



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Proposta de um Sistema de Controlo Interno num Hotel na região centro de Portugal

Projeto de Mestrado

Daniela de Fátima Melo da Silva

Mestrado em Auditoria e Finanças

Tomar, 27 de outubro de 2023



Instituto Politécnico de Tomar
Escola Superior de Gestão de Tomar

Daniela de Fátima Melo da Silva

Proposta de um Sistema de Controlo Interno num Hotel na região centro de Portugal

Projeto de Mestrado

Orientado por:

Especialista Daniel Ferreira de Oliveira

Projeto apresentado 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 meus familiares,
amigos, e professoras que
acreditaram em mim e nunca
me deixaram desistir.

RESUMO

Este trabalho de projeto irá ser desenvolvido com o objetivo de propor o controlo interno e a sua devida aplicação, num hotel na zona centro de Portugal. Para isso, será necessário recorrer a uma análise à empresa de modo a conseguir-se identificar o enquadramento necessário a esta proposta, procedendo-se futuramente ao levantamento de medidas e procedimentos de controlo interno de modo a sustentar medidas de apoio, levando assim à criação de sugestões de melhoria.

O controlo interno é um termo aplicado ao longo de vários anos, em várias empresas que apesar da sua dimensão, existe e é aplicado. A importância do controlo interno fica patenteada quando se analisa a evolução das empresas, ou seja, quanto maior a sua estrutura organizacional maior deverá ser o seu alcance, visto que, com o crescimento das empresas muitos processos deixam de estar ao seu alcance e controlo. O controlo interno deve, portanto, garantir que a informação que chega aos órgãos de gestão é tão precisa, adequada e fiável quanto possível.

Ao longo deste projeto, para conseguir fazer face ao desenrolar da parte prática, a recolha de informação foi feita através de reuniões com a gerência, questionários e entrevistas com a gerência e principais colaboradores de modo a obter mais informação. Para isso procedeu-se à avaliação das diferentes áreas operacionais da empresa.

Por fim efetuar-se-á um manual de procedimentos a executar dentro da empresa de modo a serem definidos os procedimentos a exercer dentro de cada área operacional, de modo que o controlo dentro desta empresa se torne mais eficaz.

Palavras-chave: controlo interno, procedimentos, sistemas de controlo interno.

ABSTRACT

This project will be developed with the aim of proposing internal control and its proper application, in a hotel in central Portugal. To achieve this, it will be necessary to carry out an analysis of the company in order to identify the necessary framework for this implementation, proceeding in the future to survey internal control measures and procedures in order to sustain support measures, thus leading to the creation of suggestions for improvement.

Internal control is a term applied over several years, in several companies that, despite their size, exists and is applied. The importance of internal control is evident when analyzing the evolution of companies, that is, the larger their organizational structure, the greater their reach, given that, with the growth of companies, many processes are no longer within their reach and control. Internal control must, therefore, ensure that the information that reaches management bodies is as accurate, adequate, and reliable as possible.

Throughout this project, in order to cope with the practical part, information was collected through meetings, questionnaires and interviews with the manager and main collaborators in order to obtain more information. To achieve this, it was made a valuation of the different operational areas of the company.

Finally, a manual of procedures to be carried out within the company will be created, in order to define the procedures to be carried out within each operational area, so that control within this company becomes more effective.

Keywords: internal control, procedures, internal control systems.

AGRADECIMENTOS

Ao longo deste percurso quero agradecer a todos aqueles que estiveram a meu lado, desde os professores que marcaram esta minha passagem, nomeadamente ao Daniel Ferreira de Oliveira por todo o apoio e por estar sempre disponível para esclarecer todas as minhas questões.

Também quero agradecer aos meus colegas que fizeram de Tomar a minha segunda casa e que deram todo o apoio para conseguir alcançar este meu objetivo de vida. Contudo, quero dar realce à Sónia Isabel Costa Calado por todo o apoio e por toda a amizade/familiaridade que ela me tem dado ao longo destes anos. Por fim, quero agradecer à minha família por esta oportunidade de estudar e por todo o apoio dado nos momentos mais difíceis.

A todos vós,

Muito Obrigado!

Índice

<i>RESUMO</i>	<i>V</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>VI</i>
<i>AGRADECIMENTOS</i>	<i>VII</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>X</i>
<i>Índice de Tabelas</i>	<i>XI</i>
<i>Lista de Abreviaturas</i>	<i>XII</i>
<i>Introdução</i>	<i>1</i>
<i>Capítulo I - A Auditoria</i>	<i>4</i>
1.1. A Auditoria Interna e a Auditoria Externa	<i>4</i>
1.2. As fases da Auditoria Interna	<i>8</i>
1.3. A importância da auditoria interna	<i>10</i>
1.4. A auditoria interna e o mundo corporativo	<i>11</i>
<i>Capítulo II - O controlo Interno</i>	<i>13</i>
2.1. A evolução do controlo interno	<i>13</i>
2.2. Conceitos de controlo interno	<i>18</i>
2.2.1. O controlo interno segundo o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)	<i>18</i>
2.2.2. O controlo interno segundo as International Standards on Auditing (ISA) da International Federation of Accountants (IFAC)	<i>30</i>
2.2.3. O controlo interno segundo as International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI) da International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI)	<i>32</i>
2.2.4. O controlo interno segundo o Institute of Internal Auditors (IIA) e o Instituto Potuguês de Auditoria Interna (IPAI)	<i>33</i>
2.2.5. Síntese dos conceitos do CI	<i>35</i>
2.3. Tipos de controlo interno	<i>37</i>

2.4.	Métodos de controlo interno	39
2.5.	A importância do controlo interno	40
2.6.	A avaliação e gestão do risco	41
2.7.	Asserções subjacentes às demonstrações financeiras	44
2.8.	Métodos de recolha de um sistema de controlo interno.....	47
2.9.	Avaliação do CI	48
2.10.	As limitações e distorções do controlo interno	52
<i>Capítulo III – Enquadramento do Estudo e da Entidade</i>		<i>54</i>
3.1.	Enquadramento do setor turístico e hoteleiro	54
3.2.	Breve história da empresa.....	56
3.3.	Caraterização social da empresa	56
3.4.	Organograma.....	57
3.5.	Departamentos de negócio.....	57
3.6.	Análise SWOT	59
3.7.	Análise à entidade	61
<i>Capítulo IV – Implementação do Controlo Interno – A proposta.....</i>		<i>63</i>
4.1.	<i>Levantamento do Controlo Interno</i>	<i>63</i>
4.2.	Questionário de Controlo Interno	64
4.2.1.	Análise dos questionários	65
4.2.2.	Pontos fortes e pontos fracos da análise ao controlo interno.....	76
4.3.	Proposta de Manual de CI.....	79
<i>Considerações Finais</i>		<i>80</i>
<i>Referências Bibliográficas</i>		<i>83</i>

Índice de Figuras

Figura 1 - Componentes da Auditoria Interna	5
Figura 2 - Fases da auditoria interna	8
Figura 3 - Evolução do controlo interno.....	15
Figura 4 - Atualização Modelo COSO 1992 - 2013	17
Figura 5 - Controlo Interno.....	20
Figura 6 -As cinco componentes do controlo interno.....	22
Figura 7 - Segregação de funções.....	25
Figura 8 - O cubo COSO	26
Figura 9 - Os 17 Princípios do controlo interno	27
Figura 10 - Componentes e 17 princípios do controlo interno segundo o relatório COSO 2013	29
Figura 11 - Avaliação do Controlo Interno	48
Figura 12 - Abordagem top-down	49
Figura 13 - Exemplo de questionário padronizado.....	50
Figura 14 - Exemplo de uma narrativa	51
Figura 15 - Exemplo de um fluxograma horizontal	52
Figura 16 - Número de dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica	55
Figura 17 – Organograma.....	57
Figura 18 - Matriz de risco	65
Figura 19 - Picagem Manual	70
Figura 20 - Recibo de Vencimento.....	71
Figura 21 - Ficha de imobilizado.....	74

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Auditoria Interna e Auditoria Externa.....	7
Tabela 2 - Fatores que influenciam o ambiente de controlo.....	23
Tabela 3 - Princípios da avaliação do risco	24
Tabela 4 - Síntese dos conceitos do CI.....	36
Tabela 5 - Tipos de Controlo Interno	37
Tabela 6 - Tipos de Controlo Interno (AICPA).....	38
Tabela 7 - Métodos de Controlo Interno	39
Tabela 8 - Categorias do risco	42
Tabela 9 - As asserções relacionadas com as classes de transações e acontecimentos relativos ao período abrangido pela auditoria.....	45
Tabela 10 - As asserções sobre saldos de contas no final do período	46
Tabela 11 - As asserções sobre apresentação e divulgação.....	47
Tabela 12 - Limitações e Distorções do Controlo Interno.....	53
Tabela 13 - Resultados gerais do setor de alojamento turístico	54
Tabela 14 - Caracterização Social da Empresa	56
Tabela 16 – Análise SWOT.....	60
Tabela 17 - Área operacional a intervir por departamento	63
Tabela 18 - Passivo do Alojamento Hoteleiro A.....	68
Tabela 19 – Ativos fixos tangíveis e intangíveis.....	72
Tabela 20 - Métodos de depreciação	75
Tabela 21 - Pontos fortes e fracos da área financeira	77
Tabela 22 - Pontos fortes e fracos área de gestão de pessoal	78
Tabela 23 - Pontos fortes e fracos ativos fixos tangíveis e intangíveis	79

Lista de Abreviaturas

AAA – American Accounting Association

AE – Auditoria Externa

AI – Auditoria Interna

AICPA – American Institute of Certified Public Accountants

CI – Controlo Interno

CNC – Comissão de Normalização Contabilística

COBIT – Control Objectives for Information and Related Technologies

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DR – Decreto Regulamentar

EFS – Entidades Fiscalizadoras Superiores

ERM – Enterprise Risk Management

FCPA – Foreign Corrupt Practices Act

FEI – Financial Executives International,

IAASB – International Auditing and Assurance Standards Board

IFAC – International Federation of Accountants

IIA – Institute of Internal Auditors

IMA – Institute of Management Accountants

INTOSAI – International Organization of Supreme Audit Institutions

IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna

ISA – International Standards on Auditing

ISACA – Information Systems Audit and Control Association

ISO – International Organization for Standardization

ISSAI – International Standards of Supreme Audit Institutions

NCFR – Norma Contabilística de Relato Financeiro

OCC – Ordem dos Contabilistas Certificados

PCAOB – Public Company Accounting Oversight Board

SCI – Sistema de Controlo Interno

SEC – Securities and Exchange Commission

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SOX – Sarbanes-Oxley

TI – Tecnologias de Informação





Introdução

1. Introdução ao tema

“Em Portugal estima-se que mais de 70% das empresas sejam empresas familiares. Sendo responsáveis por 65% dos empregos, e por mais de 50% da contribuição do setor privado para o PIB nacional” (Pimentel, 2022).

O alojamento em análise enquadra-se neste ambiente de empresa familiar. As empresas familiares tendem a preocupar-se mais com o futuro, definindo objetivos a longo prazo, dando prioridade aos interesses familiares, tudo em função do alcance de melhores resultados. Estas empresas atribuem demasiado foco aos objetivos a longo prazo, muitas das vezes descuidam-se do presente. A família vai estar sempre no centro do negócio, as gestões diárias muitas vezes emergem não só conflitos pessoais, como entre familiares e entre funcionários (Regateiro, 2019).

O presente projeto tem como principal objetivo propor o controlo interno (CI) como ferramenta de desenvolvimento, originando uma tomada de decisão mais eficaz. Propor uma implementação do CI neste alojamento será o foco deste projeto, pressupondo que o CI é fundamental para o desenvolvimento da atividade, pela criação de instrumentos de crescimento, rentabilidade e confiança no mercado (Regateiro, 2019).

2. Objetivo da investigação

Este projeto foi desenvolvido numa empresa do setor hoteleiro no centro de Portugal, com o objetivo de passar pelo levantamento de medidas e procedimentos de CI.

Posteriormente pretende-se realizar um manual de CI, onde consta um determinado conjunto de medidas implementadas para prevenir e minimizar os riscos a que a entidade está exposta no exercício das suas atividades para atingir os objetivos pretendidos.

Foram elaboradas ao longo deste projeto variadas reuniões com a gerência do alojamento em análise. Ficaram definidos os objetivos do trabalho de projeto. Também ficou estabelecido com o alojamento em análise a confidencialidade dos dados recolhidos, bem como o nome do alojamento em análise.



3. Metodologia adotada

Com o objetivo de analisar as características dos vários métodos, a metodologia assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados de investigação, sendo a escolha do método um fator crucial para a obter respostas adequadas às questões de investigação formalizadas. Os métodos de investigação podem ser classificados como:

- Quantitativos

“A investigação quantitativa envolve o teste de uma hipótese, examinando a relação entre um conjunto de variáveis definidas. As variáveis são elementos, recursos ou fatores que podem variar ou mudar. Essas variáveis são mensuráveis ou quantificáveis. As variáveis podem ser medidas um contra a outra ou contra uma constante, que é um elemento, uma característica ou um fator que não muda. Investigadores quantitativos recolhem dados quantitativos e examinam com recurso a procedimentos estatísticos” (Kennan, 2015, p.1).

- Qualitativos

“A investigação qualitativa envolve a recolha de dados qualitativos, ou dados que podem ser observados em vez de medidos numericamente. Os investigadores qualitativos procuram obter uma compreensão de uma determinada população, organização, evento e assim por diante. Eles procuram estrutura, ordem e padrões entre um determinado grupo de participantes. O objetivo deles é aprender mais sobre como os grupos operam em configurações particulares” (Kennan, 2015, p.2).

Ao longo do projeto a escolha do método a aplicar no trabalho de pesquisa deve ser efetuado em função da natureza do problema identificado e da forma a que a organização permita o tratamento de dados adequados e o alcance uma conclusão fiável. Sendo a seleção das questões é um passo decisivo para a escolha do método de pesquisa.

Pressupõe-se então que este trabalho de projeto foi desenvolvido utilizando uma metodologia qualitativa, baseada num estudo de caso. Segundo (Yin, 2001), o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais, regra geral, os estudos de caso colocam questões do tipo “como” e “por quê”. As técnicas mais utilizadas no estudo de caso são a observação direta e as entrevistas, tendo assim o observador a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, tais como, documentos, entrevistas e observações.



