

Escola Superior de Gestão de Tomar

Controlo Interno nas PME Líder da Região de Tomar

Dissertação de Mestrado

Beatriz da Conceição Adrião Rebelo Silva

Mestrado em Auditoria e Finanças

Tomar . Outubro . 2022



Escola Superior de Gestão de Tomar

Controlo Interno nas PME Líder da Região de Tomar

Dissertação de Mestrado

Beatriz da Conceição Adrião Rebelo Silva

Orientado por:

Professor Doutor Jorge Manuel Marques Simões – Escola Superior de Gestão de Tomar do Instituto Politécnico de Tomar

Professor Doutor Rúben Joaquim Pinto Loureiro - Escola Superior de Gestão de Tomar do Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Auditoria e Finanças

Dedico este trabalho a todos os que me apoiaram nesta etapa.

Resumo

O Controlo Interno consiste em qualquer ação delineada pelo topo da hierarquia, órgão de gestão, com o intuito de levar a cabo o aperfeiçoamento da gestão de risco e a melhoria do alcance dos objetivos previamente definidos e metas da entidade. Assim e de forma a certificar com razoabilidade que os objetivos e metas são alcançados, a gestão de uma entidade planeia, organiza e dirige os seus desempenhos de ações por forma a ser suficiente independentemente da dimensão da mesma. A existência de falhas de controlo interno de uma entidade pode colocar em causa os objetivos indicados, tal como, a qualidade da informação financeira (Caetano, 2017).

O objetivo principal desta investigação será compreender, se os responsáveis das empresas PME Líder da Região de Tomar relativas ao exercício económico de 2020, entendem o conceito de controlo interno e se têm instituídos e se aplicam controlos internos diariamente nas suas empresas.

De forma a abordar o tema, foi realizada uma análise ao tema do controlo interno, nomeadamente a sua origem, os tipos de controlos existentes assim como as normas do controlo interno e os seus procedimentos.

De seguida, efetuou-se uma caracterização da entidade designada de pequenas e médias empresas, particularmente a temática da Certificação de PME Líder, com especial detalhe para as PME Líder da região de Tomar.

Procedeu-se à realização de entrevistas aos responsáveis das PME Líder da região de Tomar, de forma a dar resposta aos objetivos da presente dissertação.

Palavras-chave: Controlo Interno; PME Líder; Certificação PME Líder;

Abstract

Internal Control is any action outlined by the top management body. Its purpose is to improve risk management and enhance the achievement of previously defined objectives and goals of the entity. To reasonably ensure that the objectives and targets are achieved, the management of an entity plans, organizes and directs its performance actions to be sufficient regardless of its size. The existence of an entity's internal control failures may jeopardize the stated objectives, as well as the quality of the financial information (Caetano, 2017).

The main objective of this research will be to understand whether, those in charge of the leading SME companies in the Tomar Region for the 2020 fiscal year, understand the concept of internal control and whether they have instituted and apply internal controls on a daily basis in their companies.

In order to approach the subject, an analysis of the internal control theme was performed, namely its origin, the existing types of controls as well as the internal control standards and procedures.

Next, it was carried out a characterization of the designated entity of small and medium enterprises, particularly the theme of the PME Leader Certification, with special detail for the PME Leader of the Tomar region.

We proceeded to the interviews with the leaders of the Leader SMEs of the Tomar region, in order to respond to the objectives of this dissertation.

Keywords: Internal Control, SME Líder, SME Líder Certification

Agradecimento

Em primeiro lugar, agradecer aos meus orientadores, Professor Doutor Jorge Simões e ao Professor Doutor Rúben Joaquim Pinto Loureiro, por terem aceite serem os meus orientadores nesta aventura, e por me terem ajudado com todas as minhas dúvidas e na elaboração da dissertação.

Um obrigado muito especial à minha mãe, por ao longo destes anos ter sido mãe e pai e por me ter ajudado a crescer e a tornar a pessoa que sou hoje.

Um obrigado especial, à minha irmã, ao meu cunhado e aos meus sobrinhos por estarem sempre lá e me apoiarem em todas as “aventuras”.

Um obrigado especial, à minha Jú por ao longo destes anos ser como se fosse minha avó.

Um obrigado à minha restante família!

E por fim, um obrigado a ti, David, por toda a paciência, carinho e por toda a força que me transmitiste para a realização desta dissertação, sem ti, nunca teria alcançado estes objetivos.

Índice

Resumo	VII
Abstract.....	VIII
Agradecimento.....	IX
Índice	X
Índice de Figuras	XIII
Índice de Tabelas	XIV
Índice de Gráficos.....	XIV
Lista de Abreviaturas.....	XV
1. Introdução.....	1
Controlo Interno	4
1.1 Introdução.....	4
1.2 Origem do Controlo Interno.....	5
1.3 Tipos de Controlos	14
1.4 Normas de Controlo Interno e Procedimentos	20
1.5 Síntese e Conclusão.....	28
2. Caracterização das Pequenas e Médias Empresas.....	29
2.1 Introdução.....	29
2.2 Pequenas e Médias Empresas.....	29
2.3 Certificação PME Líder	32
2.4 PME Líder na Região de Tomar	34
2.5 Síntese e Conclusão.....	38
3. Metodologia	39
3.1 Introdução.....	39
3.2 Métodos a utilizar: Entrevistas.....	40

3.2.1	Tipos de Entrevista.....	43
3.2.2	Etapas de Entrevistas.....	45
3.2.3	Vantagens e Desvantagens da Entrevista	46
3.3	Objetivos da Investigação	47
3.4	Síntese e Conclusão.....	48
4.	Análise e Discussão dos Resultados.....	49
4.1	Introdução.....	49
4.2	Análise das Questões do Guião de Entrevista	49
4.2.1	Caracterização do entrevistado.....	50
4.2.2	Análise da questão “O que Entende por Controlo Interno”	51
4.2.3	Análise da questão “No seu entender, quais os objetivos de um Sistema de Controlo Interno?”	51
4.2.4	Análise da questão “O que Entende por Controlo Interno”	52
4.2.5	Análise da questão “A sua empresa tem um Sistema de Controlo Interno implementado?”	54
4.2.6	Análise da questão “Existe segregação de funções na sua empresa?”	56
4.2.7	Análise da questão “Já se deparou com indícios de fraude na sua empresa?”	57
4.2.8	Análise da questão “Quem é o responsável pelo controlo interno na sua empresa?”.....	58
4.2.9	Análise da questão “Considera que existe vantagens na implementação de um sistema de controlo interno? Quais”	58
4.3	Conselhos relativos à implementação de Controlos Internos nas Empresas	59
4.4	Síntese e Conclusão.....	61
5.	Conclusão.....	62
5.1	Conclusão Final.....	62
5.2	Limitações e Futuras Linhas de Investigação	64
	Anexo	65

Referência Bibliográficas	67
---------------------------------	----

Índice de Figuras

Figura 1 - Objetivos: COSO	9
Figura 2 - Filosofia COSO	12
Figura 3 - Procedimentos de Controlo.....	22
Figura 4 - Exemplo: Questionário	23
Figura 5 - Exemplo: Narrativa.....	24
Figura 6 - Exemplo: Fluxograma (Modelo Vertical).....	25
Figura 7 - Exemplo: Fluxograma (Modelo Horizontal)	26
Figura 8: Exemplo - Fluxograma (Modelo Misto)	27
Figura 9 - Logotipo PME Líder	33

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Exemplos de Controlos	17
Tabela 2: Limiares financeiros de limite das categorias de empresas	30
Tabela 3 - Caracterização do Entrevistado	50

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Existe segregação de funções na sua empresa?	56
Gráfico 2 - Já se deparou com indícios de fraude na sua empresa?	57

Lista de Abreviaturas

AAA – *American Accounting Association*

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

CE – Comissão Europeia

CI – Controlo Interno

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations*

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

IFAC – *International Federal of Accounts*

IIA – *Institute of Internal Auditors*

IMA – *Institute of Management Accounts*

INTOSAI – *International Organization of Supreme Audit Institutions*

IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISA – *International Standards on Auditing*

NIPPAI – Prática Profissional de Auditoria Interna

OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

PME – Pequenas e Médias Empresas

RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.

ROC – Revisores Oficiais de Contas

SAP – *Statement on Auditing Procedure*

SAS – *Statistical Analysis System*

SEC – *Securities and Exchange Commission*

SOX – *Leis Sarbanes-Oxley*

UE – União Europeia

FEI – *Financial Executives International*

1. Introdução

Ao longo dos anos a temática de controlo interno tem vindo a ser considerado cada vez mais como um elemento crucial para o sucesso de uma organização (Godinho, 2015).

A implementação e um funcionamento adequado de um sistema de controlo interno é importante para a sobrevivência de qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, estrutura ou de setor de mercado (César, 2017).

Assim o controlo interno pode ser definido como sendo um conjunto de métodos ou procedimentos adotados para salvaguardar ativos, assegurar que a informação financeira é precisa e confiável, garantir a conformidade com todos os requisitos a nível financeiros e a nível operacionais, e auxiliar na concretização dos objetivos da empresa (Sankoloba & Swami, 2014).

O AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*), foi o primeiro organismo a elucidar o conceito de controlo interno. O Controlo Interno engloba um conjunto de procedimentos, de métodos, de políticas e objetivos previamente estabelecidos pelos responsáveis das empresas que permite garantir a qualidade da informação quer a nível financeiros, quer a nível não financeiro, ainda pretende contribuir para a eficácia e eficiência dos processos da entidade, de forma a prevenir fraudes independentemente da dimensão e estrutura da empresa.

A Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) afirma que os objetivos do controlo são verificar que:

- Todas as transações são autorizadas;
- Todas as transações são registadas;
- Todas as transações são reais;
- Todas as transações são adequadamente mensuradas;
- Todas as transações estão em contas apropriadas;
- Todas as transações estão registadas no período contabilístico correto (OROC, 2022).

No que diz respeito ao tecido empresarial português é maioritariamente constituído por micro e pequenas empresas, sendo que as empresas mais pequenas são as que necessitam

mais de medidas de controlo interno. No que se refere à literatura existente de controlo interno está mais direcionada a empresas de grande dimensão, com uma estrutura forte e com um vasto recurso seja ao nível de recursos humanos, recursos materiais e recursos financeiros (César, 2017).

A realização desta investigação pretende reforçar a literatura existente referente à temática de controlo interno. Desta forma, o objetivo principal é compreender se os responsáveis das PME's Líder, da região de Tomar, têm noções de controlo interno e se possuem controlos devidamente implementados e se realmente estão a realizá-los.

Como objetivos específicos, pretende-se compreender se o género dos responsáveis da empresa, nível de escolaridade, as idades dos gestores têm impacto na organização da empresa.

Pretendemos ainda promover o controlo interno nas empresas de forma a melhorar os seus resultados e a reduzir o risco de erros e fraudes.

Irá, também, contribuir para a comunidade científica uma vez que maioritariamente os estudos relacionados com controlo interno são relacionados com IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social, entidades públicas e grandes empresas. Uma vez que um dos objetivos da dissertação é compreender quais os fatores que influenciam a uma entidade não ter controlos, no futuro a academia poderá tentar quantificar esses mesmos fatores.

A presente dissertação é composta por seis capítulos, concebidos da seguinte forma:

- **1. Introdução:** Neste capítulo, o atual, é realizado um enquadramento do tema de investigação, bem como os objetivos da investigação, é ainda demonstrado o que se trata no estudo. A metodologia adota neste capítulo passa pela utilização de diversas bases de dados, como *Web of Science*, *Scopus*, *Google Scholar*, B-on, RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.
- **2. Controlo Interno:** É um capítulo de grande importância onde é efetuado a análise da revisão da literatura existente sobre o tema, de entre as quais a sua origem, assim como os tipos, normas e procedimentos de controlo interno.

- **3. Caracterização das Pequenas e Médias Empresas:** No terceiro é constituído pela caracterização das pequenas e médias empresas com especial enfoque nas PME Líder da Região de Tomar.
- **4. Metodologia:** No quarto capítulo é apresentada a metodologia utilizada na investigação, onde após ter conhecimento dos diversos métodos existentes de recolha de dados que poderiam ser utilizados, optou-se por utilizar o inquérito por entrevista pelas suas características, as suas vantagens e as suas limitações. Considerando a metodologia selecionada para a presente investigação onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos responsáveis pelas PME Líder da Região de Tomar de forma a atingir os objetivos da mesma.
- **5. Análise e Discussão dos Resultados:** é feita uma análise aos resultados obtidos nas entrevistas efetuadas aos responsáveis das PME Líder da Região de Tomar.
- **6. Conclusão:** No último capítulo, é apresentado as conclusões finais que dão fim ao processo da investigação, bem como as limitações do estudo, sugestões para futuras investigações.

Controlo Interno

1.1 Introdução

Este capítulo, tem como objetivo geral, a origem e a definição do controlo interno, as suas vantagens e desvantagens existentes no controlo interno, devidamente implementado, noções dos vários tipos de controlo interno tendo em conta os diversos autores e por fim os tipos de procedimentos.

No que diz respeito à origem do controlo interno existentes está desde muito cedo interligado à área das finanças, e surgiu devido à necessidade de se minimizar o risco de fraude e de erros. É feita uma breve abordagem da sua evolução e dos diferentes conceitos, assim como é efetuada uma breve abordagem do modelo COSO - *Committee of Sponsoring Organizations* e das suas componentes.

Posteriormente, será realizado um breve levantamento dos diversos tipos de controlos existentes, sendo que alguns autores referem como tipo de controlo interno administrativo e controlo interno contabilístico. Já outros autores mencionam, que existem cinco tipos de controlo interno sendo eles: os preventivos, os detetivos, os diretivos, os corretivos e por fim os compensatórios. Aqui será também demonstrado os vários exemplos dos controlos internos, anteriormente referidos.

Alguns autores mencionam ainda que existem controlos da organização, de procedimentos, de sistema de informação, de direção, controlos de sim e não e de ação posterior.

É mencionado a existência, de cinco métodos de controlo interno, sendo eles controlos administrativos, controlos operacionais, controlos para a gestão dos recursos humanos, controlos de revisão e análise e controlo das instalações e equipamentos.

Para terminar a revisão da literatura será realizada uma análise das normas e dos procedimentos de controlo interno.

No que diz respeito, aos procedimentos estabelecido, os investigadores referem que uma organização pode ter implementado como forma de controlo questionários, narrativos, fluxogramas e por fim, forma mista.

1.2 Origem do Controlo Interno

Controlo tem origem na língua francesa, mais concretamente na palavra “*contrôle*”, tendo estado desde muito cedo ligada às áreas das finanças e consiste em averiguar se as atividades efetivas estão de acordo com as atividades e os projetos primordiais (Freire, 2016).

Lee (1971) refere que existem documentos datados na era grega e romana, numa primeira tentativa de controlar o uso dos recursos disponíveis reservados para a despesa pública.

Podemos referir, por conseguinte, que o controlo interno nasceu na Revolução Industrial, com todos os seus efeitos em termos de necessidade de financiamento de capitais, a verificação periódica dos resultados e posições da organização, o controlo relacionado com as pessoas em termo de horário de trabalho, podendo permitir aos investidores e credores a tomada de decisões em relação aos investimentos (Freire, 2016).

Muitos investigadores referem que o controlo interno está relacionado com o crash da bolsa de 1929, tendo, por conseguinte, os Estados Unidos da América, aprovado duas normas com o objetivo de restaurar a confiança no mercado de capitais. A primeira definição foi em 1933 pelo organismo *Securities Act* que tinha como objetivo exigir que os investidores usufruíssem do acesso às informações independentemente de serem ou não informações a nível financeiro de empresas cotadas e ainda proibir modificações, enganos e fraudes com as vendas de títulos. A segunda norma foi criada pelo *Securities Exchange Act*, em 1934, que criou a *Securities and Exchange Commission* (SEC) dando-lhe autoridade de registar e fiscalizar agências e organizações que atuam na venda mobiliária, passou também a regular as normas de auditoria.

Uma das medidas mais importantes que esta comissão implementou foi a obrigatoriedade de todas as operações deterem um sistema de controlo interno, suscetível de avaliações de auditorias externas (Hall, 2016).

O AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*), foi o primeiro organismo a elucidar o conceito de controlo interno, em 1943 definindo-o como sendo o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenadas, aplicadas a uma empresa, a fim de proteger os seus bens, conferir a exatidão e a fiabilidade dos seus dados contabilísticos, promover a eficiência e estimular a obediência (Portal de Auditoria, 2017; Santos, 2016).

