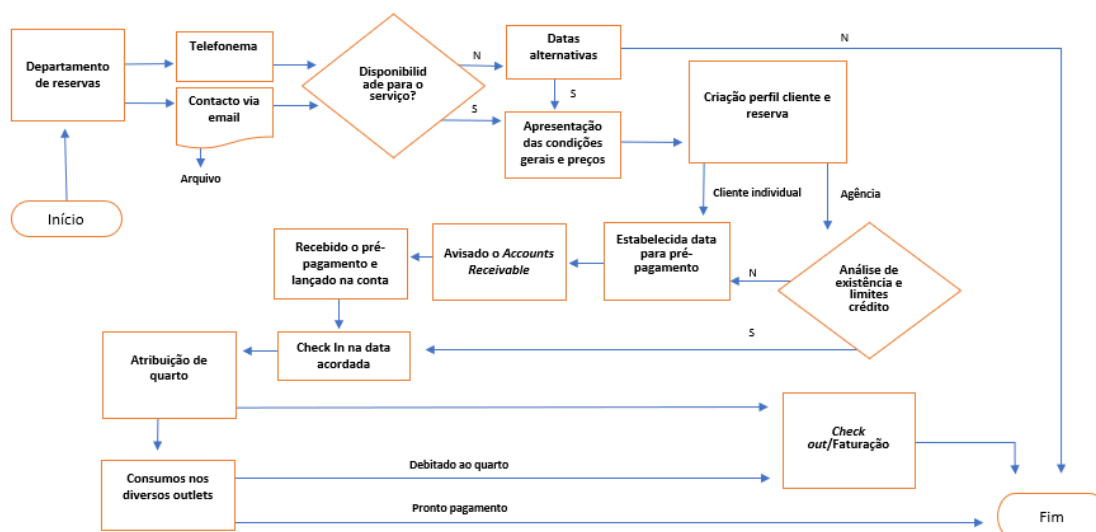
<i>Objetivos de Controlo</i>	<i>Riscos</i>	<i>Atividades</i>	<i>Atividades de Controlo</i>
<i>Aceitação da reserva.</i>	<i>Overbooking e perda de negócio.</i>	<i>Efetuar e criar reserva.</i>	<i>Verificar a disponibilidade no programa de reservas.</i>
<i>Ajustar a concessão e aprovação de crédito.</i>	<i>Atribuição de crédito indevido, risco de não recebimento.</i>	<i>Verificação da atribuição e limites de crédito com accounts receivable.</i>	<i>Atualizar a atribuição e limites de crédito ao cliente; verificação regular do aging de clientes.</i>
<i>Atribuição de descontos.</i>	<i>Perda de receita e prejuízo para a entidade.</i>	<i>Comunicação das condições do negócio.</i>	<i>Existência de tabela de preços assim como de promoções em vigor autorizada pela administração; verificação dos descontos pelo income audit.</i>
<i>Assegurar o correto registo da venda</i>	<i>Perda de receita e prejuízo para a entidade</i>	<i>Emissão de faturação.</i>	<i>Verificação da receita pelo auditor de receitas</i>

Assegurar que todos os consumos são registados na conta do cliente para cobrança.	Perda de receita e prejuízo para a entidade.	Registo de débitos ao quarto; assinatura de talões de consumo por parte dos clientes.	Verificação regular das margens brutas, reforço com o compromisso para com a empresa; transmissão dos procedimentos.
Assegurar o controlo de notas de crédito.	Apropriação indevida de ativos e perda de receita para a entidade.	Controlo das notas de crédito.	Obrigatoriedade de justificação de notas de crédito, verificação e validação das mesmas pelos diretores envolvidos.

Fonte: Adaptado de Almeida (2022)

De seguida, é apresentado um fluxograma que representa a área das prestações de serviços:

Figura 6.4 - Fluxograma de serviços prestados.



Fonte: Adaptado de Almeida (2022)

### 6.3 - Proposta de Implementação em tesouraria

Após a análise das funções de tesouraria apresentadas no ponto 5, foram identificadas diversas oportunidades de melhoria no controlo, destacadas a seguir.

Muitas dessas melhorias estão relacionadas com a segregação de funções, essencial para garantir a integridade dos processos.

Esta análise foi fundamentada nas recomendações de Almeida (2022).

De seguida descreve-se o processo relativo à área financeira e tesouraria nos seguintes processos:

- Gestão dos fluxos financeiros provenientes de vendas – recebimento de clientes;
- Gestão dos fluxos financeiros provenientes das compras – pagamento a fornecedores;
- Gestão dos fluxos financeiros provenientes dos pagamentos ao pessoal – pagamentos ao pessoal;
- Manuseamento de contas bancárias e preparação de reconciliação bancária
- Manuseamento de fundos de caixa

#### 6.3.1 - Gestão dos fluxos financeiros provenientes das vendas – Recebimentos de clientes

O tesoureiro efetua o levantamento dos valores monetários no cofre do hotel e procede à sua contagem. Prepara mapa de Excel que serve de base ao lançamento contabilístico, procedimento que já está em vigor.

O lançamento dos recebimentos deverá ser efetuado por pessoa distinta do tesoureiro, que é quem tem a custódia do dinheiro físico.

Posteriormente prepara os valores em envelopes próprios a serem depositados em conta bancária, preparando mapa auxiliar, em Excel ao qual se junta cópia do envelope preenchido.

Os envelopes são então depositados na conta bancária, recolhidos através da empresa de recolha de valores ou através do serviço externo que apoia os serviços do hotel.

Depois de efetuados os depósitos bancários são comparados os talões de depósito com a listagem de recebimentos extraído do programa.

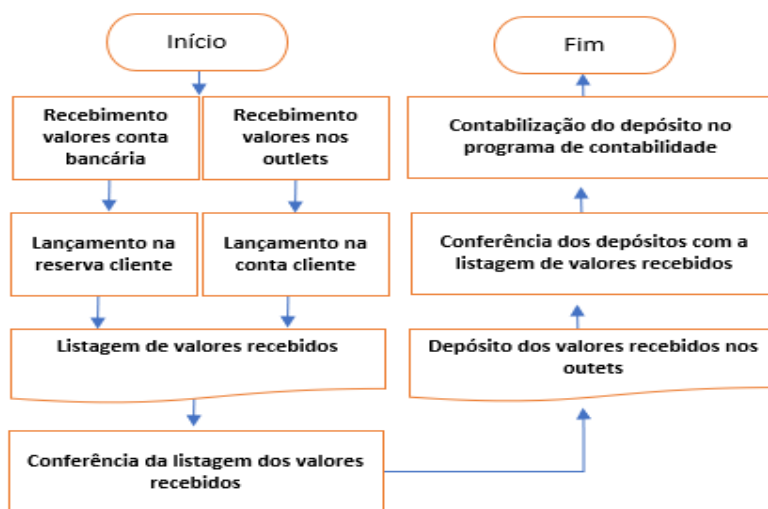
O *accounts receivable* identifica os recebimentos dos clientes em conta bancária e efetua o lançamento dos pré-pagamentos no programa de reservas, procedimento já em vigor.

O lançamento do recebimento na contabilidade assim como a preparação de balancetes de clientes é efetuado por pessoa distinta do tesoureiro e do *accounts receivable*.

Os descontos concedidos, a aceitação de devolução aos clientes e a constituição de créditos incobráveis deverá ser obrigatoriamente submetida à autorização do diretor financeiro, do diretor do departamento correspondente e, em valores superiores a 5.000 €, deverá ser submetido à apreciação da direção.

Deve ser estabelecido um limite para o recebimento de pagamentos em numerário pelos clientes, uma vez que este procedimento não está atualmente implementado no hotel. Esta medida visa assegurar a conformidade com o disposto no artigo 63.º E da Lei Geral Tributária, que determina que não podem ser aceites pagamentos em numerário superiores a 3.000 € líquidos ou 10.000 € no caso de clientes não residentes, desde que não atuem como empresários.

