

Gestão de Procedimentos

Relatório de Estágio

Mafalda Lopes Rodrigues

2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Mafalda Lopes Rodrigues

Gestão de Procedimentos

Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia
da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Paulo Gama

Coimbra, 2014



RESUMO

O presente relatório foi concretizado como unidade curricular do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O mesmo tem por objectivo a descrição das actividades desenvolvidas durante o estágio realizado no departamento financeiro do Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, realizado durante um período de vinte semanas, com início em Outubro de 2013 e término em Fevereiro de 2014. A entidade pertence ao ramo da hotelaria e contém sete unidades hoteleiras nos principais pontos turísticos do país, Lisboa e zona do Algarve.

O desenvolvimento deste trabalho encontra-se dividido em três partes, integrando a gestão de procedimentos de uma empresa. Na primeira secção é exposto um enquadramento teórico em torno de aspectos essenciais como controlo devido sobre os procedimentos, segregação de funções, desenvolvendo a área de compras e gestão de fornecedores. Numa segunda secção são descritas, com algum detalhe, as tarefas executadas durante o período de estágio na sede da empresa. Por fim, são tecidas as devidas conclusões sobre o tema abordado e sobre o estágio realizado na qualidade de colaborador no departamento financeiro.

No seio de uma organização é importante criar mecanismos, para atingir a gestão eficiente de toda a organização, estruturados de modo a alcançar os objectivos delineados pela entidade. Estes mecanismos só fazem sentido se todos os colaboradores compreenderem o seu fim, e como devem actuar na realização das suas tarefas. Uma boa gestão de procedimentos e a definição exacta de segregação de funções auxiliam a entidade a evitar desperdícios. No decorrer deste trabalho irei esmiuçar este conceito modo a especificar a divisão de responsabilidades entre os colaboradores responsáveis.



ABSTRACT

This report was realized as a curricular unit of the Master in Management, Faculty of Economics, University of Coimbra. The same is intended to describe the activities undertaken during the research at the department of financial Bernardino Gomes Group - Hospitality Management, conducted over a period of twenty weeks starting in October and ending in February. The entity belongs to the hotel business and contains seven hotel properties in major tourist destinations, Lisbon and the Algarve.

The development of this work is divided into three parts, integrating the management procedures of a company. The first section is exposed a theoretical framework around key issues such as control over because the procedures, segregation of duties, developing shopping area and vendor management. In the second section are described in some detail, the tasks performed during the stage at company headquarters. Finally, are woven into the appropriate conclusions about the subject and performed on stage as an employee in the finance department.

Within an organization is important to create mechanisms to achieve efficient management of the entire organization, structured to achieve the objectives outlined by the entity. These mechanisms only make sense if all employees understand their purpose and how they should act in carrying out their tasks. A good management procedures and the exact definition of segregation of duties assist the entity to avoid waste. In this paper will scrutinize this concept so as to specify the division of responsibilities between employees responsible.



AGRADECIMENTOS

No terminar de mais uma etapa da minha vida preenchido por momentos difíceis, mas enriquecedores. Hoje sinto-me uma pessoa melhor tanto a nível pessoal como profissional. É certo que isso se deve a todas as pessoas que estiveram comigo neste percurso.

Desde já, agradeço ao Dr. António Gonçalves por me ter permitido realizar o estágio curricular no departamento financeiro do Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira S.A, com sede em Lisboa, à Dr.^a Paula Barroso, orientadora nesta entidade, e a todos os colaboradores do departamento financeiro, que me integraram na equipa com tanto carinho, que me incutiram responsabilidade e confiança para desenvolver inúmeras tarefas, e me auxiliaram no esclarecimento de dúvidas.

Agradeço ao professor Paulo Gama por toda a sua disponibilidade para me auxiliar na elaboração deste trabalho.

Um agradecimento especial aos principais responsáveis pela concretização desta etapa, os meus pais, Luís Rodrigues e Ana Paula Rodrigues, pela dedicação e coragem que tiveram para me possibilitar o enriquecimento profissional, conseqüente do sucesso escolar.

Reconheço, ainda, o apoio do meu irmão Vasco e dos meus grandes amigos, salientando o nome da Ariana e Isabel que contribuíram para a minha estabilidade emocional.

O meu sincero Obrigado!



INDICE GERAL

RESUMO.....	3
ABSTRACT	4
AGRADECIMENTOS	5
INDICE GERAL.....	6
INTRODUÇÃO.....	8
I. GESTÃO DE PROCEDIMENTOS.....	11
I.1.1. SISTEMA DE CONTROLO INTERNO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO:	11
I.1.2. MAIS-VALIAS DE UMA BOA GESTÃO DE PROCEDIMENTOS:.....	11
I.1.3. A SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES	12
I.1.4. CONTROLO INTERNO.....	12
I.1.5. PROCESSOS DE CONTROLO	13
I.1.6. GESTÃO POR PROCESSOS	14
I.2. ÁREAS A DESENVOLVER: COMPRAS E FORNECEDORES.....	14
I.2.1. GESTÃO DE COMPRAS	14
Ilustração 2- Ciclo de Compra	15
I.2.1.1. O PROCESSAMENTO DA COMPRA	15
I.2.2. FORNECEDORES.....	19
I.2.2.1. GESTÃO DE FORNECEDORES	19
I.2.2.2. PROCESSAMENTO E PAGAMENTO DE ORDENS DE PAGAMENTO	20
I.2.2.3. FUNDOS DE MANEIO	21
I.2.2.4. CONFIRMAÇÃO DOS SALDOS DAS DÍVIDAS A PAGAR	22
II. DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO	23



I.1. APRESENTAÇÃO DA ENTIDADES - GRUPO BERNARDINO GOMES- GESTÃO HOTELEIRA	23
Ilustração 3 - Imagens dos Hotéis.....	25
I.2. DESCRIÇÃO DE TAREFAS	25
I.2.1. REGISTO DO CORREIO RECEBIDO	27
I.2.2. CONTROLO DE TESOURARIA	28
I.2.3. CONTROLO DE RECEBIMENTOS	28
I.2.4. CONTROLO FUNDO DE MANEIO.....	29
I.2.5. CONTABILIZAR PRESENÇAS DO REFEITÓRIO	29
I.2.6. REGISTO DOS CONSUMOS DO MINI BAR	29
I.2.7. REGISTO DE CONSUMOS INTERNOS.....	30
I.2.8. INVENTÁRIOS	30
I.2.9. CLIENTES.....	31
I.2.10. FORNECEDORES.....	33
I.2.11. DIFERIMENTOS	35
I.2.12. RETENÇÕES DE IRS.....	35
I.2.13. RECONCILIAÇÕES BANCÁRIAS.....	35
I.2.14. CONTABILIZAÇÃO DE CUSTOS	36
I.2.15. AUDITORIA DE CAIXAS.....	36
III. CONCLUSÃO	38
BIBLIOGRAFIA	41

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo de Compra.....	14
Figura 2 – Imagens dos Hotéis.....	25



INTRODUÇÃO

O presente relatório surge na sequência da realização do estágio curricular para conclusão do Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, tendo como objectivo a exposição e descrição das experiências nele adquiridos e dissertar sobre a aplicação de Gestão de Procedimentos numa organização.

A escolha da opção de realizar do estágio curricular tem como finalidade tornar sólidos os conhecimentos obtidos ao longo do meu percurso académico e expandindo essas mesmas aptidões. Esta opção foi focada na valorização pessoal que tenho em adquirir experiência, ganhar maturidade profissional e integrar-me na rotina diária de uma empresa. Por ter preferência na área financeira de uma empresa e em contabilidade, então surgiu a oportunidade de realizar o estágio no departamento financeiro de uma cadeia de hotéis. Tornou-se aliciante a possibilidade de ganhar experiência e conhecer o sector hoteleiro, visto ser um serviço que tem evoluído nos últimos anos, pela dedicação de gestores financeiros e operacionais no seu melhoramento.