De acordo com Hall (2016), após terem sido descobertas várias fraudes por volta dos anos 70 foi instaurada uma lei relativa à prática de corrupção. Neste contexto, exigiu que todas as organizações tivessem refletidos os registos de todas as transações e que os gestores mantivessem um sistema de controlo interno que oferecesse uma garantia razoável em relação aos objetivos e ao seu alcance.

O *American Institute of Certified Public Accounts*, em 1972, deu um novo conceito de controlo interno, particularmente do controlo administrativo e do controlo contabilístico através da “*Statement on Auditing Procedure*” (SAP) n.º 54, intitulada “*The auditor’s study on evaluation of internal control*”. Define controlo administrativo como um plano de organização, de procedimentos e de registos relacionados com os processos de decisão que conduz à autorização das transações realizadas pelo órgão de gestão, já no que diz respeito ao controlo contabilístico como um plano da organização, de procedimentos e de registos relacionados com a ressalva dos ativos e a confiança nos registos financeiros que, consequentemente, são elaborados de maneira a proporcionar uma certeza razoável acerca de:

- As transações serem efetuadas de acordo com uma autorização que seja geral ou específica da gestão;
- As transações serem registadas de forma a permitir a preparação das demonstrações financeiras em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites e a manter o registo contabilístico dos ativos;
- O registo contabilístico dos ativos serem comparado, em intervalos de tempos razoáveis, com os ativos existentes e medidas apropriadas são tomadas sempre que quaisquer diferenças sejam verificadas (Gomes, 2014).

De forma a dar resposta aos escândalos da década de 1980, a *Financial Executives International* (FEI), o *Institute of Management Accounts* (IMA), a *American Accounting Association* (AAA), *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) e o *Institute of Internal Auditors* (IIA) constituíram um comité com nome originário de *Treadway*, mas que viria a ser reconhecido por *Committee of Sponsoring Organizations* – COSO. Desde o início determinaram que a melhor forma de impedir a fraude é a implementação de controlos devidamente fortes, decidindo assim criar um modelo eficaz de controlos internos com o ponto de vista dos gestores sendo nos dias de hoje reconhecido por COSO (Hall, 2016).

No ano de 1987, este comité publicou um relatório invocando mais uma vez a atenção da importância da existência de controlos internos numa organização, bem como a necessidade de se efetuar um exame devidamente pormenorizado e da existência de critérios de avaliação para esses mesmos controlos (Caetano, 2017).

A AICPA adotou esse modelo e publicou o *Statements on Auditing Standards* n.º 78 – *Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit* (Hall, 2016).

Barbier (1992:13), afirmou que “a empresa possui um controlo interno quando, na sua globalidade, está dotada de uma organização própria de antecipação dos riscos a fim de minimizar as consequências e otimizar a sua performance”.

Devido a mais uma vez às grandes fraudes financeiras, a 30 de julho de 2002 foi aprovado a lei *Sarbanes-Oxley* (SOX). A lei tem como objetivo aumentar a confiança dos *stakeholders* no mercado de capitais exigindo que a administração das empresas públicas implemente um adequado sistema de controlo interno no seu relatório financeiro. As responsabilidades da administração estão descritas nas secções 302 e 404 da SOX.

The Institute of Internal Auditors (IIA) definiu controlo como “qualquer ação empreendida pela gestão, pelo conselho e outras entidades para aperfeiçoar a gestão do risco e a melhorar a possibilidade do alcance dos objetivos e metas da entidade. A gestão planeia, organiza e dirige o desempenho de ações suficientes de forma a assegurar com razoabilidade que os objetivos e metas serão alcançados.” (The Institute of Internal Auditors, 2012; p.19).

Segundo Morais & Martins (2013), o controlo interno surge com o intuito de atingir uma finalidade, porque:

- A entidade necessita de auxílio de forma a concretizar os objetivos previamente estabelecidos;
- Os gestores carecem de auxílio na obtenção dos objetivos estabelecidos;
- A gestão carece de tomar decisões por base a informação;
- A informação tem de ser fiável e credível;
- A entidade precisa de estar devidamente preparada uma vez que a evolução do ambiente económico e competitivo é muito rápido;
- As exigências e mudanças dos “clientes” são constantes e a estrutura da entidade precisa de se adaptar para assegurar o futuro.

Existe controlo “adequado quanto a gestão o planeou e organizou de tal modo que foi assegurada uma auditoria razoável de que os riscos da entidade foram adequadamente geridos e que os objetivos e metas da entidade serão alcançados de forma eficiente e económica” (The Institute of Internal Auditors, 2012; p.18).

Há algum tempo que o controlo interno atrai a atenção e o interesse dos gestores, pois um sistema de controlo interno devidamente implementado e eficaz pode minimizar a probabilidade de erro e denúncias fraudulentas e ilegais (Oradi & E-Vahdati, 2021).

O *Internal Control – Integrated Framework* definiu o controlo interno como um processo conduzido pela administração e pelo corpo de empregados de uma organização, com o objetivo de possibilitar uma garantia razoável no que diz respeito à realização dos objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações, fiabilidade das demonstrações financeiras e conformidade com leis (PriceWaterHouseCoopers, 2006).

Segundo Costa (2019), o controlo interno tem vindo a crescer, e é cada vez mais uma parte integrante do seio de uma organização, sendo um conceito vasto, tendo em conta o facto de estar presente em todas as operações de uma entidade. A eficácia dos controlos internos implementados numa empresa é determinada, por diversos fatores, sendo eles a avaliação do risco, informação e comunicação. Consequentemente, um controlo interno ineficaz é provável que afete adversamente a capacidade dos gestores, detetarem fatores de riscos (Elsayed & Elshandidy, 2021). De acordo com a nova estrutura das normas do AICPA, a *Auditing Standards Section 319 Consideration of Internal Control in a Financial Statement Audit* incorpora as questões de controlo interno alinhadas com o modelo COSO¹ (*Committee of Sponsoring Organizations of the Tradway Commission*). (Morais & Martins, 2013).

O COSO, define o controlo interno como um processo da responsabilidade do Conselho de Administração, Direção e restante quadros da entidade com vista a proporcionar uma garantia devidamente razoável no que diz respeito à consecução na concretização dos seguintes objetivos:

¹ Organização privada constituído por vários organismos internacionais com o objetivo de definir um novo conceito de controlo interno, constituído pelo American Accounting Association, AICPA, *National Association of Accountants, Financial Executives Institute e Institute of Internal Auditors*

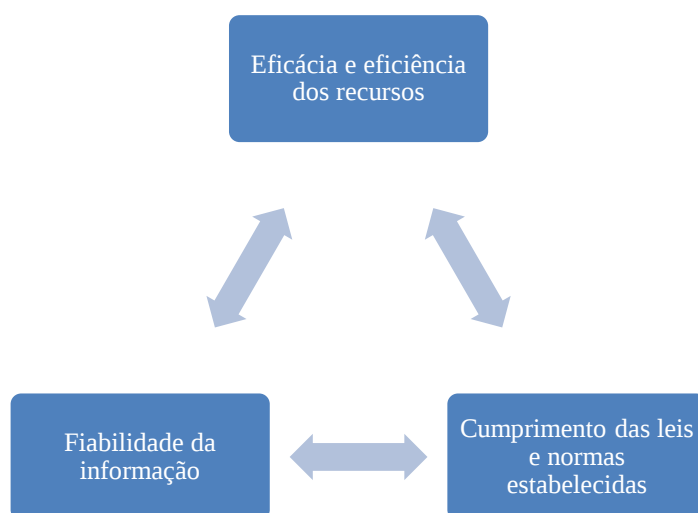


Figura 1 - Objetivos: COSO

Fonte: Elaboração própria

Para que uma entidade possa concretizar os objetivos anteriormente mencionados é necessário ter em consideração diversos aspetos, nomeadamente, a elaboração de um sistema de controlo interno devidamente implementado e a existências de pontos de controlos na empresa (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

De acordo com o mesmo organismo a definição de controlo interno integra conceitos fundamentais, sendo eles:

- **Processo:** o principal objetivo é transmitir que o controlo interno é um meio para conseguir chegar a um determinado fim, é constituído por um conjunto de ações que envolve as atividades, os processos e as tarefas da organização;
- **Levado a cabo por pessoas:** pretende transmitir que o controlo interno não é apenas um manual de políticas, mas também de pessoas de cada nível da entidade;
- **Confiança razoável:** por muito que um sistema de controlo interno esteja devidamente implementado, apenas pode dar a organização um certo grau de confiança, não dando assim uma segurança total à organização uma vez que pode ocorrer falhas de controlo;

- **Concretização dos objetivos:** o controlo interno é concedido de forma a obter os objetivos, quer sejam gerais ou específicos nas diversas categorias e que devem ser consistentes e coerentes.

O COSO baseia-se em cinco componentes de controlo interno, consideradas como um meio de forma que a entidade consiga alcançar os objetivos previamente estabelecidos, inter-relacionar-se com estes. Sendo as componentes as seguintes:

- **Ambiente de controlo:** este é um dos principais componentes de controlo interno de uma entidade sendo a base para todos os outros componentes e está relacionado com todas as áreas que influenciam o modo como o controlo interno é conhecido pelos trabalhadores (Vu, 2016).

Existem também fatores que influenciam o ambiente de controlo tais como a integridade, os valores éticos, órgão de gestão, a organização interna e por fim os recursos humanos (Almeida, 2019).

A OROC, define o ambiente de controlo é determinado pelas atitudes, sensibilização e ações dos encarregados da governação e do órgão de gestão no que respeita ao controlo interno da entidade e à sua importância (OROC, 2022).

- **Avaliação de riscos:** a gestão de risco deve ser desencadeada pelo órgão de gestão de forma a prevenir e/ou minimizar os riscos. A avaliação de risco é um processo sistemático de integração das condições adversas que possam ocorrer (Vu, 2016).

Este componente implica a identificação, avaliação e resposta da gestão em relação ao risco que pode afetar os objetivos previamente estabelecidos tendo em conta o meio envolvente da organização (Dan et al., 2020).

Este assenta em quatro princípios sendo eles: a especificação dos objetivos relevantes, a identificação e avaliação dos riscos, a avaliação dos riscos de fraude e por fim na identificação e análises das mudanças mais significativas da organização (Almeida, 2019).

Poderemos referir que a avaliação do risco pela entidade é o processo que é concedido para permitir a identificação pela gestão dos riscos do negócio relevantes para os objetivos de relato financeiro, respostas a esses riscos e os resultados correspondentes (OROC, 2022).

- **Atividades de controlo:** Está relacionado com as políticas, procedimentos de controlo devem ser previamente estabelecidos e executados de forma a garantir que são realizadas as ações necessárias de forma a mitigar os riscos internos e externos e atingir os objetivos (Jenkinson, 2008).

Segundo Almeida (2019) controlos devem ser classificados como controlos preventivos e controlos detetivos.

Desta forma são as políticas que ajudam a assegurar que as diretrizes do órgão de gestão são a ser cumpridas. Estes controlos destinam-se a cobrir os riscos que, se não forem mitigados, ameaçados o cumprimento dos objetivos da entidade (OROC, 2022).

- **Sistema de informação e comunicação relevante para o relato financeiro:** Os sistemas de comunicação representam os canais e os métodos que a entidade utiliza de forma a transmitir as informações, políticas e as diretrizes (Bushman & Smith, 2001). Este componente é um fator importante uma vez que afeta a eficácia dos sistemas de controlos de uma entidade.

A transmissão da informação deve ser feita de forma confiável e de forma simples de modo que todos possam entendê-la (Steihoff, 2001).

Está ainda relacionada com a comunicação entre os colaboradores no que diz respeito aos controlos da entidade e a entrega atempada da informação de forma a que os membros da entidade possam cumprir com as suas funções (Dan *et al.*, 2020).

Sistema de informação e comunicação são todos os procedimentos e registos para iniciar, registar, processar e relatar transações, acontecimentos, e condições e para atribuir responsabilidades sobre os ativos, passivos e capitais próprios (OROC, 2022).

- **Monitorização de controlo:** é um dos aspetos mais importantes em qualquer organização sendo uma atividade contínua. O acompanhamento do desempenho do controlo interno ao longo do tempo, ajuda no cumprimento do objetivo de determinar, se os controlos da entidade estão implementados de forma adequada,

completa e se estão a ser eficientes. Todo o processo deve ser monitorizado e modificado conforme as necessidades do gestor (Vu, 2016).

Segundo a OROC podemos definir monitorização de controlo é o processo contínuo da avaliação sobre a eficácia do controlo interno, avalia os controlos existentes e a maneira como estão a operar, aplica medidas corretivas e implementa modificações quando necessário (OROC, 2022).

As componentes funcionam articuladas entre si, respondendo de uma forma dinâmica a qualquer mudança que possa surgir no meio envolvente da entidade (Vu, 2016).

A Figura 2 demonstra a filosofia do COSO.



Figura 2 - Filosofia COSO

Fonte: adaptado de Moraes & Martins (2013:29)

O controlo interno não é encarado como uma função, no entanto, é muitas vezes associada ao controlador interno. Qualquer entidade, independentemente da sua dimensão tem uma organização, dotada de meios necessários para otimização da gestão. No que diz respeito às pequenas entidades, é o proprietário que define as regras e orienta o negócio. Quando uma entidade cresce e a complexidade se aloja, existe a necessidade de se implementar um sistema de controlo interno devidamente eficiente e eficaz.

Não existe um sistema de controlo interno devidamente padronizado, no entanto, o mesmo deve responder de forma eficiente e eficaz às necessidades da entidade e deve-se implementar tendo em conta a relação custo-benefício². Cabe ao Órgão de Gestão a implantação e manutenção do sistema de controlo interno e a avaliação cabe ao auditor (Moraes & Martins, 2013).

² É um indicador que as empresas realizam de forma a avaliar a entidade. Esta relação compara os custos e os benefícios que podem ser medidos.

A *International Federal of Accounts* (IFAC) em 2012, definiu o controlo interno como parte integrante do sistema de governação de uma entidade e da gestão de risco que é executada e supervisionada por forma a beneficiar as oportunidades para combater as ameaças, tendo em conta a estratégia de gestão de risco e políticas das organizações têm de forma a atingir os seguintes objetivos:

- Execução de processos estratégicos e operacionais, eficazes e eficientes;
- Fornecer informações úteis aos órgãos internos e externos para a tomada de decisões em tempo útil;
- Salvaguarda dos recursos, da confidencialidade e integridade dos sistemas da organização.

A IFAC refere ainda que o controlo interno é crucial no sistema de governação de uma entidade e é fundamental para se atingir os objetivos.

Tendo por base a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, na Diretriz de Revisão/Auditoria DRA (410), o sistema de controlo interno compreende as políticas e procedimentos adotados pela gestão de uma entidade que contribuam para a consecução dos objetivos da gestão de assegurar, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo as políticas da gestão, a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos, e a preparação tempestiva de informação financeira credível (OROC, 2000).

Pode-se definir controlo interno como sendo um conjunto de mecanismos ou práticas utilizadas de modo a evitar, ou detetar atividades que não sejam permitidas, tendo em conta os objetivos previamente traçados para a empresa pelo órgão de gestão (Pinheiro, n.d.).

Assim, a ISA 315 revista em 2019 define controlo interno como “o processo concebido, implementado e mantido pela governação, gestão e outro pessoal para proporcionar segurança razoável que permita atingir os objetivos da entidade relativamente à credibilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis” (OROC, 2019).

Segundo, *International Organization of Supreme Audit Institutions*, o controlo interno é um processo integrado e estruturado, levado a cabo pela direção e pelos colaboradores da

entidade, para enfrentar os riscos e fornecer uma segurança razoável de que os objetivos serão alcançados (Silva, 2021).

O controlo interno é definido como uma política e procedimento que se destina a proporcionar à gestão uma certeza razoável de que a empresa atingiu os objetivos, nomeadamente a fiabilidade dos relatórios financeiros, a eficiência e eficácia das operações e cumprimento de leis e regulamentos (Shaiti & Al-Matari, 2020).

1.3 Tipos de Controlos

Para Albert & Byaruhang (2014), a sobrevivência de uma entidade está interligada com a qualidade do sistema de controlo interno implementado, dado que ajuda a concretizar os principais objetivos de uma forma rentável. Deste modo, em qualquer sistema de controlo interno existem diversos tipos de controlos, tendo em conta as necessidades da organização.

Os controlos internos podem ser descritos como políticas ou procedimentos que uma entidade tem implementado de forma a alcançar os objetivos. O seu principal objetivo é apoiar a entidade no que respeita à gestão dos riscos para atingir o objetivo da organização, concluíram que o controle interno tem um efeito positivo na prevenção de fraudes (Setyaningsih & Nengzih, 2020).