Figura 6.5 - Fluxograma de recebimentos de clientes



Fonte: Adaptado de Leitão (2014)

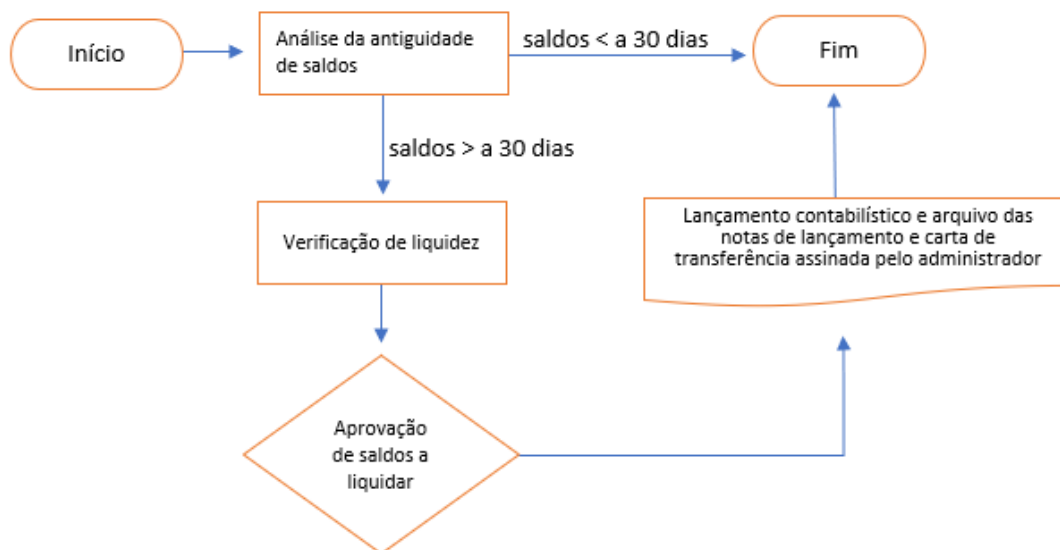
### 6.3.2 - Gestão dos fluxos financeiros provenientes das compras – Pagamentos a fornecedores

Quanto aos pagamentos por transferência bancária, dada a impossibilidade de se alterar o procedimento da forma como os pagamentos são efetuados e assinados pelo administrador, mantem-se a realização de cartas de transferência, mas com alterações na segregação de funções. Esta alteração prende-se com a separação entre quem realiza as cartas de transferência e quem lança as faturas dos fornecedores.

Deverá ser efetuada restrição ao acesso à alteração dos IBANS no programa de contabilidade.

De salientar a importância de liquidar o máximo de fornecedores por transferência bancária, evitando ao máximo o pagamento por caixa que atualmente se mantém no hotel. Os pagamentos de energias, leasings, água e gás deverão ser efetuados por débito direto.

Figura 6.6 - Fluxograma de pagamento a fornecedores



Fonte: Adaptado de Leitão (2014)

Tabela 6.5 - Atividade de controlo em tesouraria.

Objetivos de controlo	Riscos	Atividades	Atividades de Controlo
Evitar fraudes	Apropriação indevida de ativos da empresa	Contagem de dinheiro físico e lançamentos contabilísticos.	Segregação de funções contabilísticas com as operacionais.
Assegurar fiabilidade do relato financeiro	Não conformidade com leis e regulamentos fiscais	Proibição de receber e pagar acima de montantes estipulados.	Comunicação de procedimentos e Verificação dos valores recebidos e pagos.
Evitar fraudes	Apropriação indevida de ativos da empresa	Depósito dos valores recebidos em conta bancária	Comparação dos valores depositados com os recebimentos do mês
Evitar pagamentos não rastreáveis.	Não registo de pagamentos em dinheiro pelos fornecedores.	Efetuar os pagamentos por transferência bancária.	Verificação frequente das contas correntes dos fornecedores.

Fonte: Adaptado de Almeida (2022)

### 6.3.3 - Gestão dos fluxos financeiros provenientes de pagamento de salários

Este ponto será desenvolvido com maior pormenor no ponto referente aos recursos humanos.

### 6.3.4 – Manuseamento de contas bancárias e preparação de reconciliação bancária

Apenas é possível a abertura de novas contas bancárias pelo administrador da empresa, sendo este o único que pode assinar as cartas de transferência para efetuar os pagamentos.

Nenhuma das seguintes instruções está a ser efetuada na entidade à data deste estudo, principalmente por falta de pessoal.

A segmentação de funções deve ser assegurada entre quem prepara as reconciliações bancárias e quem autoriza os pagamentos, manuseia os comprovativos e faz funções de caixa.

As reconciliações bancárias devem ser conferidas por uma pessoa independente da pessoa que se encontra encarregue de prepará-las.

Por fim, as reconciliações bancárias devem ser submetidas à apreciação e aprovação do diretor financeiro.

Não há manuseamento de cheques na entidade.

#### 6.3.5 - Manuseamento de fundos de caixa

A constituição de fundos de caixa apenas pode ser autorizada pelo diretor financeiro, procedimento em vigor à data deste estudo.

Os fundos de caixa deverão ser apenas fundos de caixa fixos.

Deverá ser recuperado o procedimento de contagens surpresa às caixas dos outlets pelo tesoureiro e definidos os procedimentos para excessos/falhas de caixa encontrados, devidamente transmitidos aos operacionais.

### 6.4 - Procedimento na área de Recursos Humanos

Não foi possível disponibilizar uma análise detalhada das funções do departamento de recursos humanos, devido à natureza confidencial das suas informações. No entanto, foram identificados alguns procedimentos essenciais no controlo dos processos, como recrutamento e políticas de remuneração. Estes processos prendem-se essencialmente com o sistema de autorizações e validações. Esta análise é inspirada nas ideias de Leitão (2014) e Santos (2009), que sublinham a importância de uma gestão bem estruturada para otimizar a performance organizacional.

A empresa deverá criar um manual de procedimentos para admissões e demissões de pessoal, promoções e ainda condições de atribuição de remunerações extraordinárias tais como bónus ou horas extraordinárias.

As atividades relacionadas ao registo contabilístico e ao processamento salarial estão devidamente segregadas, garantindo a distinção entre a contabilização e o processamento.

#### 6.4.1 – Procedimento para recrutamento

Anualmente são levantadas as necessidades de novos colaboradores e inscritas no orçamento que deverá ser aprovado pela administração.

Todas as aprovações deverão ser mantidas em arquivo apropriado, principalmente no que diz respeito a admissões e demissões de empregados.

Os formulários de pedidos de novos colaboradores deverão ser preenchidos pela chefia do departamento onde surge a necessidade de recrutamento e deverão ser autorizados pelo diretor financeiro, pelo diretor geral e ainda pelo diretor de recursos humanos, este procedimento encontra-se em vigor na empresa à data desta dissertação.

No processo de recrutamento deverão constar as notas de entrevista validadas pelo departamento dos recursos humanos e pelo departamento requisitante, procedimento a ser utilizado à data.

Para cada funcionário recrutado deverá existir uma ficha individual em suporte informático, que contenha as seguintes informações:

- Cópia da solicitação interna da vaga para esse posto de trabalho;
- Formulário com a aprovação do diretor do departamento que abriu a vaga, do diretor geral e ainda do diretor dos recursos humanos;
- Cópia do anúncio publicado;
- Ficha resumo dos pontos recolhidos na entrevista, relatório da entrevista e relatório da decisão de admissão do candidato;
- Carta de apresentação do candidato selecionado e seu Curriculum Vitae;
- Registo criminal – quando a função tem maior carácter de responsabilidade;
- Dados recolhidos do colaborador:
  - Nome
  - Identificação (cartão de cidadão, número de contribuinte e número de segurança social)
  - Morada e contacto
  - Data de nascimento
  - Data de admissão
  - Fotografia
  - Ficha com todos os elementos relativos ao agregado familiar

- Cópia de IBAN devidamente assinada pelo colaborador
  - Categoria profissional
  - Habilitações académicas e qualificações profissionais
  - Remuneração e evolução da mesma
  - Número interno atribuído,
  - Outras informações de relevo.
- Contrato assinado pelas partes;
  - Toda a correspondência trocada com o colaborador.

À exceção do registo criminal, os documentos acima estão a ser solicitados e arquivados pelo departamento de recursos humanos.

Uma recomendação fundamental prende-se ao acesso à ficha de cadastro de cada colaborador que deverá ser protegida por uma palavra-passe e ter acesso restrito apenas a alguns funcionários determinados. O sistema deve registrar automaticamente todas as atividades, incluindo o acesso, as ações realizadas e qualquer alteração na ficha do colaborador, garantindo um histórico completo e seguro dessas operações. Qualquer alteração à remuneração ou a dados pessoais deverá ser efetuada apenas depois de ser elaborado um formulário devidamente assinado pelos intervenientes (colaborador e/ou chefia direta, conforme o propósito da alteração).

Durante a vigência da relação laboral deverão ser transmitidos aos recursos humanos, pelas chefias de cada secção, as informações seguintes que deverão ficar arquivadas no arquivo digital do programa utilizado para o processamento de salários e gestão de pessoal:

- Registo da integração do colaborador;
- Declarações em como o colaborador teve conhecimento do código de conduta existente no *Resort*;
- Declaração em como o colaborador teve conhecimento da descrição de funções que lhe competem;
- Formação realizada com cópia dos certificados;

- Registo das consultas de medicina no trabalho efetuados;
- Registo das picagens do relógio de ponto (procedimento deverá ser recuperado);
- Justificação e registo das suas faltas;
- Horas extra realizadas e autorização para a realização das mesmas pelos chefes de secção.

Sabe-se que, à data desta dissertação, não estão a ser realizadas sessões de acolhimento para os novos colaboradores. Além disso, não existe um código de conduta ou um manual de controlo interno para orientar a sua formação. Também não foi implementado um descritivo de funções, e o acesso ao sistema de registo de ponto por dados biométricos deixou de estar em utilização na altura da pandemia por covid-19 e ainda não está em operação.