O estágio, decorrido entre 1 de Outubro de 2013 e 5 de Fevereiro de 2014, foi realizado na delegação de Lisboa da empresa Grupo Bernardino Gomes – Gestão Hoteleira, S.A, sendo que o primeiro mês foi realizado nos escritórios de Albufeira, ocorrido no departamento financeiro. A equipa gere o sistema operativo de sete hotéis situados na zona de Lisboa e Algarve.

O presente relatório integra a gestão de procedimentos de uma empresa e encontra-se dividido em três partes, na primeira secção é exposto um enquadramento teórico em torno de aspectos essenciais como controlo interno, segregação de funções, processo de controlo, desenvolvendo a área de compras e gestão de fornecedores.

Na actual conjuntura económica-financeira, derivada da crise internacional que vivemos, fez com que as empresas, de forma geral, expusessem as suas fragilidades. Por isso é aconselhável que as empresas disponham de instrumentos que contribuam para



uma melhor gestão e eficiência operacional, como uma adequada gestão de procedimentos-sistema de controlo interno.

A gestão de procedimentos pode auxiliar a organização da empresa na condução dos negócios, permitindo que as empresas sobrevivem e alcancem melhores resultados. Pode-se tornar um factor diferenciador e contribuir de forma decisiva para a sobrevivência das empresas.

Um sistema de controlo interno não tem um modelo exacto de ser aplicado, cada empresa deve estruturar a sua forma de gerir os procedimentos da empresa com base nos princípios gerais de um sistema de controlo interno, os quais possam estabelecer responsabilidades e procedimentos de documentação e adequada segregação de funções.

Na área de compras será abordada a gestão de compras e explicado todo o processamento de compras, e ainda algumas falhas que possam ocorrer na eficiência do mesmo processo. A gestão de compras tem vindo a ser reconhecida pelo seu impacto na performance financeira da empresa, pois é a partir do processo da compra que se iniciam todos os processos ou o ciclo da empresa. É neste ponto que se tomam decisões acerca do melhor produto e suas especificidades e de quem o fornece.

No processo da compra é relevante executar procedimentos de confirmação para perceber se os bens encomendados são os que estão efectivamente a entrar na empresa. Este procedimento pode evitar falhas ao nível da quantidade dos bens encomendados, do seu tipo e até se os mesmo estabelecem as especificidades requisitadas aos fornecedores e evitar pagamentos indevidos aos mesmos.

Na área Fornecedores será abordada a gestão dos mesmos, o processamento e pagamento de ordens de pagamento, gestão de fundos de maneiio e o procedimento de confirmação de saldos. A escolha do fornecedor é um dos elementos importantes no seio da empresa, tendo em atenção a garantia na qualidade do produto oferecida, de preços ajustados e dos prazos estabelecidos.

A empresa deve adoptar uma política geral na gestão de fornecedores descrevendo e especificando a autoridade e responsabilidade para a aprovação de quaisquer gastos e despesas.



Esta área é particularmente sensível quando se trata dos pagamentos a fornecedores, será importante verificar os gastos ocorridos, certificar a sua aprovação e posteriormente efectuar o devido pagamento, guiando-se pelos prazos de vencimento de cada despesa. A emissão de pagamentos deve respeitar o plano de pagamentos que é elaborado, mensalmente, sob as orientações do órgão de gestão, registando todos prazos de vencimentos ou acordos de pagamento com o fornecedor.

Neste ponto da gestão de fornecedores irá ser desenvolvido a criação de fundo de maneiio que ocorre quando se verifica a sua necessidade, para o pagamento de pequenas despesas que surjam urgentemente, dando-lhes uma verba orçamental. Por fim, este ponto salienta um procedimento relevante, designadamente a confirmação dos saldos, concretizada através de circularização. Este processo tem como finalidade confirmar se todas as obrigações/passivos derivados de operações correntes existentes ou acontecidos até à data a que se referem as demonstrações financeiras estão expressos no balanço pelos valores adequados, junto dos fornecedores.

Numa segunda parte é apresentada a entidade onde realizei o estágio, o Grupo Bernardino Gomes, descritas as tarefas realizadas durante os quatro meses e enumeradas as responsabilidades que me foram entregues. Neste período de tempo a equipa deu-me a oportunidade de ter uma visão geral de todos os processos desenvolvidos no departamento financeiro e incutir-me da maior partes das tarefas realizadas neste departamento o que tornou ainda mais enriquecedora a experiência. Passei por operações de gestão de clientes, incluído o envio de facturação aos clientes, controlo de valores recebidos diariamente e compensação das contas dos clientes, lançamento contabilísticos de saídas de bancos, desde pagamentos a fornecedores, a transferências entre empresas do grupo a lançamento de ordenados, realizei, ainda, operações de economato, como lançamento de facturas e controlo de inventários e inúmeras tarefas de controlo de custos e consumos.

Por último teci algumas conclusões entre o trabalho de pesquisa sobre a gestão de procedimentos aplicando o controlo interno com o trabalho de campo realizado no departamento do hotel.



I. GESTÃO DE PROCEDIMENTOS

I.1.1. SISTEMA DE CONTROLO INTERNO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO:

Quando se cria uma empresa o seu principal propósito é a continuidade, então torna-se necessário criar mecanismos para atingir a gestão eficiente de toda a organização. Uma entidade que desenvolva um plano e implemente sistemas coordenados destinados à prevenção de existência de erros e irregularidades ou a amenizar o impacto das suas consequências e a maximizar o desempenho das actividades realizadas pode-se tornar mais eficiente e sustentável a longo prazo.

O controlo Interno é dado como um “conjunto de mecanismos ou práticas utilizadas para evitar ou detectar actividade não autorizada” estruturada de modo a alcançar os objectivos delineados pela entidade. Este controlo tem como fim garantir a segurança permanente do património, a qualidade e o rigor de informação e operações, assim como a aplicação das instruções da direcção no sentido de favorecer o aperfeiçoamento das performances, ou seja, contribuir para a melhoria de gestão.

O principal responsável pela implementação dos sistemas de controlo e pela inserção de procedimentos para assegurar o seu cumprimento é a Administração da empresa. Esta deve manter um papel activo sobre todas as acções da organização e desde cedo desenhar, definir e transmitir aos seus colaboradores o modo como estarão envolvidos em cada um dos processos, para assim obter os resultados pretendidos.

I.1.2. MAIS-VALIAS DE UMA BOA GESTÃO DE PROCEDIMENTOS:

A eficácia desta filosofia depende da adesão e compreensão de todos os membros da empresa. O controlo interno pretende uma melhoria da produtividade, eficiência e redução de custos de tempo, mas para que se concretize estes objectivos a Administração necessita definir um organigrama claro e objectivo que concilie o plano de trabalho e as atribuições de cada sector de actividade.

Nas funções que requerem a coordenação de vários departamentos da empresa as relações encontram-se grandemente facilitadas, desde que cada um tenha uma clara



visão da sua participação nos objectivos comuns. Se todas as tarefas e objectivos forem claramente definidos, os trabalhos são melhor repartidos e provavelmente as rotinas tornam-se menos monótonas, pesadas e tornando as operações mais simplificadas.

Assim, este encadeamento evidencia as fraquezas da empresa, especialmente os atrasos e os pontos de estrangulamento, permitindo destacar os procedimentos ineficazes, facilitando a sua eliminação. Portanto, o controlo interno permite uma maior segurança, permitindo detectar em tempo útil os desvios ou falhas evitando consequências agravosas posteriormente.

I.1.3. A SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES

O controlo dentro da empresa realiza-se com base na segregação de funções que se baseia na divisão de funções com o objectivo de um colaborador não realizar mais que uma tarefa do processo. Este mecanismo aplica-se para tentar impossibilitar a ocorrência de irregularidades e erros.