Com base nesta metodologia, será desenvolvida uma investigação com suporte na observação, sendo necessário efetuar uma consulta aprofundada a elementos contabilísticos, reuniões com a gerência, elaboração de questionários e informações de CI correspondentes à realidade observada. Desta forma, serão obtidas as informações necessárias para alcançar uma implementação eficaz do IC.

4. Estrutura do projeto

Este projeto foi desenvolvido em duas partes e quatro capítulos.

A primeira parte engloba a parte da revisão da literatura, onde estão inseridos os Capítulos I e Capítulo II. O Capítulo I engloba a revisão da literatura sobre a auditoria, o seu processo e importância. O Capítulo II engloba a revisão da literatura sobre o CI, onde é mencionada a sua evolução, conceitos de acordo com diferentes órgãos, a sua importância no meio organizacional entre outras análises.

A segunda parte engloba a parte do desenvolvimento do projeto em si, ou seja, diz respeito ao estudo de caso que é composto pelos últimos dois capítulos. O Capítulo III é abordado o enquadramento e estudo da entidade, como esta é enquadrada, como é composta entre outros. No Capítulo IV é definido o levantamento de medidas e procedimentos de controlo interno para cada área operacional em estudo.

Por fim, é elaborada a conclusão deste projeto, onde são apresentadas as principais conclusões e limitações ao estudo.



Capítulo I - A Auditoria

1.1. A Auditoria Interna e a Auditoria Externa

A Auditoria é um exame metodológico de uma situação, atividade, função, programa ou sistema de uma determinada entidade, este é realizado por uma pessoa independente e competente, que se assegure da validade material dos elementos que deve controlar, que verifique a conformidade do tratamento dos factos com as regras, as normas e os procedimentos do Sistema de Controlo Interno (SCI), tendo em vista exprimir uma opinião sustentada sobre a conformidade global do objeto da auditoria com determinados objetivos, princípios, regras e normas, através de um relatório (Secretaria Geral Economia, s.d.).

A auditoria subdivide-se em dois segmentos: Auditoria Externa (AE) e a Auditoria Interna (AI).

A AE é o conjunto de procedimentos técnicos que têm como principal objetivo a emissão de parecer sobre a adequação das demonstrações contabilísticas e financeiras, apontando se estas representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do património líquido e as origens e aplicações dos recursos da entidade auditada consoante os princípios fundamentais da contabilidade (Hoog & Carlin, 2019).

De acordo com (IPAI, 2012), a AI consiste no fornecimento de análises, avaliações, recomendações, informações e propostas relacionadas às entidades sob investigação, incluindo a promoção de um controlo efetivo a um custo razoável, ou seja, AI é um processo autónomo e objetivo que visa agregar valor e melhorar os processos e operações da organização. A AI permite numa organização, com os meios existentes, o alcance dos seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a efetividade dos processos de gestão de riscos e controlo. A função do auditor interno é reportar a um órgão superior da organização e ao Comité de Auditoria, se existir, ou a outro membro, para garantir a sua independência e permitir-lhe o desempenho das suas funções.



O principal objetivo da AI é contribuir para a criação de valor dentro da organização, através do apoio que presta à gestão (IPAI, 2012). As suas principais funções, são:

- A avaliação dos processos de gestão do risco e de CI, desenvolvidos pela gestão para o alcance e realização dos objetivos da entidade;
- Avaliar a eficiência e eficácia das operações;
- A avaliação do cumprimento de regulamentos, legislação e contratos.

A função de AI assume um papel de importância estratégica para o sistema de gestão da organização (IPAI, 2012). Ou seja, segundo o Instituto de Auditores Internos (IIA), foi criado uma figura que demonstra a proposta de valor da AI. A figura a seguir descreve brevemente como os termos incluídos na definição se combinam para criar valor. Os conceitos utilizados estão descritos abaixo:

Deste modo, a auditoria interna, assenta em três pilares: Assurance, Insight e Objectivity.



Figura 1 - Componentes da Auditoria Interna

Fonte: <https://www.theiia.org/en/about-us/>

- Garantia (Assurance): A auditoria interna fornece garantia sobre o processo de governança da organização, gerência de riscos e controlo para ajudar a organização a alcançar os seus objetivos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade.
- Compreensão (Insight): A auditoria interna é um catalisador para melhorar a eficácia e a eficiência de uma organização, fornecendo insights e recomendações com base em análises e avaliações dos dados e do processo de negócio.



- **Objetividade (Objectivity):** Com o compromisso de integridade e responsabilidade, a auditoria interna oferece valor aos órgãos diretivos e à alta administração como uma fonte objetiva de aconselhamento independente.

A auditoria interna deve ser entendida como um instrumento de apoio à gestão (Marques & Marçal, 2011), a atividade de auditoria interna tem uma função importante no auxílio às tomadas de decisões da gestão, sempre por consideração aos objetivos de maximização da economia, eficiência e eficácia, procurando dar resposta a determinadas necessidades, tais como:

- Divulgar aos órgãos de gestão se os objetivos pretendidos estão a ser alcançados;
- Garantir que os controlos internos existentes são suficientes para garantir a proteção dos ativos e a sua utilização adequada;
- Analisar contínua e permanentemente a credibilidade e a fiabilidade dos registos contabilísticos relativamente aos princípios contabilísticos aceites;
- Alertar os órgãos de gestão sobre a informação utilizada, se está a ser obtida através do sistema de informação da organização, é completa, exata e fiável, com especial atenção aos aspetos financeiros e operacionais;
- Certificar aos órgãos de gestão que os procedimentos, políticas e controlos estabelecidos são os adequados e postos em prática;
- Assegurar que os órgãos de gestão estão ao cumprimento das leis e normas em vigor;
- Promover a utilização racional dos recursos financeiros e humanos, valorizando a sua otimização; e
- Garantir que a gestão de riscos seja adequada para atingir os objetivos.

Pressupõe-se assim que a AI, pode contribuir significativamente para a redução dos riscos associados ao desempenho das atividades dos gestores. Esta não deve ser vista como mais um custo adicional à empresa, mas sim como uma ferramenta que permita aos responsáveis proceder com maior segurança e controlar as operações com mais conhecimento, visto que, o cenário económico atual está cada vez mais exigente (GAA Camões, 2013). Será necessário que os gestores alcancem a eficácia nos seus resultados e estejam atentos a novos desafios de carácter organizacional, apoiando-se numa AI, sendo esta um forte aliado.

Será com base neste tipo de auditoria, a AI, que será focado todo o desenvolvimento do projeto, de modo a conseguir atingir o principal objetivo: o alcance de um CI eficaz.



Auditoria Interna	Auditoria Externa
A auditoria é realizada por um colaborador/funcionário da empresa.	A auditoria é realizada através da contratação de um profissional que não tem vínculo laboral associado à empresa.
A revisão das operações e do CI é principalmente realizado para desenvolver aperfeiçoamento e para induzir ao cumprimento de políticas e normas, sem estar restrito aos assuntos financeiros.	A revisão das operações e do CI é principalmente realizado para determinar a extensão do exame e a fidedignidade das demonstrações financeiras.
Objetivos: -Verificar o cumprimento das normas internas; -Verificar a necessidade de melhorar as normas internas existentes; -Verificar a necessidade de criar normas internas; -Efetuar auditoria em várias áreas operacionais e financeiras.	Objetivos: - Emitir opinião sobre as demonstrações financeiras no sentido de se verificar se as mesmas refletem adequadamente a posição patrimonial e financeira das operações e aplicações de recursos da entidade, bem como se estas se encontram elaboradas de acordo com os princípios contabilísticos aplicáveis.
Maior volume de testes (tem mais tempo na organização para a respetiva execução da auditoria).	Menor volume de testes executados.

Tabela 1 - Auditoria Interna e Auditoria Externa

Fonte: Almeida M. C. (2017)



1.2. As fases da Auditoria Interna

A AI pode ser muito mais eficaz quanto esta olha os processos com mais frequência e com maior detalhe do que o próprio órgão de gestão. Os auditores internos são importantes e fundamentais para o desenvolvimento deste processo, estes podem ajudar a identificar áreas de melhoria que podem ajudar no desenvolvimento do processo, de modo, a ser executado de forma mais rápida ou mais eficiente. São cinco as principais etapas que explicam como proceder ao desenvolvimento de uma auditoria interna de acordo com a International Organization of Standardization ISO 9001, e como elas podem ser usadas de forma mais adequada para orientar os sócios/donos de processos internos na melhoria desses processos internos (ISO 9001, 2015).



Figura 2 - Fases da auditoria interna

Fonte: Adaptado de Hammar (2020).

Ao usar o processo de AI com objetivo de ajudar a melhorar os processos, e não apenas para manter a conformidade, a organização pode visualizar um outro valor por parte das auditorias. A melhoria do processo é um dos elementos-chave de uma Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), e deveria ser um dos principais motivadores de uma organização que quer implementar e manter um bom SGQ (Hammar, 2020). O processo de melhoria não apenas ajuda com a eficiência, mas otimiza e economiza o tempo e dinheiro no processo. Se este for usado corretamente, a AI, ao invés de ser um “mal necessário”, pode ser um dos maiores contribuintes para a melhoria de processo no SGQ. Segundo Hammar (2020), as fases da AI são as seguintes:



1.^a Fase - Planeamento do Cronograma de Auditoria: Para um bom planeamento, a chave deste processo é ter um cronograma de auditoria para permitir que todos saibam quando cada processo será auditado. Através da criação de um cronograma é possível gerir o tempo, de forma que o auditor consiga recolher toda a informação necessária e valiosa sobre os processos, de modo a conseguir determinar as melhorias e futura implementação.

2.^a Fase - Planeamento da Auditoria: A primeira etapa no planeamento de uma auditoria é confirmar quando a esta irá começar. É nesta fase da auditoria que o auditor pode rever auditorias anteriores e ver se qualquer acompanhamento é induzido sobre comentários ou preocupações previamente encontradas, e quando o gestor pode identificar quaisquer áreas que o auditor pode observar, com objetivo de atribuir o apoio necessário.

3.^a Fase - Condução da Auditoria: Uma auditoria deveria iniciar com uma reunião com o gestor para assegurar que o plano de auditoria está completo e pronto. Para isso, existem muitas formas para o auditor conseguir recolher informações durante a auditoria, nomeadamente através da: revisão de registos, conversas com colaboradores, análise de dados de processos ou até mesmo observação do processo em execução. O foco desta atividade é recolher evidências de que o processo está funcionando de acordo com o pretendido pela administração, verificando se é eficaz na obtenção dos resultados pretendidos.

4.^a - Reporte da Auditoria: Uma reunião de encerramento da auditoria com o gestor é uma necessidade para assegurar que o fluxo de informação esteja pontual. O gestor irá querer saber se existem áreas de fraqueza e se precisam ser melhoradas. O reporte da auditoria deve ser feito por escrito para conseguir manter um registo permanente da informação.

5.^a Fase - Acompanhamento e melhorias identificadas: A auditoria interna não identifica apenas problemas, mas também serve para identificar pontos de melhorias, capazes de aumentar os resultados de uma empresa. Por isso, muitas vezes ela é realizada antes de grandes mudanças na organização.



Considera-se que a primeira fase de auditoria (o planeamento) é a mais importante devendo ser planeados os trabalhos a realizar em campo, bem como a natureza, extensão, profundidade e oportunidade dos procedimentos a executar com vista a atingir um nível de segurança razoável, conforme disposto no § segundo da International Standards on Auditing ISA 300 (IFAC, 2018).

O planeamento de uma auditoria ajuda o auditor em várias vertentes, expostas no parágrafo da ISA 300 (IFAC, 2018) das quais se salientam:

- Prestar a devida atenção às áreas relevantes da auditoria;
- Detetar e solucionar, em tempo útil, potenciais problemas; e
- É necessário organizar e orientar devidamente o trabalho de auditoria de forma que este seja executado de forma eficaz e eficiente.

Esta fase é imprescindível para o desenvolvimento do processo de auditoria, de modo que a mesma seja eficaz e tempestiva (ISA 300, 2015), independentemente da dimensão da entidade a auditar.

De acordo com ELDER et al (2019), o planeamento da auditoria engloba seis etapas diferentes, que se desenrolam num processo contínuo de compreensão do cliente, do negócio e do ambiente em que opera, sempre com objetivo de identificar os riscos que lhes são inerentes, apoiando toda a sua análise em procedimentos de controlo e revisão de trabalhos anteriormente desenvolvidos e informações já adquiridas em auditorias anteriores, bem como em procedimentos analíticos de avaliação da informação financeira com base na sua relação com dados financeiros e não financeiros, obtidos tanto internamente como externamente.

1.3. A importância da auditoria interna

De acordo com a visão de Lopes (2013) a AI executa um trabalho contínuo que visa garantir a correta execução e aplicação do CI com vista à melhoria contínua. Consegue-se perceber que a AI é importante para controlar e apoiar a gerência da empresa na tomada de decisões, que por si só não conseguiria acompanhar e verificar a gestão dos procedimentos internos.



“AI assume um papel preponderante dentro das organizações, focada na melhoria dos controles e processos, é uma atividade que presta acessória à administração que visa detetar possíveis falhas nos processos e corrigi-los. A auditoria destaca-se pelo acompanhamento de todos os processos da organização, orientação a respeito dos fatos observados e pela procura constante de aperfeiçoamento desses processos” (Oliveira, 2012).

Segundo Oliveira (2012) a AI, estando presente numa organização, apresenta, entre outras, as vantagens de:

- conseguir supervisionar a eficiência do CI;
- identificar falhas administrativas e possíveis melhorias de controlos;
- assegurar uma maior correção dos registos; e
- dificultar desvios e um maior rigor na prevenção e combate de possíveis fraudes.

1.4. A auditoria interna e o mundo corporativo

No mercado atual as empresas têm enfrentado diferentes desafios, pois vivemos num momento de constante mudança no ambiente de negócios. As estruturas atuais já se encontram ultrapassadas, as empresas são geridas da mesma forma como foi definido na literatura da gestão. As estruturas estão cada vez mais informais, com maior liberdade, com alto grau de mobilidade e tecnologia de comunicação. Não se torna necessário reunir as pessoas num local para que elas desempenhem as suas atividades definidas, os escritórios estão se tornando ultrapassados, já não é ponto de referência. Toda esta mudança constante origina uma maior complexidade para a liderança e motivação da equipa de trabalho. A complexidade também impacta a gestão corporativa, os processos de auditoria interna, controlos internos e a atividade de “Compliance” (Ordem dos Economistas, 2022).