A criação da ficha de pessoal, assim como o registo do IBAN, deve ser realizada pelo técnico de recrutamento e posteriormente validada pelo diretor de recursos humanos, com base nas informações fornecidas pelo colaborador. Essa divisão de responsabilidades garante conformidade com os princípios de controlo interno, assegurando maior rigor e segurança no processo de registo e validação de dados.

#### 6.4.2 – Processamento de salários

Todos os departamentos enviam para os recursos humanos, em dia definido, o mapa de assiduidades que deverá ser preenchido por cada chefia e validado pelo respetivo diretor de departamento. Este procedimento vigora até se recuperar o sistema de registo biométrico (picagem de ponto).

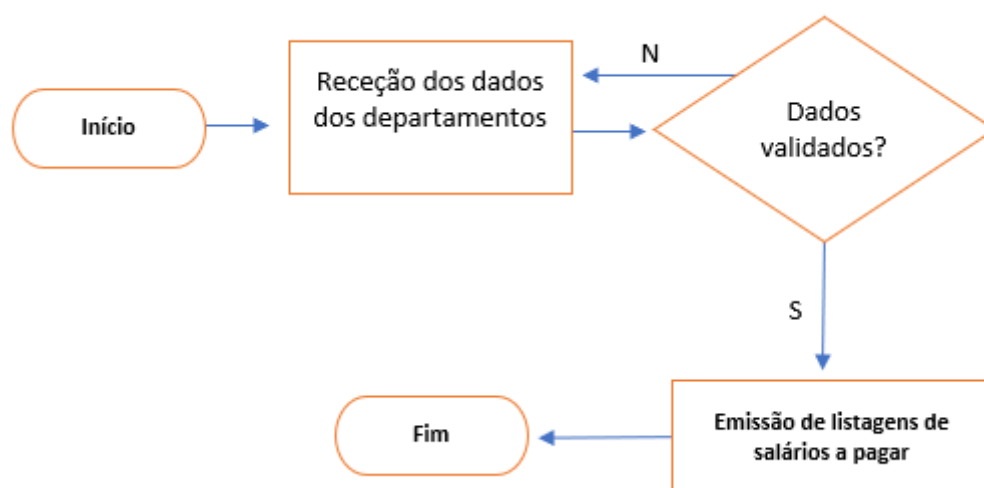
O sistema de processamento de salários necessita de ser mensalmente atualizado, especialmente no que diz respeito ao registo de faltas, baixas e horas extra. As faltas e baixas devem ser comunicadas pelos diversos departamentos, através das respetivas chefias de secção, acompanhadas da devida justificação e, no caso de baixas médicas, com a documentação comprovativa. A realização de horas extraordinárias deverá ser autorizada e assinada pela chefia imediata. Cada secção deverá ter um *plafond* de horas extra, caso seja ultrapassado deverá ser recolhida

autorização do chefe de secção e do diretor financeiro. No departamento de recursos humanos deve ser efetuada, mensalmente, verificação da autorização da realização de horas extra.

Todas as aprovações deverão ser mantidas em arquivo apropriado, principalmente no que diz respeito a trabalho suplementar e aumentos de ordenado.

O processamento de salários é efetuado pelo técnico de processamento salarial. A validação compete ao diretor de recursos humanos que avaliará as variações salariais mensais para averiguar desvios não justificados.

Figura 6.7 - Fluxograma de processamento de salários.



Fonte: Adaptado de Santos (2009)

#### 6.4.3 – Contabilização do processamento salarial

As atividades relacionadas ao registo contabilístico e ao processamento salarial já estão devidamente segregadas, garantindo a distinção entre a contabilização e o processamento.

Mensalmente os recursos humanos enviam para a contabilidade os dados para integração no programa Sun, juntamente com os diversos mapas de apoio ao processamento, incluindo listagem dos valores por funcionário.

Deverão ser efetuadas reconciliações mensais entre os dados do processamento e os dados da contabilidade, nomeadamente no que diz respeito a contribuições para a segurança social e descontos do IRS. Estas reconciliações não estão a ter a periodicidade necessária, essencialmente por falta de pessoal.

#### 6.4.4 - Política de remunerações

A política de remunerações na unidade deverá ter os seguintes objetivos, segundo Ulrich (2012) e Lawler (2000):

- Reconhecer e valorizar o contributo individual de cada colaborador na organização: Promover um ambiente em que os colaboradores sintam que o seu trabalho é apreciado e valorizado, reforçando o sentimento de pertença e motivação.
- Recompensar o esforço individual e promover o crescimento coletivo das equipas: Oferecer recompensas baseadas no desempenho individual e nos resultados da equipa, incentivando tanto o sucesso pessoal quanto o trabalho colaborativo.
- Incentivar o cooperativismo e a entreatajuda entre equipas e departamentos: Fomentar uma cultura de apoio mútuo e colaboração, onde a cooperação entre diferentes áreas da organização é reconhecida e premiada.
- Garantir uma remuneração justa e competitiva: Estabelecer salários e benefícios que sejam equitativos e alinhados com as condições de mercado, para garantir que a unidade possa atrair e reter talentos qualificados.
- Estabelecer uma estrutura de cargos equilibrada, assegurando equidade salarial: Definir claramente os critérios de remuneração para diferentes cargos, promovendo a equidade e evitando discriminações salariais.
- Reduzir o absentismo e implementar estruturas salariais que diminuam a rotatividade: Desenvolver estratégias salariais que incentivem a presença constante e a retenção dos colaboradores, minimizando a rotatividade e mantendo a continuidade operacional.

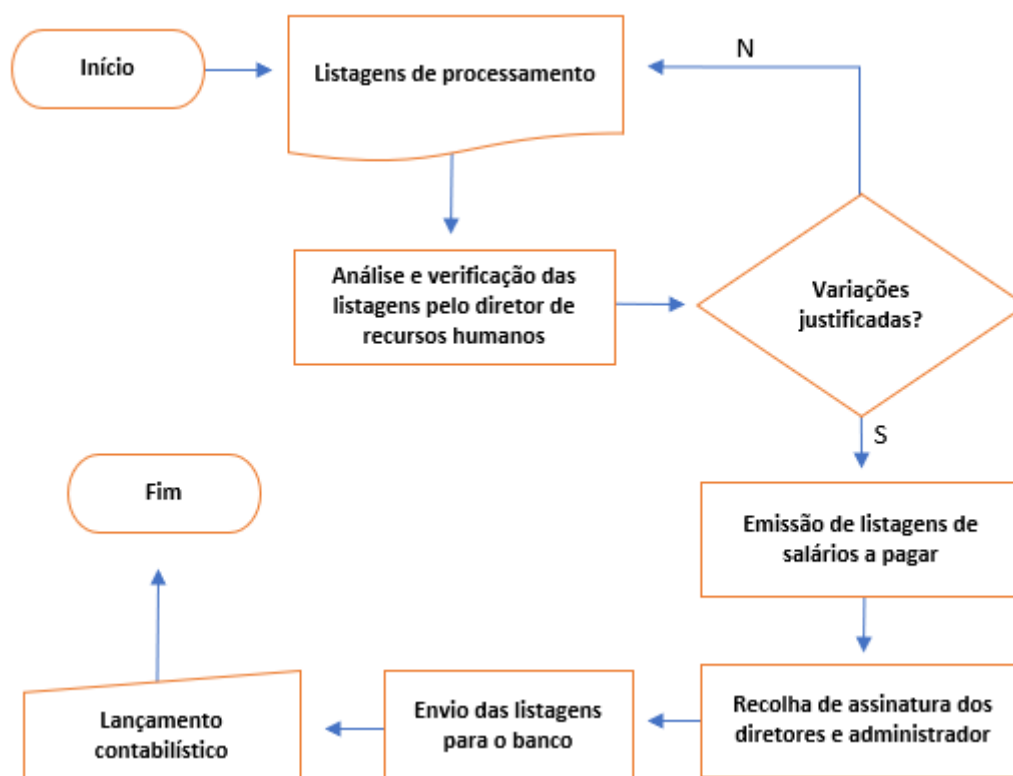
- Envolver as chefias nas decisões, reforçando a sua motivação e alinhando os objetivos da administração com as equipas: Garantir que as chefias participem ativamente nas decisões relacionadas à remuneração, facilitando a comunicação e o alinhamento entre os objetivos da administração e as metas das equipas.
- Fomentar o desenvolvimento profissional: Incentivar o crescimento dos colaboradores através de formações e oportunidades de progressão de carreira.
- Incentivar a meritocracia: Estabelecer mecanismos claros de reconhecimento por desempenho superior, recompensando resultados e inovação.
- Promover a transparência: Garantir que os critérios de remuneração e progressão salarial sejam claros e compreendidos por todos os colaboradores.
- Ajustar a remuneração às condições de mercado: Manter as políticas salariais competitivas em relação ao setor, para atrair e reter talento.
- Equilibrar recompensas monetárias e não-monetárias: Complementar a remuneração com benefícios como programas de bem-estar, flexibilidade de horários e incentivos à qualidade de vida no trabalho.
- Alinhar remuneração a metas organizacionais: Garantir que as estruturas de recompensa estejam ligadas ao desempenho da unidade e aos objetivos estratégicos da organização.