O sistema de controlo interno está separado em dois tipos de controlos, sendo eles controlos contabilísticos, estando relacionado com a contabilidade da própria entidade, passando ao encontro das normas, regulamentos e leis do próprio país e o controlo administrativo, sendo ele arrolado à gestão e ao modo de procedimentos que a entidade se encontra direcionada (Mendes, 2013).

A *Association of International Certified Professional Accountants*, considera que existe dois tipos de controlo interno, segundo Mendes, (2013):

- **Controlo interno administrativo:** está relacionado com as políticas, práticas e procedimentos, ao seja, é a preparação de um plano estratégico de forma a orientar a gestão para garantir o seu bom funcionamento e o alcance das metas.

Este controlo está relacionado com várias áreas que uma entidade detém, sendo elas: pessoal, meios financeiros líquidos, compras e bens e de serviços e dívidas

a pagar, inventários, ativos fixos e por fim vendas e dívidas a receber (Mendes, 2013).

Em suma, o controlo interno administrativo, integra o plano de uma organização e os seus procedimentos e registos que estejam relacionados com o processo de decisão por parte do órgão de gestão (César, 2017).

- **Controlo interno contabilístico:** compreende a organização e os registos de forma a preparar as demonstrações financeiras e proporcionar uma garantia razoável da fiabilidade da informação financeira (Mendes, 2013).

Ou seja, pretende proporcionar uma certeza razoável de que:

- As transações são executadas de acordo com uma autoridade do órgão de gestão;
- As transações são registadas de forma a permitir a preparação de demonstrações financeiras em conformidade com princípios contabilísticos aceites, ou outros critérios devidamente aplicáveis;
- O acesso a ativos é apenas permitindo com a autorização do órgão de gestão;
- Os registos contabilísticos são periodicamente comparados, sendo tomadas decisões adequando em casos de irregularidades (Coelho, 2021).

Desta forma, os controlos internos administrativos têm pouca relevância nas demonstrações financeiras. Por sua vez, o controlo interno contabilístico têm um maior impacto na entidade e, concludentemente, uma maior importância para o auditor interno (Mendes, 2013).

Costa (2019), refere que o *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)* na publicação “*The Auditor’s Study on Evaluation of Internal Control*” caracteriza o controlo interno em dois tipos de controlo, o controlo interno administrativo e o controlo interno contabilístico.

Neste sentido qualquer sistema de controlo interno deve incluir controlos devidamente adequados tendo em conta a entidade, em que são aplicados sendo (Figueiredo, 2018):

- **Controlos preventivos:** considerado a primeira linha de defesa na estrutura de controlos, estes são técnicas projetadas para reduzir a frequência de ocorrência de determinados eventos.

Os controlos preventivos agem em conformidade com as ações prescritas ou desejadas pelo órgão de gestão de forma a excluir factos indesejáveis; (Hall, 2016) Sendo eles controlos efetuados à *priori* (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2014).

- **Controlos detetivos:** são técnicas e procedimentos projetados para detetar e/ou corrigir eventos indesejáveis que possam escapar na primeira linha de controlos.

Os controlos detetivos identificam os desvios de padrões e consequentemente chamam à atenção. Em suma, são considerados controlos à *posteriori* (Morais & Martins, 2013; Hall, 2016).

- **Controlos diretivos/orientativos:** servem para desencadear ou encorajar a ocorrência de factos com efeitos positivos (Sousa, 2021).

- **Controlos corretivos:** estes devem ser tomados de forma a reverter os erros detetados.

Existe uma distinção entre os controlos detetivos e os corretivos. Os controlos detetivos identificam os acontecimentos indesejáveis e chama a atenção para o problema, já os controlos corretivos têm como principal objetivo resolver verdadeiramente os problemas existentes.

A SAS 109 descreve a existente complexa relação entre os controlos internos, a avaliação de risco do auditor e o planeamento de procedimentos de auditoria, fornece orientações aos auditores na aplicação do modelo COSO ao avaliar o risco de distorção relevante (Hall, 2016).

- **Controlos compensatórios:** controlos cujo o seu principal objetivo é compensar possíveis fraquezas de controlo noutras áreas da entidade (Sousa, 2021).

Na

Tabela 1, podemos observar alguns exemplos dos tipos de controlo mencionados anteriormente, mas é de salientar que os mesmos devem ser ajustados tendo em conta a estrutura e os objetivos de cada entidade.

Preventivos	➤ Segregação de funções; ➤ Obrigar duas assinaturas em todos os pagamentos efetuados; ➤ Obter a lista de fornecedores aprovada; ➤ Confrontar as guias de receção com as faturas antes de se autorizar o pagamento; ➤ Verificar a exatidão das faturas antes de se efetuar o pagamento; ➤ Adotar um sistema de vigilância de controlo de entradas na fábrica.
Detetivos	➤ Elaborar reconciliações bancárias; ➤ Análise de desempenho de orçamentos/previsões; ➤ Efetuar conciliações de extratos, de contas com terceiros; ➤ Efetuar contagens físicas; ➤ Observar a distribuição de salários numa base de amostragem; ➤ Solicitar certidões de dívidas.
Orientativos	➤ A administração de uma entidade, como forma de criar uma boa imagem local, dá indicações aos dirigentes para contratarem mão de obra local; ➤ Estabelecer determinados requisitos para o recrutamento de pessoal; ➤ Criar regulamentos internos na entidade; ➤ Criar instruções para os documentos em circulação na entidade.
Corretivos	➤ Relatórios de artigos obsoletos; ➤ Relatórios de atrasos de cobrança de dívidas; ➤ Relatórios de pagamentos a fornecedores e outros credores; ➤ Relatórios dos cheques do pessoal, não descontados; ➤ Lista de reclamações de clientes.
Compensatórios	➤ Os totais de vendas por produto registados pela área comercial podem ser cruzados com total dos créditos das vendas na contabilidade; ➤ O total dos salários processados pelo departamento de pessoal pode ser cruzado com o total dos créditos feitos à segurança social pela contabilidade; ➤ O valor das entradas registadas pelo armazém pode ser cruzado com a contabilidade através da conciliação da conta de compras.

Tabela 1 - Exemplos de Controlos

Fonte: Moraes & Martins (2013)

Segundo Marçal & Marques (2011), é possível distinguir os seguintes tipos de controlo:

- **Controlo da Organização:** O organograma da entidade surge como forma de dar resposta à definição e atribuição de responsabilidades e da delegação de competências a cada um dos indivíduos que, a diferentes níveis da hierarquia, têm responsabilidade relativamente à tomada de decisão e/ou sobre a forma da execução de outras anteriormente tomadas a níveis hierárquicos superiores.

A definição das responsabilidades e dos limites da autoridade e a correta segregação de funções permitem o controlo total na entidade e constituem um controlo muito importante.

- **Controlo dos Procedimentos:** Estão incluídos no processamento e no registo de transações. Insere-se neste modelo o controlo contabilístico que valida garantir a fiabilidade dos registos contabilísticos, apoia a revisão das operações financeiras permitidas pelos responsáveis e a salvaguarda dos ativos.
- **Controlo dos Sistemas de Informação:** Este tipo de controlo converte-se nos dispositivos da forma como a informação é produzida e fornecida aos responsáveis pela gestão de modo a ser controlada, revista e utilizada.

Alves (2015) refere que os tipos de controlos podem ser tipificados por preventivos, deteção e corretivos.

O controlo preventivo, é direcionado para prevenir os erros, os controlos de deteção, uma vez que são os mais importantes para o auditor, são responsáveis por avisar e verificar a presença de erros, e para terminar o controlo corretivo, como o nome o sugere reflete os resultados de ações indesejáveis.

Para o mesmo autor no controlo de deteção é praticável destacar o controlo de supervisão que se agrupa em três tipos de controlos: controlo de aplicação, de tecnologia de informação e controlos de utilizadores.

Refere ainda que os controlos podem ser devidamente caracterizados por controlos de direção, controlos de sim ou não e controlos de ação posterior. Esclarecendo que:

- **Controlos de direção:** reconhecem as atividades imediatas com a intercessão dos objetivos mais extensivos da organização;
- **Controlos sim ou não:** o seu principal objetivo é funcionar de forma mais automática para garantir a realização dos objetivos desejados;
- **Controlos de ação posterior:** são diferenciadores pela decisão da gestão ser tomada após o acontecimento e tomar uma forma corretiva.

A auditoria interna deve apoiar a gestão a enfrentar os desafios, descrevendo o controlo interno, detetando desvios e efetuando recomendações, existindo assim cinco métodos de controlo interno sendo eles:

- **Controlos administrativos:** estrutura orgânica, exercício de autoridade, descrição de tarefas e poder de decisão;
- **Controlos operacionais:** orçamento, políticas, planeamento, contabilização e sistemas de informação, documentação, políticas, autorização, métodos e procedimentos;
- **Controlos para a gestão dos recursos humanos:** orientação, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, e supervisão;
- **Controlos de revisão e análise:** análise interna das operações e programas, revisões externas e avaliação do desempenho;
- **Controlo das instalações e equipamentos:** inspeção das instalações e equipamentos.

A sobrevivência de uma entidade empresarial está relacionada com a qualidade do sistema de controlo interno implementado. A qualidade do sistema de controlo de qualquer empresa reflete a sensibilidade da gestão, o papel desempenhado pelo ambiente de controlo, atividades de controlo, avaliação de risco, informação e comunicação, bem como monitorização do funcionamento no desempenho operacional (Adegboyegun et al., 2020).

A Ordem dos Revisores Oficiais de Contas afirma que existe três tipos de controlos em termos de procedimentos sendo eles, designados por controlos preventivos, controlos de deteção e por fim controlos de monitorização.

1.4 Normas de Controlo Interno e Procedimentos

De modo a otimizar o controlo interno, este deve apresentar alguns requisitos (Morais & Martins, 2013):

- Existência de organograma com a respetivas responsabilidades distribuídas;
- Elaboração de normas e procedimentos para um bom funcionamento do controlo interno;
- Pessoal devidamente qualificado para a função a desempenhas;
- Eliminação de rotina através da rotação de funcionários com o objetivo de minimizar erros e fraudes;
- Definição clara de direitos e obrigações;
- Controlo exigente das operações;
- Registo metódico dos procedimentos;
- Definição de objetivos e dos planos de acordo com os objetivos do órgão de gestão;
- Estrutura sólida e organizada;
- Valores éticos e designação da integridade;
- Existência de compromisso com competência e qualidade;
- Conceção de metas reais.

O primeiro organismo a emitir normas foi o AICPA no ano de 1974.

Para além deste organismo existem mais organismos a nível internacional que emitem normas de auditoria, destacando-se o *International Federal of Accounts* (IFAC), o

International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) representado em Portugal através do Tribunal de Contas e a EU (Morais & Martins, 2013).

As normas para a prática de auditoria interna, são publicadas pelo Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI) , contêm a tradução *dos Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* do IIA e compreendem Código de ética, Normas Internacionais para a Prática de Auditoria Interna e Práticas Recomendadas (Brandrão, 2012).

O Código de Ética do IIA, tem como objetivo promover a ética na profissão de auditoria interna (*The Institute of Internal Auditors*, 2012), é aplicado a todos os que prestem serviços de auditoria interna quer sejam individuais ou entidades. Se existir incumprimento serão avaliados e sancionados de acordo com os Estatutos em vigor.

O Código de Ética é estruturado em duas partes:

- **Princípios básicos:** estes são os pilares para a estrutura da profissão, sendo os princípios éticos a integridade, a objetividade, a confidencialidade e por fim a competência;
- **Regras de conduta:** são os conjuntos de deveres, “ser ou fazer”, aplicados ao exercício da função que levam ao cumprimento dos princípios éticos. (Morais & Martins, 2013)

As Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (NIPPAI) são aplicadas a todos os auditores internos para poder fazer face às responsabilidades e são responsáveis por cumprir as normas relacionadas com a objetividade, competência e cuidado profissional. As NIPPAI têm como objetivo (Morais & Martins, 2013):

- Delinear os princípios básicos que representem a prática de auditoria interna tal como deverá ser;
- Proporcionar um enquadramento para o desempenho e a promoção de um conjunto de atividades que permitam acrescentar valor;
- Estabelecer uma base que permite avaliar o desempenho de auditoria interna;
- Promover e melhorar os processos e operações da entidade.

As NIPPAI centralizam-se em princípios, de cumprimento obrigatório e para avaliar a eficiência do desempenho de aplicação a nível internacional para as pessoas e entidades,

têm ainda interpretações que ajudam a desmitificar termos e conceitos das normas. Subdividindo-se em:

- **Normas de atributos:** estão relacionadas diretamente com as características da entidade que desempenham atividades de auditoria, aplicando-se a todos os serviços de auditoria e sendo constituídas pela série 1000 (Institute of Internal Auditors, 2009).
- **Normas de desempenho:** estas descrevem a natureza das atividades de auditoria interna e proporcionam critérios de qualidade que permite medir desempenho, aplicando-se a todos os serviços de auditoria e sendo constituídas pela série 2000 (Institute of Internal Auditors, 2009).
- **Normas de implementação:** desenvolvem-se das normas anteriormente referidas e proporcionam os requisitos aplicáveis a atividade de garantia e de consultoria (Institute of Internal Auditors, 2009).

Para um bom desenvolvimento da atividade de auditoria interna existe disponível outro material de apoio, como, por exemplo Guias Práticas e as Tomadas de decisões. O IIA disponibiliza através do seu site para além das normas Guias Práticas: Gerais, Setor Público, *Global Technology Audit Guides*, *Guide to Assessment of IT Risk* (Moraes & Martins, 2013).

O conhecimento da entidade e do seu meio envolvente determina os riscos inerentes e de controlo e a natureza, tempestividade e a extensão dos procedimentos de auditoria. Os procedimentos devem permitir ao auditor uma avaliação eficiente e eficaz da informação financeira (Costa, 2019).

Segundo a Diretrizes de Revisão/Auditoria 410 (OROC, 2000) os procedimentos de controlo têm vários objetivos os mesmos são aplicados a várias organizações e níveis, os mais relevantes normalmente para uma auditoria são os seguintes:

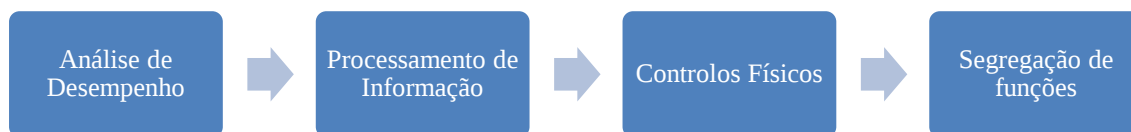


Figura 3 - Procedimentos de Controlo

Fonte: Elaboração própria

Alguns destes procedimentos fazem parte do chamado controlo das operações, o qual tem fundamentalmente a ver com a sequência das mesmas, ou seja, o ciclo autorização, respetiva aprovação, a execução e o registo de acordo com critérios previamente estabelecidos (Costa, 2010).

Ao nível de procedimentos, o primeiro a analisar é o questionário. Este é nada mais, nada menos, que uma lista dos procedimentos contabilísticos e de medidas de controlo interno que se deseja que estejam implementados numa organização com o objetivo de se minimizar erros e que a empresa esteja devidamente organizada.

Para Whittington & Pany (2010), os questionários estandardizados são a forma mais tradicional de descrever o controlo interno, apesar de algumas empresas desenvolverem os seus próprios modelos.

Para Costa (2010), os questionários são de aplicabilidade geral, mas é necessário serem adequados tendo em conta o setor de atividade, o nível de informatização e compreendem todas as áreas da empresa.

Normalmente, os questionários são elaborados um para cada um dos procedimentos ou questões, são constituídos por três hipóteses possíveis de resposta, sendo elas: sim, não e não aplicável. A resposta não, a uma questão formulada indicia uma fragilidade no sistema de controlo interno implementado (Carreira, 2013).

A Figura 4 representa um formato de questionário sobre procedimentos contabilísticos e medidas de controlo interno.

Figura 4 - Exemplo: Questionário

Fonte: Carreira (2013; 17)

O segundo procedimento a analisar é a narrativa, este procedimento compreende a descrição de uma forma cuidadosa dos procedimentos e das respetivas medidas de controlo interno existentes para cada uma das áreas, apresentando assim uma vantagem da exposição dos factos, em contrapartida, de menos valia o relato em forma excessiva de detalhes (Carreira, 2013).

Segundo Whittington & Pany (2010), este procedimento corresponde à descrição do fluxo de ciclos de transações, identificando, por exemplo, o empregado que executa as várias tarefas, documentos devidamente preparados, registos e a divisão efetuada de tarefas.