As empresas para conseguirem manter-se ou inserir-se no mercado terão de lidar com estes desafios rapidamente, sem perderem tempo, pois se nada for feito, o impacto pode ser fatal, no que toca ao ciclo de vida de uma empresa. Conseguir adaptar a empresa e o seu processo às novas tecnologias e melhorar os processos internos torna-se essencial para garantir um processo eficaz e eficiente. No atual mercado com a diversa volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade do mundo, e a crescente pressão sobre as organizações no sentido de encontrarem mecanismos de adaptação e ajustamento para garantirem a sua continuidade, é fundamental focar a atenção para a imprescindibilidade do CI no ambiente organizacional. O CI permite manter o senso na organização, consciencializando os seus



membros sobre a constante necessidade de clareza em relação à definição dos seus objetivos, nos meios escolhidos para a gestão dos riscos ao alcance dos objetivos definidos, e o papel das pessoas em todo o sistema de CI. Até conseguir alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, isto requer a manutenção dos controlos internos determinados e estabelecidos que consigam reforçar o confronto dos riscos associados ao negócio. Conseguir alcançar um ambiente que conserva uma atenção especializada à gestão de riscos e aos controlos internos, origina criação de valor no processo de identificação das falhas, como também contribuir para a implementação de medidas mais concretas e voltadas para a melhorias dos processos e operações organizacionais. Um CI eficaz é um forte aliado à gestão, coopera com a busca de excelentes níveis de conformidade às normas legais e, diante de sua importância, precisam ser constantemente aperfeiçoados (Ordem dos Economistas, 2022).



Capítulo II - O controlo Interno

2.1. A evolução do controlo interno

Com a evolução atual dos mercados, com o efeito da globalização e o desenvolvimento da concorrência há uma necessidade constante de melhoria e aperfeiçoamento dos processos de gestão.

“Nenhuma empresa, por mais pequena que seja, pode exercer a sua atividade operacional sem ter implementado um sistema de CI ainda que rudimentar” (Costa, 2023).

A dimensão das organizações influencia o modo como as componentes do CI são implementadas. As grandes organizações têm a capacidade de implementar as componentes de CI tal como foram descritas anteriormente, as organizações de pequena dimensão utilizam abordagens alternativas para produzir os mesmos efeitos, por outras palavras, enquanto as organizações implementam códigos de conduta, as pequenas organizações podem alcançar os mesmos objetivos desenvolvendo uma cultura de integridade e de comportamentos éticos, através de comunicações orais e do exemplo do órgão de gestão. Apesar destas cinco componentes de CI estarem presentes em todas as organizações, nas pequenas organizações tendem a ser menos formais. Nas pequenas organizações, o “órgão de gestão está mais envolvido nas atividades diárias, o que lhe permite efetuar um maior controlo dessas atividades, identificando os riscos que podem afetar a organização”, neste tipo de organizações a comunicação pode tornar-se mais eficiente uma vez que os canais de comunicação não são tão longos (Almeida, 2022, p. 358).

A aplicação do CI na estrutura organizacional, será o principal foco deste projeto, isto porque, um sistema contabilístico fiável deve assentar num sistema de CI adequado. Só assim, se pode confiar na informação criada pelo mesmo sistema. Informações contabilísticas distorcidas podem levar a conclusões erradas e conseqüentes tomadas de decisão inadequadas para a empresa (Neves, 2008). O CI, é portanto, uma forma de organização que pressupõe a presença de um plano e de técnicas coordenadas destinadas a antecipar a ocorrência de erros e distorções ou minimizar as suas conseqüências e maximizar o desempenho da entidade em que se insere.



O CI pode ser definido por diversos conceitos, provindo de diversos autores e órgãos. Os conceitos são diferentes entre si, mas na sua essência, o objetivo do CI é consensual, o que elimina a existência de qualquer conflito entre as várias definições, permitindo que as diversas definições existentes se complementam.

Segundo Morais & Martins (2013), o primeiro órgão a definir o CI foi o American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), em 1934, considerando que “o CI compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados estatísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão”.



De acordo com Peralta (2014) desde 1977 existiram variadas evoluções e eventos ligados ao CI, em seguida é resumido alguns eventos relevantes:

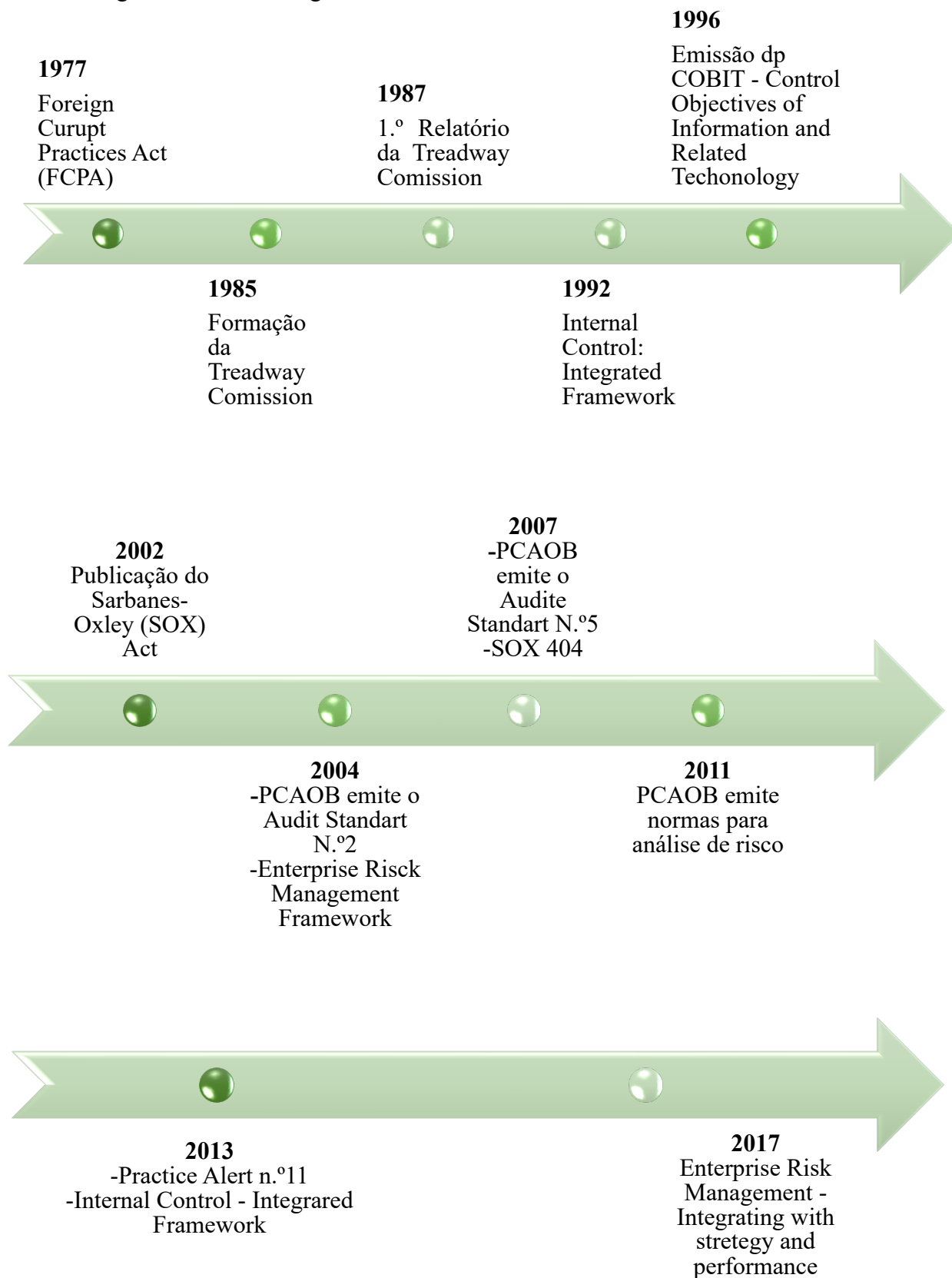


Figura 3 - Evolução do controlo interno

Fonte: Adaptado de (Peralta, 2014).



Em 1977 a Lei de Práticas de Corrupção no Exterior (FCPA), foi publicada com o objetivo de tornar ilegal que certas classes de pessoas ou entidades façam pagamentos a funcionários de governos estrangeiros para auxiliar na obtenção de negócios (EUA, 2017).

Em 1985, formou-se a Treadway Commission, mais conhecido como Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), no qual estuda os fatores que podem levar à criação de relatórios financeiros fraudulentos e elabora, para as empresas e os seus auditores, estruturas e recomendações em gestão de riscos, CI e deteção de fraudes (COSO, 2013).

Em 1987 foi emitido o primeiro relatório com recomendações para auditores de empresas públicas, a Securities and Exchange Commission (SEC) e outros públicos-alvo.

Em 1992, a emissão do Internal Control – Integrated Framework, passou por diversos aprimoramentos até a sua edição de 2013. Este amplia a aplicação do CI na abordagem de operações e objetivos de relatórios, e esclarecer os requisitos para determinar o que constitui CI eficaz.

Em 1996, a Information Systems Audit and Control Association (ISACA) lançou pela primeira vez o Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT) definidos como um conjunto de objetivos de controlo para ajudar a comunidade de auditoria financeira a uma melhor manobra em ambientes relacionados a Tecnologias de Informação (TI) (ISACA, 2019).

Em 2002, surge a lei Sarbanes-Oxley, mais conhecida por SOX, visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comités encarregados de supervisionar suas atividades e operações, com o objetivo de mitigar os riscos dos negócios, prevenindo a ocorrência de fraudes ou garantir que existam formas de identificá-las quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas (Gitman, 2010).

Em 2004, foi emitido pelo Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) §1, a norma de auditoria n.º 2, na qual esta norma “estabelece requisitos e fornece instruções que se aplicam quando um auditor é contratado para auditar as demonstrações financeiras de uma empresa e a avaliação da administração sobre a eficácia do controle interno sobre relatórios financeiros” (PCAOB, 2004).



No mesmo ano o COSO publicou o Enterprise Risk Management—Integrated Framework. Esta atualização da aborda a evolução da gestão de riscos corporativos e a necessidade de as organizações melhorarem a sua abordagem da gestão de riscos para atender às exigências de um ambiente de negócios em evolução (COSO, 2022).

Em 2007 a norma de auditoria n.º 2 foi substituída pela norma de auditoria n.º 5, em vigor para os exercícios fiscais encerrados em ou após 15 de novembro de 2007 (PCAOB, 2007). Em junho do mesmo ano a SOX 404 exige que os relatórios anuais das empresas públicas incluam a avaliação da própria empresa sobre o CI sobre relatórios financeiros e o atestado de um auditor (SEC, 2008).

Em 2011, o PCAOB emite normas para a análise do risco, dirigido para a resposta do Auditor ao risco numa Auditoria (Peralta, 2014).

Em 2013, foi lançado o alerta de prática de auditoria de pessoal n.º 11 (Practice Alert N.º 11), onde foram explícitas considerações para auditorias de CI sobre relatórios financeiros (PCAOB, 2013). No mesmo ano o COSO emite o Internal Control – Integrated Framework, uma atualização do modelo existente em 1992.

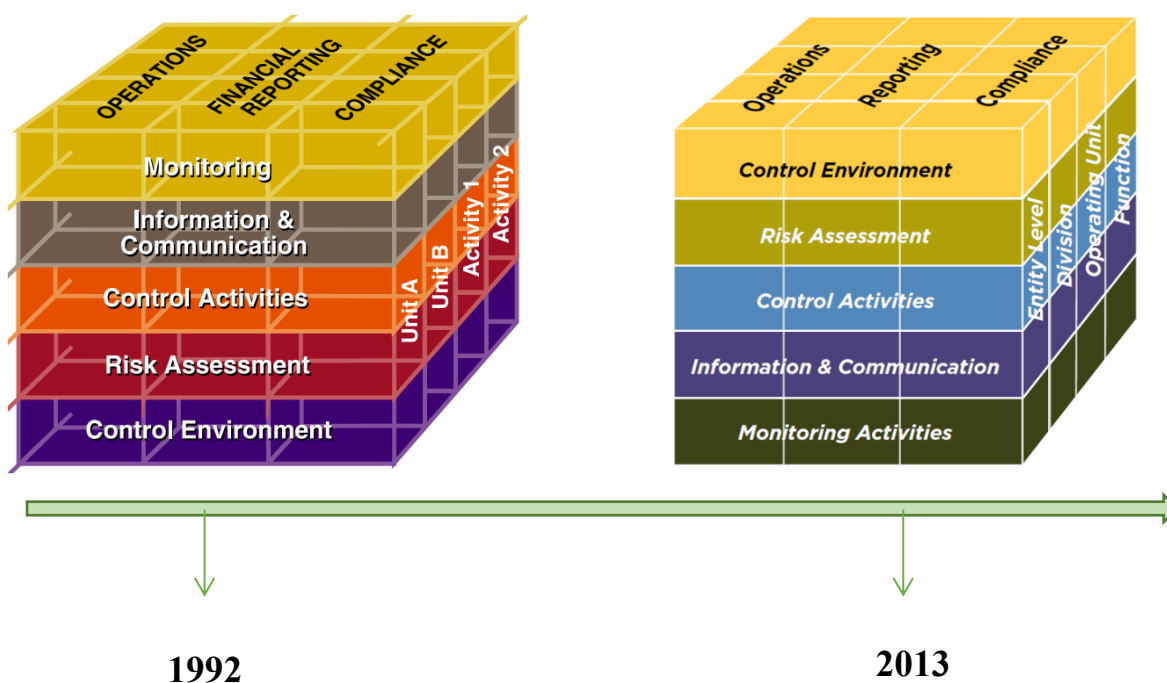


Figura 4 - Atualização Modelo COSO 1992 - 2013



Peralta (2014) afirma que, em dezanove anos de mudanças, o COSO reflete a evolução verificada no ambiente empresarial desde 1992:

- Avaliação explícita de risco, incluindo o risco de fraude;
- Recurso a entidades em regime de outsourcing;
- Importância da tecnologia e dos sistemas de informação; e
- Relevância Integridade da informação.

A história é composta por todas estas datas, tendo cada uma delas influência nas diferentes evoluções do conceito de CI. Posto isto, podemos considerar que o CI é um “processo realizado pelas pessoas da organização (administração, gestão e restantes colaboradores), concebido para dar garantia razoável de fiabilidade sobre o alcance de objetivos relacionados com as operações, relato de informação e conformidade” (Peralta, 2014).