Políticas de recursos humanos eficazes reforçam o controlo interno ao promover um ambiente motivador e justo. Valorizar o contributo individual e recompensar o desempenho, garantir remuneração equitativa e uma estrutura de cargos clara, e incentivar a cooperação entre equipas ajuda a reduzir rotatividade e absentismo. Envolver as chefias nas decisões e assegurar transparência nas práticas salariais, juntamente com a adaptação das políticas às condições de mercado, fortalece a comunicação, retém talentos e alinha os colaboradores com os objetivos organizacionais, melhorando o controlo interno.

#### 6.4.5– Fluxos de pagamentos ao pessoal

As listagens de pagamentos dos funcionários são extraídas do programa de gestão de pessoal e, após validação, devem ser assinadas pelo diretor de recursos humanos, seguidas da assinatura do diretor financeiro e, por fim, do administrador, que autoriza o pagamento. Uma vez asseguradas todas as validações, o diretor financeiro envia as ordens de pagamento ao banco para a liquidação dos salários.

Figura 6.8 - Fluxograma de pagamentos ao pessoal.



Fonte: Adaptado de Santos (2009)

Tabela 6.6 - Atividade de controlo em recursos humanos.

Objetivos de Controlo	Riscos	Atividades	Atividade de Controlo
Gastos com pessoal devidamente autorizados	Apropriação indevida de ativos	Processamento salarial	Efetuar comparações entre períodos/estatísticas custos por funcionários

Horas extra efetivamente realizadas	Apropriação indevida de ativos	Processamento salarial	Sistema de autorização de horas extra devidamente autorizado; registo do relógio de ponto
Registo correto dos custos com o pessoal e nos centros de custo corretos	Demonstrações financeiras não refletem o verdadeiro desempenho da entidade	Processamento salarial; contabilização dos custos com o pessoal	Revisão regular das fichas de pessoal; análise à variação de valores mensalmente nas contas da contabilidade
Assegurar a correta especialização dos custos com o pessoal	Demonstrações financeiras não refletem o verdadeiro desempenho da entidade	Processamento salarial; registo de assiduidades	Verificação dos registos das assiduidades/ análise à variação de custos com o pessoal com os níveis de atividade
Assegurar a proteção dos dados relativos às remunerações	Apropriação indevida de ativos; criação de erros nos processamentos de salários	Criação de passwords de acesso às fichas de colaborador	Análise e revisão periódica das tabelas salariais.
Promover política de remunerações que aumente níveis de bem-estar/motivacionais	Aumento da rotatividade e absentismo com perda de produtividade	Realização regular de questionários de satisfação	Análise regular dos níveis de rotatividade e absentismo

Fonte: Adaptado de Leitão (2014)

## 6.5 - Procedimento na Área de Ativos Tangíveis

Após a análise dos procedimentos na área dos ativos tangíveis, foram identificadas várias oportunidades de melhoria que visam otimizar a gestão e o controlo dos ativos, assegurando maior eficiência e precisão nos processos relacionados com a aquisição, manutenção e contabilização desses bens. Esta análise é baseada nas ideias de Leitão (2014), que destaca a importância de uma abordagem sistemática e rigorosa na gestão de ativos tangíveis para garantir a eficácia operacional e a conformidade com as melhores práticas.

Sugere-se que exista uma política relativa à aprovação de compras de ativos fixos tangíveis, o mesmo deve ser adquirido desde que esteja inscrito no orçamento anual e aprovado pela administração. Todas as necessidades que possam surgir fora do que ficou orçamentado deverão ser levadas à aprovação da administração, estas situações ficarão reservadas para urgências extremas.

Sugere-se que o orçamento em *capital expenditures* seja elaborado com a total envolvimento do departamento financeiro, de forma que o mesmo possa validar o que deva ser capitalizado ou seja simplesmente considerado gasto do período, neste momento o orçamento não está a englobar aquisição de ativos fixos tangíveis.

Para se iniciar a compra de ativos fixos tangíveis deverão ser efetuadas consultas de mercado a 3 fornecedores diferentes, ficando as propostas apresentadas anexas à ordem de compra, procedimento que não está a ser cumprido.

Todas as faturas relativas a ativos fixos tangíveis devem ser validadas pelo diretor do departamento que requisita o mesmo, pelo diretor financeiro e ainda pelo diretor geral, em representação da administração, este procedimento não se encontra implementado neste momento.

Sempre que esteja prevista a realização de qualquer investimento que configure obras em curso ou ainda grandes reparações com incremento de valor do ativo, deve ser contruído mapa justificativo que deverá ser assinado pelo departamento requisitante e ainda pelo diretor geral e diretor financeiro e deve conter, pelo menos, os seguintes dados:

- Necessidade justificativa para a construção desse ativo;
- Relação das despesas que irão dar entrada na contabilidade de forma a identificar as despesas totais e o valor desse investimento;
- Mão de obra discriminada, no caso de se utilizar recurso à mesma;
- Data prevista para término da obra;

O procedimento acima não está em vigor na entidade.

Após término da obra deverá ser efetuada comunicação à contabilidade.

Os bens do ativo fixo devem estar registados de forma a poderem ser claramente identificados, recorrendo à utilização de fichas de cadastro. A cada bem do ativo deverá ser atribuída uma etiqueta numerada de forma sequencial.

Sugere-se a existência de ficheiro individual dos bens do ativo fixo tangível, de forma a dar cumprimento do art.º 51.º do CIVA, e a possibilidade de se confrontarem os valores com os registos na contabilidade, assim como a verificação da existência dos mesmos. As informações mínimas a constar na ficha de cadastro serão:

- Número de identificação do ativo, descrição e localização do mesmo (preferencialmente identificado com foto);
- Data da aquisição ou da conclusão das obras em bens imóveis, fornecedor e identificação da fatura ou faturas;
- Data de início da utilização ou ocupação;
- Custo da aquisição (inclui os transportes, despesas de instalação) e valor do imposto suportado e dedutível;
- Classificação contabilística do bem;
- Vida estimada útil, valor residual, início da depreciação e respetiva taxa;
- Registo do histórico de depreciações do bem;
- Registo de reavaliações;
- Registo de valorizações;
- Registo da apólice de seguros, caso se aplique.

Os bens do ativo devem ser objeto de inventariação física regular efetuada respeitando a segregação de funções entre quem controla e quem inventaria. Deverá ser mobilizada uma equipa para avaliar a localização dos bens, assim como o seu estado de conservação e ainda possíveis perdas ou desvios dos mesmos, neste momento não há qualquer atividade dos ativos da entidade.

Sempre que se verifique a existência de abate do ativo será necessário efetuar previamente uma comunicação à Autoridade Tributária, dando cumprimento ao art.º 31º B do CIRC, seguindo os seguintes passos:

- Em caso de abate deve efetuar-se previamente a comunicação à Autoridade Tributária com a antecedência mínima de 15 dias;
- Deverá ser efetuado um auto de abate onde se faça uma relação discriminativa dos elementos em causa, assinado por duas testemunhas e com os seguintes elementos:
  - Descrição do ativo
  - Ano de aquisição
  - Custo de aquisição
  - Valor líquido contabilístico e valor líquido fiscal