Para al., (1996), é das políticas e de controlo instituídos na

Na Figura 5 é um possível

QUESTIONÁRIO SOBRE PROCEDIMENTOS CONTABILÍSTICOS E MEDIDAS DE CONTROLO INTERNO				
EMPRESA _____				
ÁREA COBERTA: _____				
ELABORADO POR _____		DATA _____	REVISTO POR _____	DATA _____ PÁG. ____
DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO CONTABILÍSTICO E/OU MEDIDA DE CONTROLO	SIM	NÃO	NAO APLI- CÁVE	OBS.

Carmichael et uma descrição procedimentos internos entidade.

apresentado formato de

narrativa sobre procedimentos contabilísticos e medidas de controlo interno.

Figura 5 - Exemplo: Narrativa

Fonte: Carreira (2013; 18)

Outro procedimento existente é o fluxograma. Whittington & Pany (2010), retratam cada um dos procedimento e sequência, e pode ser mais eficaz do que os questionários ou do que as

Narrativa dos Procedimentos Contabilísticos e das Medidas de Controlo Interno EMPRESA _____ Área: _____ Elaborado por _____ Data ____ Revisto por _____ Data ____ Pág. ____	
Procedimento inicial	Procedimento actual

narrativas para documentar e compreender o sistema de informação contabilístico e as atividades de controlo que estão relacionadas.

O fluxograma é uma técnica que usa símbolos gráficos, com o principal objetivo de apresentar um diagrama do sistema contabilístico e dos procedimentos de controlo.

Os fluxogramas são uma forma de representação gráfica que recorre a vários símbolos para expressar os diversos procedimentos contabilísticos e medidas de controlo interno existentes em cada uma das diferentes áreas operacionais da empresa, proporcionando uma visão imediata dos circuitos internos.

Cada tipo de fluxograma tem as suas especificidades, logo as suas vantagens e inconvenientes, ainda que os fluxogramas horizontais possam “apresentar com mais

clareza e num espaço mais reduzidos os procedimentos seguidos em cada uma das áreas operacionais” existem dois tipos de fluxogramas:

- **Verticais:** exibem os procedimentos de forma vertical, ou seja, de forma descendente. Na Figura 6, podemos observar um exemplo de fluxograma de modelo vertical;

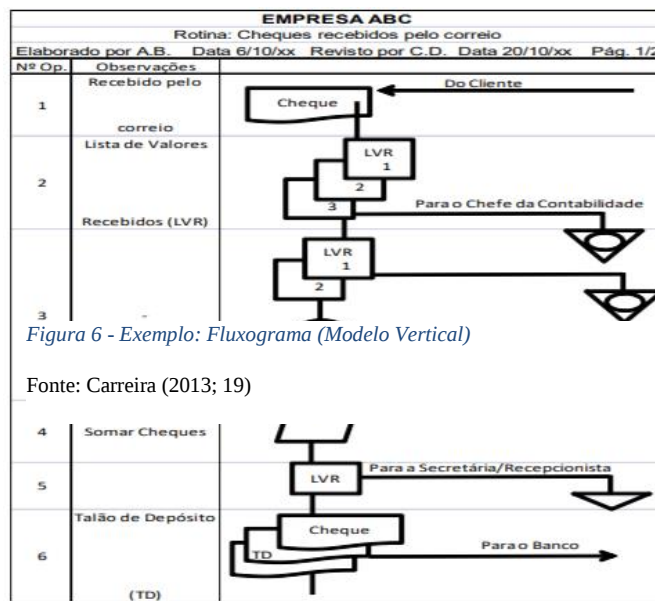


Figura 6 - Exemplo: Fluxograma (Modelo Vertical)

Fonte: Carreira (2013; 19)

- **Horizontais:**

seguem a

sequência dos procedimentos de forma horizontal, os quais passam por várias colunas que correspondem a cada uma das secções que intervêm no processo. Pode-se observar um exemplo de fluxograma na forma horizontal na Figura 7 (Costa, 2019).

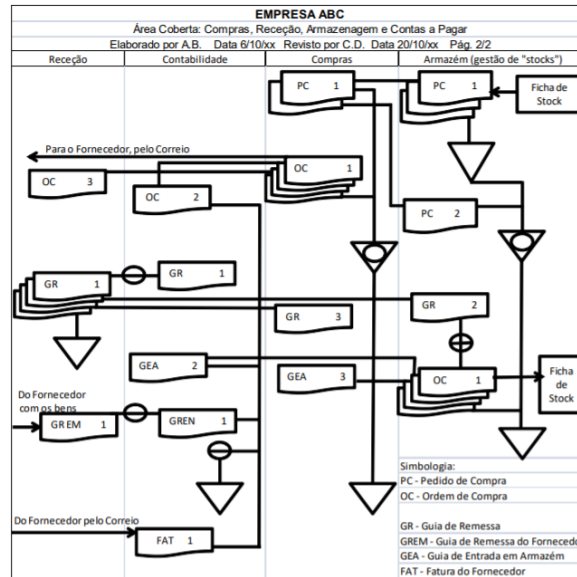


Figura 7 - Exemplo: Fluxograma (Modelo Horizontal)

Fonte: Carreira, (2013; 20)

A principal limitação do fluxograma é o facto de nem sempre ser fácil e imediata a representação gráfica dos procedimentos, sendo que por vezes é necessário utilizar as técnicas anteriores e a experiência na sua elaboração é preponderante (Carreira, 2013).

O quarto procedimento é a forma mista, que concilia as formas fluxograma com narrativa, sendo que a base de registo é o fluxograma e quando se justifique devido à sua complexidade da operação passa-se para a narrativa.

Esta modalidade decorre “do facto de algumas vezes ser bastante difícil representar uma operação através de um fluxograma (geralmente vertical) ou, sendo possível, o mesmo resultar de tal forma confuso que tornaria difícil a sua interpretação” (Costa, 2019).

A Figura 8, representa um exemplo de um fluxograma de forma mista.

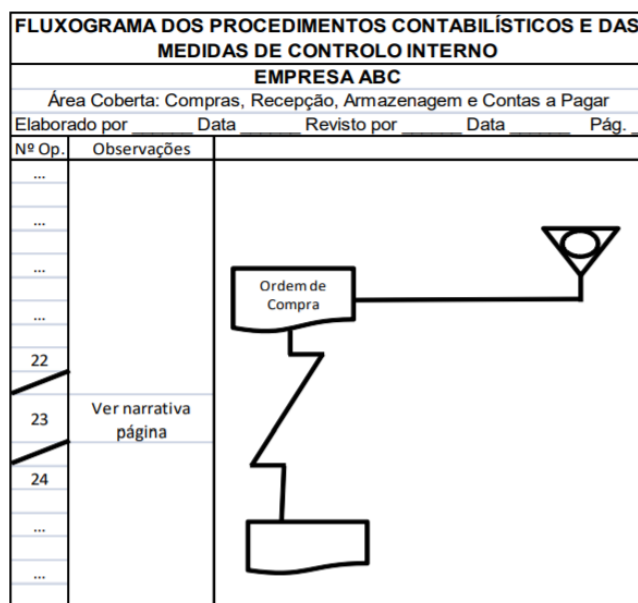


Figura 8: Exemplo - Fluxograma (Modelo Misto)

Fonte: Carreira, (2013; 21)

Almeida (2019) afirma que o auditor interno pode recorrer à realização de entrevistas, observações diretas e análise de documentos, no que respeita a um determinado processo, desde o seu início, até ao seu fim.

Ao longo do processo, cada interveniente/colaborador, deve executar os seus procedimentos para que o auditor verifique se os controlos adotados têm falhas a este nível.

Morais & Martins (2013) referem que para além de: questionários de controlo interno, método descritivo, método de fluxogramas, método misto pode também ser utilizado o método de autoavaliação, que consiste na atribuição de questionários individuais, para que posteriormente, possam ser recolhidas respostas, procedendo ao seu devido tratamento e análise de modo a concluir acerca do sistema de controlo interno.

1.5 Síntese e Conclusão

O controlo interno de uma organização deve ser um sistema em constante evolução, pois deve acompanhar a dinâmica e o progresso da mesma. Todas as entidades têm um sistema de controlo interno, por muito rudimentar que este seja, sempre existirá um conjunto de normas, procedimentos e instrumentos que são usados de forma sistemática com vista a garantir o funcionamento das organizações.

Os sistemas de controlo interno podem ser mais evoluídos ou mais deficitários cabendo à gestão o aperfeiçoamento deste, de forma a assegurar que os objetivos previamente estabelecidos estão a ser alcançados protegendo o património das entidades, aumentando a credibilidade das demonstrações financeiras e conduzindo a uma maior eficiência do funcionamento das empresas (ou outras entidades).

O controlo interno é um conceito demasiado amplo e abarca todas as áreas das organizações, não sendo mais que um plano organizacional que permite (ou, pelo menos, facilita) com o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis, atingindo, assim, um maior grau de eficiência (Monteiro, 2013).

Existem diversas definições de controlo interno, mas todas se retira que é um processo de definição de políticas e de procedimentos que visa ajudar a organização a ter uma boa utilização dos recursos, eficácia e eficiência das operações, prevenção e deteção de eventuais erros e fraudes, cumprimento de normas tanto a nível internas como a nível externa (leis e regulamentos) e por fim a fiabilidade do relato financeiro. Importa referir que o responsável pela elaboração e implementação de um sistema de controlo interno é o órgão de gestão.

2. Caracterização das Pequenas e Médias Empresas

2.1 Introdução

Uma empresa é uma organização que executa uma atividade económica, tendo o seu conceito explícito na legislação apropriada para o efeito.

Entende-se como empresa qualquer entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerce uma atividade económica. São, a título de exemplo, consideradas como tal as entidades que exercem uma atividade artesanal ou outras atividades a título individual, ou familiar, as sociedades de pessoas ou as associações que exercem regularmente uma atividade económica (Comissão Europeia, 2020).

É possível dividir as empresas em dois grandes grupos, o primeiro constituído pelas micro, pequenas e médias empresas e outro grupo composto pelas grandes empresas.

O estatuto PME Líder é atribuído pelo IAPMEI em parceria com o Turismo de Portugal, um conjunto de bancos parceiros e as Sociedades de Garantia Mútua para distinguir as PME nacionais com desempenhos superiores.

2.2 Pequenas e Médias Empresas

A definição de pequenas e médias empresas difere com a jurisdição de cada país, não existindo assim um consenso real na definição da mesma (Adegboyegun et al., 2020).

Devido a globalização da economia e o crescimento da complexidade dos processos laborais e das relações organizacionais, verificou-se a necessidade de se classificar e categorizadas, quanto à sua dimensão, segundo alguns indicadores financeiros da empresa, principalmente tendo em conta o volume de negócio obtido no exercício, o número de trabalhadores que constituem a organização e o valor total do ativo (Moreira, 2018).

A primeira definição europeia de PME, foi apresentada no ano de 1996, a sua necessidade impunha-se por um lado, várias políticas comunitárias estavam a ser orientadas para as PME e cada uma delas utilizava critérios diferentes para as definir e por outro, algumas

políticas comunitárias estavam a ser desenvolvidas gradualmente, sem uma abordagem conjunta ou consideração global do que, objetivamente, constituía uma PME (Tavares, 2019).

A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é considerada por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não exceda 50 milhões de euros ou cujo balanço anual não exceda 43 milhões de euros (Comissão das Comunidades Europeias, 2003).

Na análise da Tabela 2, verificam-se os limiares das categorias das empresas, é possível dividir as empresas em dois grandes grupos, como referido anteriormente.

Dimensão	Volume de Negócios	Total do ativo	Nº Trabalhadores
Micro	Menos de 2 milhões de euros	Menos de 2 milhões de euros	Menos de 10
Pequenas	Entre 2 e 10 milhões de euros	Entre 2 e 10 milhões de euros	Mais de 10 e menos de 50
Médias	Entre 10 e 50 milhões de euros	Entre 10 e 43 milhões de euros	Mais de 50 e menos de 250
Grandes	Mais de 50 milhões de euros	Mais de 43 milhões de euros	Mais de 250

Tabela 2: Limiares financeiros de limite das categorias de empresas

Fonte: Jornal Oficial União Europeia

A classificação das empresas, tendo em conta o fator da sua dimensão, permite aos *stakeholders* uma visão mais aberta, no que se refere ao conhecimento do ramo de negócio e dos resultados obtidos, contribuindo assim, para o processo da tomada de decisão, dado o incremento do conhecimento da posição da organização no mercado. A categorização e caracterização das empresas acarretaram de igual forma um maior alcance e uma maior segurança para os investidores, contribuindo para o crescimento do número de investimentos e, por consequência, da economia dos mercados. Por estas razões reconhece-se uma extrema importância de uma correta caracterização e de um bom enquadramento da empresa nos diversos grupos e/ou categorias. Só desta forma será possível o aumento da confiança e do interesse de todos os intervenientes da entidade. (Moreira, 2018).

A 3 de abril de 1996, na Recomendação da Comissão 96/280/CE, é adotada o primeiro conceito comunitário de PME, são ainda estabelecidos limites para as PME, pequenas empresas, microempresas e por fim, são mencionados os critérios de independência (Branco, 2015).

Entrou em vigor a 1 de janeiro de 2005, a recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia, em maio de 2003, que adotou uma definição de microempresas, bem como de pequenas e médias empresas, a fim de promover o espírito empresarial, bem como o investimento e o crescimento, a facilitação do acesso ao capital de risco, reduzir os encargos administrativos e aumentar a segurança jurídica (Associação Industrial do Distrito de Aveiro, 2005).

Esta definição mantém os diferentes limiares de efetivos que determinam as categorias de microempresa, pequena ou média empresa, mas faz subir os limites máximos financeiros, designadamente devido à subida da inflação e da produtividade desde 1996, data a que remota a primeira definição comunitária de PME. Há diversas disposições cujo efeito é o de reservar o benefício do acesso aos mecanismos nacionais e aos programas europeus de apoio às PME apenas para as empresas que possuam características de verdadeiras. Esta modernização da definição de PME tem um impacto na promoção do crescimento, do espírito empresarial, do investimento e da inovação, além de favorecer a cooperação e a criação de aglomerados de empresas independentes (Associação Industrial do Distrito de Aveiro, 2005).

Segundo o Decreto-Lei nº372/2007, de 6 de novembro, são definidas as seguintes tipologias de empresas:

- A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.
- Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.
- Na categoria das PME, uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

As micro, pequenas e médias empresas (PME) constituem 99% das empresas na União Europeia, as mesmas são responsáveis no setor privado por dois em cada três empregos,

contribuindo para mais de metade do valor acrescentado total criado pelas empresas (Parlamento Europeu, 2021).

Independentemente do âmbito das suas operações, as PME são afetadas pela legislação da União Europeia em diversos domínios, tais como:

- Fiscalidade - artigos 110.º a 113.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia;
- Concorrência - artigos 101.º a 109.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia; e
- Direito das sociedades - artigos 49.º a 54.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (Parlamento Europeu, 2021).

O controlo interno não se limita apenas às grandes empresas de Portugal, sendo igualmente de grande utilizada em pequenas e médias empresas. Contudo nestas organizações nem sempre se justifica a existência de um departamento próprio devido à sua dimensão (Rodrigues, 2014).

2.3 Certificação PME Líder

O IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. é uma diligência pública a quem obedece promover a competitividade e o crescimento empresarial, garantir o apoio à conceção, execução e avaliação de políticas dirigidas à atividade industrial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial (Governo de Portugal, 2022).

O estatuto PME Líder foi lançado pelo IAPMEI, no ano de 2008, no âmbito do Programa FINCRESCCE, que detinha como objetivo distinguir as empresas com perfis de desempenho superiores, conferindo-lhes notoriedade no mercado e criando-lhes condições otimizadas de financiamento para desenvolverem as suas estratégias de crescimento e de reforço tendo na sua base a competitiva (IAPMEI, 2020a).

O estatuto PME Líder é um selo de reputação criado pelo IAPMEI para distinguir o mérito das PME nacionais com desempenhos superiores, a sua atribuição é feita em parceria com o Turismo de Portugal, um conjunto de bancos parceiros e as Sociedades de Garantia

Mútua, tendo por base as melhores notações de rating e indicadores económico-financeiros.

Estas entidades têm acesso a um conjunto de benefícios, como condições especiais a produtos financeiros e a uma rede de serviços, a facilitação da relação com a banca e o prestígio associado à marca PME Líder na relação com os seus *stakeholders* (IAPMEI, 2020c).