Como expresso no Manual de Auditoria e de Procedimentos “a observância deste princípio justifica que a função contabilística deve estar separada da função operativa tendente a evitar que uma pessoa tenha simultaneamente a responsabilidade pelo controlo físico dos activos e pelo seu registo contabilístico, situação que lhe permitiria facilmente cometer irregularidades”.

I.1.4. CONTROLO INTERNO

O sistema de controlo interno pode abranger várias formas de implementar esse controlo. A atribuição de responsabilidades e da delegação de competências ou autoridade ao pessoal, dos diferentes níveis hierárquicos, são responsáveis pelas tomadas de decisão e/ou execução de decisões anteriormente tomadas a níveis mais altos da hierarquia. Assim, a clara definição de responsabilidade e de limites de autoridade, junto com uma apropriada segregação de funções torna o controlo interno forte e rigoroso.



O controlo de procedimentos pode ser inserido no processamento e registo das transacções de modo que uma etapa está automaticamente conferida pela etapa seguinte e/ou que esta não se possa realizar sem o integral cumprimento da tarefa anterior.

A título de exemplo, a autorização de facturas para pagamento, pelo membro do órgão executivo com competências para o efeito, pressupõe que lhe sejam atribuídos os documentos necessários para garantir a legitimidade da encomenda e a efectiva recepção dos bens ou serviços incluídos na factura cujo pagamento vai ser aprovado.

O controlo dos sistemas de informação da empresa unifica-se nos mecanismos pelos quais a informação é produzida e fornecida aos responsáveis pela gestão, de forma que possa ser controlada, revista e usada.

I.1.5. PROCESSOS DE CONTROLO

As políticas, procedimentos e actividades que fazem parte do enquadramento de controlo, concebidos de forma a assegurar que os riscos são preservados dentro dos limites de tolerância estabelecidos no processo de gestão dos riscos.

Para realizar actividades de controlo interno há que fazer um levantamento preliminar das tarefas e subprocessos dos principais processos. Posteriormente há que compreender a análise dos procedimentos e sistemas de controlo interno, com vista à detecção fragilidades e medidas correctivas a implementar. O grupo de trabalho da empresa precisa determinar o controlo necessário para garantir que os processos/transacções são cumpridas de forma correcta e evitando operações desnecessárias.

É prático realizar esquemas/desenhos/matrizes dos procedimentos para ser mais fácil a elaboração desta fase. Nesta fase é necessário avaliar os padrões da actividade, identificar, validar e quantificar os potenciais riscos. Por último, deve-se formular recomendações viáveis numa óptica custo/benefício para a empresa.



I.1.6. GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos encara uma organização em termos das entradas e saídas do sistema e das operações realizadas. As operações da organização são parte integrante dos seus processos, necessitando de recursos, e resultando em produtos ou serviços de uso externo ou interno. Deste modo, consegue associar as operações da empresa a processos identificáveis, reproduzíveis e adaptáveis, permitindo uma correta avaliação de desempenho.

Um processo é um conjunto de actividades que transforma recursos em produtos ou serviços disponibilizados aos clientes internos e externos de uma organização, quer exista ou não a definição/identificação dos mesmos.

A informação gerada pelos sistemas tradicionais de custeio, através da sua visão de departamentos funcionais, dificulta bastante a medição da performance de um processo, dado que estes são muitas vezes compostos por actividades realizadas por diferentes departamentos. Uma estrutura organizacional baseada em processos apoia-se na satisfação do cliente, facilitando a análise dos recursos necessários, da qualidade dos serviços e da avaliação desempenho.

I.2. ÁREAS A DESENVOLVER: COMPRAS E FORNECEDORES

I.2.1. GESTÃO DE COMPRAS

A gestão de compras tem vindo a ser reconhecida pelo seu impacto na performance financeira da empresa. A função de compras está associada ao papel do responsável administrativo pela compra. A compra baseia-se na aquisição a fontes externas à empresa de todos os bens, serviços e competências que são necessários para a concretização e gestão de todas as actividades da empresa em condições mais favoráveis.

O processamento de compras auxilia o responsável de compras a organizar os seus métodos de tomada de decisão, alcançando não só a redução de custo de aquisição dos bens e serviços pretendidos mas também da qualidade dos mesmos com fim a



menores custos organizacionais. O processo de compras englobe um conjunto de fases e procedimentos, partindo do reconhecimento da necessidade no armazém, seleccionando-se o fornecedor com melhor propostas, negociando os melhores preços e condições de compra, à preparação do contrato, seguindo a emissão da encomenda e acompanhamento da entrega dos produtos e/ou prestação de serviços.



Figura 1- Ciclo de Compra

I.2.1.1. O PROCESSAMENTO DA COMPRA

I. A compra de inventários parte do gestor de inventários, este determina o nível de inventários com base nas previsões de vendas elaboradas frequentemente pelo departamento comercial. Decidir as quantidades adequadas de existências para manter em armazém atinge um aspecto importante e decisivo na qualidade do serviço que se pretende oferecer ao cliente.

Torna-se um grande desafio para o gestor de inventários assegurar as quantidades de existências ideais junto com a redução de custos associados à posse destes inventários armazenados em armazém.

Assim que os níveis de inventários estão abaixo do pretendido ou quando se prevê que haja uma redução imediata o gestor lança o “pedido de compra”. Este documento deve ser impresso com três exemplares:

- Um original para o departamento de compras;



- Duplicado entregue ao departamento de compras que posteriormente é devolvido ao gestor de inventários quando a compra for lançada;
- E o triplicado deve ser arquivado no departamento de gestão de inventários.

Neste documento estão expressas as quantidades a adquirir, a designação do produto e todas as suas especificações para que o departamento de compras possa escolher com precisão o fornecedor.

2. Com o “pedido de compra” a secção de compras deve iniciar a pesquisa do fornecedor mais apropriado. Este processo começa com a análise das especificações dos bens e serviços que irão ser adquiridos. Nesta primeira fase o comprador deve apresentar, claramente, as especificações que pretende para os seus produtos aos seus potenciais fornecedores e evitando sob especificações em que apenas um fornecedor consiga satisfazer as suas necessidades.

Depois de estabelecidas as condições dos produtos selecciona-se o fornecedor ponderando a qualificação dos bens dos potenciais fornecedores, solicitação e análise das propostas recebidas.

O departamento poderá escolher um fornecedor que já tenha nos seus ficheiros electrónicos, ou realizar novas pesquisas de fornecedores que possam oferecer melhores condições dos já actuais contactos de abastecimento.

É de salientar que os ficheiros de fornecedores devem ser constantemente analisados e actualizados consoante as ofertas de condições mais favoráveis do mercado.

3. Seleccionado o fornecedor procede-se ao acordo entre o fornecedor e comprador sobre as condições de pagamento (preço, descontos, prazos), condições de entrega (local, dia, hora), ressalvas de penalização e condições de garantia (no caso de algum produto não estabelecer as especificações pretendidas pelo comprador e posteriormente acordadas pelo fornecedor).

Quando o acordo estiver devidamente acordado entre o comprador e fornecedor, a empresa emite a “nota de encomenda”.



A “nota de encomenda deve ser impressa com quatro exemplares:

- Original para conhecimento da encomenda ao fornecedor;
- Um duplicado que se destina à contabilidade para aprovação com os restantes documentos do processo de compra (factura do fornecedor, guia de remessa e guia de entrada em armazém);
- O triplicado que é entregue a recepção de compras para que este departamento tenha indicação da entrada de mercadorias. É importante que este exemplar não discrimine as quantidades pedidas pelo departamento de compras para não influenciar a contagem da mercadoria entregue pelo fornecedor;
- E o quadruplicado ficará guardado temporariamente pelo departamento de compras para posteriormente se juntar ao pedido de compra.

Este documento deve discriminar as quantidades a serem encomendadas, e todas as especificidades dos bens a adquirir, preços, descontos e prazo de pagamento e entrega. A compra deve ser aprovada pelo departamento de compras, junto com o departamento financeiro, para neste último o director incluir o pagamento da factura no seu plano de tesouraria.