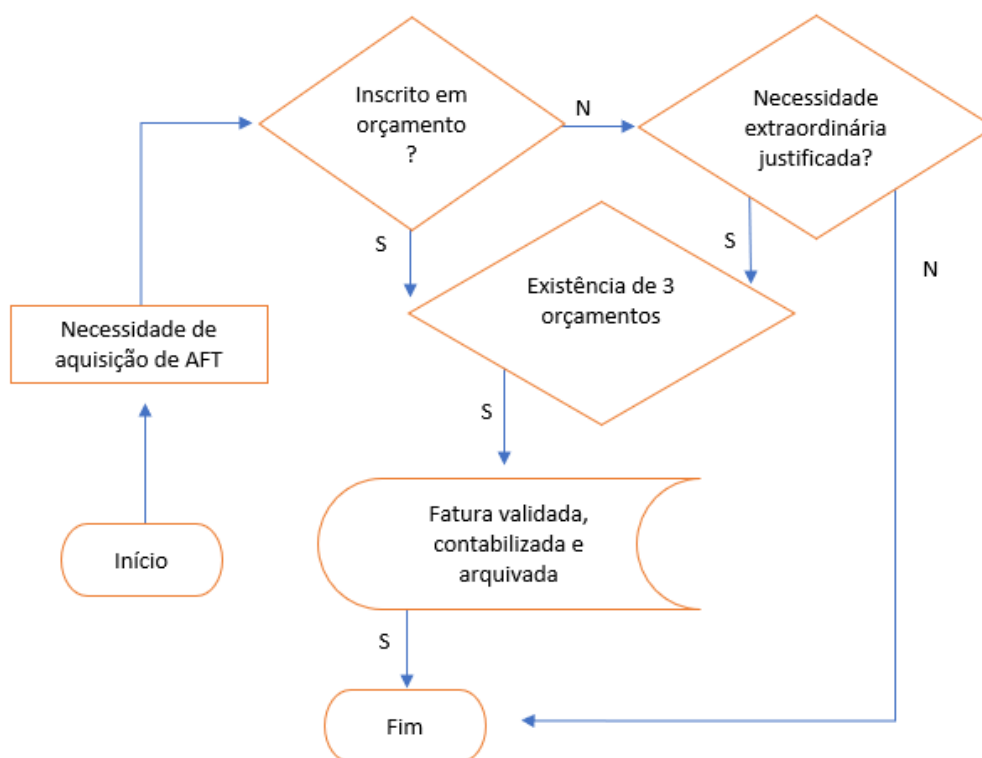
O registo dos abates deverá ter a aprovação do diretor financeiro e diretor geral. Caso o valor a abater seja superior a 5.000 € deverá ter ainda a aprovação do administrador. Sempre que necessário, deverá ser também efetuada a respetiva comunicação à Autoridade Tributária, conforme mencionado anteriormente.

A alienação dos ativos deverá também ser aprovada pelo diretor financeiro e diretor geral e ainda pelo administrador, sempre que o valor ultrapasse os 5.000 €, em todos os casos será comunicada à contabilidade.

A entidade deverá adotar uma política de capitalização definida na qual deverá considerar os fatores tempo de vida do ativo e valores mínimos de capitalização.

No que concerne à questão das depreciações, as mesmas seguem, regra geral, o período de vida útil, sendo utilizado o método das quotas constantes e por duodécimos. Diretor financeiro e diretor geral analisam e comunicam a vida do bem. Anualmente, com a inventariação dos ativos deverá ser averiguada uma análise aos ativos que possam estar excluídos de seguro, nesses casos será comunicada listagem à companhia de seguros para que os mesmos sejam incluídos na cobertura das apólices, cabendo ao departamento financeiro essa tarefa.

Figura 6.9 - Fluxograma de compra de Ativos Fixos Tangíveis



Fonte: Elaboração Própria

Tabela 6.7 - Atividades de controlo em ativos fixos tangíveis.

Objetivos de Controlo	Riscos	Atividades	Atividades de Controlo
Controlo da existência de ativos	Apropriação indevida de ativos	Construção de fichas individuais de ativos	Verificação anual e comparação das fichas com os ativos.
Assegura a correta capitalização dos ativos	Existência de ativos com duração inferior a 1 ano e o não reconhecimento dos gastos no exercício correto.	Análise do período de vida do ativo.	Rever a política de capitalização dos ativos, acompanhar as fichas de cadastro dos bens.
Assegurar procedimento correto nas alienações e abates	Alienação não autorizada de ativos com perdas para a entidade; apropriação	Definição de procedimento de alienação e abate com níveis de aprovação,	Verificação anual dos ativos e comparação com as fichas de ativos fixos tangíveis.

	<i>indevida de ativos da empresa.</i>	<i>conforme os valores dos ativos.</i>	<i>Verificação da regularidade das aprovações.</i>
<i>Assegurar que as depreciações sigam a vida útil do bem.</i>	<i>Reconhecimento indevido de custos do período, relato financeiro enviesado.</i>	<i>Aprovação da vida útil pelo diretor financeiro e geral.</i>	<i>Elaboração de dossier com arquivo da decisão superior da vida útil e verificação anual do valor líquido contabilístico.</i>
<i>Assegurar que os ativos se encontram devidamente segurados.</i>	<i>Risco de perda dos ativos sem possibilidades de recuperação.</i>	<i>Elaboração de seguro para os mesmos.</i>	<i>Revisão anual e inclusão de novos ativos aquando da aquisição.</i>
<i>Assegurar que as obras em curso/reparações sejam tratadas como reconhecimento de ativos e não como gasto direto.</i>	<i>Reconhecimento indevido de custos do período.</i>	<i>Elaboração de mapas discriminativos que refletem todos os valores a capitalizar.</i>	<i>Acompanhar registos contabilísticos. Análise à imputação dos custos de manutenção ou reparação.</i>

Fonte: Adaptado de Leitão (2014)

## 6.6 – Orçamentação

No contexto do processo de elaboração do orçamento, é apresentada uma breve abordagem orientadora para apoiar sua criação. Segundo Hope e Fraser (2003), o orçamento assegura a alocação eficiente dos recursos da entidade, além de garantir a conformidade financeira e o alinhamento com os objetivos estratégicos.

O diretor financeiro, em conjunto com a administração e o diretor geral estabelecem prazos para cada fase do orçamento: previsão das receitas, submissão das despesas por cada departamento, revisão do orçamento e aprovação do mesmo. Este procedimento é cumprido no hotel.

Deverão ainda ser definidas metas de crescimento, limites de despesas e áreas de investimento prioritárias. Nesta fase o hotel não cumpre este ponto, deverá ser alvo de melhoria.

A previsão de receitas é elaborada pelo diretor de marketing e vendas em colaboração com os diretores financeiro, de golfe e alojamento, assim como com o chefe executivo. Este envio deve ser realizado até ao final do mês de setembro de cada ano. Esta previsão deve analisar as vendas passadas e as tendências de mercado, além de considerar os contratos vigentes e os novos mercados com potencial para gerar maiores vendas.

As previsões das despesas deverão envolver todos os departamentos sob a supervisão do diretor financeiro. Cada departamento deve submeter as suas previsões de despesas operacionais, de capital e outras, justificando a necessidade de cada item, enquanto o diretor financeiro revê e consolida os valores, analisando se estão dentro dos parâmetros estabelecidos com os objetivos da administração. A submissão das despesas deve ocorrer pelo diretor de cada departamento até ao final do mês de setembro.

O diretor financeiro consolida as previsões de receitas e despesas, garante a coerência e a viabilidade financeira. Esta consolidação deve ocorrer até ao final do mês de outubro.

No final o conselho de administração revê e aprova o orçamento, tornando-se o plano financeiro a ser seguido ao longo do ano, o orçamento é distribuído para a todos os departamentos até ao final do mês de novembro, procedimento que não está a ser cumprido no hotel, ocorrendo que o orçamento apenas chega ao departamento financeiros alguns meses após início do ano, e nem sempre completo.

## Capítulo 7 - Conclusão

Definiu-se como objetivo deste projeto analisar o controlo interno desta entidade para identificar falhas e fortalecer os processos em vigor, verificar a eficiência operacional e melhorar a qualidade da informação contabilística utilizada na elaboração das demonstrações financeiras. Os objetivos específicos deste projeto são: analisar as metodologias e procedimentos de controlo interno nos departamentos financeiro e de recursos humanos de um hotel de cinco estrelas, avaliando a eficácia desses procedimentos na mitigação de riscos e na proteção dos objetivos definidos pela administração, além de propor melhorias por meio da criação de um Manual de Controlo Interno para as áreas identificadas e estudadas. Concluiu-se que a entidade não possui um manual formalizado de controlo interno, contando apenas com orientações informais e baseadas na cultura organizacional pelo que foi estabelecida a necessidade de criar um manual de controlo interno para a entidade. Durante o estudo, foram identificados pontos críticos nos procedimentos de controlo interno desta unidade hoteleira, destacando desafios como a derrogação do controlo interno pela administração, a inadequada segregação de funções, a escassez de colaboradores, a proteção inadequada dos ativos e a falta de eficiência operacional. Para a concretização desta análise foram usados os princípios do modelo COSO e destacaram-se pontos a melhorar que se identificam de seguida.

Foi constatado que alguns procedimentos da administração contrariavam o compromisso com a ética e a integridade. De acordo com a literatura consultada, comportamentos éticos devem ser promovidos a partir das camadas hierárquicas superiores e disseminados por toda a organização. A liderança deve ser um exemplo a seguir, uma vez que a falta de adesão a práticas éticas na gestão superior enfraquece o compromisso organizacional e influencia negativamente os comportamentos nas camadas inferiores.

Por vezes, a definição das tarefas de cada colaborador e a distribuição de responsabilidades não são suficientemente claras, o que, juntamente com a falta de presença regular dos membros da direção, comprometeu a eficiência e a eficácia

operacional. A ausência de sessões de formação e acolhimento para novos colaboradores também prejudica a execução dos procedimentos e a assimilação da cultura organizacional.