A maior vantagem é a melhoria do perfil de risco da empresa e, como consequência, o acesso a melhores condições de financiamento dos projetos. No entanto, podemos dividir as vantagens do estatuto em três eixos principais: o negócio, o mercado e a gestão.

Na última edição de PME Líder, em 2020, foram reconhecidas cerca de 9.955 empresas com elevados padrões competitivos resultando um aumento substancial face ao exercício anterior. Estas organizações ascenderam os 40 milhões de euros de volume de negócios. As PME Líder 2020 operam maioritariamente no setor do Comércio (34,4%), seguindo-se a Indústria Transformadora (24,4%), o Alojamento, Restauração e Similares (10,8%) e a Construção (10,8%).

Quanto à dimensão, são principalmente pequenas empresas (71,9%). As de média dimensão representam 22,2% do total e as micro, 6%.

No que se refere à distribuição geográfica, é no distrito do Porto que está sediada a maioria das PME Líder sendo constituída por um total de 1.974 empresas), seguido dos distritos de Lisboa, com 1.965 empresas, Braga, com 1.030 empresas e Aveiro com um total de 971 empresas.

As PME líder 2020 apresentam em média de cerca de 59% de autonomia financeira e níveis de rendibilidade dos capitais próprios, do investimento e das vendas superiores aos valores que registaram no ano anterior (IAPMEI, 2020b).



Figura 9 - Logotipo PME Líder

Fonte: Turismo de Portugal

2.4 PME Líder na Região de Tomar

Fundada por D. Gualdim Pais em 1160, Tomar foi sede das Ordens do Templo e de Cristo e teve no Infante D. Henrique um dos responsáveis pelo seu crescimento (Cultural, 2021).

A Cidade Templária é uma cidade que pertence ao distrito de Santarém, no ano de 2018 detinha 41 000 habitantes e é considerada por muitos a cidade mais bonita de Portugal, e atualmente está dividido em onze freguesias (Instituto Politécnico de Tomar, n.d.).

A cidade tem diversos monumentos históricos, dos quais se destacam o Convento de Cristo, declarado Património Mundial, a Igreja de São João Batista e a Igreja de Santa Maria dos Olivais.

O turismo constitui, nos dias de hoje, uma atividade de muita importância, já que o Convento de Cristo, o principal Monumento da cidade foi considerado Património Mundial pela UNESCO em 1983.

Foi outrora um centro industrial, com fábricas de papel, fição, derivados de madeira e outras atividades. Comercialmente a cidade acolhe ainda a maior parte dos serviços ligados ao seu passado industrial, mas vão surgindo as novas ofertas no nicho turístico, como o artesanato de nova geração, a gastronomia de qualidade e o acompanhamento turístico especializado (Sabores do Ribatejo, 2019).

Relativamente a região de Tomar foram distinguidas como PME Líder, no ano de 2020, as seguintes entidades:

- **2RID – Comércio de Máquinas e Acessórios Industriais, Lda.:** É uma empresa especializada na área da hidráulica, sendo considerada uma referência no mercado regional, em soluções de qualidade para a indústria na comercialização de máquinas, ferramentas e acessórios para a sua manutenção (2rid, n.d.).
- **António da Costa Lopes – Instalações Elétricas, Lda.:** A TemplarLuz, nome comercial adotado pela sociedade António Costa Lopes – Instalações elétricas Lda, é uma empresa especialista em engenharia, desenvolvimento e execução de soluções à medida das necessidades dos clientes no ramo das instalações elétricas e produção de energia renovável nos segmentos B2B e B2C. Tem como missão

promover e implementar soluções de eficiência energética e mobilidade elétrica que contribuem para a redução de custos, sustentabilidade do meio ambiente e melhoria da qualidade de vida e bem-estar. Têm como visão ser reconhecidos como os principais parceiros por excelência nos projetos, no setor em que atuamos, que potenciam a criação de valor e contribuem para a construção de um futuro melhor (TemplarLuz, 2022).

- **Armazém Confeções Sertã, Lda.:** Dedicar-se à mais de 41 anos ao comércio por grosso de vestuário e de acessórios (Jornal de Negócios, 2020).
- **Costa & Pimpão – Produtos Lácteos, Unipessoal, Lda.:** A sociedade dedica-se à comercialização e distribuição por grosso de iogurtes, sobremesas lácteas, natas, leite, queijos, café, chocolates, e outros produtos alimentares pré-preparados. A COSTA & PIMPÃO LDA. determina a sua responsabilidade e o equilíbrio em todos os momentos da sua atuação, na melhoria constante da oferta de serviços, sustentada na rede de contactos existentes, na expansão da mesma e noutras ações a desenvolver, nomeadamente, ao nível do marketing (Costa & Pimpão, 2019).
- **Ferreira Gomes Filhos, Lda.:** Com origem numa empresa familiar esta empresa trabalhava com borra de vinho e vinho como matérias-primas e produzia aguardente vínica e álcool bruto (Destilaria Ferreira Gomes e Filhos, 2019).
- **Gracinda dos Santos Silveira Leal Mourisca:** Não foi encontrada informação.
- **J. J. M Esperança, Lda.:** Empresa portuguesa com um papel reconhecido relevante no sector do fabrico e reparação de equipamentos metálicos. Assente numa enorme capacidade tecnológica para o desenvolvimento de projetos de equipamentos comprovadamente robustos e numa perfeita adequação ao fim a que se destinam. O negócio core é a conceção, fabrico e montagem de implementos em construção soldada para os sectores da construção civil e obras públicas, indústria extrativa, movimentação de madeiras, mobilização de solos e movimentação de cargas, agricultura, floresta, material rodoviário e ambiente. Produzimos modelos próprios ou em parceria com grandes empresas nacionais e internacionais (JJM Esperança Lda, 2017).

- **Joviquadro – Vidro, Espelhos e Quadros do Nabão, Lda.:** É uma empresa que se dedica à transformação de vidro plano, a sua principal produção centra-se na fabricação de vidros duplos isolantes. Por uma questão de diferenciação, presta um serviço de entregas a clientes em todo o país. Num mercado cada vez mais exigente, a experiência, qualidade e confiança reconhecida pelos nossos clientes são valores-chave para o sucesso da empresa (Joviquadro Lda., 2022).
- **Justino Louro Fernandes & Filhos, Lda.:** É uma empresa que executa trabalhos de Caixilharia de Alumínio e PVC, bem como a realização de trabalhos de Serralharia Civil em Ferro, Alumínio, Inox e PVC. Tem na mente que produzem o melhor produto para corresponder às suas necessidades e expectativas, privilegiam relações de honestidade e integridade no relacionamento com os clientes (JLF Serralharia, 2022).
- **Marante – Materiais de Construções e Decoração, Lda.:** Dedicar-se à comercialização de produtos para a construção civil com mais de 30.000 referências em stock para que o cliente possa construir, remodelar ou decorar a sua própria casa. Estão desde 1973 no mercado da revenda de materiais de construção e trabalham com as principais fábricas nacionais e estrangeiras que atestam a qualidade e garantia dos produtos. Apostam no atendimento personalizado e prestam serviço de entregas na casa dos clientes (Marante - Materiais de Construção + Decorações, 2020).
- **Maxicopia – Sociedade Equipamento de Escritório, Lda.:** Está no mercado há mais de 28 anos é um Concessionário Gold da Xerox com atuação nos distritos de Leiria, Coimbra, Santarém, Aveiro e Viseu. As suas tecnologias, os conhecimentos e os serviços permitem fazer com que a empresa trabalhe de uma forma eficaz e eficiente.
- **Metalguia – Metalomecânica, Unipessoal, Lda.:** É uma empresa vocacionada para a construção metalomecânica. Todos os equipamentos fabricados são concebidos e projetados à medida das necessidades do cliente. Todas as fases do fabrico, ensaio, expedição e montagem são supervisionadas de perto, assegurando a qualidade desejada (Metalguia, 2022).

- **Metometal – Metalização Tomarense, Lda.:** Desde 1977, que a METOMETAL se dedica ao tratamento anticorrosivo de superfícies metálicas. O ano de 2004 ficou marcado pela mudança das instalações para o Parque Empresarial de Tomar. A Metometal, sendo uma empresa especializada em pintura industrial, é associada de dois organismos de pintura franceses, a Groupement des Entrepreneurs de Peinture Industrielle e a Office D’Homologation des Garanties de Peinture Industrielle e tem pintores formados pela entidade Association pour la Certification et la Qualification en Peinture Anticorrosion (Metometal, 2021).
- **Ninho do Falcão – Actividades Hoteleiras, Lda:** Localizado entre Tomar e a Barragem do Castelo de Bode, tem um hotel e um restaurante próprio (Ninho do Falcão, 2015).
- **Perdicampo – Produção e Comercialização de Aves de Caça, Lda.:** Empresa do sector cinegético dedicada à criação de espécies cinegéticas (patos, perdizes e faisões) com elevados padrões de bravura, genética e sanidade.
- **Segorbe – Ferreira & Mesquita, Lda.:** É uma empresa distribuidora de bebidas, com sede no concelho de Tomar, na freguesia de Casais (Segorbe Ferreira Mesquita Lda, n.d.).
- **Sociedade de Destilação de Longra, Lda:** Iniciou a sua atividade na destilação de aguardente de figo. Em 1980, deteve a sua estratégia de posicionamento na centralização na qualidade e no desejo de expansão. Desde o ano 2000 que a Sociedade de Destilação da Longra se encontra homologada pelo Instituto da Vinha e do Vinho, afirmando assim o seu rigor no processo de destilação de vinhos e subprodutos vínicos, para a obtenção de aguardente de alta qualidade, assim como de álcool etílico (Destilaria da Longra, 2022).
- **Tomarel – Electrodomésticos, Lda.:** Abriu as portas a 25 de março de 1974, centrada na comercialização de eletrodomésticos e material elétrico. Com o passar do tempo, respondendo às necessidades dos clientes, sentiram a necessidade de expandir e em 2001 abriram um novo espaço, apostaram na diversidade da oferta

em artigos para o lar no ramo dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo, da climatização e das cozinhas (Tomarel, 2019).

2.5 Síntese e Conclusão

Ao longo dos tempos os limiares de categorias de empresas foram sofrendo alterações de forma a corresponder com as necessidades do mercado.

“A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço anual não excede 43 milhões de euros” (Comissão das Comunidades Europeias, 2003).

A classificação das empresas, segundo a sua dimensão, permite a abertura de uma visão mais ampla por parte dos *stakeholders*, uma vez que a categorização das empresas traduz uma maior segurança para os investidores (Moreira, 2018).

Devido a globalização dos mercados e da economia, as empresas recorrem cada vez mais um processo de certificação, cumprindo com determinados requisitos específicos. A certificação, torna-se uma vantagem competitiva para as empresas e por consequência um fator de desenvolvimento para Portugal.

Em Portugal, o grupo maioritário de empresas corresponde a PME. No que diz respeito a PME Líder os selos entregues no exercício de 2020 foram superiores ao ano anterior. A maioria das PME Excelência 2020 são empresas de pequena dimensão. Do universo das empresas distinguidas, 72,7% são pequenas, 21% são médias e os restantes 6,3% representam as microempresas (IAPMEI, 2020a).

A cidade templária tem distinguidas como PME Líder cerca de 18 empresas de setores de atividade distintos.

3. Metodologia

3.1 Introdução

Segundo, o autor Demo (1985) a investigação é a maior finalidade básica da ciência, a metodologia é apenas o instrumento para chegarmos lá.

De acordo com Fortin (2009) o investigador é responsável por escolher o método mais adequado para a investigação, de forma a alcançar os objetivos do estudo e conseguir dar resposta à questão de investigação que formulou. O objetivo da metodologia é sobretudo analisar os métodos e técnicas disponíveis, apropriados ao objetivo de estudo, de forma a responder à questão proposta.

A metodologia de investigação retrata o conjunto de métodos e técnicas que orientam o investigador para a realização do processo de investigação científica.

Adotou-se como metodologia para a investigação, a técnica por entrevista, sendo orientada por um guião, e onde as questões se encontram ordenadas e com relação entre si. A entrevista adquire importância no caso de estudo, pois através dela permite perceber a interpretação das vivências por parte dos sujeitos. Admite igualmente a recolha de elementos descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando o desenvolvimento mais intuitivo de uma ideia sobre a maneira como os agentes compreendem aspetos do seu meio (Bogdan & Biklen, 2013).

É de realçar que a metodologia é uma das componentes principais de uma investigação, servindo assim como forma de suporte no que toca a atingir os objetivos da investigação (Silva, 2021).

No decorrer deste capítulo irá ser definido e apresentados conceitos chave. Será ainda apresentado quais os objetivos e as questões de investigação.

Neste sentido, a presente dissertação pretende entrevistar as dezoito empresas PME Líder de Tomar, de forma a garantir a fiabilidade dos dados e dos resultados que daí resultarão, seguindo o critério de saturação (Baker & Edwards, 2012).

3.2 Métodos a utilizar: Entrevistas

Toda a ação de pesquisa se traduz no ato de perguntar e isso é válido para o questionamento a nível científico (Costa, 2008).

Existem diversas metodologias que podem ser adotados numa investigação. Para Quivy & Campenhoudt (2013), existem três tipos de recolha de dados que podem ser usados como método de estudo nas investigações qualitativas, particularmente, a observação, o inquérito por entrevista ou questionário e análise de documentos.

A entrevista é um dos métodos de investigação mais antigos (Batista et al., 2017). Acredita-se que o primeiro investigador a utilizar este método foi o Booth, no decorrer de 1886, num estudo relativamente as condições sociais e económicas dos habitantes de Londres.

Para Barañano (2008) a entrevista pretende atingir um ou mais objetivos, sendo que os mais frequentes são o controlo de uma questão que seja específica, com o intuito de validar resultados previamente obtidos, pode ainda verificar um domínio de investigação no qual já é conhecida a estrutura mas pretende-se descobrir qual a sua evolução. A entrevista poderá ainda ter como objetivo o aprofundamento de um determinado campo e por fim a exploração que diz respeito a um domínio que ainda não se conhece.

A entrevista é definida como um instrumento escrito e devidamente planeado com o propósito de agrupar dados de sujeitos a respeito de uma área de conhecimento, atitudes e crenças. Assim, o planeamento da entrevista é considerado um aspeto crucial para o sucesso da mesma pois é através deste que é construído as informações consideradas pertinentes para a investigação (LoBiondo-Wood & Haber, 2011).

Utilizar a entrevista de forma a obter a informação é procurar compreender a subjetividade do indivíduo por meio dos seus depoimentos, pois trata-se do modo de como o indivíduo observa, vivencia e analisa o tempo histórico, o seu meio social entre outros aspetos (Duarte, 2004).

Mendes & Miskulin (2017) consideram a metodologia de investigação baseada em entrevista tem como objetivo o entrevistador recolher os dados primários através do entrevistador, tratando-se assim de uma interação social, uma vez que o entrevistador

possui um conjunto de informações e conhecimento de interesse para prover ao entrevistador, constituindo desta maneira uma fonte de informação.

Duarte (2004) menciona que é possível extrair daquilo que é subjetivo e pessoal do entrevistado e refletir numa dimensão coletiva, e compreender assim a lógica das relações que se estabelecem num grupo social em que o entrevistador está inserido,

Um bom entrevistador é o sujeito que sabe ouvir, filtrando a informação que lhe está a ser transmitida de forma e caso seja necessário limitar a resposta do entrevistado, para evitar que seja transmitido informação desnecessária. (Batista et al., 2017).

É importante que a entrevista tenha objetivos previamente definidos, é necessário apresentar de forma sucinta os objetivos gerais da investigação, o que é pretendido ao longo da entrevista e ainda explicar qual o tipo de questões que serão colocadas ao entrevistado (Gil, 2008).

- A nível do entrevistado existem fatores que podem condicionar a transmissão de informação que poderá estar relacionada por fatores como:
- Não saberem qual o conteúdo exato da entrevista;
- Receio de não estar à “altura” das questões que vão ser postas;
- Entendimento da entrevista como uma avaliação;
- Perceção das informações que podem prestar, fazendo distinção do que é confidencial ou não;
- Sentimento de superioridade sobre o entrevistador dado que possui a informação que este necessita;

Ressalva-se que não se pode confundir a entrevista com inquéritos, uma vez que cada um apresenta técnicas distintas. Sendo que a principal diferenciação é que o inquérito é composto por questões fechadas, onde é necessário escolher uma alternativa (Gil, 2008).