4. No momento da chegada da encomenda à empresa o responsável presente na recepção de compras deve examinar se os produtos estão em condições, ou seja, se estão conforme as especificações requeridas. No caso de haver anomalias o responsável reclama à entidade fornecedora e activa as cláusulas de penalização, caso existam. O processo de validação da mercadoria é feito com base em um exemplar da “nota de encomenda” e guia de remessa. Esta verificação da encomenda deve ser feita tanto ao nível quantitativo, como qualitativo.

No caso de a contagem realizada pelo responsável estiver em conformidade com o que está na guia de remessa, este pode assinar o talão destacável da mesma. O facto de a “nota de encomenda” entregue a este responsável pela recepção de compras não conter as quantidades encomendadas tem por objectivo a pessoa não ter indução de receber a mercadoria sem conferir antes.



O responsável pelo recebimento das compras deve, posteriormente, elaborar uma guia de recepção com a descrição dos artigos chegados à empresa e suas quantidades.

Este documento deve ser lançado com pelo menos três exemplares:

- Um original que se destina à contabilidade;
- Duplicado para o departamento das compras (comprovando a chegada da encomenda);
- E o triplicado para ser guardado pelo responsável que recebe as compras.

5. Todo este processo da compra se conclui com a conferência da factura do fornecedor. Deve-se ter em atenção se o que o fornecedor facturou está de acordo com o que foi encomendado e recebido pela empresa, e ainda, se se verificam as condições negociadas, como preços e descontos.

Quando o fornecedor envia a factura, por norma, todos os documentos antecedentes a este se encontram reunidos para a conferência da factura. Os documentos referentes a certa compra devem ser arquivados conjuntamente.

Falhas na gestão de compras:

- Limitação do comprador quando pretende um produto que tenha um número restrito de fornecedores tendo como entrave o poder negocial com o mesmo;
- O responsável de compras seleccionar inadequadamente o fornecedor pode ter consequências desastrosas, principalmente quando se tratam de bens e/ou serviços que necessitam de manutenção. (na aquisição de activos imobilizados, por exemplo);
- A falta de experiência na elaboração de contractos com o fornecedor pode levar a que o comprador suporte os custos que deveriam ser da responsabilidade do fornecedor;
- A fraca definição de responsabilidades e procedimentos na organização administrativa pode levar a empresa a imputar acréscimos de custos.



I.2.2. FORNECEDORES

A secção de fornecedores está totalmente relacionado com o procedimento de compras, pois este não se realiza sem potenciais fornecedores. Como já foi referido no ponto anterior, numa das fases do processo de compra é determinante a consulta de fornecedores existentes no mercado consoante as necessidades e especificações da produção de produto ou serviço.

Na tomada de decisão de um fornecedor há que ter em atenção aspectos como:

- Prazos de entrega de cada fornecedor;
- Qualidade oferecida do produto ou serviço prestado,
- Prontidão nas entregas de inventários;
- Preços ajustados;
- Garantia dos produtos/serviços.

A empresa ao criar fortes relações com os seus fornecedores irá tomar vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, caso este não adoptem a mesma estratégia. Sólidos relacionamentos com os fornecedores podem traduzir liderança em custos, por exemplo. Estas relações normalmente trazem benefícios para ambas as partes. A empresa concentra as suas compras no mesmo fornecedor, comprando volumes grandes ou regularmente e o fornecedor oferece preços mais acessíveis, descontos e regalias.

I.2.2.1. GESTÃO DE FORNECEDORES

Na gestão de fornecedores é importante que haja a existência de uma política geral, ou seja, um Manual de Organização delineado pela Administração, descrevendo e especificando a autoridade e responsabilidade para a aprovação de quaisquer gastos e despesas.

O registro e desembolso de aprovação da transacção de saída de pagamento devem ser abordados por pessoas distintas. Para que não seja delegada a uma única pessoa o



conhecimento da despesa, aplicando o conceito de segregação de funções, explicada no primeiro capítulo.

As contas a pagar devem ser registadas o mais prontamente possível depois de se gerarem as obrigações, para que a informação seja conhecida a tempo real nos sistemas informáticos. As facturas ou documentos que provem a obrigação devem conter o prazo de vencimento, ou pré-estabelecido com os credores um período de vencimento da dívida, que permita a continuidade da relação com o fornecedor ou outro tipo de credor. A razão pela qual muitas vezes os relacionamentos com os fornecedores terminam é por se quebrar as responsabilidades e não vencer as dívidas nos prazos de vencimento acordados entre ambas as partes.

Os pagamentos devem ser realizados unicamente quando forem devidamente processados e aprovados os documentos originais, ou aqueles que a empresa reconhece como substitutos dos originais. No caso de exemplo de facturas pró-forma que lhes é devido o pagamento antes ou no acto da entrega da mercadoria.

1.2.2.2. PROCESSAMENTO E PAGAMENTO DE ORDENS DE PAGAMENTO

O processamento ordens de pagamento compete à secção de contabilidade, mais precisamente ao responsável pela gestão da carteira de fornecedores, com base nos documentos legais, devidamente conferidos e autorizados pelo director financeiro.

A emissão de ordens de pagamento deve respeitar o plano de pagamentos que é elaborado, mensalmente, sob as orientações do órgão de gestão. Na ordem de pagamento deve anotar-se o registo do nome da entidade bancária e o número de cheque ou da guia de transferência para ter conhecimento de onde se efectuou a saída de dinheiro. No arquivo desta transacção deve constar todos os documentos que justificam a operação.



As ordens de pagamento devem ser devidamente rubricadas, primeiro pelo Chefe de Secção de Contabilidade, depois pelo Dirigente e por fim pela Administração ou alguém com competência delegada. Os pedidos de pagamento e os cheques ou guias de transferências devem ser assinadas em simultâneo, para melhor organização e evitar falhas. Por exemplo assinar o cheque sem aprovação da despesa, ou aprovar a despesa e não efectuar o pagamento da mesma.

O mais correcto é efectuar os pagamentos por cheque ou transferência bancaria.

1.2.2.3. FUNDOS DE MANEIO

O órgão executivo decide criar fundo de maneio quando verifique a sua necessidade, para o pagamento de pequenas despesas que surjam urgentemente, dando-lhes um verba orçamental. O órgão executivo tem ainda a competência para determinar, no começo de cada ano económico, o controlo sobre os mesmos fundos, ou seja, definir normas que os fundos de maneio devem obedecer.

Devem fazer parte dessas normas a determinação do montante que compõe o fundo de maneio, denominação do centro orgânico, e dos seus responsáveis (incluído quem faz utilização desse fundo). Também deve ser determinado a natureza das despesas nas correspondentes rubricas da classificação económica disponibilizaram as verbas necessárias. Caso as despesas estejam identificadas em rubricas de classificação diferentes das pressupostas na constituição do fundo de maneio não será permitido o seu pagamento.

Os responsáveis pelo uso e posse do fundo de maneio e devem mencionar as despesas que realizam num documento próprio. Os fundos deverão ser reconhecidos no final de cada mês pelo responsável pelos pagamentos a fornecedores. É na secção de Contabilidade que se efectua a respectiva conferência do fundo de maneio, verifica-se a classificação das rubricas da classificação económica, a natureza das despesas, rejeita-se despesas não documentadas e lança-se as ordens de pagamento correspondentes.

Posteriormente, mensalmente, os fundos de maneio são reconstituídos em contrapartida dos documentos justificativos das referidas despesas. As despesas são



registadas pelos serviços administrativos de apoio ao responsável pelo fundo de maneiio em documentos apropriados ou em mecanismos informáticos, devendo ser rubricados pelos respectivos responsáveis e pelo Director do Órgão Executivo. Cabe posteriormente à Tesouraria a responsabilidade pela recolocação dos fundos de maneiio até ao último dia de cada ano ou quando assim esteja definido pela Administração.