2.2. Conceitos de controlo interno

O controlo é “qualquer ação tomada pelo órgão de gestão para melhorar a gestão de riscos e melhorar a probabilidade de conseguir atingir os objetivos definidos pela entidade” (Martins & Morais, 2013). O CI é um conceito abundantemente explorado, como quase todos os conceitos, dispõe de diversas abordagens e, como tal, pode ser visto e explicado em diferentes perspetivas. Existem variados órgãos que emitem normas e procedimentos sobre o CI. O CI desempenha um papel fundamental na forma em que as responsabilidades são abordadas pelo órgão de gestão. O órgão de gestão tem a responsabilidade de desenvolver, implementar e manter um bom SCI de modo a assegurar os ativos e que as transações estabelecidas por este sejam fiáveis para a tomada de decisão. Resumidamente, podemos considerar que o CI tem como objetivo garantir o uso dos bons procedimentos, das boas práticas de gestão e o cumprimento de políticas estabelecidas pela gestão (Almeida, 2022).

2.2.1. O controlo interno segundo o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Foi fundado em 1975, O COSO, com a designação de Nacional Commission on Fraudulent Financial Reporting - Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros. É um órgão independente e dedicado a melhorar os relatórios financeiros através da ética, eficácia dos controlos internos e governo das sociedades. Ao longo dos anos este órgão efetuou várias abordagens da evolução do CI.



Desde 1985 o COSO é uma organização privada, dos Estados Unidos, sem fins lucrativos, composta por cinco organizações profissionais (Lobo, 2023):

- 1) American Accounting Association – AAA ;
- 2) American Institute of Certified Public Accountants – AICPA;
- 3) Financial Executives International – FEI;
- 4) Institute of Internal Auditors – IIA, e
- 5) Institute of Management Accountants – IMA.

De acordo com, Monteiro (s.d.) o comité tem como missão:

- o auxílio na tomada de decisão por meio do desenvolvimento de *frameworks*; e
- dar orientação sobre a gestão de riscos empresariais, controlos internos e deteção de fraudes.

A missão deste comité foi concebida para melhorar o desempenho organizacional e de governação, reduzindo assim a extensão das fraudes nas organizações.

O modelo desenvolvido pelo COSO em 1992 ganhou uma maior aceitação como instrumento de avaliação da eficácia do sistema de CI de uma empresa. O modelo utiliza uma diversidade de critérios que examinam a ética empresarial, a gestão de riscos, a avaliação da gestão do SCI e as diretrizes para a publicação de tais avaliações (Monteiro, s.d.).

Desde então, o modelo COSO tornou-se o modelo mais conhecido no mundo devido à sua fácil implementação, à sua adequação a todos os tipos de organizações, bem como à sua ênfase na visão integrada da empresa, aos riscos associados aos objetivos estabelecidos pela empresa, ao seu foco nos processos e ao facto de os controlos deverem ser parte integrante desses processos. As características fizeram dele um dos modelos de CI mais conhecidos e mais utilizados a nível internacional (Monteiro, s.d.).



O COSO define CI como um processo realizado por uma pessoa nomeada pelo conselho de administração, gestão ou outras pessoas responsáveis. Este define para conceito de CI alguns elementos fundamentais, sendo eles:

- Processo – o objetivo é de transmitir que o CI é um meio para atingir um objetivo, composto por um conjunto de ações que envolvem todas as tarefas, atividades e processos da entidade.
- Efetuado por pessoas – O SCI é concebido e implementado por pessoas, efetuando a atuação de todos os membros da entidade.
- Confiança razoável – significa que, por mais que o sistema de CI esteja bem concebido, apenas poderá proporcionar um grau de segurança aceitável, a segurança nunca será total, uma vez que o sistema CI não consegue eliminar a totalidade dos riscos, mas apenas minimizá-los.
- Concretização dos objetivos – permite que o CI seja concebido de forma a atingir os objetivos, gerais e específicos, nas diferentes categorias e que devem ser consistentes e coerentes.
- Eficiência, eficácia das operações, a fiabilidade das demonstrações financeiras com conformidade das leis e atos jurídicos, são processos da administração, autoridades e outros funcionários para alcançar estas categorias.

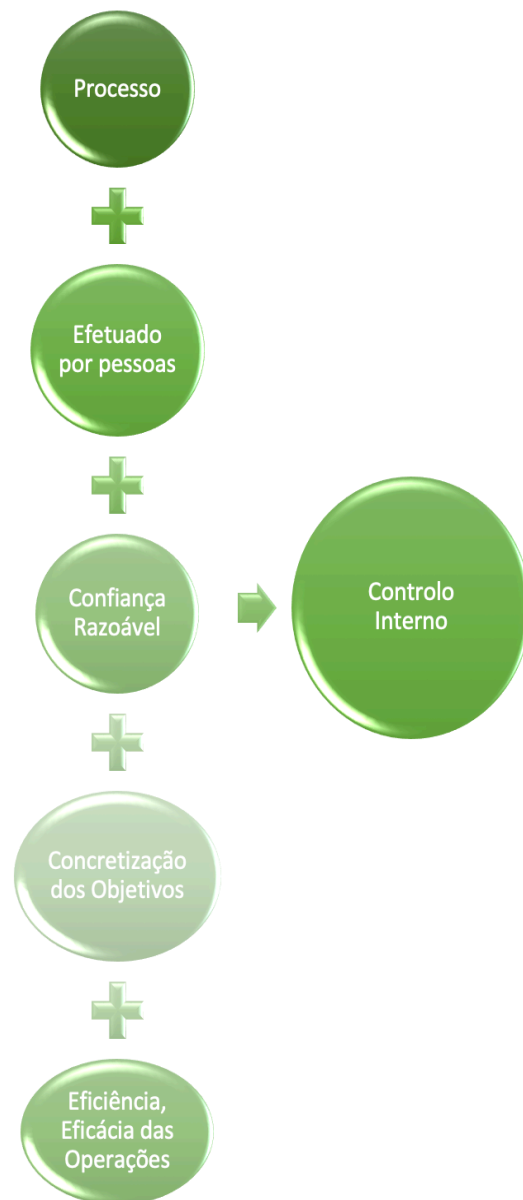


Figura 5 - Controlo Interno

Fonte: Adaptado de COSO (2013)



Na opinião de Costa (2023), o COSO é uma organização privada que visa melhorar a qualidade dos relatórios financeiros através da ética empresarial, controlos internos eficazes e governação. De acordo com o COSO os principais três objetivos do CI são garantir:

1. Eficácia e eficiência das operações - objetivos operacionais;

Os objetivos operacionais visam assegurar que os recursos da empresa sejam utilizados de forma eficaz e eficiente, de forma que o trabalho seja realizado de acordo com as instruções da direção, e que o acesso aos bens e registos da empresa seja salvaguardado.

2. Fiabilidade dos relatórios financeiros - objetivos de relato financeiro;

Os objetivos de relato financeiro dizem respeito à informação garantindo que todas as transações sejam registadas no valor correto, na conta correta e em tempo hábil. Além disso, eles são idealizados para garantir que os registos e ativos existentes sejam comparados regularmente.

3. Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis - objetivo de conformidade.

Os objetivos de conformidade servem para garantir que todos os colaboradores da empresa sigam os procedimentos e padrões prescritos.

Em 1992, o COSO, aprova o Internal Control – Integrated Framework que identificou várias vantagens de um sistema de CI eficaz, nomeadamente:

- Evita a perda de recursos, conseguindo otimizar os recursos existentes;
- Contribuir para o sucesso da entidade ajudando a atingir os seus objetivos;
- Ajuda no desempenho e na rentabilidade de uma empresa;
- Podem contribuir para garantir a fiabilidade da informação financeira;
- A empresa terá maior probabilidade de cumprir a legislação que lhe é aplicável; e
- Fornece informação à administração e direção sobre o desempenho e evolução da empresa.



De acordo com o Internal Control – Integrated Framework 1992, este identifica cinco componentes do CI, os quais sinteticamente se apresentam:

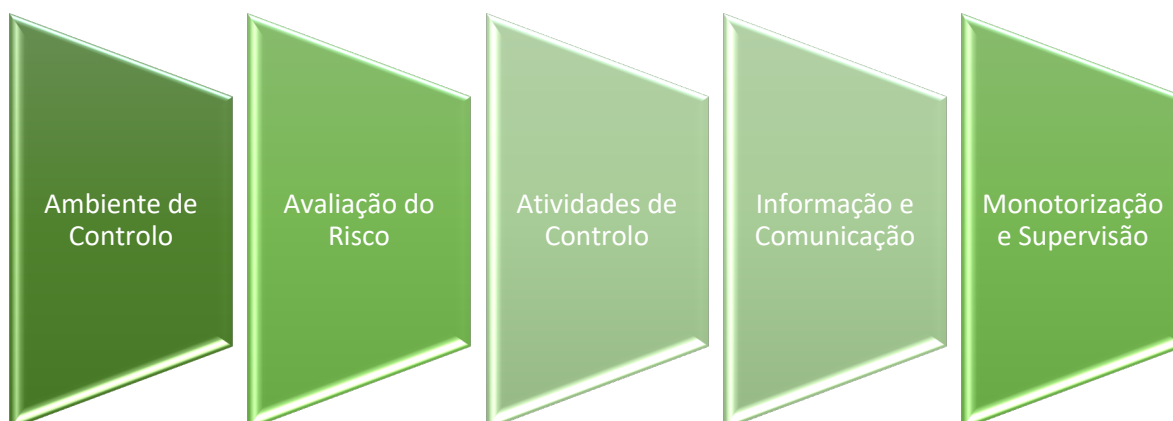


Figura 6 -As cinco componentes do controlo interno

Fonte: adaptado de Almeida (2022).

O ambiente de controlo é uma componente essencial pois é com base nesta que se relacionam as restantes componentes do CI. É o ambiente de controlo que permite disciplina e estrutura, são fatores do ambiente de controlo os: valores éticos a integridade, as competências dos indivíduos que fazem parte da entidade, a sabedoria da administração e a forma de gerir.

Fatores que influenciam o ambiente de controlo	
Integridade, os valores éticos	A integridade, os valores morais e os comportamentos éticos, principalmente do órgão de gestão, são compreendidos por todos e são as linhas de conduta a seguir na elaboração das demonstrações financeiras.
Órgão de gestão	O órgão de gestão reconhece a importância e supervisiona o processo de relato financeiro e o Sistema de Controlo Interno (SCI) da organização. A filosofia da gestão e a sua forma de atuação são adequadas ao funcionamento de um bom SCI.
Organização Interna	A estrutura interna da organização é adequada a um bom funcionamento do CI.



Recursos Humanos	Os funcionários reconhecem a autoridade e as responsabilidades que lhes são atribuídas. As políticas e as práticas relacionadas com os recursos humanos são desenvolvidas e implementadas no intuito de facilitar a eficiência do CI. A organização possui funcionários com conhecimentos e que reconhecem as suas responsabilidades na preparação das demonstrações financeiras, bem como na implementação e monitorização do SCI.
-------------------------	---

Tabela 2 - Fatores que influenciam o ambiente de controlo

Fonte: Almeida (2022)

O ambiente de controlo deve determinar quais os conceitos básicos sobre qual a forma como os riscos e os controlos são vistos e abordados pelos ativos humanos da organização.

A avaliação da gestão de riscos está relacionada com a identificação e a avaliação contínua dos riscos, tendo em conta os riscos internos e externos, que possam ameaçar os objetivos da empresa. Inclui também uma avaliação dos possíveis impactos nos objetivos da entidade. Deverão ser estabelecidos e implementados políticas e procedimentos de forma a garantir a observância das orientações identificadas pela gestão, com intuito de mitigar os riscos. De acordo com Almeida (2022, p.341), a avaliação do risco é assente em quatro princípios:

- especificar objetivos relevantes;
- identificar e analisar os riscos;
- avaliar o risco de fraude;
- e identificar e analisar mudanças significativas.



Princípios da avaliação do risco	
Especificar os objetivos relevantes	A integridade, os valores morais e os comportamentos éticos, principalmente do órgão de gestão, são compreendidos por todos e são as linhas de conduta a seguir na elaboração das demonstrações financeiras.
Identificar e analisar os riscos	O órgão de gestão compreende e reconhece a importância, supervisionando o processo de relato financeiro e o sistema de CI da organização. A filosofia da gestão e a sua forma de atuação são adequadas ao funcionamento de um bom SCI.
Avaliar o risco de fraude	A estrutura interna da organização é adequada a um bom funcionamento do CI.
Identificar e analisar mudanças significativas	Os funcionários reconhecem a autoridade e responsabilidades que lhes são atribuídas. As políticas e as práticas relacionadas com os recursos humanos são desenvolvidas e implementadas no intuito de facilitar a eficiência do CI. A organização possui funcionários com conhecimentos e experiência e que reconhecem as suas responsabilidades na preparação das demonstrações financeiras, bem como na implementação e monitorização do SCI.

Tabela 3 - Princípios da avaliação do risco

Fonte: Adaptado de Almeida (2022).



As atividades de controlo são as atividades realizadas em toda a organização, a todos os níveis e em todas as funções, nomeadamente políticas e procedimentos, para reduzir ou eliminar riscos de forma a alcançar os objetivos pretendidos. São exemplos as aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, revisão do desempenho operacional, segurança dos ativos e segregação de funções. A segregação de funções, separação de funções e de responsabilidades é a característica mais importante do CI. Sempre que possível, uma organização deve separar as responsabilidades, conforme apresentado na figura abaixo (Almeida, 2022).



Figura 7 - Segregação de funções

Fonte: Adaptado de Almeida (2022).

A informação e a comunicação são essenciais para que todos os indivíduos da organização estejam devidamente informados para que possam assumir o seu papel no desenvolvimento do CI. Nenhum departamento deve ficar de fora, as informações devem fluir do topo para a base. Esta componente inclui todas as atividades relacionadas com a qualidade, fiabilidade da informação e comunicação, tanto através dos vários níveis da empresa como da entidade com o exterior. Estes sistemas permitem que as informações pertinentes sejam identificadas e comunicadas de forma coerente e num período considerado adequado. “Um sistema de informação relevante para o processo de relato financeiro inclui: o sistema contabilístico e os procedimentos (manuais ou computadorizados) que permitem iniciar, autorizar, contabilizar e comunicar as transações da organização e manter os ativos devidamente salvaguardados” (Almeida, 2022, p.344).