No departamento financeiro, foi notada a necessidade de acompanhar todas as operações do hotel para garantir a elaboração de Demonstrações Financeiras precisas e tempestivas. Os principais problemas identificados estão relacionados com a falta de segregação de funções, um princípio fundamental para garantir o controlo interno eficaz. A segregação de funções é amplamente reconhecida na literatura sobre controlo interno como um princípio essencial para a mitigação de riscos operacionais e financeiros. Segundo Moeller (2014), a separação de responsabilidades previne que um único colaborador controle múltiplas fases de um processo, reduzindo, assim, a probabilidade de erros ou fraudes. A ausência de separação adequada entre as responsabilidades de diferentes colaboradores potencia a criação de conflitos de interesse, reduz a eficiência dos processos de controlo e aumenta o risco de erros ou fraudes. Para mitigar estes riscos, é essencial que as funções críticas, como a gestão de stocks, tesouraria, contas a receber e a pagar, sejam distribuídas entre colaboradores distintos, assegurando que nenhuma pessoa detenha controlo total sobre várias etapas de um processo.

Solucionar a ausência de segmentação de funções implica ter mais colaboradores ao serviço, o que se tem revelado ser um desafio acrescido. Para contornar esta limitação teriam de ser contratados, formados e integrados novos colaboradores.

O controlo dos ativos é um tópico que deverá ser alvo de revisão já que o atual não é suficiente para garantir que os mesmos não se extraviem ou sejam usados para fins extraordinários à atividade.

No que diz respeito à área das compras verificou-se que não são apresentados pelo menos 3 orçamentos para compras de valores elevados nem está definido o valor a partir do qual deverão ser apresentados. Este procedimento mostrou ser difícil de alterar por ser derogado por membros da direção.

A política de crédito deve merecer especial atenção assim como a política de pré-pagamento dos grupos que tem vindo a ser facilitada por parte dos responsáveis pela operação.

Os valores recebidos em numerário deverão ser depositados em conta bancária, porém, este procedimento não tem sido fácil de alterar devido às dificuldades de pagamentos provocadas pela própria administração.

Das falhas encontradas no decorrer da análise presente nesta dissertação resultou o manual de controlo interno criado para as áreas em estudo, no qual foram propostas recomendações para colmatar as principais deficiências identificadas. Para além da implementação do manual de controlo interno efetuado no decorrer deste estudo, há uma série de recomendações e/ou sugestões para trabalhos futuros que se acredita, sejam úteis, para a melhorias dos sistemas operacionais e de reporte financeiro e que se enumeram de seguida.

Recomenda-se a criação de um organograma geral para a entidade, cujo principal benefício é fornecer uma representação visual e clara da estrutura hierárquica e das relações de autoridade e responsabilidade entre os membros da entidade, facilitando a comunicação e a compreensão de papéis e eficiência na tomada de decisão, Koontz e Weihrich (2010). Neste contexto, a criação de um descritivo de funções por áreas pode facilitar esta missão já que este complementa um organograma, permite a eliminação de tarefas redundantes, clarifica atividades e responsabilidades, com definição clara de linhas de autoridade, Schermerhorn (2012). Essa iniciativa permitirá alcançar uma maior eficiência e clareza nas funções.

Uma outra sugestão de trabalho futuro prende-se com a elaboração de um código de conduta e um código de ética com a participação de todos os níveis da entidade. O mesmo deverá estabelecer diretrizes e expectativas para o comportamento dos colaboradores e promover a integridade, a ética e o respeito devendo contemplar advertências para os infratores.

Recomenda-se o desenvolvimento de uma política eficaz e adequada à entidade para a atração e retenção de colaboradores. Esta política deve incluir um foco especial na avaliação de desempenho, essencial para manter altos níveis de motivação entre os

colaboradores dedicados. Além disso, é fundamental recuperar a realização de sessões de acolhimento e integração para novos colaboradores, pois isso não só facilita a integração deles na cultura organizacional, mas também fortalece o seu comprometimento e a coesão das equipas. Além disso, é importante melhorar a comunicação das linhas de reporte, que se podem tornar confusas devido à alta rotatividade e à falta de integração de novos colaboradores. Esta medida deve ser implementada em conjunto com a elaboração e implementação do organograma e a criação do descritivo de funções, pois acredita-se que melhora a integração de novos colaboradores, identifica lacunas e redundâncias na estrutura organizacional, e fornece uma base para avaliações de desempenho e desenvolvimento de carreira.

Dada a dimensão desta entidade, à luz das falhas identificadas no controlo interno, deveria ser considerada a possibilidade de contratação de um auditor interno, especialmente direcionado ao controlo e à revisão periódica dos procedimentos, além disso, é recomendável estabelecer uma comunicação interna eficaz para garantir a adequada transmissão e entendimento dos procedimentos de controlo interno.

Futuros estudos poderiam ainda explorar a eficácia das recomendações implementadas e investigar outras áreas de melhoria no contexto dos controlos internos.

Tendo em conta o tamanho desta entidade e dos ativos que possui, é de todo recomendável que se adquira um programa informático para controlo dos ativos e se mobilize uma equipa que faça o levantamento, manutenção e controlo continuado dos mesmos.

O estudo de caso utilizado para realizar esta análise revelou-se eficaz para investigar fenómenos dentro deste contexto real. Através da recolha e análise das informações obtidas, foi possível identificar uma série de oportunidades de melhoria nas áreas analisadas, resultando num manual de controlo interno adequado a esta entidade. A abordagem metodológica proporcionou uma melhor compreensão dos processos e das práticas em vigor, sublinhando a importância de considerar o contexto real na avaliação e desenvolvimento de estratégias.

Embora a metodologia utilizada se tenha revelado adequada para os objetivos do estudo, acredita-se que as limitações inerentes à pesquisa possam ter influenciado os resultados. Uma das limitações deste estudo prende-se ao facto de ter sido efetuado o levantamento dos procedimentos do hotel em questão, não existindo comparação com as práticas adotadas noutras unidades hoteleiras similares. Sem essa comparação é difícil determinar se as práticas e lacunas identificadas são específicas deste hotel ou se há tendências comuns na indústria hoteleira.

Outra limitação está relacionada com a estrutura organizacional de recursos humanos. A eficácia do controlo interno pode ter sido limitada pela alta rotatividade de pessoal e pela dificuldade em reforçar as equipas. Essas questões podem ter impedido a implementação de controlos mais robustos e eficazes, comprometendo a capacidade de melhorar os procedimentos de controlo interno.

Por fim, é importante referir que houve áreas não abordadas que seriam extremamente pertinentes para análise em trabalhos futuros. De acordo com as três categorias do modelo COSO, operação, reporte e conformidade, foi dada primazia aos procedimentos da operação, dos quais resultarão as informações para a produção de reportes financeiros. Destaca-se a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre a conformidade normativa no âmbito contabilístico, garantindo que as práticas adotadas estão em linha com as normativas legais e regulamentares vigentes. Além disso, seria relevante examinar a consistência e precisão dos relatórios financeiros, assegurando que estes refletem de forma fidedigna a situação económica e financeira da organização. Em conclusão, este estudo destacou a importância de um controlo interno robusto para a eficiência operacional e a integridade financeira de um hotel de cinco estrelas. As recomendações propostas, baseadas no modelo COSO, visam mitigar riscos e fortalecer os processos internos, promovendo uma cultura de ética e responsabilidade em todos os níveis da organização. Espera-se que a implementação destas melhorias contribua significativamente para a sustentabilidade e o sucesso contínuo da entidade, oferecendo um ponto de partida para melhorias contínuas nesta entidade e pesquisas adicionais futuras.

## Bibliografia

- Abranja, N., Almeida, A. E., & Almeida, M. (2020). *Gestão Hoteleira: O produto, o serviço e as técnicas*. Lidel - Edições Técnicas.
- Abranja, N., Almeida, M., & Almeida, A. (2019). *Gestão do Alojamento, Receção e Housekeeping* (1ª ed.). Lidel - Edições Técnicas.
- Almeida, B. (2022). *Manual de Auditoria Financeira: Uma análise integrada baseada no risco*. Escolar Editora.
- Alonço, G. (2017). Fluxograma de processos: o que é um fluxograma de processos. Obtido de: <https://certificacaoiso.com.br/o-que-e-fluxograma-de-processos/> Consultado em 28 janeiro de 2024.
- Alver, J. K., da Silva Silveira, R., & Montagner, F. (2019). Avaliação do controle interno financeiro nas contas a receber e a pagar: um estudo de caso em uma indústria arroseira. *Revista de Contabilidade Dom Alberto*, 8(16), 61-94.
- Alves, J. (2015). *Princípios e prática de auditoria e revisão de contas* (1ª ed.). Edições Sílabo.
- American Institute of CPA. Auditing Standards Executive Committee. (1995). *Consideration of internal control structure in a financial statement audit: An amendment to SAS no. 55; Statement on auditing standards, 078*. [https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1080&context=aicpa\\_sas](https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1080&context=aicpa_sas). Consultado em 8 de outubro de 2023.
- Aparecido S. A. (2000). *Auditoria Contábil teoria e prática* (10ª ed.). Atlas.
- Attie, W. (2000). *Auditoria: Conceitos e aplicações*. Atlas.
- Barata, A. S. (1996). *Contabilidade, Auditoria e Ética nos Negócios*. Editorial Notícias.
- Barbier, E. (1999). *Manual de auditoria*: Edições Cetop.
- Barros, C. (2006). Dependência entre o Risco Inerente e o Risco de Controlo - A incidência de fatores de risco inerente na avaliação do risco de Controlo. *Revista Revisores & Empresas*, N°33, pp.10-18