1.2.2.4. CONFIRMAÇÃO DOS SALDOS DAS DÍVIDAS A PAGAR

Na gestão de fornecedores deve-se ainda salientar um procedimento relevante, designadamente, a confirmação dos saldos, concretizada através de circularização.

Este processo tem como finalidade confirmar se todas as obrigações/passivos derivados de operações correntes existentes ou acontecidos até à data a que se referem as demonstrações financeiras estão expressos no balanço pelos valores adequados, junto dos fornecedores.

Por norma verifica-se falhas na contabilização de passivos referentes a fornecedores mais habituais, o que se deve seleccionar os fornecedores com maiores valores na descrição de movimentos acumulados. É também adequado realizar confirmação de saldos a fornecedores seleccionados aleatoriamente. Depois de seleccionados os fornecedores realiza-se a circularização dos mesmos.

Este procedimento deve ser realizado de forma positiva, ou seja, não devem ser expressos nas cartas a enviar aos respectivos fornecedores os valores representativos dos saldos constantes na empresa. Assim, não influenciamos a resposta dos fornecedores, no caso de aliciar a tirar partido se algum valor estiver a duplicar ou indevidamente registado nos nossos extractos.



II. DESCRIÇÃO DO ESTÁGIO

I.1. APRESENTAÇÃO DA ENTIDADES - GRUPO BERNARDINO GOMES-GESTÃO HOTELEIRA

O Grupo Bernardino Gomes, é uma empresa com mais de 50 anos na construção civil, promoção imobiliária e hotelaria. Com uma estrutura sólida, vasta experiência, tem-se afirmado no mercado com uma notável reputação pela qualidade dos seus projectos, excelência da execução e materiais utilizados.

O Grupo é constituído por três grandes sectores: a carpintaria, os empreendimentos e hotelaria.

O GBG foi fundado por João Bernardino Gomes, empresário no sector da construção civil e promoção imobiliária por mais de meio século e na hotelaria e promoção turística por cerca de 25 anos, tendo criado e sendo responsável da Sociedade de Construções João Bernardino Gomes, S.A., Construções Lagarça S.A. e dos Hotéis Real.

De salientar que João Bernardino Gomes era reconhecido pelo seu rigor em tudo o que fazia, apostando sempre na qualidade. Era uma pessoa apaixonada pelo seu trabalho e preocupada em melhorar e oferecer mais e melhores estruturas aos seus clientes.

Os Hotéis Real, obra criada em 1994, contabilizaram um volume de vendas de 34 milhões de euros em 2013. O grupo de hotéis oferece soluções versáteis, inovadoras e de elevada qualidade. Entre outros pormenores diferenciadores, os Hotéis Real destacam-se pela capacidade de serem polivalentes na oferta de serviços, conciliando os interesses de um empresário aos de um turista em busca de lazer, permitindo assim a possibilidade dos hóspedes conciliarem ambos os interesses numa só viagem.

Destacam-se ainda, pela decoração requintada que se alia ao conforto em ambientes acolhedores e muito charmosos. A estadia num dos hotéis do Grupo será sempre uma



experiência única e memorável, permitindo aos clientes descobrir, em cada visita, um precioso detalhe que faz realmente a diferença. (<http://gbg.pt/>)

As unidades da empresa estão situadas estrategicamente nos mais importantes centros de turismo e de negócios, contando com 9 unidades nas regiões de Lisboa, Costa do Estoril e Algarve. São eles designadamente Grande Real Santa Eulália, Real Bellavista Hotel, Real Marina Hotel, Real Marina Residence, Real Palácio Hotel, Real Parque Hotel, Real Residence, Grande Real Villa Itália e Real Oeiras.

A empresa conta com um vasto leque de departamentos e secções operacionais que constituem o grupo, unindo cerca de 700 colaboradores, desde o departamento financeiro, comercial, informático, recursos humanos, e-commerce, marketing e técnico. Cada unidade hoteleira tem grupos de trabalho divididos pelas diversas secções de cozinha, copa, andares, lavandaria, recepção, restaurante, bares e segurança.



MISSÃO

“A missão dos Hotéis Real é proporcionar aos seus clientes experiências únicas através das suas unidades e produtos de qualidade superior, suportados por um serviço de excelência e que se traduza nos melhores rácios qualidade/preço.”

(<http://www.realhotelsgroup.com/pt/grupo-hoteis-real/historia-missao-e-valores#>)



Figura 2 - Imagens dos Hotéis

1.2. DESCRIÇÃO DE TAREFAS

O estágio iniciou-se dia 1 de Outubro nos escritórios da sede onde está incluído o departamento financeiro que integra uma equipa de 10 colaboradores que executam tarefas como: gestão de facturação, de recebimentos, de clientes, de fornecedores e toda a contabilidade e controlo de custos.

Durante o estágio integrei-me na equipa de administração dos hotéis do Algarve (Real Marina Hotel, Grande Real Santa Eulália e Real Bellavista, Real Marina Residence) incorporada no Real Bellavista Hotel no período de um mês. Aqui realizei tarefas do departamento do economato, gestão de facturação, recebimentos, pagamentos a fundo de maneo e auxiliei nos mapas de gestão mensal.



Nos serviços administrativos dos hotéis confirma-se e organiza-se toda a facturação realizada por cada hotel diariamente, realiza-se o controlo de recebimentos de clientes e pagamentos a fornecedores a fundo de maneiio, registam-se e controlam-se os consumos internos, e há um acompanhamento dos inventários.

Todos os processos se iniciam na entrada dos documentos na empresa por correio. Há uma responsável por tomar conhecimento de todos os documentos, registá-los diariamente e distribuí-los pelos vários departamentos e pessoas. Junto com o recebimento de correio regista os valores a débito no banco, tanto via transferência, caixa, cheque e ou através dos equipamentos TPA instalados nos hotéis.

Os documentos entrados contêm normalmente facturas de fornecedores que seguem para as secções que realizam os seus pedidos. Se for facturas de fornecedores de comidas, bebidas ou outros bens que sejam normalmente consumidos pelo hotel e têm stock seguem para o Economato. Aqui responsabilizam-se pela devida conferência dos documentos e a sua contabilização. No caso de facturas de energias e de bens e serviços, que estejam relacionados com a manutenção dos hotéis, seguem para o departamento de manutenção onde são conferidas e lançadas, salvo algumas facturas que apenas são conferidas por este departamento e seguem logo depois para a contabilidade para serem lançadas contabilisticamente. Surge ainda facturas de fornecedores de outros bens ou serviços que são solicitados pelos vários departamentos, estes documentos, normalmente, seguem para os respectivos departamentos para serem aprovadas e conferidos os seus pedidos e posteriormente reencaminham para a contabilidade para serem lançados. Para todos estes tipos de documentos são elaborados protocolos com registo das facturas, à excepção das facturas de economato.

Também é comum entrar correspondência para os recursos humanos, como currículos, protocolos de empresas, informações sobre Segurança e Higiene no Trabalho e outros documentos.

Surgem ainda documentos enviados pelos clientes a informar sobre o detalhe de determinado pagamento realizado. Estes e os documentos do banco, relacionados com as transferências a crédito, seguem para a responsável pela gestão de clientes, na contabilidade. Ainda relacionados com os clientes podem chegar reclamações dos



clientes na facturação, que depois de darem entrada, seguem para a respectiva recepção de hotel para ser analisada e no caso de ser confirmada é aprovada e enviada para a contabilidade para se emitir a nota de crédito, na secção de gestão do cliente.

Embora não seja tão comum, algumas solicitações de pagamento a fornecedores é chegada por correio e seguem para a tesouraria para analisar e lançar o pagamento. Dos fornecedores podem ainda chegar documentos relacionados com os seus extractos, recibos e pedidos de confirmação de saldos que são reencaminhados para os responsáveis pela gestão de fornecedores.