Por fim, a monitorização e supervisão corresponde na “constante observação das atividades operacionais desenvolvidas que têm como objetivo o acompanhamento contínuo e a avaliação das atividades de modo a assegurar o desempenho e a qualidade do sistema de CI” (Almeida, 2022, p.345).

O estudo baseado no COSO já é bastante conhecido, que comprova a relação intrínseca entre as componentes apresentadas, formando um sistema que responde dinamicamente às novas condições que surgem, ou seja, existe uma relação entre os objetivos pretendidos da entidade, com as componentes (representando o que é necessário para atingir as metas) e com a estrutura organizacional da entidade (unidades operacionais, pessoas jurídicas, etc.) (Peralta, 2014).

De acordo com a ilustração inserida abaixo, o cubo COSO é dividido em:

- três categorias de objetivos: operacionais, relato financeiro e de conformidade;
- cinco componentes: ambiente de controlo, análise do risco, atividades de controlo, informação e comunicação e atividades de monitorização;
- estrutura organizacional da entidade: nível de entidade, divisão, unidade operacional, função.

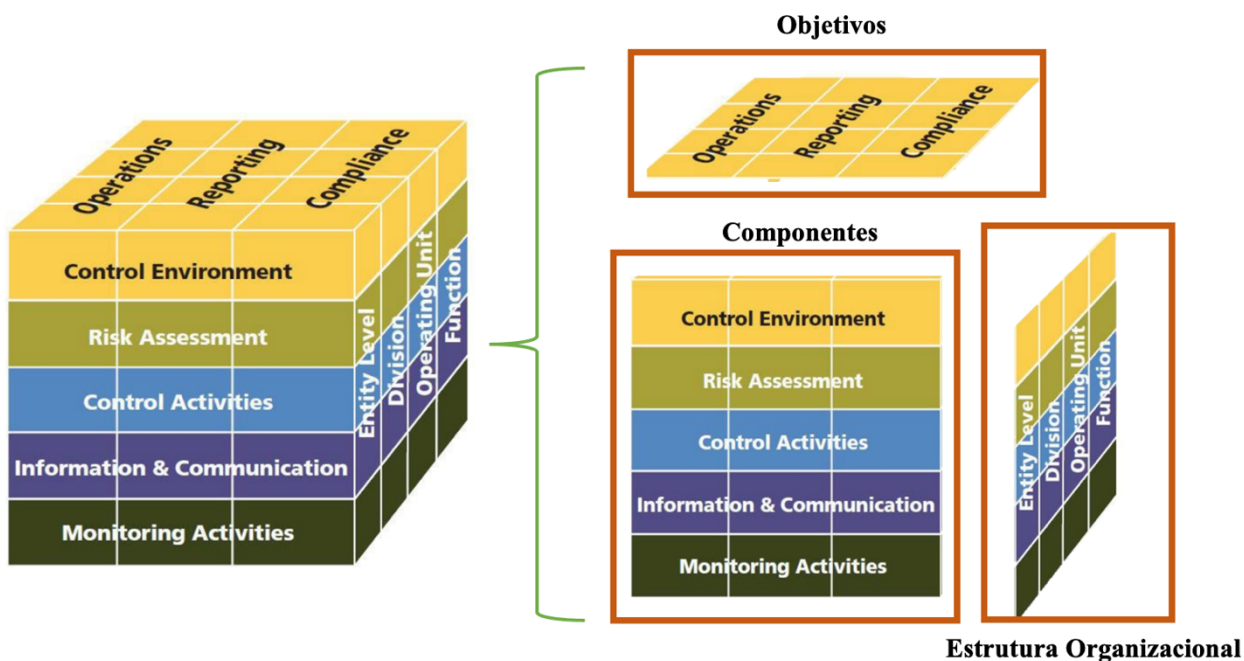


Figura 8 - O cubo COSO

Fonte: Adaptado de Peralta (2014).



O documento Framework 1992 dispõe de uma visão abrangente do CI e tornou-se referência por conter diretrizes gerais que servem de base para a implementação e avaliação dos sistemas de controle interno em todo o tipo de organização. Toda a envolvimento de uma organização é fundamental para conseguir implementar um CI (COSO, 2013).

O manual Internal Control – Integrated Framework substituir o COSO I, vindo este definir um conjunto de princípios que facilitam e harmonizam a aplicação entre várias organizações. O manual destina-se à gestão/administração, ou seja, àqueles que têm a responsabilidade de estabelecer a importância da visão superior do CI e dos padrões de comportamento esperados. É essa característica que permite que o controle interno garanta disciplina, estrutura e processo. Ou seja, tem a ver com a cultura organizacional da entidade (COSO, 2013).

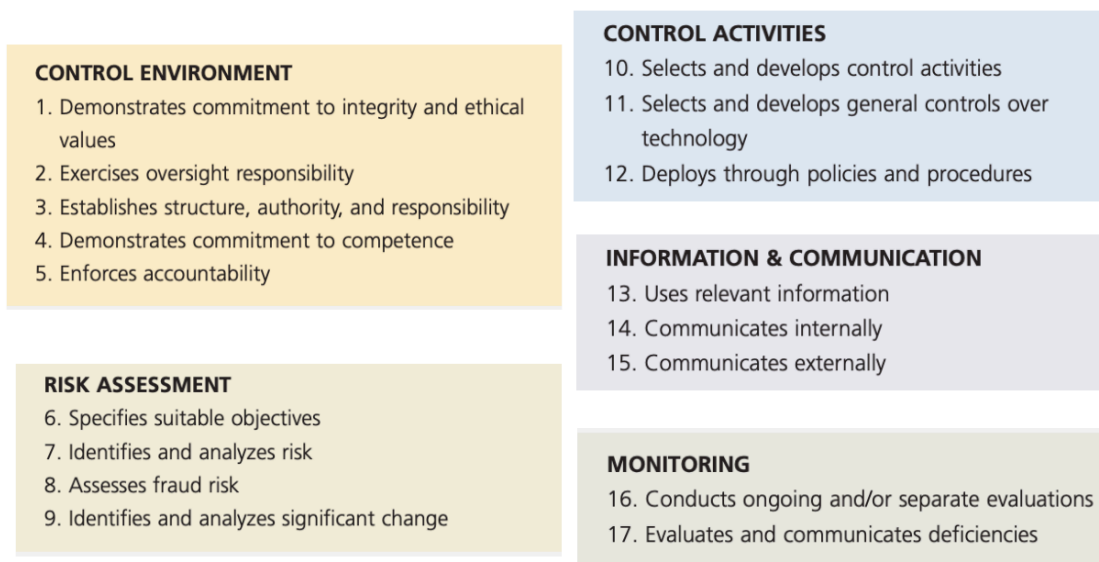


Figura 9 - Os 17 Princípios do controlo interno

Fonte: Retirado de COSO (2013).



Ambiente de controlo

1. A organização tem um acordo com a integridade e com os valores éticos.
2. O órgão de gestão atua de uma forma independente, supervisionando o desenvolvimento e o desempenho do controlo interno.
3. Os gestores, supervisionados pelo órgão de gestão, criam estruturas, canais de comunicação e delegam autoridade e responsabilidade, em consonância com os objetivos da gestão.
4. A organização demonstra um compromisso para atrair, formar e reter pessoas competentes que estão em sintonia com os objetivos da organização.
5. A organização responsabiliza os indivíduos pelo incumprimento das suas responsabilidades no CI e pelo incumprimento dos objetivos da organização.

Avaliação do Risco

6. Os objetivos da organização estão expostos com clareza, permitindo a identificação e a avaliação de riscos relacionados com esses objetivos.
7. A organização identifica os riscos para a concretização dos seus objetivos, analisando-os como base para determinar como estes devem ser geridos.
8. A organização tem em atenção os riscos de fraude na avaliação dos riscos de não atingir os seus objetivos.
9. A organização identifica e avalia as mudanças que podem ter impacto significativo no sistema de CI.

Atividade de controlo

10. A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo que contribuem para a atenuação dos riscos, reduzindo-os a níveis aceitáveis, com o propósito de realizar os seus objetivos.
11. A organização seleciona e desenvolve atividades de controlo sobre os meios tecnológicos que utiliza para apoiar a concretização dos objetivos.
12. A organização implementa atividades de controlo através de políticas que estabelecem o que é esperado e de procedimentos para colocar em ação essas políticas.



Informação e comunicação

13. A organização obtém, ou gera, e utiliza informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento das outras componentes do CI.

14. A organização comunica as informações, incluindo os objetivos e as responsabilidades pelo CI, necessárias para apoiar o funcionamento das outras componentes do CI.

15. A organização comunica com entidades externas assuntos que afetam o funcionamento das outras componentes do CI.

Monitorização

16. A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações em agregado e/ou em separado para averiguar se as componentes do CI estão presentes e em funcionamento.

17. A organização avalia e comunica, em tempo útil, as deficiências detetadas no CI às partes responsáveis por encetar, incluindo os gestores e o órgão de gestão, as medidas corretivas.

Figura 10 - Componentes e 17 princípios do controlo interno segundo o relatório COSO 2013

Fonte: Retirado de Almeida (2022, p.338 e 339).

Para que o CI seja considerado eficiente é necessário que as cinco componentes estejam implementadas da forma mais correta e eficiente.

Os manuais aprovados pelo COSO complementam-se entre si, estes garantem uma ligação entre as cinco componentes criando um sistema que responda dinamicamente a novas condições. Existe uma relação direta entre os objetivos pretendidos de alcançar, com as componentes que representam o que é necessário para atingir os objetivos, e com a estrutura organizacional da entidade (COSO, 2013).

O que diferencia os manuais Framework de 1992 e Framework de 2013 são os novos 17 princípios repartidos pelas 5 componentes que nos auxiliam e permitem conciliar a avaliação da estrutura, do funcionamento e da eficácia do CI. O Framework de 2013 veio ampliar o conjunto de relatórios usados, sendo passados a considerar relatórios financeiros e não financeiros, quer externos quer internos. Essa nova abordagem também pode acelerar a adequação das metas, adaptando-se ao ambiente atual, levando em consideração as necessidades e complexidades dos diferentes tipos de negócios e leis, regras e regulamentos (COSO, 2013).



O COSO 2013 é parte integrante do COSO ERM (Enterprise Risk Management), um modelo de controlo interno focado no risco. Este modelo tem como objetivo a identificação dos principais eventos suscetíveis a riscos, de modo a conseguir gerir esses riscos mediante o “apetite” definido, assegurando assim, que os objetivos são alcançáveis, diferente da forma do COSO que foca efetivamente em processos. O COSO ERM também passou por atualizações ao longo dos anos e em 2017 apresentou novas características (COSO, 2013).

Concluiu-se que o controlo interno é um processo, ou seja, considera-se, portanto, um meio para atingir um fim. Para que o CI seja eficaz, não basta ter apenas regulamentos e princípios internos, é necessário que todos os conheçam e os ponham em prática. O CI apenas fornece uma segurança razoável. O CI tem como objetivo ajudar a organização a alcançar os seus objetivos (COSO, 2013).

2.2.2. O controlo interno segundo as International Standards on Auditing (ISA) da International Federation of Accountants (IFAC)

Fundada em 1977, a IFAC é atualmente composta por mais de 175 membros e associados de mais de 130 países e jurisdições, representando aproximadamente 3 milhões de profissionais em regime liberal, e na educação, setor público, indústria e comércio. A IFAC serve o interesse público ao contribuir para o desenvolvimento de organizações fortes e sustentáveis, mercados e economias (IFAC, 2018).

Os principais objetivos da IFAC são:

- defender a transparência, responsabilidade pelos atos e comparabilidade do relato financeiro;
- auxiliar o desenvolvimento da profissão de auditoria e contabilidade; e
- comunicar a importância e valor dos profissionais de auditoria e contabilidade à comunidade financeira global.

Como parte do seu mandato de interesse público, a IFAC contribui para o desenvolvimento, adoção e implementação de normas de auditoria e garantia de fiabilidade de alta qualidade, principalmente através do seu apoio ao International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). A IFAC proporciona recursos humanos, instalações, suporte de comunicações e financiamento a este organismo de normalização independente e facilita as nomeações e processos de seleção dos seus membros (IAASB, 2018).



A IFAC (2018) definiu um conjunto de padrões de esclarecimento que compreendem:

- normas internacionais de controlo de qualidade;
- normas internacionais de auditoria (ISA);
- normas internacionais de trabalhos de garantia de fiabilidade;
- normas internacionais de trabalhos de revisão; e
- normas internacionais de serviços relacionados.

De acordo com a ISA 315 (2019) §11, o principal “objetivo do auditor é identificar e avaliar os riscos de distorção relevante, seja devido fraude ou erro, nos níveis de demonstração financeira e de asserção, fornecendo assim uma base para projetar e implementar respostas aos riscos avaliados de distorção material. Em suma, esta estabelece normas para entender a entidade auditada e o seu ambiente, ou seja, identificar e avaliar o risco de distorção relevante em uma auditoria de demonstrações financeiras por meio do conhecimento da entidade auditada”.

A ISA 315 (2019) define o CI como um “Processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, órgão de gestão e outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis. O termo “controles” refere-se a qualquer aspeto de um ou mais dos componentes do controlo interno.”

É na ISA 315 que estão descritas as cinco componentes do CI (§14 a §24). A divisão do controlo interno nas cinco componentes seguintes, para efeitos das ISA, proporciona um enquadramento útil para os auditores considerarem a forma como diferentes aspetos do controlo interno de uma entidade podem afetar a auditoria (§59):

- I. O ambiente de controlo;
- II. O processo de avaliação de risco da entidade;
- III. O sistema de informação, incluindo os processos de negócio relacionados;
- IV. Atividades de controlo; e
- V. Monitorização de controlos;

Segundo a IFAC (2018), esta define o SCI como “o plano de organização e todos os métodos e procedimentos adotados pela administração de uma entidade para auxiliar a atingir o objetivo de gestão, de assegurar, tanto quanto for praticável, a metódica e eficiente conduta



dos negócios, incluindo a aderência às políticas da administração, a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação da informação financeira fidedigna”.

Comparando a informação transmitida pelo COSO e pela ISA 315 da IFAC, podemos verificar que a informação é compatível, nomeadamente, no que toca à menção das cinco componentes do CI.

2.2.3. O controlo interno segundo as International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI) da International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI)

Normas e diretrizes são essenciais para garantir credibilidade, qualidade e profissionalismo na auditoria do setor público. É através da INTOSAI que foram desenvolvidas Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores, mais conhecidas pela sigla ISSAI. A INTOSAI foi fundada em 1953, mas apenas de 1992 é que surgiram as normas relacionadas com o controlo interno na administração pública, tendo estas sido atualizadas em 2007, com a criação do INTOSAI GOV 9100 - Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector (Committee, 2019).