- Batista, I. C. P., & dos Santos, M. G. F. (2015). O impacto financeiro das auditorias da qualidade nas empresas portuguesas. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 1(3), 90-102. // <https://doi.org/10.32358/rpd.2015.v1.112>
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386. // <https://doi.org/10.2307/248684>
- Bragg, S. M. (2012). *The essential controller: An introduction to what every financial manager must know*. John Wiley & Sons.
- Brink, V. Z., & Witt, H. (1982). *Modern internal auditing: Appraising operations and controls*. John Wiley & Sons.
- Cardoso, A., Leite, J., Pimenta, J., & Simões, M. (1995). *Organizações de profissionais de auditoria* (Dissertação de licenciatura, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro).
- Carmichael, D. R., & Willingham, J. J. (1989). *Auditing concepts and methods: a guide to current auditing theory and practice*. McGraw-Hill Companies.
- Carreira, F. J. A. (2013). *Controlo Interno*. Universidade Fernando Pessoa.
- Chen, J.J. (2022). *International cases of corporate governance* (1st ed.). Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/content/pdf/bfm:978-981-19-3238-0/1?pdf=chapter%20toc> Consultado em maio de 2024.
- Coimbra, B. S. (2021). *A importância das agências de comunicação: Estudo de caso* (Dissertação de doutoramento). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. // <http://hdl.handle.net/10400.22/19890>
- Cornejo, S. C. C. R. (2017). *Gestão por processos no sistema produtivo* (Trabalho de conclusão de curso). Faculdade Pitágoras.
- Costa, C. B. (2023). *Auditoria Financeira: Teoria e Prática* (13th ed.). Rei dos Livros.
- Costa, C. Malta. A., & Martins, M. (2023). *Estudo do mercado de trabalho para o setor turismo*. Relatório Final. Universidade de Aveiro.

- Craveiro, A. R. P. (2013). *O Departamento Financeiro de uma unidade hoteleira de cinco estrelas: O caso do Sheraton Lisboa Hotel & SPA* (Dissertação de doutoramento). Instituto politécnico de Leiria.
- D'Avila, M. Z. (2002). *Conceitos e técnicas de controlos internos de organizações*. NBL Editora.
- Drucker, P. F. (2001). *O melhor de Peter Drucker: A administração, O-Exame* (Vol. 2). NBL Editora.
- Expresso. (2023, 7 de julho). Receitas do turismo batem novo recorde em 2023. <https://expresso.pt/economia/2023-07-07-Receitas-do-turismo-batem-novo-recorde-em-2023-94c1e423>. Consultado em 22 de julho de 2024.
- Faria, A. (2012). *Sistemas de contabilidade de gestão no setor hoteleiro do Algarve: Planeamento ou Improvisação?* (Tese de Mestrado não publicada). Universidade do Algarve.
- Floriano, J. C., & Lozecky, J. (2008). A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial. *Revista Eletrônica Lato Sensu-UNICENTRO*, 1(1), 25-34.
- Ge, W., & McVay, S. (2005). The disclosure of material weaknesses in internal control after the Sarbanes-Oxley Act. *Accounting Horizons*, 19(3), 137-158. // <https://doi.org/10.2308/acch.2005.19.3.137>
- Gomes, Emília R. (2010). A importância do controlo interno, *Auditoria e Controlo Interno na AP*, Interface Jornadas, Lisboa.
- Gonçalves, D. C. N. (2019). *Auditoria Financeira: A Evolução do mercado em Portugal* (Tese de mestrado). Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra. // <https://hdl.handle.net/10316/89832>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp.105-117). Sage Publications.
- Guedes, L. F. P. F. (2020). *A importância do Planeamento de uma Auditoria Financeira* (Tese de mestrado). Instituto Politécnico do Porto.
- Gupta, P. P. (1991). Spiraling upward. *Internal Auditor*, 48(3), 135-140.

- Harris, P. J., & Brown, J. B. (1998). Research and development in hospitality accounting and financial management. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 161-182. // [10.1016/S0278-4319\(98\)00013-9](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(98)00013-9)
- Henriques, N. (2015). *O Controlo Interno na Gestão do Armazém de uma Empresa do Setor Vitivinícola da Península de Setúbal*. (Dissertação de mestrado). Instituto de Contabilidade e Administração de Lisboa. // <http://hdl.handle.net/10400.21/5281>
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business Review Press.
- Instituto Nacional de Estatística. (n.d.). *Destaques do INE*. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUEst\\_dest\\_boui=646074543&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUEst_dest_boui=646074543&DESTAQUESmodo=2) Consultado a 23 de agosto de 2024.
- Information Systems Audit and Control Association. (2012). *A business framework for the governance and management of enterprise IT*. ISACA.
- Instituto Nacional de Estatística. (n.d.). *Estatísticas do Turismo – 2023*. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=439494299&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=439494299&PUBLICACOESmodo=2). Consultado em 31 de agosto de 2024.
- International Federation of Accountants (2009). *International Standards on Auditing 315 - Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement Through Understanding the Entity and its Environment*. Disponível em: [https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/nl/Documents/regelgeving-en-publicaties/rechtsleer/normen-en-aanbevelingen/ISA-s/clarified-ISA-s/ISA-update-2015/English/A017-ISA-315-for-Handbook\\_formatted.pdf](https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/nl/Documents/regelgeving-en-publicaties/rechtsleer/normen-en-aanbevelingen/ISA-s/clarified-ISA-s/ISA-update-2015/English/A017-ISA-315-for-Handbook_formatted.pdf) Consultado em junho 2023
- Janvrin, D. J., Payne, E. A., Byrnes, P., Schneider, G. P., & Curtis, M. B. (2012). The updated COSO Internal Control—Integrated Framework: Recommendations and opportunities for future research. *Journal of Information Systems*, 26(2), 189-213. // [10.2308/jisys-50255](https://doi.org/10.2308/jisys-50255)

- Kahtalian, M. (2002). Marketing de serviços. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba: Gazeta do Povo. [https://casesdesucesso.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/10/mkt\\_servicos.pdf](https://casesdesucesso.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/10/mkt_servicos.pdf)
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Essentials of management: An international perspective* (9ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Kulikova, L. I., & Satdarova, D. R. (2016). Internal control and compliance-control as effective methods of management, detection and prevention of financial statement fraud. *Academy of Strategic Management Journal*, 15(S1), 98-109.
- Lawler, E. E. III. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. John Wiley & Sons Inc.
- Lehmann, C. M. (2010). Internal controls: A compendium of short cases. *Issues in Accounting Education*, 25(4), 741-754. // <https://doi.org/10.2308/iace.2010.25.4.741>
- Leitão, C. (2021). A entrevista como instrumento de pesquisa científica: planejamento, execução e análise. *Metodologia de pesquisa científica em informática na educação: Abordagem qualitativa de Pesquisa*. Sociedade Brasileira de Computação. [https://ceie.sbc.org.br/metodologia/wp-content/uploads/2024/05/livro3\\_cap4\\_Entrevista.pdf](https://ceie.sbc.org.br/metodologia/wp-content/uploads/2024/05/livro3_cap4_Entrevista.pdf)
- Leitão, P. J. D. S. (2014). *Elaboração de proposta de manual de controlo interno do Grupo Derovo* (Tese de mestrado). Instituto Politécnico de Coimbra.
- Lopes, I. T. (2023). *Auditoria Financeira: do controlo interno ao controlo externo independente* (2ª ed.). Almedina.
- Maio, P. E. A. (2022). *Gestão e Controlo da Produção na Restauração em Hotelaria: Caso Évora Hotel* (Tese de mestrado). Universidade do Minho.
- Marçal, N., Marques, F. (2011). *Manual de auditoria e controlo interno no sector público*. Edições Sílabo.
- Marden, R., Holstrum, G., & Schneider, S. (1997). Control environment condition and the interaction between control risk, account type, and management's assertions. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 16(1), 1-19.