Documentos relacionados com despesas bancárias e transferências a crédito no banco são encaminhadas para a responsável pelas operações diversas a crédito de bancos para proceder ao seu registo contabilístico. Por sua vez, os documentos de bancos relacionados com os equipamentos de Tpa e com as suas comissões são reencaminhadas para a responsável pelos movimentos de bancos a débito.

A auxiliar a organização dos hotéis é utilizado dois sistemas informáticos para gerir toda a informação:

OPERA- Concebido para responder aos requisitos de hotéis ou de uma cadeia hoteleira, faculta as ferramentas para o ajudar a obter um elevado nível de produtividade e rentabilidade. Este software é extremamente eficaz na gestão de propriedade e de sistemas centralizados introduzindo novos conceitos de serviço de cliente e prestação de serviços, facultando informações precisas e oportunas de capacitação da gestão e dos colaboradores.

SAP- É um software de Gestão Empresarial que oferece o processamento de informações em verdadeiro tempo real ao longo da empresa onde estiver implementado.

1.2.1. REGISTO DO CORREIO RECEBIDO

Uma das responsabilidades que tinha diariamente era a separação, registo e organização do correio recebido. Este procedimento era efectuado todos os dias e



consistia em separar o correio pela secção destinatária, registar em ficheiro de Excel e no caso de facturas elaborava protocolo.

Este protocolo tem como objectivo a aprovação das despesas expressas na factura por parte dos colaboradores responsáveis, ou seja, examinar se os gastos expressos nas facturas são os realmente ocorridos e aprovados.

De seguida estes mesmos colaboradores reenviam o protocolo assinado junto com a factura, para que esta seja registada e/ou arquivada pela secção de contabilidade.

1.2.2. CONTROLO DE TESOURARIA

Neste âmbito conferi o dinheiro recebido diariamente e fecho de caixa das várias secções (recepção, spa, bar, restaurante) com o *Cashier Summary* (documento emitido pelo sistema OPERA).

1.2.3. CONTROLO DE RECEBIMENTOS

Nos serviços administrativos importa igualmente controlar os recebimentos, para isto é necessário criar mapas para cada hotel, com registos diários de todos os “pontos” de chegada de fluxos, desde cash, paid-out, cheques, POS, transferência bancária, city ledger, receitas com e sem IVA, depósitos antecipados e depósitos transferência no *check-in*.

Estes valores são expressos no relatório *Trial Balance* e *Cashier Summary* emitidos pelo sistema OPERA. É necessário verificar se os dois sistemas, OPERA e SAP, contêm a mesma informação e no caso conter diferenças verificar exaustivamente onde surgem e informar o departamento informático para efectuar as devidas correcções.

Diariamente certifica-se se os valores de multibanco, American Express e Visacard expressos no relatório de *Cashier Summary* estão de acordo com os fechos de caixa do POS e caso haja transferências bancárias confirmar e realizar *print* do valor no extracto do banco, ao concluir este processo envia-se cópia para a contabilidade para ser lançado.



I.2.4. CONTROLO FUNDO DE MANEIO

Em cada hotel efectuam-se pagamentos de facturas de fornecedores através de Fundos de Maneio, estes pagamentos estão sujeitos ao saldo do fundo, e após serem usados estes fundos o saldo final é enviado aos serviços administrativos.

Este processo dá origem a um documento que discrimina qual é o saldo final depois de serem deduzidas todas as facturas pagas no dia.

As facturas são identificadas com o nome do fornecedor, data, número e montante. Quando este documento junto do restante fundo de maneio é entregue aos serviços administrativos efectua-se a conferência do saldo final do fundo e fotocopia-se o documento para entregar à responsável pela gestão de fornecedores.

I.2.5. CONTABILIZAR PRESENCAS DO REFEITÓRIO

O registo de presenças nas horas das refeições é feito através do registo diário de relatórios elaborados pelos colaboradores operacionais de cada hotel e enviados no final de cada mês para o departamento administrativo para posteriormente se contabilizar os custos com as refeições do pessoal.

Para os consumos de refeições é importante registar a presença dos colaboradores nas horas de refeições para apurar o custo do total das refeições de cada hotel, e de seguida é relevante ter conhecimento real dos colaboradores inscritos no mês. A informação do número de colaboradores é transmitida pelos Recursos Humanos, e deve ser actualizada mensalmente nos mapas de custos de refeições, para se apurar o custo preciso de cada hotel e por cada segmento.

I.2.6. REGISTO DOS CONSUMOS DO MINI BAR

Para melhor conhecimento dos consumos do mini bar incluídos em cada quarto de hotel é necessário registar as quantidades consumidas diárias dos produtos colocados à disposição do cliente.



Estes consumos são registados pelos funcionários pertencentes ao alojamento que posteriormente são enviados pela governanta ao departamento financeiro, e aqui, elabora-se mapa geral de cada dia com respectivo custo unitário de cada produto e ainda, são registados os totais facturados diariamente, com recurso ao *Journal By Cashier and Article Code*.

1.2.7. REGISTO DE CONSUMOS INTERNOS

No decorrer do estágio fui responsável pelo registo e controlo dos consumos internos feitos pelos colaboradores dos hotéis e/ou por clientes em ficheiro de Excel repartidos por cada hotel e secção.

Estes consumos ocorrem, maioritariamente, por colaboradores do departamento comercial em reuniões com clientes.

1.2.8. INVENTÁRIOS

TRANSFERÊNCIA DE INVENTÁRIOS

São controladas das transferências de inventários feitas entre o economato e as restantes áreas (restaurante, bar, lavandaria, andares, administrativos e segurança) e no caso de comidas e algumas bebidas a transferência é realizada a partir da cozinha, onde estão armazenadas.

Esta transferência é suportada por um documento interno que é preenchido por um colaborador da área que pretende um certo artigo, por exemplo, no caso dos administrativos pedirem pastas de arquivo ao economato preenchem o documento a especificar a quantidade e a designação do artigo.

REGISTO DAS CONTAGENS FÍSICAS DOS INVENTÁRIOS

O pessoal do restaurante, bar e cozinha realiza, mensalmente, a contagem física de inventários de comidas e bebidas que, posteriormente, são registadas em folha de Excel para auxiliar no cálculo do custo das matérias consumidas com fim à elaboração dos mapas de gestão mensais.



CONTROLO DE CONSUMOS DE INVENTÁRIOS

O sistema SAP permitia-me certificar se o consumo de matérias em quantidade e valor não eram anormais para cada um dos centros de custo (secções) através de listagens de existências iniciais e finais.

Por exemplo, se se verificar consumos de ketchup na secção Animação e se os mesmos forem elevados é necessário averiguar visto ser um produto alimentar normalmente consumido pela Cozinha.

REGISTO DE FACTURAS DO ECONOMATO

No economato executava o registo de facturas de fornecedores. Neste processo modifica-se o pedido (nota de encomenda) consoante o que vem expresso na factura do fornecedor. No caso de o fornecedor não enviar certo artigo e/ou o peso ou quantidade enviada elimina-se e/ou altera-se de acordo com os dados reais da factura para registar a entrada de mercadorias no SAP.

Termina-se o processo ao registar a factura, inserindo a data do documento, referência, código IVA e especificar a que nota de encomenda estava associada. Em cada factura enumera-se o número da nota de encomenda, o registo de entrada de mercadorias e número de documento da factura que surge através do SAP.

1.2.9. CLIENTES

SEPARAÇÃO DO MOVIMENTO DIÁRIO

O movimento diário é entregue por um colaborador do respectivo hotel. Este inclui toda a facturação realizada do dia anterior, fechos de caixa, fechos dos equipamentos TPA, consumos internos entre outros documentos.

As facturas de clientes pagas arquivam-se por numeração da factura junto do comprovativo de pagamento. As facturas de clientes com conta corrente, sendo estes maioritariamente agências de viagens, envia-se o documento original junto de comprovativo de reserva ou voucher e *info copy* original assinado pelo cliente que



usufruiu os serviços do hotel para o respectivo cliente. Em alguns casos, por preferência do cliente elabora-se mapas com a informação das facturas, como, número, data, nº de *file*, valor, nome da pessoa que fruiu do serviço e data do *check-in*.