De forma a analisar os resultados obtidos na entrevista será realizada uma análise de conteúdo, sendo uma técnica de análise de dados qualitativos (Campos, 2004), dos quais existem três etapas na análise do mesmo, sendo elas:

- **Pré-análise:** nesta fase é centralizada na organização do material e é decidido se irá ser utilizado um questionário aberto ou uma entrevista semiestruturada;
- **Descrição analítica:** neste ponto o material de estudo é submetido a um estudo aprofundado devidamente orientado pelas hipóteses e pela revisão da literatura;
- **Interpretação inferencial:** esta fase é apoiada no material de informação convenientemente reunido na primeira fase procurando responder as questões da investigação (Triviños, 1987).

A entrevista pode ser constituída por diversas questões sendo catalogadas como:

- **Questões sobre opiniões:** são questões que procuram informação sobre opiniões, as preferências e as atitudes, como por exemplo saber que o órgão de gestão acha que ao possuir um departamento de auditoria interna traz consigo mais-valias;
- **Questões abertas:** que detêm como principal vantagem de não enviesar as respostas do entrevistado, além de constituir um apoio importante para a interpretação do resultado;
- **Questões fechadas:** acontece quando se elabora uma pergunta ao qual o entrevistado tem de escolher uma opção, não dado espaço para outra. Esta tem a grande vantagem de facilidade de análise dos resultados.

O ideal é encontrar o equilíbrio nas possibilidades de resposta definidas, só possível de ser encontrado por um investigador conhecedor da problemática. Da combinação dos vários tipos de questões surgem os questionários mistos, frequentemente utilizados em investigação (Barañano, 2008).

Para Neck et al., (2004), não existem um número exato, nem regras para o número de entrevistas a ser efetuado, mas para trabalhos com entrevistas em profundidade o número que garante alguma confiabilidade na informação recolhida, seria entre 25 a 30 entrevistas.

John Creswell (2018) recomenda que uma entrevista deve ser constituída por dez questões.

3.2.1 Tipos de Entrevista

Cartaxo (2017) afirma que é preciso enquadrar o tipo de entrevista de acordo com o que está definido na literatura refere ainda que é importante o investigador estar enquadrado com a metodologia a utilizar tendo a certeza que a mesma é a mais correta de acordo a investigação e os seus objetivos.

Amado (2014) defende que a entrevista pode ser classificada em quatro tipos, sendo desta forma catalogadas como entrevista estruturada, focalizada, informais e semiestruturada ou formalizada.

- **Entrevista estruturada**, este tipo de entrevista é realizado com base num questionário rígido onde as respostas já se encontram predefinidas que assume como principal desvantagem para o entrevistador a pouca margem de manobra, não podendo deste modo explorar o entrevistado e as áreas de maior conhecimento ao longo da entrevista.

Assume como principais vantagens a rapidez na sua preparação e realização, a não necessidade por parte do entrevistador de um grau de formação elevado e por fim a estandardização das respostas permitem fazer uma análise estatística dos dados recolhidos.

- **Entrevista focalizada**, esta tipologia tem como característica o facto de ser livre sendo a sua principal vantagem, isto é o entrevistador tem liberdade para falar sobre a temática sem que exista uma predefinição sobre os assuntos a abordar.

O facto de não existir um guião, podendo assim abordar áreas que não estavam nos objetivos da investigação pode constar uma desvantagem e um risco, pois existe a possibilidade de que os entrevistados se desviem, contornando assim o tema central na mesma e que o entrevistador não tenha conhecimentos para levar o entrevistado ao tema central da investigação.

A sua utilização é recorrente quando se refere a estudos exploratório em que o principal objetivo passa por entender dentro de uma temática abrangente quais os principais centros de interesse e por onde se deve explorar.

- **Entrevistas informais**, a sua utilização ocorre essencialmente sempre que se pretende compreender a extensão e pertinência do problema que se pretende investigar. Caracterizada por ser pouco ou nada estruturada constituindo uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado de forma a não se delimitar as áreas a abordar.

A sua utilização está interligada ao facto de o entrevistado dominar a área em estudo, e normalmente, o entrevistador detém menos informação da mesma, associada desta forma a estudos exploratórios.

A entrevista informal tem como vantagem de ser menos rígida e estruturada permitindo ao entrevistado que além de transmitir a informação e conhecimento também possa expressar opinião acerca do tema em estudo.

- **Entrevistas semi-estruturadas ou formalizadas**, assume uma importância especial quando se pretende abordar uma determinada área e onde é possível constitui um misto de informações por um lado constituir um método de validação de informação e por outro permite ao entrevistado exprimir o seu conhecimento em relação ao tema.

Caracterizada por carecer de alguma estrutura prévia, nomeadamente, na elaboração de um guião de entrevista em que o entrevistador aborda várias áreas, interligadas entre si em que o entrevistador deve realizar poucas questões diretas tendo como principais objetivos, não limitar a informação transmitida e guiar a entrevista para que o entrevistado não contorne os assuntos a abordar.

Segundo Barañano (2008), o atingir ou não os objetivos previstos, depende essencialmente da qualidade da entrevista, desta forma, é necessário preparar a entrevista, utilizando uma linguagem acessível para que o entrevistado compreenda perfeitamente todos os conceitos a abordar.

3.2.2 Etapas de Entrevistas

A entrevista pode apresentar diferentes formas, mas independente disso, cada uma delas exige do investigador algum cuidado (Júnior & Júnior, 2011).

Segundo os autores Gil (2008) e Amado (2014), é importante ter em atenção três momentos da técnica de recolha de dados por entrevista, o antes, o durante e o depois.

Assim a entrevista tem de ser devidamente preparada, realizada e posteriormente, analisada de forma eficaz e com a maior isenção possível. Sumindo, as etapas de uma entrevista são:

Antes da entrevista:

- Definir qual o principal objetivo da entrevista;
- Definir um guião de entrevista que possibilite atingir os objetivos previamente definidos;
- Selecionar os entrevistados de acordo com o que se pretende na investigação;
- Estabelecer um contacto com os possíveis entrevistados;
- Definir a data, o local e a hora da entrevista;
- Formar o(s) entrevistador(es) selecionado(s);

Realização da entrevista:

- Fazer breve apresentação da investigação e do seu objetivo;
- Estabelecer, uma relação de confiança entre o entrevistador e o entrevistado e tentar manter a mesma;
- Saber escutar e não quebrar o raciocínio do entrevistado;
- Controlar a entrevista de uma forma não abusiva;
- Quebrar o “gelo” realizando perguntas introdutórias e de enquadramento para que o entrevistado se sinta à vontade;
- Explicar as perguntas que possam levantar mais dificuldades de resposta ou que sejam mais incómodas para o entrevistado;

Depois da entrevista:

- Registar as ideias principais que o entrevistado forneceu;
- Registar a atitude e o comportamento do entrevistado durante a entrevista;
- Registar o ambiente em que a entrevista decorreu;

3.2.3 Vantagens e Desvantagens da Entrevista

O autor Gil (2008) afirma como toda a técnica, a entrevista apresenta vantagens e desvantagens.

Como vantagem está a possibilidade de investigação em profundidade. Em comparação com o questionário a entrevista presenteia mais vantagem como o facto de o entrevistador possa esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se de forma mais facilitada aos indivíduos e às circunstâncias da sua envolvente, possibilita ainda a captação das expressões verbais e não verbais do entrevistador (Gil, 2008).

O mesmo autor destaca ainda a importância de definir as vantagens e desvantagens da entrevista e perceber de que forma é que estas podem condicionar a técnica e como podem condicionar a investigação e os resultados permitindo entender a razão da escolha da metodologia.

Em síntese, Gil (2008), refere como principais vantagens o seguinte:

- Abrangência e flexibilidade de aplicação, é mais fácil com esta metodologia o entrevistador explicar no decorrer a recolha de dados qual o objetivo de determinada questão ou até explorar novas áreas durante a mesma;
- Possibilidade de classificação e quantificação dos dados;
- Maior taxa de sucesso, comparativamente com o questionário, é mais fácil não concluir um questionário do que, em entrevista presencial, deixar de responder ao entrevistador;
- Observação física do entrevistado, percepção da expressão corporal ou a confiança com que responde.

As entrevistas detêm desvantagens que limitam a consecução de dados e que podem pôr em causa a sua fiabilidade, sendo que é muito importante o papel do entrevistador e a forma como consegue motivar e conduzir a entrevista. Apresentando como desvantagens o seguinte:

- Incapacidade de o entrevistado responder adequadamente;
- Desmotivação ao longo da entrevista por a mesma não ir ao encontro do que era expectável por ambos;
- Inexatidão ou falsidade das respostas prestadas sendo de forma propositada ou inconsciente;
- Compreensão errada da questão colocada pelo entrevistador, seja por falta de esclarecimento ou conhecimento da área abordada;
- Influência do entrevistador pelo entrevistado deriva da própria experiência do entrevistador ou da expectativa que este tem para a entrevista.

3.3 Objetivos da Investigação

Esta investigação tem como principal objetivo compreender se o gestor tem conhecimento do controlo interno e se existe algum relacionamento com as contas finais de cada exercício, e promover o controlo interno.

Como objetivos específicos, pretende-se compreender se o género do gestor da empresa, se a idade dos gestores tem impacto na organização da empresa. Caso haja PME Líder na região de Tomar com procedimentos de controlo interno implementados será interessante tentar perceber se tem características comuns e se dão valor a este tipo de auditoria.

Em suma, os principais objetivos desta dissertação é tentar compreender se os gestores conhecem e tem efetivamente controlos implementados.

A presente investigação pretende assim, dar resposta a um conjunto de questões, que se encontram interligadas entre si.

Sendo que a principal questão a responder é se existe implementado controlo interno nas PME Líder da Região de Tomar. Pretende-se ainda compreender se o género e a idade do

responsável da empresa influenciam o conhecimento que o próprio detém relativamente ao controlo interno de forma a traçar um perfil dos responsáveis das empresas. Por fim, é importante perceber que tipos de controlos os gestores têm implementado nos seus ciclos e se os responsáveis da PME Líder acham que o facto de existirem, controlos devidamente implementados influenciam a produtividade.

As questões efetuadas na entrevista encontram-se em anexo.

Para as entidades que não tem controlos devidamente implementados na sua empresa, ao analisar este estudo será uma mais-valia para as mesmas e poderão alterar se achar conveniente fazer uma alteração no seu meio envolvendo, passando por uma alteração de estratégia com o objetivo de alcançar um melhor desempenho.

3.4 Síntese e Conclusão

Esta investigação trata-se de um estudo de caso. O estudo de casos é por vezes menos utilizados por muitos investigadores, isso acontece por carência de rigor na pesquisa do estudo de caso devido ao investigador ser negligente e permitir que fossem aceites visões algo tendenciosas que por sua vez influenciava os resultados. Mas, é possível existir um bom estudo de caso, sendo que a dificuldade mais significativa é a filtragem dos mesmo estando expostos à crítica da comunidade científica (Yin, n.d.).

Para a elaboração da revisão da literatura foram recolhidos dados secundários, sendo eles, artigos científicos, livros e ainda websites. De forma a dar resposta a questão de investigação será utilizada a entrevista semiestruturada, sendo reconhecida por dados primários.

Posteriormente, à recolha dos dados será executada uma análise de conteúdo que pretende ser um meio de estudo de “comunicações” caracterizado por algumas peculiaridades essenciais (Bardin, 1977).

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Introdução

No presente capítulo, serão apresentados e discutidos os principais resultados e conclusões da investigação.

Esta investigação, foi realizada através de uma análise qualitativa. Tendo por base uma amostra de dezoito PME Líder da região de Tomar, sendo que apenas se obteve uma amostra de quatro empresas. Para a realização da entrevista, foi utilizado a entrevista semiestruturada como anteriormente referido, as mesmas foram gravadas, com a prévia autorização dos entrevistados.

A realização da entrevista tornou-se um processo bastante complicado, uma vez que existiu uma dificuldade em aceder aos órgãos de gestão das PME Líder.

4.2 Análise das Questões do Guião de Entrevista

As questões do presente guião de entrevista semiestruturada, foram elaboradas com base na revisão de literatura constituído pelo primeiro capítulo desta investigação, sendo o principal objetivo compreender se o gestor/responsável da PME Líder da Região de Tomar tem conhecimento do Controlo interno.

É de salientar que as entrevistas foram transcritas de forma a facilitar a análise de cada uma das questões.

Desta forma podemos dividir o guião em duas partes, sendo a primeira parte constituída por questões onde o principal objetivo é a caracterização do entrevistado e a segunda parte constituída por questões relativas à investigação.

4.2.1 Caracterização do entrevistado

Neste subtópico é analisado a caracterização dos responsáveis das PME Líder da região de Tomar referentes ao exercício de 2020, sendo que metade dos entrevistados pertencem ao sexo feminino, apenas um dos entrevistados possui como nível de escolaridade o ensino básico sendo o nível dos restantes a licenciatura.

A nível da faixa etária de dois dos entrevistados é compreendida entre os 35-44 anos, uma entrevistada tem idade entre os 45-54 e apenas um com idade superior a 65 anos.

Na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, podemos observar uma síntese da caracterização do entrevistado, bem como a informação do volume de negócios das diferentes entidades.

É de salientar que o responsável pela empresa denominadas “empresa 3” optou por não referir o volume de negócios do último exercício. Podemos auferir que em média o volume de negócios das empresas é de 2 050 000€ existindo uma margem de erro uma vez que a amostra não é representativa.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Género	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino
Escolaridade	Licenciatura	Licenciatura	Básico	Licenciatura
Faixa Etária	45-54	35-44	65+	35-44
Volume de Negócios	4 000 000	1 200 000	*	3 000 000

Tabela 3 - Caracterização do Entrevistado

Fonte: Elaboração Própria

4.2.2 Análise da questão “O que Entende por Controlo Interno”

Os entrevistados quando questionados com o que na sua opinião era o controlo interno, concluímos que metade não, tem qualquer conhecimento deste conceito, sendo que um deles solicitou uma breve explicação.

A representante da “empresa 1” refere que controlo interno são “medidas que a empresa adota como forma de evitar desvios”.

A representante da entidade “empresa 2” entende por controlo interno da empresa toda a parte da área de produção, ao nível de custos de produção, às falhas o que é que isso imputa à produção de uma forma de tentar minimizar todos esses gastos e perdas, se estão a gastar mais material do que seria expectável.

Podemos referenciar que ambas as respostas vão de encontro ao que o autor Barbier, (1992:13) afirmou ser controlo interno referindo que “a empresa possui um controlo interno quando, na sua globalidade, está dotada de uma organização própria de antecipação dos riscos”.

Concluísse ainda que o género masculino não, tem qualquer conhecimento do conceito de controlo interno, é importante referir que não existe uma correlação entre a idade e o conhecimento deste conceito cada vez mais importante numa empresa.

4.2.3 Análise da questão “No seu entender, quais os objetivos de um Sistema de Controlo Interno?”

Segundo Moraes & Martins (2013), o controlo interno surge com o intuito de atingir uma finalidade.

O controlo interno compreende desta forma o plano de organização e todos os métodos e medidas que a entidade adota com o intuito de salvaguardar os seus ativos, verificar a exatidão e a fidedignidade dos seus dados contabilísticos, promover a eficácia a nível operacional e por fim, encorajar o cumprimento das políticas estabelecidas pelos gestores das empresas (Costa, 2017).

Deste modo, as PME Líder da Região de Tomar do exercício de 2020 afirmam que o principal objetivo de um sistema de controlo interno implementado numa entidade é permitir assegurar e representar a posição real da atividade da empresa. Afirmam ainda que a valorização de um controlo interno devidamente implementado desta forma ao longo do decorrer do tempo implementam novos controlos, dependendo das necessidades e com o objetivo de minimizar as falhas existentes ao longo do ciclo económico.

4.2.4 Análise da questão “O que Entende por Controlo Interno”

A literatura indica que o sistema de controlo interno deve incluir controlos adequados e podem-se classificar em cinco tipos de controlos, sendo eles: controlos preventivos, controlos detetivos, controlos diretivos os mesmo são por vezes também identificados por controlos orientativos, controlos corretivos e por fim, controlos compensatórios (Morais & Martins, 2013b).

Quando os entrevistados foram questionados se possuem conhecimento dos tipos de controlos internos existentes, 75% da amostra afirmaram que não têm nenhum conhecimento referente a este assunto.

No que se refere há entidade denominada por “empresa 2” não conhece os nomes específicos, mas referiu que o que veio ajudar a organizar a empresa foi a certificação da ISO 9001. A entrevistada afirma que existe controlos de produção, controlos de compras/fornecedores, controlos administrativos/financeiros e por fim controlos de Recursos Humanos.