- Marques, J. A. (2007). *Introdução à Hotelaria*. Livraria Civilização Editora.
- Martins, A. D. O. (2013). *A inovação como vantagem competitiva nos hotéis de luxo* (Master's thesis, Universidade de Aveiro (Portugal)).
- Maurício, N. R., & Ramos, K. D. (2011). Gestão na hotelaria. *Revista F@ ciência*, 8(11), 99-113. [https://www.fap.com.br/fap-ciencia/edicao\\_2011/011.pdf](https://www.fap.com.br/fap-ciencia/edicao_2011/011.pdf)
- Mian, S. L., & Smith Jr, C. W. (1992). Accounts receivable management policy: theory and evidence. *The journal of finance*, 47(1), 169-200. // <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1992.tb03982.x>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2ª ed.). Sage Publications.
- Moeller, R. R. (2007). *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework*. John Wiley & Sons.
- Moeller, R. R. (2014). *COSO international controls: understanding and implementing the new framework*. John Wiley & Sons.
- Monteiro, A. M. D. (2015). *A Avaliação do Sistema de Controlo Interno: o contributo do auditor externo e o seu papel na gestão empresarial* (Tese de Mestrado). Faculdade de Economia do Porto.
- Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria interna: função e processo*. (4ª ed.). Áreas editora.
- Moreira, C. D. (1994). *Planeamento e estratégias da investigação social*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas-
- Nascimento, J. P. S., Gomes, D. W. R., & de Oliveira, O. V. (2020). O controle interno nas microempresas e empresas de pequeno porte. *Revista Expressão Católica*, 9(1). // <http://dx.doi.org/10.25190/rec.v9i1.3208>
- Neves, J. F. (2008). A importância de um sistema de controlo interno. *Revista TOC*, 99, 60-61.
- Novo, D. C. R. (2012). *Relatório de estágio em auditoria financeira* (Tese de mestrado). Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

- Nunes, V. S. P. (2012). *Avaliação do Sistema de Controlo Interno na Câmara Municipal de São Salvador do Mundo* (Trabalho de conclusão de curso). Escola de Negócios e Governação da Universidade de Cabo Verde.
- Oliveira, G. S., de Oliveira Cunha, A. M., Cordeiro, E. M., & dos Santos Saad, N. (2020). Grupo Focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? *Cadernos da FUCAMP*, 19(41).
- Oppenheimer, J. (2009). *Madoff with the Money*. John Wiley & Sons.
- Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (2000). *Manual do Revisor Oficial de Contas, Directriz de Revisão/Auditoria 410 (DRA 410) – Controlo Interno*. <https://www.oroc.pt/uploads/circulares/2021/Circular26.pdf>
- O'Regan, D. (2003). *International Auditing: Practical resource guide*. John Wiley & Sons.
- Pereira, C. C., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de educação*, 15(1), 221-243. // <https://hdl.handle.net/1822/492>
- Pereira, G. M. C. (2022). *Os desafios da gestão operacional na hotelaria de 5 estrelas no Algarve. Caso de estudo: Cascade Wellness Resort* (Tese de mestrado). Universidade do Algarve.
- Pereira, J. C. (2018). *Sistema de controlo interno no alojamento local Camões- estudo de caso* (Tese de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Pires, J. (2010). *Contributo da auditoria interna na detecção e mitigação de riscos empresariais* (Tese de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis. (2009). *Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis* (Ano VII, n.º 13). Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça (FAEG/FAEF) e editora FAEF. [https://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/xza6Now4fqVM1H2\\_2013-4-24-11-13-58.pdf](https://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/xza6Now4fqVM1H2_2013-4-24-11-13-58.pdf)

- Rezaee, Z. (1995). What the COSO report means for internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 10(6), 5-9. // [doi.org/10.1108/02686909510088350](https://doi.org/10.1108/02686909510088350)
- Ribeiro, A. C. M. (2019). *O Impacto da Auditoria Interna na Gestão de Uma Organização* (Tese de mestrado). Instituto Politécnico do Porto.
- Rodrigues, J. (2016). *Sistema de Normalização Contabilística SNC Explicado*. Porto Editora.
- Ryan, B., Scapens, R., & Theobald, M. (2002). *Research methods and methodology in finance and accounting* (2ª ed.). Cengage Learning.
- Sá, L. (2002). *Curso de auditoria* (10ª Edição). Atlas
- Santos, I. (2009). Sistema de controlo interno para a área de ordenados e salários. *Percursos e Ideias*, 2ª série (1), Revista Científica do ISCET
- Santos, A. S. P. D. (2014). *Procedimentos substantivos em auditoria financeira* (Tese de mestrado). Escola Superior de Gestão de Tomar.
- Santos, L. L., Gomes, C., Faria, A. R., Lunkes, R. J., Malheiros, C., Rosa, F. S. D., & Nunes, C. (2016). *Contabilidade de gestão hoteleira*. ATF Edições Técnicas.
- Scapens, R. W. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *The British accounting review*, 22(3), 259-281. // [https://doi.org/10.1016/0890-8389\(90\)90008-6](https://doi.org/10.1016/0890-8389(90)90008-6)
- Scapens, R. W. (2004). Doing case study research. In *The real-life guide to accounting research* (pp. 257-279). Elsevier. // <https://doi.org/10.1016/B978-008043972-3/50017-7>
- Schaeffer, M. S. (2002). *Essentials of accounts payable*. John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R. (2012). *Management* (12th ed.). Wiley.
- Selltitz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1959). *Research methods in social relations*. Holt.
- SG Economia. (n.d.). *Portugal é o 5º país com mais forte contributo do turismo para o PIB*. <https://www.sgeconomia.gov.pt/noticias/portugal-e-o-5-pais-com-mais-forte-contributo-do-turismo-para-o-pib.aspx>. Consultado em 22 de julho de 2024.

- Silva, G. O., Oliveira, G. S., & Silva, M. M. (2021). Estudo de caso único: uma estratégia de pesquisa. *Revista Prisma*, 2(1), 78-90.
- Silva, P. G. K. (2002). O papel do controle interno na administração pública. *ConTexto-Contabilidade em Texto*, 2(2).
- Soares, A. D. D. V. A. (2005). *O controlo de qualidade do trabalho de Auditoria: estudo comparativo dos países da União Europeia* (Tese de mestrado). Universidade do Minho.
- Sousa, M. A. A. D. G. (2013). *Levantamento e avaliação do controlo interno de uma empresa do ramo alimentar* (Tese de mestrado). Instituto Politécnico de Tomar.
- Souza, L. A. A., Dyniewicz, A. M., e Kalinowski, L. C. (2010). Auditoria: uma abordagem histórica e atual. *RAS-Revista de Administração em Saúde, São Paulo*, 12, 71-78.
- Stake, R. (1995). *Case study research*. Sage Publications.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Guilford press.
- Stone, W. (1969). Antecedents of the Accounting Profession. *The Accounting Review*, 44(2), 284-291.
- Suárez Suárez, A. (1991). *La moderna auditoría: un análisis conceptual y metodológico*. McGraw-Hill.
- Taborda, D. M. (2021). *Auditoria: Revisão legal das contas e outras funções do revisor oficial de Contas* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Tenório, J. (2007). *Controle Interno: um Estudo sobre a sua Participação na Tomada de Decisão de Investimento no Mercado de Capitais Brasileiro*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília.
- The Institute of Internal Auditors. (n.d.). *Global internal audit standards* [PDF]. <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-portuguese.pdf>. Consultado em 1 de agosto de 2024.
- Turismo de Portugal. (n.d.). *Estimativas de consumo turístico e PIB*. <https://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/estimativas-consumo-turistico-pib.aspx>. Consultado em 31 de julho de 2024.

- Turismo de Portugal. (n.d.). *Visão geral*. [https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/visao\\_geral/Paginas/default.aspx](https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx). Consultado em 22 de julho de 2024.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill Education.
- Vieira, R. J. F. (2014). *O sistema de controlo interno numa empresa do Sector hoteleiro: Estudo de caso: âmbito da área de vendas* (Tese de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Vilarigues, A. M. Q. D. M. (2015). *Análise e gestão de risco de actividades em outsourcing: estudo de caso* (Tese de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4<sup>th</sup> ed.). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (3<sup>rd</sup> ed.). Sage Publications.

#### Sites consultados

- Comissão de Normalização Contabilística. (n.d.). *NCRF n.º 7: Instrumentos financeiros*. <https://www.cnc.min-financas.pt/pdf/snc/normas/NCRF%2007.pdf>
- Portal das Finanças. (n.d.). *Código do IRC*: [https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao\\_fiscal/codigos\\_tributarios/CIRC\\_2R/Pages/circ-codigo-do-irc-indice.aspx](https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/CIRC_2R/Pages/circ-codigo-do-irc-indice.aspx). Consultado em 22 de julho de 2024.
- Portal das Finanças. (n.d.). *Código do IVA: Índice*. [https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao\\_fiscal/codigos\\_tributarios/civa\\_rep/Pages/codigo-do-iva-indice.aspx](https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/civa_rep/Pages/codigo-do-iva-indice.aspx). Consultado em 22 de julho de 2024.
- Portal das Finanças. (n.d.). *Lei Geral Tributária*: [https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao\\_fiscal/codigos\\_tributarios/lgt/pages/lgt63e.aspx](https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/lgt/pages/lgt63e.aspx). Consultado a 25/09/2024.