Do movimento retira-se os consumos internos e consumos do mini bar que serão posteriormente registados como mencionado anteriormente.

CONFIRMAÇÃO DE NOTAS DE CRÉDITO

Os clientes quando não concordam com a factura que lhes é enviada entram em contacto com a empresa para reclamar, por norma, do seu valor, apresentando o valor que oferecem pela respectiva factura.

Neste caso, a minha função foi averiguar o contrato que a empresa tem com o cliente e perceber no que é que o cliente se baseou para protestar o valor, apurando o preço praticado por quarto utilizado, número de pessoas, tempo da estadia, período do ano e promoções especiais.

No caso de realmente estar mal facturado, o documento é enviado junto com o processo com a descrição da causa do erro, com o conhecimento do director do hotel, para a secção de clientes no departamento financeiro para ser emitida a nota de crédito, sendo esta conferência efectuada pelo chefe de recepção de cada hotel.

No Grande Real Santa Eulália, sitio onde realizei esta tarefa, verificou-se que os clientes não estavam a registar os pequenos-almoços consumidos por alojamento nos apartamentos e o facto é acrescido neste tipo de estadia.

REGISTO DE RECEBIMENTOS

Depois das facturas serem enviadas aos clientes e vencerem o prazo de pagamento é solicitado aos mesmos que efectuem o pagamento das respectivas facturas em divida.

Diariamente são registados os valores recebidos de clientes conta corrente e adiantamentos a partir dos extractos bancários diários. Uma das colaboradoras da gestão de clientes identificava nos extractos os adiantamentos de clientes através de informação chegada da secção das reservas. Depois dessa indicação eram-me



entregues os extractos junto com os cheques de clientes para efectuar o registo dos valores recebidos diariamente em lista elaborada em Excel, identificando o nome do cliente e o valor recebido.

A lista de valores recebidos era entregue junto com os extractos à responsável pela contabilização das contas de clientes.

Numa outra fase, com as mesmas listas registava contabilisticamente os pagamentos efectuados pelos clientes. A transacção é realizada com base nos documentos enviados pelos clientes justificando o pagamento, ou seja, identificando as facturas que pagavam com certa transacção de pagamento. Quando não enviam em tempo devido os justificativos dos pagamentos regista-se a entrada de dinheiro directamente à conta, ou seja, o valor recebido do cliente fica em aberto.

Assim, há uma adequada gestão de clientes, mantendo as contas de clientes em “sintonia” com as contas de fornecedores do nosso cliente.

1.2.10. FORNECEDORES

REGISTO DE FACTURAS DE FORNECEDORES

Num primeiro contacto cooperei com a responsável pelo lançamento de facturas dos diversos fornecedores de prestações de serviços, dando entrada de facturas de fornecedores, este processo assemelha-se ao lançamento de facturas de mercadorias, mudando o tipo de transacção no sistema informático SAP.

Nesta fase também criei novos fornecedores, para esta criação é necessário confirmar no Portal das Finanças se o fornecedor existe e verificar quais são os dados do mesmo, e através desses dados preencher a “ficha” de identificação do respectivo fornecedor, com nome, morada, NIF entre outras informações que possam ser relevantes. É importante não permitir duplicação de facturas, ou seja, lançar inúmeras vezes o mesmo número de facturas associado a um fornecedor.

LANÇAMENTO DE SAÍDAS DE PAGAMENTOS



Junto da responsável pela gestão de fornecedores colaborei no lançamento de saídas de pagamentos (no sistema SAP).

Chega a esta responsável os cheques, junto com extracto do fornecedor ou facturas pró-forma ou outro documento justificativo da transacção para dar saída do pagamento, entregues pela responsável de tesouraria.

Neste processo é necessário indicar a data e referência do cheque, o número da conta do Razão do banco que está associado ao cheque e o seu montante e seleccionar as partidas em aberto do fornecedor.

Posteriormente o sistema irá processar as facturas de determinado fornecedor que estão por pagar e assim selecciona-se, em parte ou em todo, as facturas que vêm indicadas no extracto que atingem o montante do cheque, e no caso de pagar facturas pró-forma ou facturas que ainda não estejam lançadas processa-se o pagamento directamente à conta de fornecedor.

Em alguns fornecedores as contas estão bloqueadas, o que não permite efectuar o pagamento por, por exemplo, haver acordos de pagamento de tanto em tanto tempo, assim precisam de ser aprovadas pelo assistente financeiro.

Após o processamento de saída de pagamento a fornecedor processa-se a nota de pagamento em que enumero as transacções para as quais pretendo obter a respectiva nota de pagamento. Esta transacção dá origem a um documento original e duplicado que contém a informação das facturas (data e número) que o cheque liquida, o nº de cheque associado, o valor bruto e liquidado da dívida e o que fica em aberto e, ainda, a solicitação de envio do respectivo recibo a fornecedores.

O documento original da nota de encomenda anexa-se ao cheque e fotocopia-se para o fornecedor assinar no acto entrega do cheque (como prova que foi recebido) e o duplicado anexa-se a toda a documentação da saída de pagamento.

No caso de lançar o pagamento directamente à conta do fornecedor elabora-se um documento para acompanhar o cheque com os dados do cheque, especificar a razão do mesmo e pedir o envio do respectivo recibo.



- Existem outro tipo de pagamentos a emitir, como os lançados pela saída de dinheiro para liquidar despesas de outras entidades do Grupo, através da emissão de notas de débito, creditando a conta de bancos (de onde se efectua a saída de dinheiro) em contra partida da conta outros devedores.

1.2.11. DIFERIMENTOS

Este procedimento compreende gastos que devem ser reconhecidos no período e períodos seguintes.

A colaboradora que regista dos diferimentos elabora um mapa das prestações que corresponde a cada período e actualiza todos os meses, acrescentando novos gastos e eliminando as células correspondentes a gastos que terminam nesse mês. Posteriormente, regista contabilisticamente os gastos a reconhecer.

1.2.12. RETENÇÕES DE IRS

Mensalmente é elaborado o mapa de retenções de IRS, registando o rendimento e respectiva retenção dos trabalhadores independentes, dependentes e estrangeiros. Para posteriormente serem lançadas as “guias” do portal das finanças.

Numa outra fase, no final do ano realizei uma auditoria aos valores das retenções de IRS, cruzando os valores registados em SAP com os mapas realizados mensalmente.

Verificou-se algumas duplicações de recibos, ou seja, o mesmo recibo verde ser lançado em meses consecutivos e, no caso de facturas de fornecedores serem mal calculadas os gastos com a mão-de-obra. Estes valores registados incorrectamente são regularizados.

1.2.13. RECONCILIAÇÕES BANCÁRIAS

Neste departamento auxiliei uma das colaboradoras a elaborar as reconciliações bancárias da entidade dos últimos meses. Partindo do extracto mensal de cada banco verifico se os valores estão lançados na contabilidade (no sistema SAP), ou seja, se os valores reconhecidos pelo banco coincidiam com os verificados no sistema.



É necessário verificar se existiam valores que pertenciam à mesma transacção (mesmo data ou nº de cheque igual) mas que pudessem estar mal lançados na contabilidade.

Estes erros ocorrem em falhas ao digitalizar os valores ou no caso de se inserir mal o banco ou os valores dos primeiros e/ou últimos dias do mês não surgem no banco no mês anterior e/ou seguinte ao lançado na contabilidade.

Ao cruzar todos os valores havia casos de valores que estão lançados pela contabilidade e não pelo banco e vice-versa. Os valores reconhecidos pelo banco e não lançados na contabilidade por norma diziam respeito a falhas ao lançar a conta do Razão do banco, surgindo o mesmo valor lançado noutra banco que posteriormente é corrigido pela contabilidade. No caso de existir valores lançados pela contabilidade e não reconhecidos pelo banco diziam respeito, normalmente, a cheques não descontados.