A entidade tem procedimentos nas diversas áreas, ao seja, têm a parte da realização de serviço que denomina por controlo da produção em que cada serviço tem o seu próprio controlo, existe a parte relacionada com o equipamento de produção, seja de medição seja de produção, controlo de manutenção onde é composta por mapas de controlo de manutenção onde informa que determinada máquina tem que ter manutenção em determinado mês e posteriormente, existe um colaborador que irá verificar se existiu a manutenção de determinada máquina.

A entrevistada afirma ainda que os controlos de compras/fornecedores, por exemplo, quando é efetuado uma encomenda no ato da receção é verificado se está de acordo com a requisição efetuada, é ainda avaliada o prazo de entrega, as condições de pagamentos entre outros aspetos relevantes.

O controlo administrativo/financeiro está relacionado com a elaboração da reconciliação bancária. A entidade possui um mapa de controlo no qual está calculado a percentagem de adjudicação de trabalhos aceites e qual a razão das propostas não aceites.

Por fim, os controlos de recursos humanos fazem o controlo de higiene e segurança no trabalho, férias e o controlo das consultas de medicina de trabalho.

Importa salientar que o *American Institute of Certified Public Accounts*, em 1972, deu um novo conceito de controlo interno, particularmente do controlo administrativo e do controlo contabilístico através da “*Statement on Auditing Procedure*” (SAP) n.º 54, intitulada “*The auditor’s study on evaluation of internal control*”.

Existem autores que referem que cinco métodos de controlo interno sendo eles controlos administrativos, controlos operacionais, Controlos para a gestão dos recursos humanos, Controlos de revisão e análise, e Controlo das instalações e equipamentos.

Podemos concluir, que não existe correlação entre a questão efetuada e os indicadores de género, idade, e faixa etária e escolaridade.

4.2.5 Análise da questão “A sua empresa tem um Sistema de Controlo Interno implementado?”

Nenhuma empresa, por mais pequena que seja, consegue exercer a sua atividade operacional sem ter implementado um sistema de controlo interno, ainda que o mesmo seja rudimentar. Há medida que a entidade for crescendo e as suas atividades se tornarem mais complexas é necessário a implementação de mais controlos com o intuito de precaver as falhas existentes (Costa, 2017).

Após inquirida a “empresa 1”, concluímos que a entidade tem os seguintes controlos implementados:

- Controlos Preventivo
 - Confrontar as faturas com as guias de receção antes de autorizar o pagamento;
 - Confrontar a receção da mercadoria com a nota de encomenda;
- Controlos Detetive
 - Elaborar reconciliações bancárias;
 - Efetuar contagens físicas;
- Controlos Orientativos
 - Manual de procedimento e controlos.

Após a análise da entrevista da “empresa 2”, concluímos que existe segregação de funções e que a entidade tem os seguintes controlos implementados:

- Controlos Preventivo
 - Lista de fornecedores aprovados;
 - Confrontar as faturas com as guias de receção antes de autorizar o pagamento;
 - Confrontar a receção da mercadoria com a nota de encomenda;
- Controlos Detetive
 - Elaborar reconciliações bancárias;
- Controlos Orientativos
 - Mapa de controlo no qual está calculado a percentagem de adjudicação de trabalhos aceites e qual a razão das propostas não aceites.

A “empresa 3”, não indicou nenhum tipo de controlo que esteja implementado uma vez que o órgão de gestão refere que não tem nenhum controlo implementado.

Por fim, a “empresa 4” refere que tem alguns controlos implementados, mas não efetivos e são insuficientes, mas tem o objetivo de ao longo do tempo e tendo em conta as necessidades que vão surgindo e a evolução do mercado implementar um sistema de controlo interno devidamente implementado fazendo face às falhas existentes. Em termos de controlo interno na empresa um dos exemplos dados é em relação às instalações que executam nomeadamente no residencial. Executam muitas obras diariamente e não é possível controlar todas, mas existe uma pessoa responsável de verificar semanalmente duas ou três obras de forma amostragem, que posteriormente efetua um relatório tendo por base uma *checklist* com vários parâmetros que tem como objetivo de verificarem a qualidade. Nas que diz respeito a obras industriais no final da obra existe uma pessoa que por um lado verificar se esta tudo correto e por outro verifica uma *checklist* ao nível de controlo que qualidade.

No que refere à área mais contabilística, ao longo do tempo verificaram que existiam muitas obras mais pequenas em que o trabalho era feito, mas não eram faturados nem recebidos, e nesse sentido foi implementado um controlo de forma a contrariar esse acontecimento, cada vez que existe um serviço independente do tamanho da obra, existe uma folha de obra, a pessoa que recebe o serviço primeira coisa a fazer é a “abertura de obra” que consiste num email que é enviado para um conjunto de pessoas para as compras, logística, faturação. A filha do gestor ao longo do tempo vai verificar se as obras foram devidamente faturadas. Existindo ainda uma falha no controlo quando são obras de um tamanho muito reduzido.

4.2.6 Análise da questão “Existe segregação de funções na sua empresa?”

A segregação de funções, reconhecida pela divisão ou separação de funções, tem fundamentalmente a ver com o facto de a função contabilística e a função operacional deverem estar devidamente separadas de forma que não seja possível um individuo ter o controlo físico de um ativo e, simultaneamente, ter a seu cargo os registos inerentes ao mesmo (Costa, 2017).

A segregação de funções é um princípio básico a nível de controlo interno, sendo por sua vez essencial para a efetividade da execução de controlos numa entidade. Segregação de funções é nada mais, nada menos do que a separação de atribuições ou de responsabilidades entre diferentes pessoas, nomeadamente as funções de autorização, execução de autorização, execução, aprovação registo e revisão.

Após a análise do **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** observar que 50% da amostra refere que existe segregação de funções na sua empresa mencionando ainda que é importante para a prevenção de tentativa de fraude.

Um exemplo mais comum relacionado com a segregação de funções mencionadas é o facto de a reconciliação bancária ser efetuada por uma pessoa e posteriormente revista por outra.



Gráfico 1 - Existe segregação de funções na sua empresa?

Fonte: Elaboração própria

4.2.7 Análise da questão “Já se deparou com indícios de fraude na sua empresa?”

Como referido anteriormente, a origem do controlo interno está ligada à área das finanças e surgiu devido à necessidade de se minimizar o risco de fraude e de erros.

O IIA define como fraude como “qualquer ato ilegal caracterizado por um engano intencional, ocultação ou violação de confiança. Estes atos não dependem da utilização de ameaças de violência ou de força física” (Morais & Martins, 2013:119).

Quando os entrevistados foram questionados se alguma vez se depararam com indícios de fraude na sua empresa, apenas uma entidade, denominada por “Empresa 3” referiu que nunca tinha verificado esse incidente, indo de encontro à resposta à seguinte questão: “A sua empresa tem um sistema de controlo interno implementado?”, tal como podemos observar no **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**

Podemos dizer que ambas as respostas estão interligadas porque uma vez que a entidade não possui controlos não tem como verificar a existência de tentativa de fraude.



Gráfico 2 - Já se deparou com indícios de fraude na sua empresa?

Fonte: Elaboração própria

As entidades que responderam que sim, ambas referiram que a principal razão foi abuso de confiança nomeadamente de colaboradores.

4.2.8 Análise da questão “Quem é o responsável pelo controlo interno na sua empresa?”

O controlo interno não é considerado como uma função, contudo, é por vezes associado esta figura de função à do controlo interno. O controlo interno é aquele que ao exercer a sua função deve incluir a avaliação da adequação e eficácia do sistema de controlo implementado. Por sua vez, quem é o responsável pela implementação e manutenção do mesmo é do Órgão de Gestão (Morais & Martins, 2013b).

Após a análise das entrevistas, verificou-se que 50% da amostra, sendo as entidades “empresa 1” e “empresa 3” não têm ninguém a verificar se os controlos estão a ser devidamente implementados e se os mesmo conseguem precaver as falhas existentes.

No que diz respeito há “empresa 2”, existe um encarregado geral responsável por verificar se está tudo a funcionar de forma correta. Na parte administrativa não existe tanto a figura de um responsável de controlo interno.

Por fim, a “empresa 4”, quem verificar se os controlos estabelecidos são efetivos são os filhos do proprietário da entidade.

4.2.9 Análise da questão “Considera que existe vantagens na implementação de um sistema de controlo interno? Quais”

Quando inquiridos foram questionados se consideram a existência de vantagens na implementação de um sistema de controlo interno as entidades referiram que sim e que a principal vantagem consiste em conseguir focar no que realmente é necessária uma vez que cada pessoa sabe qual é o seu papel na empresa e ajuda a evitar perdas e desperdícios.

Consideram ainda que um sistema de controlo interno devidamente implementado ajuda a apresentar uma imagem verdadeira e apropriada da situação financeira e situação operacional de uma empresa.

No COSO são apresentadas várias vantagens de um sistema de controlo interno eficaz, dentro das quais:

- Auxiliar no desempenho e na obtenção de lucros da entidade;
- Evitar a perda de recursos;
- Contribuir para que a informação financeira seja fiável;
- Existe uma maior probabilidade de a entidade estar em conformidade com a legislação que é aplicável a cada uma;
- Contribuir para o sucesso da entidade ao auxiliar na concretização das metas e dos objetivos previamente definidos;
- Fornecer informação à administração e direção sobre a evolução da entidade (Marques, 2013).

A informação da entidade é relevante para os *stakeholders*, como, por exemplo, entidades bancárias, pelo que o sistema de controlo interno ajuda o fortalecimento da imagem da entidade, reforçando desta forma a confiança dos *stakeholders* (Marques, 2013).

4.3 Conselhos relativos à implementação de Controlos Internos nas Empresas

Independentemente da dimensão da empresa e do setor de atividade é uma mais-valia numa entidade implementar nos diversos ciclos de atividade controlos de maneira a minimizar as falhas e alcançar as metas previamente definidas.

É importante uma entidade nomear um responsável pelo sistema de controlo interno de forma a verificar se os controlos previamente definidos estão a ser efetivamente a ser cumpridos, e se for detetada uma nova falha saber qual o novo controlo a implementar. Uma vez que há medida que a entidade se vai desenvolver e a medida que as atividades se tornam mais complexas, mais sofisticado terá que ser o sistema de controlo interno.

Existe dois ciclos que as entidades possuem, que são o ciclo do rédito e o ciclo do RFCP (elaboração de demonstrações financeiras).

No ciclo do rédito podemos dar o seguinte exemplo como controlos internos:

- Contratos assinados por ambas as partes;

- Assinatura nas faturas/recibos;

No ciclo de FRCP em termos de controlos internos poderá ser:

- A existência de um orçamento anual;
- Elaboração e análise de mapas de execução orçamental;
- Reconciliações Bancárias;
- Efetuar conciliações de extrato de contas com terceiros;
- Relatório de Contas aprovado e assinado;

As empresas poderão ainda ter instituído o ciclo de compras, de recursos humanos, inventários. Poderemos dar os seguintes exemplos no que respeita ao ciclo de compras:

- Obter uma lista de fornecedores aprovada;
- Guia de remessa/fatura assinada;
- Validação das encomendas;
- Autorização dos pagamentos de fornecedores por mais que uma pessoa;

Poderemos dar os seguintes exemplos no que respeita ao ciclo do pessoal:

- Autorização da decisão de contratar;
- Estabelecer determinados requisitos para o recrutamento;
- Controlo da assiduidade do colaborador;
- Validação dos montantes a pagar relativo à remuneração;
- Autorização de pagamentos por transferência bancária por mais que uma pessoa;
- Aprovação de alterações salariais;

Poderemos dar os seguintes exemplos no que respeita ao ciclo de inventários:

- Contagens físicas;
- Aprovação de acertos de inventários;

É, de salientar que é importante que exista segregação de funções numa entidade e nas entidades que possuírem o programa informático deterem permissões tendo em conta as suas tarefas.

4.4 Síntese e Conclusão

Após a análise de conteúdo das entrevistas semiestruturada, podemos concluir que foram entrevistas quatro empresas de uma população de dezoito representado assim 22% das PME Líder da região de Tomar.

Verificámos que 50% dos responsáveis da empresa não sabem o significado do conceito de controlo interno. Existindo uma correlação entre o facto de quem não tem conhecimento do mesmo é do género masculino.

Verificou-se também que a mesma percentagem anteriormente referida afirma que não existe segregação de funções nas suas entidades.

No que se refere à tentativa de fraude, 75% dos inquiridos mencionada que já detetaram tentativa de fraude nas suas empresas em que o principal motivo foi abuso de confiança.

Na investigação foi detetado que a grande maioria acha que a implementação de controlos internos cumpre com os principais objetivos do controlo interno, ao seja, ajuda a retratar o estado real da situação da entidade e ajuda a mitigar as falhas existentes.

Por fim, concluímos que em grande parte das empresas inquiridas tem controlos implementados, mas com diversas falhas. Deste modo, verificamos que o responsável da empresa não tem conhecimento do conceito do controlo interno e não está verdadeiramente implementado. Não existindo uma correlação entre o conhecimento e as práticas com o género, faixa etária ou nível de escolaridade.

5. Conclusão

5.1 Conclusão Final

O conceito de controlo tem origem na palavra francesa “controle”, estando desde cedo ligado às áreas das finanças e o conceito de controlo interno nasceu na Revolução Industrial (Freire, 2016).

Em 1943, o AICP definiu pela primeira vez o conceito de controlo interno como sendo o plano da organização e de todos os métodos e medidas coordenadas, a fim de uma entidade proteger os seus bens, conferir a exatidão e a fiabilidade dos seus dados contabilísticos, promovendo a eficiência (Santos, 2016).

Ao longo do tempo, esta temática tem vindo a crescer e é tem ganho cada vez mais importante para o bom funcionamento da entidade.

Desta forma em 2021 e segundo, *International Organization of Supreme Audit Institutions*, o controlo interno é um processo integrado e estruturado, levado a cabo pela direção e pelos colaboradores da entidade, para enfrentar os riscos e fornecer uma segurança razoável de que os objetivos serão alcançados (Silva, 2021).

Segundo a literatura existente existem diversos tipos de controlo interno. Segundo a *Association of International Certified Professional Accountants*, existe controlo interno administrativo e controlo interno contabilístico. Marçal & Marques, (2011) distinguiram tipos de controlo da seguinte forma, controlo da Organização, controlo dos procedimentos, controlo dos sistemas de informação.

Existe ainda quem defenda a existência de controlos preventivos, controlos detetives, controlo diretivos/orientativos, controlo corretivos e controlo compensatórios. Os controlos podem ser devidamente caracterizados por controlos de direção, controlos de sim ou não, e controlos de ação posterior.

As normas de controlo interno estão subdivididas em normas de atributos, normas de desempenho e por fim normas de implementação.

Em suma, responsável pela elaboração e implementação de um sistema de controlo interno é o órgão de gestão.

Uma empresa é qualquer entidade independentemente da sua forma jurídica desde que exerça uma atividade económica.

Ao longo dos tempos os limiares de categorias de empresas foram sofrendo alterações de forma a corresponder com as necessidades do mercado. Em Portugal, o grupo maioritário de empresas corresponde a PME.

O IAPMEI em parceria com o Turismo de Portugal, um conjunto de bancos e as Sociedades de Garantia Mútua, todos os exercícios económicos certificam diversas empresas com a distinção de PME Líder as entidades que obtiveram desempenhos superiores.

A Região de Tomar teve no exercício económico de 2020 de 18 empresas certificadas como PME Líder. Para a elaboração da revisão da literatura foram recolhidos dados secundários, sendo eles, artigos científicos, dissertações, livros e ainda websites. Utilizou-se o método da entrevista semiestruturada, de forma a dar respostas ao nosso objetivo.

A população era constituída por dezoito empresas, mas, apesar de todos os esforços durante a realização da mesma, apenas foi possível entrevistar quatro dos responsáveis das empresas. Para a análise de cada uma das questões foi elaborada através de análise de conteúdo.

Face ao analisado, podemos concluir que o responsável das PME Líder da Região de Tomar não tem conhecimentos aprofundado da temática, mas quando questionados maioritariamente defendem que existe vantagens num sistema de controlo interno devidamente implementado. 50% responsáveis das empresas afirmam que não tem nas suas entidades a segregação de funções e 75% dos inquiridos relava que já deparou com a tentativa de fraude nas suas entidades. Em relação aos fatores estudados, género, faixa etária e nível de escolaridade não se verificou uma correlação com o conhecimento da temática em estudo.

Em suma, concluímos que o responsável a empresa tem pouco conhecimento a temática de controlo interno e apesar de grande parte deter controlos nas suas entidades, os mesmos revelam que existe bastantes falhas.