A INTOSAI é um organismo internacional independente cujo principal objetivo é promover a ligação entre instituições superiores de auditoria no domínio do setor público, determinam que a existência de um sistema adequado de controlo interno reduz os riscos de erros ou irregularidades. As ISSAI visam promover a realização de auditorias independentes e eficazes pelas Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) (Committee, 2019).

As normais da ISSAI são definidas no INTOSAI Framework of Professional Pronouncements, tendo sido revisto em 2019, e subdividido por três partes:

- INTOSAI-P - Estabelecer princípios;
- INTOSAI Standards - normas;
- INTOSAI Guidance – diretrizes.

A INTOSAI define o controlo interno como “uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da entidade no qual se insere. Compreende o controlo interno contabilístico e o controlo



administrativo” (INTOSAI, 2010). Ou seja, é um processo integrado, realizado por autoridades e colaboradores da organização, para identificar fatores de risco de acordo com a missão e desempenho da organização para garantir a implementação razoável dos objetivos comuns. São considerados como objetivos comuns:

- Garantir o desempenho com eficiência e eficácia das operações;
- Fiabilidade das demonstrações financeiras;
- Cumprir as leis, normativos e regulamentos legais válidos; e
- Proteger os recursos contra perda, uso errado, danos e controlar fatores relacionados com o risco.

O CI é um processo integrado e dinâmico, este adapta-se às constantes mudanças existentes nas organizações, a todos os *stakeholders* envolventes. O espírito de aplicação das diretrizes de processo definidas no CI deve ser inculcado de forma a conter riscos e fornecer garantia razoável para o cumprimento da missão da organização e, principalmente, de seus objetivos gerais (Almeida, 2022).

2.2.4. O controlo interno segundo o Institute of Internal Auditors (IIA) e o Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI)

O IIA é uma organização que defende, fornece conferências educacionais e desenvolve padrões, orientações e certificações para a profissão de auditoria interna. O IIA surgiu em 1941, este organismo estabelece normas definidas no Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, os pontos relacionados com Independência, Âmbito do trabalho e Desempenho do trabalho de auditorias internas alargando a sua área de atuação em 1947 (Martins & Morais, 2013, p.51). As normas do IIA têm aplicação a nível global, cabendo aos organismos dos países filiados, representado pelo IPAI em Portugal, efetuar a tradução para os seus membros a nível local.



A missão do IIA é promover uma cultura ética na profissão de auditoria interna. O Código de Ética do instituto segundo Morais & Martins (2013), “ultrapassa a mera definição de auditoria interna, para incluir dois componentes essenciais:

- Princípios básicos – constam dos pilares para a estrutura da profissão:
 - Integridade;
 - Objetividade;
 - Confidencialidade; e
 - Competência.
- Regras de conduta – são um conjunto de deveres, “ser ou fazer” (deontologia), aplicados ao exercício da função que levam ao cumprimento dos princípios éticos

Segundo GAA Camões (2013), o IIA define CI como “qualquer ação empreendida pela gestão, pelo conselho e outros membros da entidade para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade do alcance dos objetivos e metas da organização. A gestão planeia, organiza e dirige o desempenho de ações suficientes para assegurar com razoabilidade que os objetivos e metas serão alcançados” (GAA Camões, 2013, p. 25).



2.2.5. Síntese dos conceitos do CI

Em contexto de resumir os conceitos de CI definidos por cada organismo, segue abaixo uma tabela resumo:

	Conceito de Controlo Interno	Contributo para uma gestão eficaz
COSO	Segundo o COSO este define controlo interno como “um processo conduzido por todos os intervenientes de uma organização, com a finalidade de fornecer uma certeza razoável sobre o cumprimento dos seus objetivos: eficiência e eficácia das operações, fiabilidade das demonstrações financeiras, e cumprimento de leis e regulamentos”.	<ul style="list-style-type: none"> - Evita a perda de recursos; - Contribui para o sucesso da entidade; - Auxilia no desempenho e na obtenção de lucro; - Informações financeiras sejam fiáveis; - Estar em conformidade com a legislação que é aplicável; e - Facultar informação à administração e à gestão sobre a evolução da empresa.
ISA da IFAC	A ISA 315 §4 define o CI como o “Processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, gerência e outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis”.	<ul style="list-style-type: none"> - Defende a transparência, responsabilidade pelos atos e comparabilidade do relato financeiro; - Auxilia o desenvolvimento da profissão de auditoria e contabilidade; e - Comunica a importância e valor dos profissionais de auditoria e contabilidade à comunidade financeira global.



ISSAI da INTOSAI	A INTOSAI define o controlo interno como “um processo integrado, realizado por autoridades e funcionários da organização, como o objetivo de identificar fatores de riscos de acordo com a missão e desempenho da organização para assegurar a implementação razoável dos objetivos comuns”.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar e regular o desempenho, ética, economicamente, com eficiência e eficácia; - Realizar as responsabilidades de pagamento; - Obedecer às leis e atos normativos legais válidos; e - Proteger os recursos contra perda, uso errado, danos e controlar fatores relacionados com o risco.
IIA e o IPAI	O IIA define CI como “qualquer ação empreendida pela gestão, pelo conselho e outros membros da entidade para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade do alcance dos objetivos e metas da organização. A gestão planeia, organiza e dirige o desempenho de ações suficientes para assegurar com razoabilidade que os objetivos e metas serão alcançados”.	<ul style="list-style-type: none"> - Defender e promover o valor dos profissionais de auditoria interna nas organizações; - Proporcionar oportunidades de desenvolvimento, normas e outras orientações de prática profissional; e programas de certificação; - Pesquisar, divulgar e promover conhecimento sobre auditoria interna e seu papel adequado no controlo, gestão de riscos e governança; - Melhores práticas de auditoria interna; - Compartilhar informações e experiências.

Tabela 4 - Síntese dos conceitos do CI

Fonte: elaboração própria



2.3. Tipos de controlo interno

De acordo com Martins & Morais (2013) existem vários tipos de controlo interno. Estes podem ser definidos como:

	Objetivo	Exemplo
Preventivos	Este tipo de CI impede a ocorrência de factos indesejáveis, ou seja, à priori. Impedir determinados acontecimentos com um controlo mais adequado. Destinam-se a evitar que distorções que ocorram nas demonstrações financeiras.	Exigir a dupla passagem de conhecimento por parte da gerência de modo a conseguir controlar as operações.
Detetivos	Este identifica erros ou irregularidades ocorridas, ou seja, à posteriori. Detetar distorções que não tenham sido prevenidas nos controlos preventivos.	A elaboração de reconciliações bancárias, de modo a evitar erros.
Corretivos	Este pretende corrigir problemas ocorridos e indesejados.	Elaboração de relatórios para análises de modo a conseguir visualizar erros e ocorrências não desejadas.
Orientativos	Este tipo pretende transmitir orientações para a ocorrência de factos desejáveis	Para conseguir obter determinados acontecimentos de forma desejável e orientada é necessário implementar regulamentos internos na entidade.
Compensatórios	Compensar eventuais fragilidades e fraquezas de outros controlos implementados.	O cruzamento da informação da empresa, comparar a informação existente entre contabilidade e armazém.

Tabela 5 - Tipos de Controlo Interno

Fonte: adaptado de Martins & Morais (2013).



Segundo o AICPA existem apenas dois tipos de controlo interno:

Administrativo	Contabilísticos
O controlo administrativo é um tipo de controlo baseado em políticas, práticas e procedimentos adotados pelas entidades para garantir o seu funcionamento.	O controlo contabilístico é um tipo de controlo que está relacionado com a forma de como são preparadas as demonstrações financeiras.

Tabela 6 - Tipos de Controlo Interno (AICPA)

Fonte: adaptado de GAA Camões (2013)



2.4. Métodos de controlo interno

Na opinião de Martins & Morais (2013), existem cinco métodos de CI:

Métodos	Objetivo
Controlo Administrativo	Análises estatísticas de rentabilidade; Controlo de qualidade; Preparação e especialização do pessoal; Análise das variações entre valores orçamentados e os valores ocorridos.
Controlo Operacional	Para um bom controlo operacional é necessário seguir um bom: -Planeamento; -Contabilização e sistemas de informação; -Documentação; -Autorização de superiores; -Seguir políticas, procedimentos e métodos.
Controlo para a gestão dos RH	Os recursos humanos numa empresa são fundamentais para o desenvolvimento da atividade. Para isso torna-se essencial conseguir obter: -Recrutamento e seleção; -Desenvolvimento; -Supervisão.
Controlo de revisão e análise (contabilísticos)	Manter o controlo sobre os valores da empresa é importante para o seu desempenho. Para isso torna-se necessário existir: -Sistemas de conferências, aprovação e autorização; -Orçamentos; -Controlos físicos sobre ativos; -Auditoria interna.
Controlo das instalações e equipamentos	O controlo também se aplica à constante verificação e manutenção das instalações e equipamentos.

Tabela 7 - Métodos de Controlo Interno

Fonte: adaptado de Martins & Morais (2013).



2.5. A importância do controlo interno

Na atualidade o CI é, cada vez mais, uma ferramenta relevante nas empresas. As alterações constantes na estrutura organizacional de uma empresa, são constantes, nomeadamente, ao nível da dimensão das empresas e dos negócios, da dependência de utilização de tecnologias e muitas outras mais, conferem uma maior exposição ao risco, remetendo para uma maior importância à existência de medidas de controlo (Floriano, 2006).

Um SCI adequado é fundamental para garantir um bom desempenho, garantindo o seu foco nas atividades adequadas, devendo ser realizadas no tempo certo, dentro de um custo aceitável. O SCI é um instrumento de grande relevo para as organizações, sejam estas de grande ou de pequena dimensão. Este atua preventivamente contra irregularidades que possam visar negativamente a própria organização (Floriano, 2006).

Costa (2023) defende que o SCI exerce uma grande importância na organização, afirmando que “uma entidade, por mais pequena que seja, não pode exercer a sua atividade sem um SCI implementado”.

Com o crescimento/desenvolvimento da organização, com a complexidade das operações e atividades desenvolvidas pela organização, origina um aumento da sua hierarquia. Com isto, começa-se a sentir a necessidade da segregação de funções, ou seja, distribuir as tarefas de forma que as mesmas não se encontrem centralizadas apenas numa pessoa. Com a descentralização de funções é possível evitar/reduzir as fraudes, desvios ou irregularidades. Para além disso, com o constante aumento da organização torna-se imperativo um aumento da extensão do SCI e da natureza dos controlos implementados (Almeida, 2022).

Existem inúmeras vantagens com a existência de um SCI numa organização. Desde facilitar a deteção de erros e fraudes, como a possibilidade de conseguir melhorar os resultados com uma otimização dos recursos existentes, desde humanos, materiais e financeiros, conseguindo desta forma garantir a eficiência e eficácia das operações (Almeida, 2022).

Para sintetizar, o CI deve proporcionar as informações necessárias e claras à organização, de forma a proporcionar um maior grau de fidedignidade nas demonstrações financeiras, estando estas em conformidade com as leis e regulamentos existentes, a qual a organização se encontra enquadrada (Almeida, 2022).



2.6. A avaliação e gestão do risco

Toda e qualquer entidade está sujeita a enfrentar riscos interno e riscos externos que são uma ameaça à persecução dos seus objetivos. Entende-se por risco como a possibilidade de um evento afetar negativamente os objetivos pretendidos para uma organização (Almeida, 2022).

Nos riscos internos podemos incluir:

- As mudanças nas responsabilidades do órgão de gestão;
- As mudanças no processo de informação interna;
- Um modelo de negócio que dificulta a obtenção de lucro;
- Etc.

Nos riscos externos são incluídos:

- Recessão económica;
- Aumento da concorrência;
- Produtos ou serviços substitutos;
- Mudanças nos aspetos legais que regulamentam o negócio;
- Alterações na cadeia de fornecimento dos bens/matérias-primas que podem originar roturas de stock.

A avaliação do risco é um processo iniciado pelo órgão de gestão para identificar, analisar e responder a esses riscos. As constantes mudanças no ambiente económico, industrial, jurídico e operacional exigem que as empresas estejam atentas a esses riscos, ficando assim aptas para a mudança (Almeida, 2022).

É claro que a gestão de riscos está associada ao vocabulário corporativo há algum tempo, associado também ao controlo interno estes fazem parte do dia a dia dos negócios. De acordo com variadas pesquisas o controlo interno passa a ser mais eficaz quando conhecidos os riscos associados/envolvidos na gestão de negócios (Almeida, 2022).

De acordo com Assi (2021), “entender o negócio, implementar os controles, e obviamente, já indicar as possibilidades de riscos e quando temos os processos mapeados, que facilitam muito o processo de gestão de negócios”.



O risco tem como principal característica a probabilidade de ocorrer ou não, dada determinada alternativa definida pelo gestor. Por essa ótica, o risco pode ser interpretado como uma ameaça ao alcance dos objetivos organizacionais. As categorias de riscos a que uma atividade está exposta dependem da natureza dessa mesma atividade e de como essa foi tratada aos olhos dos gestores. O risco pode ser categorizado em 4 macros: estratégicos, operacionais, conformidade e financeiros (Assi, 2021).

Categoria de Risco	Definição
Riscos Estratégicos	Os riscos estratégicos são aqueles que podem afetar a estratégia de negócio, ou os seus objetivos e curto, médio e longo prazo. Estão relacionados com as escolhas realizadas pelos gestores na elaboração e definição do planeamento estratégico.
Riscos Operacionais	Os riscos operacionais são definidos como as possibilidades de perdas diretas e indiretas, em razão de fraquezas ou ausências de processos e controlos internos adequados, bem como perdas decorrentes de eventos externos.
Riscos de Conformidade	Os riscos de conformidade são definidos como as probabilidades de perda ocasionadas pela inobservância, violação ou interpretação indevida de regulamentos e normas, ou pela exposição a penalidades legais que acarretam as perdas financeiras e de reputação que a organização pode enfrentar.
Riscos Financeiros	Os riscos financeiros são definidos como todas as possibilidades que podem levar uma pessoa física ou jurídica a perder dinheiro, seja por meio de transações financeiras indevidas, pela ausência de controlo financeiro, operações sem fundamento, ausência de fluxo de caixa adequado, endividamento exagerado, por desvalorização de bens ou produtos, ou até por investimentos inadequados.