Posteriormente a todo este processo elabora-se a Reconciliação Bancária, registando todos os valores que estiverem reconhecidos apenas pelo banco, lançando a crédito os pagamentos da empresa e a débito os recebimentos.

Estes pagamentos referem-se a cheques que ainda não são reconhecidos pela empresa e em casos de montantes relativos a numerários que foram recebidos e lançados pela empresa no próprio dia mas que só são depositados no banco no mês seguinte.

1.2.14. CONTABILIZAÇÃO DE CUSTOS

Após o registo administrativo e apuramento dos custos de consumos internos, custo de refeições mensal, custo de Bebidas-Comidas são contabilizados no final de cada mês, através da transacção FB50-Entrar documento de conta do Razão.

É feito o lançamento da transmissão do custo de refeições da conta de custo de comidas (geral) para cada segmento (p.ex. recepção, andares).

1.2.15. AUDITORIA DE CAIXAS

Junto com uma das colaboradoras realizamos fiscalizações às caixas das recepções e de F&B dos hotéis de Lisboa. Este processo consiste em fazer a contagem do dinheiro em



caixa do dia e do fundo de caixa fixo, fotocopiar vales de caixa, CTT e consumos internos já consumidos.

Este processo foi realizado para antever as auditorias externas, para regularizar erros detectados no momento, como o fundo de caixa não ser o registado na contabilidade e/ou alguma falta de organização com os documentos que devem ou não estar junto da caixa.



III. CONCLUSÃO

Com a realização deste estágio e seu relatório tirei algumas conclusões eloquentes para a minha vida pessoal e profissional. O tema do presente relatório foi perfeitamente ajustado à minha rotina no departamento o que facilitou a sua compreensão.

A gestão de procedimentos muitas vezes é ignorada, principalmente em pequenas empresas, nas quais normalmente não é aplicada a segregação de funções por os processos na sua maioria passarem todos pelos sócios da empresa.

A criação de mecanismos estruturados para atingir a gestão eficiente de toda a organização de modo a alcançar os objectivos delineados pela entidade torna a empresa sustentável no longo prazo. Os mecanismos têm por objectivo repartir responsabilidades em cada processo presente na empresa. E cada colaborador deve ter intrínseco o que a empresa pretende alcançar e como deve participar em cada processo da empresa.

Uma boa gestão de procedimentos e seu controlo interno permite alcançar uma melhoria da produtividade, eficiência e redução de custos de tempo e assim maior segurança dentro da entidade. Para que se concretize estes objectivos a Administração necessita definir um organigrama claro e objectivo que concilie o plano de trabalho e as atribuições de cada sector de actividade.

Constatei que a gestão dos hotéis é feita de modo eficiente e sustentável. A entidade gera eficazmente os seus processos aplicando segregação de funções, ou seja, há processos que são realizados por diversos colaboradores distintos, permitindo que responsável que actue de seguida confirme o que o anterior executou.

Dei vários exemplos ao descrever a segunda parte do relatório, um deles é a reconciliação bancária ser elaborada por uma colaboradora que não tem como função a gestão dos recebimentos e dos pagamentos, outro exemplo é o processo de gestão de pagamentos.

Quanto a gestão de compras quem toma a decisão sobre que fornecedor escolher para abastecer é a secção do economato. Esta recebe informação de quebra de inventários por parte da secção da cozinha, ou do armazém, e tendo em conta as



necessidades transmitidas pela cozinha, andares, animação, administrativos, manutenção escolhe o fornecedor que ofereça as especificidades pedidas.

Posteriormente, realizam-se as notas de encomenda, assegura-se o cumprimento de prazos estabelecidos e especificidades acordadas no momento da entrega dos inventários. Caso a encomenda esteja conforme o pedido recebe-se as mercadorias, confirma-se e realiza-se o lançamento das facturas como descrito na segunda parte do relatório.

Os gastos estão sujeitos a aprovação por parte do director financeiro, assim este também é simultaneamente informado para enquadrar a despesa no seu plano de pagamentos. Quanto à gestão de fornecedores constatei que há uma política rigorosa em relação a aprovação dos gastos dos hotéis. O processo de registo do gasto e seu desembolso são feitos por colaboradores distintos, aplicando a segregação de funções e, ainda, o facto de o gasto não ser reconhecido apenas por uma pessoa.

Nos hotéis só se efectuam pagamentos aquando as ordens de pagamento são devidamente justificadas com os respectivos documentos anexados, e assim, consentidos e assinados pelo director financeiro. As ordens de pagamento depois de aprovadas são lançadas pela contabilidade. A responsável pelo lançamento regista o nome da entidade bancária, nº de cheque e outros dados que sejam revelantes na transacção no sistema informático, para identificar correctamente de onde ocorre a saída de dinheiro. Por último, organiza-se toda a informação justificativa da transacção e arquiva, empregando a numeração do sistema.

As unidades que têm mais necessidade em fazer despesas pequenas e espontâneas, como as recepções e economatos dos hotéis, têm criados fundo de maneiio para pagamento dessas despesas que surjam diariamente. Os responsáveis por este fundo realizam listas com as despesas, contendo a informação relevante a esse gasto, como o nome do fornecedor, data e número do documento e o seu montante, que será posteriormente analisados e conferido pela contabilidade. Depois de os gastos serem confirmados e aprovados os fundos são reconstituídos mensalmente pela tesouraria.

É, contudo, relevante reflectir que o facto de haver gestão de procedimentos e segregação de funções não impede que haja atrasos na circulação da informação, até



porque a falha/atraso de uma das etapas poderá influenciar todo o processo e ter consequências indesejáveis. No caso dos hotéis, os atrasos derivam grande parte pela incompreensão dos colaboradores mais operacionais em entregar no devido tempo a informação desejada aos departamentos devidos. Exemplo disso era a entrega da lista de despesas de fundo de maneiio, que por vezes ficava retida nas unidades operacionais e assim a contabilidade não tinha conhecimento sobre esses custos, não podendo conferir e lançar contabilisticamente no mês adequado e a tesouraria não tinha como repor o saldo do fundo de maneiio.

Depois de realizar uma breve comparação entre o trabalho de pesquisa que realizei e o que realmente presenciei no estágio no departamento financeiro, dá-me a possibilidade de concluir que a empresa adopta uma gestão de procedimentos rigorosa.

Aliás, foi-me acessível compreender e assimilar os textos e informações teóricas pois alcançava uma “imagem real” devido à experiência adquirida na concretização dos procedimentos do departamento financeiro.

Posso ainda concluir que a nível pessoal a experiência foi enriquecedora, aplicar no estágio as matérias estudadas no percurso académico, salientando as cadeiras de contabilidade financeira, auditoria, gestão de operações, controlo de gestão e fiscalidade. A unidade curricular de contabilidade financeira apoiou-me nas tarefas de teor contabilístico, a auditoria na compreensão dos processos das empresa, a gestão de operações e controlo de gestão nas tarefas mais administrativas de controlos de custos da empresa e, por fim, a unidade de fiscalidade auxiliou-me na aplicação da devida legislação.



BIBLIOGRAFIA

Livros:

- Da Costa, Carlos Baptista (2010), Auditoria Financeira – Teoria e Prática, 9.^a edição, Rei dos Livros
- Pinheiro, Joaquim Leite (2010), Auditoria Interna, 2.^aedição, Rei dos Livros
- Marçal, Nelson, Marques, Fernando Luis (2011), Manual de Auditoria E Controlo Interno No Sector Publico, 1.^a Edição, Edições Silabo, Lisboa
- Tribunal De Contas- Manual De Auditoria E Procedimentos
- Carvalho, José Crespo de (2010), Logística e gestão da cadeia de abastecimento, Edições Silabo, Lisboa