5.2 Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Após o término da dissertação, foi detetado uma limitação devido ao baixo nível de participação das empresas da população da região apesar de inúmeras tentativas de pedido de colaboração, quer a nível presencial, quer a nível de email.

Trata-se de uma limitação bastante relevante uma vez que não podemos dizer que os dados são representativos, pelo que em investigações futuras, deve ser usada uma população mais ampla.

Outra limitação do estudo, mas não menos importante, é o fator temporal. O Controlo Interno em termos de investigação é uma temática muito densa e complexa que exige muito tempo, tanto na parte de investigação, como na prática de aplicação do conteúdo.

Após a investigação realizada, é reconhecido que se trata de um tema cada vez mais importante para a sobrevivência das entidades, por este motivo é uma temática relevante em novos trabalhos de investigação científica que se centrem no Controlo Interno e nas PME Líder. Será também importante que se estude uma população mais abrangente, de forma a obter resultados mais consistentes.

Seria ainda interessante comparar os dados das diferentes regiões de Portugal, norte, centro, sul e ilhas e por setores de atividade.

Podemos concluir, após a apresentação dos principais resultados, bem como a análise das suas limitações e propostas para futuras investigações, que os principais objetivos desta investigação foram atingidos e tenha existido uma contribuição para a ciência.

Anexo

Empresa:

Responsável pela empresa:

Género: Feminino ☐ Masculino ☐

Escolaridade: Ensino Básico ☐ 2ª Ciclo ☐ 3ª Ciclo ☐ Secundário ☐
Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐

Faixa etária: 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐
55-64 ☐ +65 ☐

1. Qual o volume de negócios do último exercício?
2. O que entende por controlo interno?
3. No seu entender, quais os objetivos de um sistema de controlo interno?
4. Que tipos de controlo interno conhece?
5. A sua empresa tem sistema de controlo interno implementado?
6. (Se sim) Que sistemas de controlo interno possui a sua empresa?
7. (Se não) Nunca pensou em adotar sistemas de controlo interno na sua empresa?
8. Existe uma segregação de funções na sua empresa?
9. Já se deparou com indícios de fraude na sua empresa?
10. Quem é o responsável pelo controlo interno na sua empresa? (Interno ou Externo?)
11. Considera que existem vantagens na implementação de um sistema de controlo interno?
Quais?

Referências Bibliográficas

2rid. (n.d.). *2rid*. Retrieved February 27, 2022, from <https://2rid.pt/>

Adegboyegun, A. E. file:///C:/Users/UX330U/Downloads/AEFR202010(9)101.-1027.pdf, Ben-Caleb, E., Ademola, A. O., Oladutire, E. O., & Sodeinde, G. M. (2020). Internal control systems and operating performance: Evidence from small and medium enterprises (SMEs) in Ondo state. *Asian Economic and Financial Review*, 10(4), 469–479. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.104.469.479>

Almeida, B. J. M. de. (2019). *Manual de Auditoria Financeira - Uma análise integrada baseada no risco* (E. Editora (ed.); 3º Edição).

Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra.

Associação Industrial do Distrito de Aveiro. (2005). *Recomendações Europeia de Definição de PME*. http://aida.pt/cms/media/pdf/definicao_europeia_pme.pdf

Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). How many qualitative interviews is enough? *National Centre for Research Methods Review Paper*, 1–42. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

Barañano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão - Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação* (L. Edições Sílabo (ed.); 1ª Edição).

Barbier, E. (1992). *Auditoria Interna* (Edições Cetop (ed.)).

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.

Batista, E. C., Matos, L. A. L., & Nascimento, A. B. (2017). A Entrevista Como Técnica De Investigação Na Pesquisa Qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), 23–38. <https://rica.unibes.com.br/rica/article/view/768>

Bogdan, R., & Biklen, S. (2013). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma*

Introdução à Teoria e aos Métodos. Porto Editora.

Branco, N. C. F. (2015). *A Auditoria das Pequenas e Médias Empresas em Portugal: Presente e Futuro* [Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/6603>

Brandrão, S. P. (2012). *Impacto do controlo interno no controlo externo-Pesquisa exploratória*. <http://ria.ua.pt/handle/10773/9707>

Bushman, R. M., & Smith, A. J. (2001). Financial accounting information and corporate governance. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1–3), 237–333. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00027-1](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00027-1)

Caetano, X. A. (2017). *Controlo Interno: Estudo de caso na Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento* [Instituto Politécnico de Tomar]. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31342/1/Projeto Final Xavier_10_12_2017.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31342/1/Projeto%20Final%20Xavier_10_12_2017.pdf)

Campos, C. J. G. (2004). Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo de saúde. *Rev Bras Enferm, Brasília*, 611–614. <https://doi.org/10.2214/AJR.07.7066>

Carmichael, D., Willingham, J., & Schaller, C. (1996). *Auditing Concepts and Methods* (McGrwaHill (ed.); 6ª edição).

Carreira, F. J. A. (2013). Controlo Interno. *Universidade Fernando Pessoa*, 37. <http://hdl.handle.net/10284/4275>

Cartaxo, J. (2017). *Performance na Centralização Logística: Estudo de Caso nos Armazéns do Centro Hospitalar Médio Tejo, EPE*. Instituto Politécnico de Tomar.

César, D. P. (2017). *O Controlo Interno nas Micro e Pequenas Empresas: Uma Proposta*.

Coelho, F. M. G. (2021). *Avaliação de um Sistema de Controlo Interno num Agrupamento de Escolas da Região Sul*. Universidade de Évora.

Comissão das Comunidades Europeias. (2003). Recomendação da Comissão Europeia relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial Da Uniao*

Europeia, L 124, 36–41. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=PT>

Comissão Europeia. (2020). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. <https://doi.org/10.2873/80894>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control-Integrated Framework Executive Summary Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.

Costa & Pimpão, L. (2019). *Costa & Pimpão, Lda*. <https://www.costa-pimpao.pt/sobre-nos/>

Costa, A. M. (2008). *Empreendedorismo , Deslocalização De Empresas E Indemnizações: um estudo de caso no sector da cerâmica em Portugal*. <http://hdl.handle.net/10071/1509>

Costa, C. B. (2019). *Auditoria Financeira: Teoria&Prática* (Rei dos Livros (ed.); 12º).

Costa, C. B. da. (2017). *Auditoria Financeira: Teoria&Prática* (U. L. Letras e Conceitos (ed.); 11ªEdição). Rei dos Livros.

Dan, M.-C., Pena, E., & Bacsis, A. M. (2020). Efficient institution in the context of environmental policies. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 531–547. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0050>

Demo, P. (1985). *Introdução à Metodologia da Ciência*. São Paulo: Atlas, SA.

Destilaria da Longra. (2022). *Destilaria da Longra - A NOSSA HISTÓRIA*. <https://destilarialongra.pt/>

Destilaria Ferreira Gomes e Filhos. (2019). *Destilaria Ferreira Gomes e Filhos*. <https://www.ferreiragomes.com/index.php/pt/>

Direção Geral do Património Culturais. (2021). *Convento de Cristo*. http://www.conventocristo.gov.pt/pt/index.php?s=white&pid=179&identificador=ct41_pt

- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar Em Revista*, 24, 213–225. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>
- Elsayed, M., & Elshandidy, T. (2021). Internal control effectiveness, textual risk disclosure, and their usefulness: U.S. evidence. *Advances in Accounting*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2021.100531>
- Figueiredo. (2018). *Aplicação Fundamentais e Guia de Aplicação das ISA-Conceitos Fundamentais e Orientação Prática ISA*. www.ifac.org/smp.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lusodidacta.
- Freire, M. T. S. (2016). *Levantamento e análise do Controlo Interno numa IPSS*. Instituto Politécnico de Tomar.
- Gil, A. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. In 6ª Edição. Atlas, SA.
- Godinho, R. A. (2015). *Revisão e Monitorização de um Sistema de Controlo Interno*.
- Gomes, E. (2014). A Importância do Controlo Interno no Planeamento de Auditoria. *Revisores e Auditores*, n.º 64, N.º 64, 8–31.
- Governo de Portugal. (2022). *EPortugal.gov.pt*. <https://eportugal.gov.pt/entidades/agencia-para-a-competitividade-e-inovacao>
- Hall, J. A. (2016). Information technology law. In *Information Technology Law*. <https://doi.org/10.4324/9780203798522>
- IAPMEI. (2020a). *IAPMEI*. <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider.aspx>
- IAPMEI. (2020b). *PME Excelência*. <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Excelencia.aspx>
- IAPMEI. (2020c). *PME Líder*. <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Lider.aspx>
- Institute of Internal Auditors. (2009). *Ippf_2009_Port_Normas_0809_1252171596*

Definição De Auditoria.Pdf.

Instituto Politécnico de Tomar. (n.d.). *Cidade de Tomar*. Instituto Politécnico de Tomar. Retrieved April 1, 2022, from http://portal2.ipt.pt/pt/comunidade/internacional/viver_em_tomar_abrantes_e_macao/tomar/

Jenkinson, N. (2008). *Strengthening Regimes for Controlling Liquidity Risk: Some Lessons from the Recent Turmoil*. April, 1–9.

JJM Esperança Lda. (2017). *JJM Esperança, LDA*. <https://esperancas.com/sobre-nos/>

JLF Serralharia. (2022). *JLF Serralharia*. <https://jlf-serralharia.com/>

John Creswell. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. Sage. <https://doi.org/10.1080/14675980902922143>

Jornal de Negócios. (2020). *Jornal de Negócios*. <https://empresite.jornaldenegocios.pt/ARMAZEM-CONFECÇOES-SERTA.html>

Joviquadro Lda. (2022). *Joviquadro, Lda*. <http://www.joviquadro.pt/empresa/>

Júnior, Á. F. de B., & Júnior, N. F. (2011). *A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos* (Issue 7).

Lee, T. A. (1971). The historical development of internal control from the earliest times to the end of the. *Journal of Accountig Research*, 9, 150–157.

LoBiondo-Wood, G., & Haber, J. (2011). *Pesquisa em enfermagem : métodos, avaliação crítica e utilização* (4ª Edição). Guanabara Koogan.

Marante - Materiais de Construção + Decorações. (2020). *Marante - Materiais de Construção + Decoração*. <https://www.marante.pt/>

Marçal, N., & Marques, F. L. (2011). *Manual de auditoria e controlo interno no setor público* (E. Sílabo (ed.); 1ª edição).

Marques, D. A. (2013). *Implementação de um sistema de controlo interno numa escola*

de ensino profissional. 342.

https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/5860/1/Corrigida_Tese.pdf

Mendes, R. M., & Miskulin, R. G. S. (2017). L’analyse de contenu comme méthodologie. *Cadernos de Pesquisa*, 47(165), 1044–1066. <https://doi.org/10.1590/198053143988>

Mendes, S. J. P. (2013). *Controlo Interno nas Empresas Madeirenses*. Universidade de Coimbra.

Metalguia. (2022). *Quem Somos?* <https://metalguia.pt/>

Metometal. (2021). *Metometal*. <https://metometal.pt/sobre-nos/>

Ministério dos Negócios Estrangeiros. (2014). *Manual de Auditoria Interna*.

Monteiro, F. M. (2013). *Escola Superior de Gestão Tomar Escola Superior de Gestão Tomar Controlo Interno numa IPSS: Caso específico da Santa Casa Misericórdia de Gavião Projeto de Mestrado Controlo Interno numa IPSS: Caso específico da Santa Casa Misericórdia de Gavião*. Instituto Politécnico de Tomar.

Morais, G., & Martins, I. (2013a). *Auditoria Interna: Função e Processo* (4º). Áreas Editora.

Morais, G., & Martins, I. (2013b). *Auditoria Interna: Funções e Processo* (Á. Editora (ed.); 4ª Edição).

Moreira, A. C. V. (2018). *Auditoria Interna nas PME Portuguesas: Sua Caracterização e Contributo*.

Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B., & Corbett, A. C. (2004). An Entrepreneurial System View of New Venture Creation. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 190–208. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00105.x>

Ninho do Falcão. (2015). *Ninho do Falcão*. <https://www.ninhofalcao.com/pt/>

O. Albert, J. Byaruhang, M. M. (2014). Effects of internal control systems on financial performance of sugarcane out-grower companies in Kenya. *Journal of Business and Management*, 16.

Oradi, J., & E-Vahdati, S. (2021). Female directors on audit committees, the gender of financial experts, and internal control weaknesses: evidence from Iran. *Accounting Forum*, 45(3), 273–306. <https://doi.org/10.1080/01559982.2021.1920127>

OROC. (2000). *Manual do Revisor Oficial de Contas*. <https://docplayer.com.br/45958471-Manual-do-revisor-oficial-de-contas-directriz-de-revisao-auditoria-410.html>

OROC. (2019). *ISA 315 (REVISTA)*.

OROC. (2022). *Academia OROC - Trainees 2022*.

Parlamento Europeu. (2021). *Pequenas e Médias Empresas. 2008*, 1–6. https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_2.4.2.pdf

Pinheiro, J. L. (n.d.). *Auditoria Interna – Uma abordagem proativa e a evolução necessária* (R. dos Livros (ed.); 2º).

Portal de Auditoria. (2017). *Conceito de Controlo Interno*. <https://portaldeauditoria.com.br/conceito-de-controle-interno/>

PriceWaterHouseCoopers. (2006). Gerenciamento de riscos corporativos: classificação de riscos. *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)*. <http://www.ibgc.org.br/index.php/biblioteca/2093/Gerenciamento-de-riscos-corporativos-classificacao-de-riscos>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Rodrigues, C. M. L. (2014). *Elaboração de um Kit de Auditoria Interna para as PME* [Escola Superior de Gestão]. <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/13236>

Sabores do Ribatejo. (2019). *Thomar*. <https://saboresdoribatejo.com/tomar/>

Santos, J. G. F. dos S. P. (2016). *O Controlo Interno no Contexto Municipal O Controlo Interno no Contexto Municipal*. Universidade de Coimbra.

Segorbe Ferreira Mesquita Lda. (n.d.). *Segorbe, Ferreira Mesquita, Lda*. Retrieved

February 27, 2022, from
https://www.segorbe.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=27

Setyaningsih, P. R., & Nengzih, N. (2020). Internal control, organizational culture, and quality of information accounting to prevent fraud: Case study from Indonesia's agriculture industry. *International Journal of Financial Research*, 11(4), 316–328. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v11n4p316>

Shaiti, H., & Al-Matari, Y. (2020). Internal audit function characteristics and the quality of internal control systems: Moderating the effect of enterprise resource planning system maturity. *Asian Economic and Financial Review*, 10(9), 1012–1027. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.109.1012.1027>

Silva, D. (2021). *Empreendedorismo nas Incubadoras do Distrito de Santarém : oportunidade ou necessidade ?* Escola Superior de Gestão de Tomar.

Sousa, A. (2021). *Implementação de um Sistema de Controlo Interno na empresa “ José da Conceição Brito & Filhos, Lda”*. Instituto Politécnico de Coimbra.

Steihoff. (2001). Internal Control Management and Evaluation Tool. *Evaluation*, August. <http://www.gao.gov/assets/80/76615.pdf>

Tavares, C. S. da S. (2019). *A Certificação PME - Uma Análise do Risco de Gestão*. Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra.

TemplarLuz. (2022). *TemplarLuz*. <https://www.templarluz.com/>

The Institute of Internal Auditors. (2012). *Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas)*. <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public Documents/IPPF 2013 Portuguese.pdf>

Tomarel. (2019). *Tomarel - 45 Anos ao Serviço do Seu Lar*. <http://www.tomarel.pt/index.php/quem-somos?id=21>

Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas, SA. <http://bases.bireme.br/cgi->

bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=622157&indexSearch=ID

Tumisang Sankoloba, & Swami, B. N. (2014). Impact of Internal Controls in Managing Resources of Small Business: Case Study of Botswana. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, Vol 2(No.2), pp.87-105.

Viana, M. F. da S. (2021). *O Controlo Interno nas Pequenas e Médias Empresas: Uma revisão Sistemática da Literatura*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Politécnico do Porto.

Vu, H. T. (2016). The Research of Factors Affecting the Effectiveness of Internal Control Systems in Commercial Banks-empirical Evidence in Viet Nam. *International Business Research*, 9(7), 144. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n7p144>

Whittington, O. R., & Pany, K. (2010). *Principles of Auditing and Other Assurance Services* (McGraw-Hill (ed.); 15th ed.).

Yin, R. (n.d.). *Estudo De Caso: Planejamento E Metodos* (4ª Edição). Bookman.