Tabela 8 - Categorias do risco

Fonte: adaptado de Assi (2021).



Com isto, compreende-se a gestão do risco é um processo de identificação, análise e propostas de soluções para possíveis riscos que uma empresa está exposta. Este é um processo que identifica os pontos de vulnerabilidade e define medidas de resolução adequadas (Almeida, 2022). A gestão do risco é de extrema importância numa empresa, uma vez que:

- Impulsiona o desenvolvimento da empresa - analisando e antecipando cenários possíveis;
- Aumenta a competitividade – a empresa irá destacar-se uma vez que já planeou todos os cenários possíveis;
- Criar oportunidades e valor para a organização;
- Aumenta a segurança dos projetos – segurança na definição de novos objetivos, visto que os riscos já foram analisados;
- Minimiza os riscos internos e externos – a gestão do risco diminui as ameaças existentes ao negócio.

Segundo a ISO 31000 (ISO Standards, 2018), para uma avaliação do risco a gestão deve:

- Produzir e proteger o valor empresarial;
- Participar em todos os processos organizacionais;
- Tomar decisões;
- Manter um bom planeamento estratégico;
- Estar alinhada com a cultura organizacional;
- Considerar os fatores humanos e culturais da empresa;
- Ser transparente e inclusiva;
- Facilitar o progresso contínuo da organização; e
- Ser capaz de enfrentar transformações.

Desse modo, a organização precisa ser dinâmica e capaz de reagir às mudanças, e para isso é necessário que as ameaças sejam quantificáveis e qualificadas (ISO Standards, 2018).



2.7. Asserções subjacentes às demonstrações financeiras

Asserções são declarações prestadas pelo órgão de gestão, de forma explícita ou não, que são incluídas nas demonstrações financeiras. Referem-se ao reconhecimento, mensuração e apresentação de classes de transações e acontecimentos, saldos e divulgações nas demonstrações financeiras. Por exemplo, a asserção da plenitude refere-se a que todas as transações e acontecimentos que deviam ser registados foram registados. São usadas pelo auditor para considerar os diferentes tipos de distorções potenciais que podem ocorrer (IFAC, 2018). Estas asserções (do órgão de gestão) relacionam-se com o reconhecimento, mensuração, apresentação de classes de transações e acontecimentos, saldos de contas e divulgações nas demonstrações financeiras (IFAC, 2018).

As asserções podem ser divididas em três categorias, de acordo com o estabelecido na ISA 315, tal como Costa (2023) e Almeida, (2022):

- asserções sobre classes de transações e acontecimentos relativos ao período abrangido pela auditoria;
- asserções sobre saldos de contas no final do período; e
- asserções sobre apresentação e divulgação.

As asserções relacionadas com as classes de transações e acontecimentos relativos ao período abrangido pela auditoria são:

- Ocorrência;
- Plenitude;
- Exatidão;
- Corte;
- Classificação.



	Asserção	Descrição
Classes de transações e acontecimentos, e divulgações relacionadas, no período a auditar	Ocorrência	As transações e acontecimentos registados ou divulgados ocorreram e dizem respeito à entidade.
	Plenitude	Todas as transações e acontecimentos que deveriam ser registados foram devidamente registados, e todas as divulgações relacionadas que deveriam ter sido excluídas nas demonstrações financeiras foram incluídas, no contexto dos requisitos do referencial de relato financeiro.
	Exatidão	As quantias e outra informação relativa a transações e acontecimentos registados foram registadas apropriadamente, e as divulgações relacionadas foram apropriadamente mensuradas e descritas, no contexto dos requisitos do referencial de relato financeiro aplicável.
	Corte	As transações e acontecimentos foram registados no período contabilístico correto.
	Classificação	As transações e acontecimentos foram contabilizadas nas contas apropriadas.

Tabela 9 - As asserções relacionadas com as classes de transações e acontecimentos relativos ao período abrangido pela auditoria

Fonte: adaptado de IFAC (2018).

As asserções sobre saldos de contas no final do período relacionam-se com:

- Existência;
- Direitos e obrigações;
- Plenitude;
- Rigor, valorização e imputação;
- Classificação.



	Asserção	Descrição
Saldos das contas no final do período	Existência	Os ativos, passivos e interesses de capital próprio existem.
	Direitos e obrigações	A entidade detém ou controla os direitos aos ativos e os passivos são as obrigações da entidade.
	Plenitude	Todos os ativos, passivos e interesses de capital próprio que deveriam ter sido registados, e todas as divulgações relacionadas que deveriam ter sido incluídas nas demonstrações financeiras foram incluídas, no contexto dos requisitos do referencial de relato financeiro aplicável.
	Rigor, valorização e imputação	Os ativos, passivos e interesses de capital próprio estão incluídos nas demonstrações financeiras por quantias apropriadas e quaisquer ajustamentos de valorização ou imputação estão apropriadamente mensuradas e descritas, no contexto dos requisitos do referencial de relato financeiro aplicável.
	Classificação	Os ativos, passivos e interesses de capital próprio foram registados nas contas apropriadas.

Tabela 10 - As asserções sobre saldos de contas no final do período

Fonte: adaptado de IFAC (2018) e Costa (2023).

As asserções sobre apresentação e divulgação refere-se:

- Ocorrência e direitos e obrigações;
- Plenitude;
- Classificação e compreensibilidade;
- Exatidão e valorização.



Asserção		Descrição
Apresentação e divulgação	Ocorrência e direitos e obrigações	Os acontecimentos, transações e outros assuntos divulgados ocorreram e dizem respeito à entidade;
	Plenitude	Todas as divulgações que deveriam ter sido incluídas nas demonstrações financeiras foram realmente incluídas.
	Classificação e compreensibilidade	A informação financeira está apresentada e descrita de forma apropriada e as divulgações estão expressas com clareza.
	Exatidão e valorização	As informações financeiras e outras estão adequadamente divulgadas e por quantias apropriadas.

Tabela 11 - As asserções sobre apresentação e divulgação

Fonte: IAASB Handbook (2013) e Costa (2023).

2.8. Métodos de recolha de um sistema de controlo interno

O controlo interno irá variar de acordo com o tipo e o tamanho da organização, especialmente porque cada empresa possui características e necessidades próprias (Costa, 2023). O SCI deve ser adaptado conforme as necessidades do negócio, para isso existem alguns fatores que precisam ser levados em conta:

- Estrutura da entidade: necessidade da existência de um organograma que estabeleça e demonstre as funções e a segregação das mesmas, além da natureza dos cargos e respectivas responsabilidades;
- Elaboração de um manual de procedimentos contendo práticas, aprovações, processos e de rotinas, bem como definição de pessoas responsáveis;
- Possuir uma estrutura contabilística adequada;
- Execução de auditoria interna para verificar, avaliar e aperfeiçoar os controlos internos.



Segundo Costa (2023) o processo de levantamento e recolha de um SCI começa pela análise de: organogramas, manuais de descrição de funções, manuais de políticas e procedimentos contabilísticos, manuais de medidas de CI e outras informações que estejam relacionadas com aspetos afetos ao controlo administrativo e contabilístico. Em algumas empresas é normal ver estes documentos desatualizados ou mesmo inexistentes, pois os assuntos relacionados com esta matéria são muitas vezes tratados oralmente e não posteriormente transcritos. Independentemente da sua existência o levantamento do SCI deverá incluir: entrevistas aos responsáveis das diversas secções e, se necessário, aos que executam as tarefas; e observar a forma como as tarefas são executadas e a documentação processada.

2.9. Avaliação do CI

Segundo Almeida (2022), um SCI não deve ser confundido com uma auditoria interna. A AI tem como objetivo verificar se as medidas implementadas pelo SCI estão a ser cumpridas.

Na avaliação do CI o auditor utiliza um processo de três fases:

- I. Compreender e documentar o controlo interno implementado pelo cliente;
- II. Efetuar uma avaliação preliminar do risco de controlo;
- III. Realizar testes aos controlos.

Estas fases, sendo estas aplicadas asserção a asserção vão definir a extensão, a natureza e a oportunidade dos procedimentos substantivos.

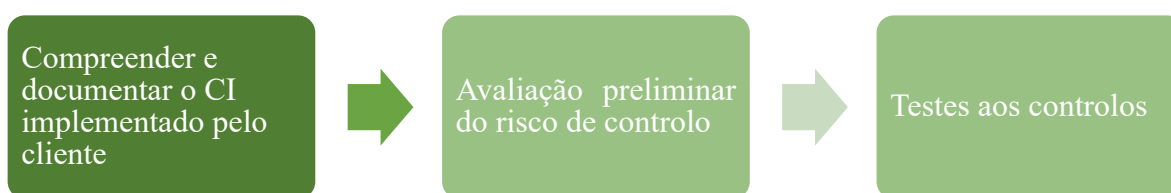


Figura 11 - Avaliação do Controlo Interno

Fonte: Adaptado de Almeida (2022).



O CI deve ser feito utilizando uma metodologia *top-down*, ou seja, primeiramente são identificadas as rubricas significativas das demonstrações financeiras, quer dizer, as que apresentam um risco inerente mais elevado, e posteriormente as asserções mais relevantes, ou seja, as asserções onde pode existir o risco de distorções materiais e finalmente seleccionar os controlos a testar (Almeida, 2022).

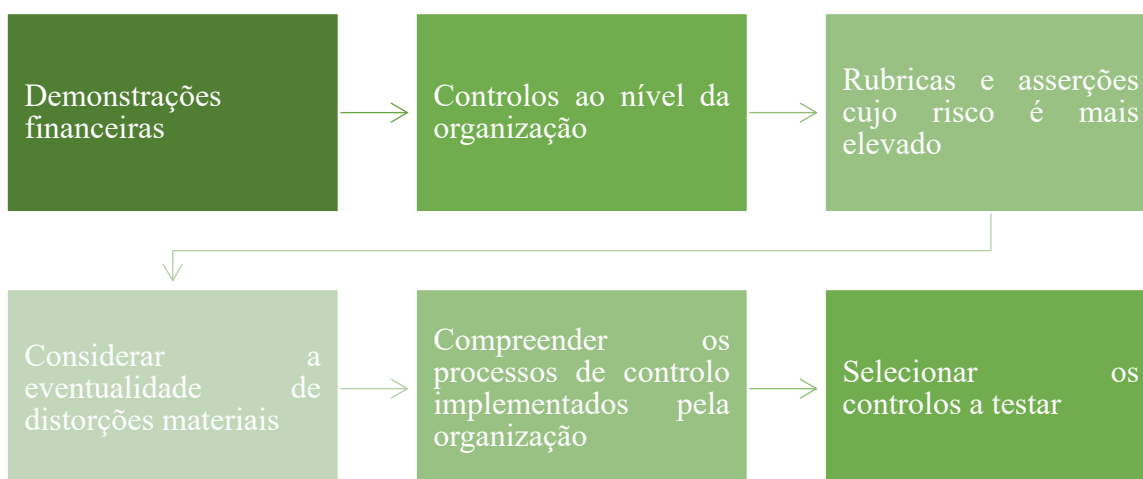


Figura 12 - Abordagem top-down

Fonte: adaptado de Almeida (2022).

Para verificar se um SCI é, ou não, adequado a uma determinada entidade, é necessário adotar procedimentos (formas de recolha e de registo) de forma a obter a compreensão do mesmo. Deve-se iniciar a recolha de informação através de legislação, da análise a organogramas, manuais de descrição de funções e de procedimentos, assim como quaisquer outras informações que se relacionem com o controlo administrativo e contabilístico. A segunda parte para uma recolha eficaz de informação, passa pela realização de entrevistas com os órgãos de gestão e com os respetivos colaboradores e pela observação, sendo esta de extrema importância, uma vez que irá demonstrar como as tarefas são executadas e a documentação tratada, devendo esse trabalho ficar registado através dos questionários padronizados, narrativas (descrição detalhada dos procedimentos e medidas), fluxogramas ou formas mistas (fluxogramas e narrativas), visando aferir se o sistema se encontra aplicado no seio organizacional (Almeida, 2022).



Os questionários padronizados, baseiam-se em perguntas relacionadas com as políticas contabilísticas e de controlo, bem como sobre os procedimentos implementados para prevenir e detetar as distorções materiais. Cada questionário está orientado para respostas “sim” ou “não”, existindo um campo onde são colocadas observações pelo auditor interno. O uso deste tipo de questionário, torna-se muitas vezes uma desvantagem por se tornar demasiado “padronizado”, ou seja, com pouca flexibilidade. Muitas vezes o auditor depara-se com perguntas que não são aplicáveis à organização que está a auditar. A vantagem destes questionários padronizados é o facto de minimizarem o risco do auditor se esquecer de abordar matérias relevantes (Coutinho, 2023). De seguida segue um exemplo de um questionário padronizado.

Cliente: ABC, Lda.		Ano: 2022		
Secção: Financeira				
Preparado por: ____	Data: __/__/____	Revisto por: _____	Data: __/__/____	
Questionário de	Sim	Não	Não Aplicável	Observações
Controlo Interno				
1. ...				
2. ...				
3. ...				

Figura 13 - Exemplo de questionário padronizado

Fonte: adaptado de (Coutinho, 2023).

As narrativas sumariam a compreensão do auditor em relação aos procedimentos e políticas de controlo implementados na organização. Estas descrevem todos os fluxos de transações, identificam os colaboradores envolvidos, os documentos preparados, os registos contabilísticos e a segregação de funções. As narrativas são mais eficientes em pequenas organizações, uma vez que nas médias e grandes organizações as narrativas tendem a ser demasiado extensas, tornando-as difíceis de compreensão bem como a identificação de fragilidades no controlo interno (Almeida, 2022).



O correio é aberto pela Maria José, a secretária, que elabora uma lista diária da correspondência recebida e procede à sua distribuição interna. Se no correio vierem cheques de clientes estes são imediatamente cruzados pela Maria José, entregando-os posteriormente ao Alberto Lourenço. Este tira uma fotocópia dos cheques, prepara os talões de depósito e procede ao seu depósito diário. O duplicado do depósito é arquivado ao João Sousa para proceder ao lançamento contabilístico. Mensalmente são elaboradas reconciliações bancárias pelo Pedro Martins, o responsável pela contabilidade, que posteriormente são revistas pela Ana Morgado do departamento financeiro.

Figura 14 - Exemplo de uma narrativa

Fonte: Adaptado de Almeida (2022).

Os fluxogramas são uma representação simbólica de um sistema e de procedimentos ilustrados sequencialmente. Os fluxogramas utilizam símbolos padronizados, linhas de conexão e anotações de modo a demonstrar um fluxo sequencial de uma determinada operação (vendas, compras, inventários, pagamentos a funcionários, recebimentos e pagamentos). A construção de um fluxograma é um processo moroso, uma vez que, o auditor necessita de efetuar um levantamento dos funcionários envolvidos, recolher da operação. No entanto, após a sua conclusão o auditor fica com uma visão clara das operações (Lisboa & Gomes, 2019).

A probabilidade de ocorrerem erros, más interpretações, áreas omitidas ou afirmações ambíguas é menor quando se utilizam fluxogramas em comparação com as narrativas. Os fluxogramas apresentam como desvantagem algumas eventuais debilidades no controlo interno, não sendo estas de fácil identificação comparando com os questionários, já que uma resposta “não” identifica alguma debilidade. Para superar essa lacuna, muitas empresas de auditoria utilizam quer os questionários, quer os fluxogramas quando estão a levantar um SCI (Almeida, 2022).

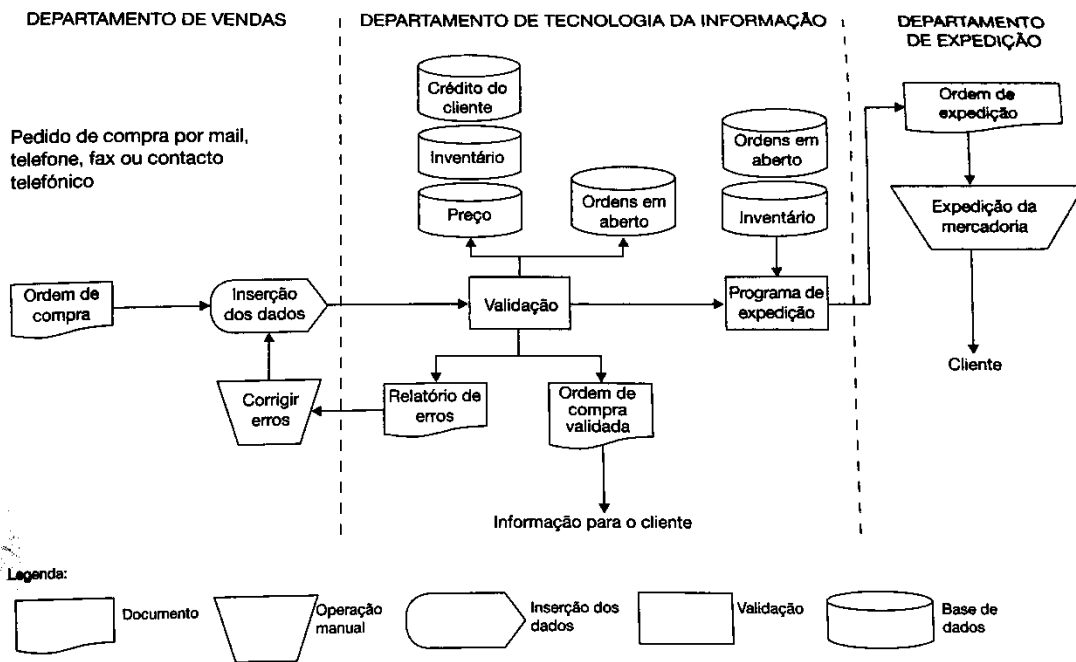


Figura 15 - Exemplo de um fluxograma horizontal

Fonte: Retirado de Lisboa & Gomes (2019).

2.10. As limitações e distorções do controlo interno

Como já mencionado anteriormente a implementação de um SCI funcional é essencial para a tomada de decisão por parte do órgão de gestão, evitando assim, potenciais perdas. Um SCI, apenas pode transmitir uma segurança razoável (e não absoluta) à gestão sobre a realização dos objetivos da entidade, mesmo sendo concebido de forma adequada.

De acordo com o COSO (2013), existem limitações da operacionalidade/funcionalidade de um SCI, tais como:



Limitações e Distorções do CI

Desinteresse da gestão	A falta de motivação por parte dos órgãos de gestão resulta numa fraca atenção na manutenção e no alcance dos objetivos do sistema de CI. Esta falta de motivação pode dever-se a inconsciência da sua importância, falta de formação ou até mesmo objetivos opostos aos da organização
Dimensão da organização	As dimensões das organizações têm uma relação direta com a segregação de funções (decentralização), sendo que a implementação de um SCI em grandes organizações é mais fácil do que em organizações pequenas. Quando as organizações são reduzidas, esta dificuldade de ser compensada com outras medidas de controlo.
Custo-benefício	A implementação de um SCI não tem sempre os mesmos custos, estes variam consoante a entidade e a complexidade do sistema. A sua implementação só se justifica quando a relação custo/benefício é positiva. Cabe à gestão a avaliação custo-benefício do SCI a implementar
Erro humano	A falta de competência, desmotivação, falta de atenção, entre outros aspetos pode induzir a falhas e erros. O SCI só funcionará se todas as pessoas o conhecerem bem e estiverem alinhadas no cumprimento dos seus objetivos; Auditoria interna.
Utilização de meios informáticos	A utilização da tecnologia implica a existência de um controlo a toda a informação eletrónica.
Conluio	Um SCI não consegue combater o conluio, ou seja, duas ou mais pessoas se juntam para cometer atos fraudulentos. Estes, quando cometidos por alguém de elevado nível hierárquico, tornam-se ainda mais difíceis de detetar.
Transações pouco usuais	O SCI é desenhado para operações de rotina, ficando as transações pouco usuais fora do seu alcance.

Tabela 12 - Limitações e Distorções do Controlo Interno

Fonte: Adaptado de COSO (2013).



Capítulo III – Enquadramento do Estudo e da Entidade

3.1. Enquadramento do setor turístico e hoteleiro

Portugal é cada vez mais procurado para viver pela qualidade de vida que proporciona materializada no clima, na gastronomia, na segurança, na proximidade, na relação qualidade/preço. É notória a crescente procura de investidores, cidadãos de outros países, estudantes estrangeiros e investigadores que escolhem Portugal para residir, contribuindo para um ambiente multicultural e um ecossistema empreendedor, capaz de gerar movimentos de elevado valor acrescentado (INE, 2023).

O setor do alojamento turístico registou 2,7 milhões de hóspedes e 6,8 milhões de dormidas em abril de 2023, correspondendo a crescimentos de 16,5% e 13,8%, respetivamente (+30,7% e +26,8% em março de 2023, pela mesma ordem). Face a abril de 2019, registaram-se crescimentos de 17,5% nos hóspedes e 14,3% nas dormidas (INE, 2023).

Em abril, o mercado interno contribuiu com 2,0 milhões de dormidas (+7,3%) e os mercados externos totalizaram 4,8 milhões de dormidas (+16,8%). Face a abril de 2019, observaram-se aumentos de 21,1% nas dormidas de residentes e 11,6% nas de não residentes (INE, 2023).

Estabelecimentos de alojamento turístico	Unidade	Março 2023		Abril 2023		Jan - Abr 23	
		Valor	Tvh (%)	Valor	Tvh (%)	Valor	Tvh (%)
Hóspedes	10 ³	2 057,1	30,7	2 738,0	16,5	7 897,5	31,3
Residentes em Portugal	"	836,9	17,6	1 068,4	7,9	3 364,6	17,1
Residentes no estrangeiro	"	1 220,2	41,6	1 669,6	22,8	4 532,9	44,3
Dormidas	10 ³	5 081,0	26,8	6 834,6	13,8	19 400,8	30,0
Residentes em Portugal	"	1 482,3	15,6	2 038,2	7,3	6 045,2	16,7
Residentes no estrangeiro	"	3 598,7	32,1	4 796,4	16,8	13 355,6	37,1
Estada média	nº noites	2,47	-3,0	2,50	-2,4	2,46	-1,0
Residentes em Portugal	"	1,77	-1,7	1,91	-0,6	1,80	-0,4
Residentes no estrangeiro	"	2,95	-6,7	2,87	-4,9	2,95	-5,0
Taxa líquida de ocupação-cama	%	39,3	5,9 p.p.	50,8	3,3 p.p.	39,5	6,6 p.p.
Taxa líquida de ocupação-quarto	%	50,1	8,1 p.p.	59,8	3,9 p.p.	48,7	8,7 p.p.

Tabela 13 - Resultados gerais do setor de alojamento turístico

Fonte: Retirado do INE (2023).

Em abril de 2023, o setor do alojamento turístico registou 2,7 milhões de hóspedes e 6,8 milhões de dormidas, correspondendo a crescimentos de 16,5% e 13,8%, respetivamente (+30,7% e +26,8% em março, pela mesma ordem). Face a abril de 2019, registaram-se crescimentos de 17,5% nos hóspedes e 14,3% nas dormidas (INE, 2023).



A região do Médio Tejo é uma sub-região portuguesa situada no centro do país, pertencendo à região do Centro. É composta por 13 municípios e 93 freguesias, sendo a cidade de Tomar a cidade administrativa e um dos principais núcleos urbanos da sub-região. (Turismo Médio Tejo, 2023).

A zona centro de Portugal tem vindo a evoluir em termos de turismo e sustentabilidade. O número de dormidas, bem como o número de hóspedes tem vindo a aumentar substancialmente analisando o triénio 2020 – 2022. De acordo com o INE (2023), verificamos que a zona centro teve um aumento do n.º de dormidas nos estabelecimentos turísticos entre 2020 e 2021 tendo aumentado 32% e de 2021 para 2022 tendo aumentado 60%.

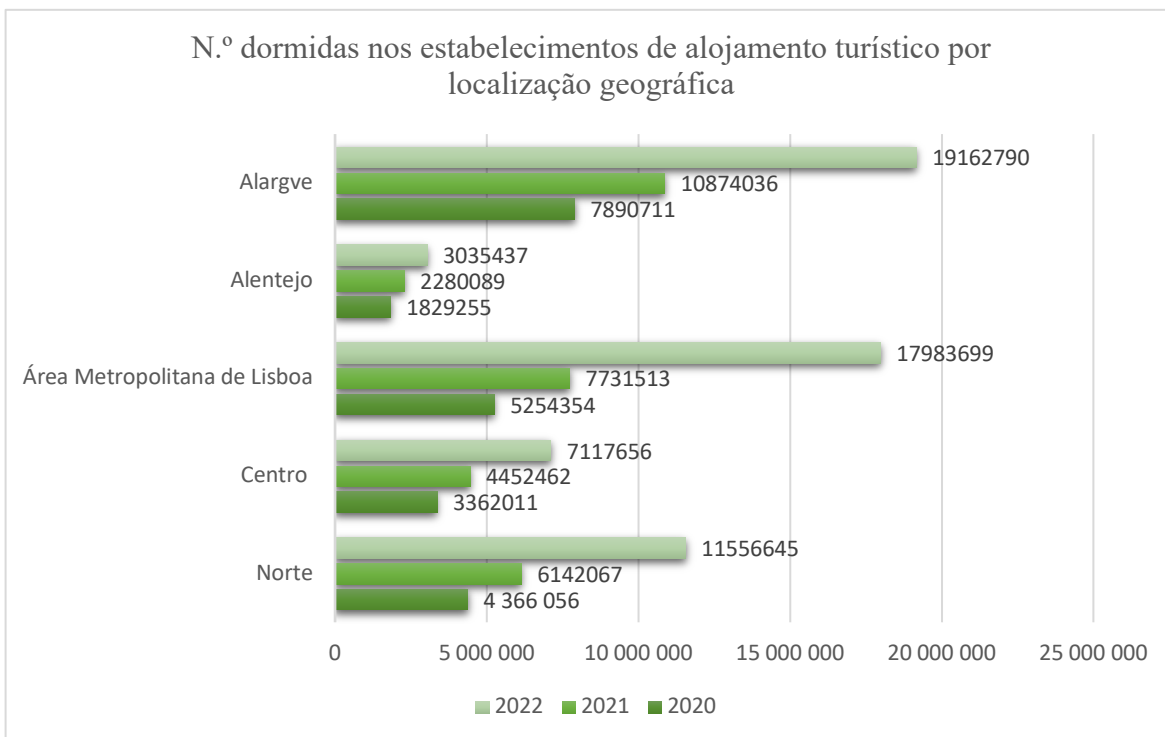


Figura 16 - Número de dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica

Fonte: elaboração própria.



3.2. Breve história da empresa

Localizado no centro de Portugal, a casa que dá origem a esta unidade hoteleira especializada em proporcionar acomodações para viajantes data do século XVII. Com janelas voltadas, na sua maioria, para o ponto turístico da cidade foi primeiramente pensada como casa de habitação, para posteriormente servir de escola. Foi neste presente século que, os atuais proprietários da unidade hoteleira, recuperam esta para servir quem por ela tiver vontade de passar. Trata-se de uma empresa familiar que pretende fazer a sua diferenciação através de um serviço personalizado e altamente qualificado. Na realidade é mesmo nisto que a empresa aposta, num atendimento singular, atento às necessidades do cliente com atenção aos detalhes e pormenores, combinado com uma qualidade elevada de serviço.

A estratégia desta empresa passa por apontar metas de natureza económica para dormidas e receitas turísticas, com um claro foco na coesão territorial e no crescimento em valor. Procura o aumento da procura turística no país, particularmente no centro de Portugal, oferecendo assim também maiores benefícios para a população local, potenciando o efeito multiplicador do turismo enquanto motor de desenvolvimento económico-social local.

A missão desta unidade hoteleira passa por oferecer um serviço personalizado fornecendo uma casa para pernoitar com tudo o que uma casa carrega: memória, calor, abrigo, refúgio, celebração, convivialidade, tranquilidade, conforto.

3.3. Caraterização social da empresa

Nome/Designação Comercial	Alojamento Hoteleiro A
Atividade principal	55111 - Hotéis com restaurante
Natureza jurídica	Sociedade por Quotas
Objeto Social	Exploração de empreendimentos turísticos, estabelecimentos de alojamento local, atividades de restauração e bebidas, lojas de comércio, animação turística e organização e gestão de eventos.
Data de constituição	2017

Tabela 14 - Caraterização Social da Empresa



3.4. Organograma

Atualmente a empresa não disponha de um organograma tão minucioso, este alojamento apenas possuía um organograma onde identifica os principais departamentos de atuação. Ao longo do projeto, de modo a conseguir obter uma maior transparência, clareza, do seio organizacional, foi desenvolvido este organograma, em que identifica todas as áreas/departamentos no alojamento e as tarefas desempenhadas dentro de cada departamento.

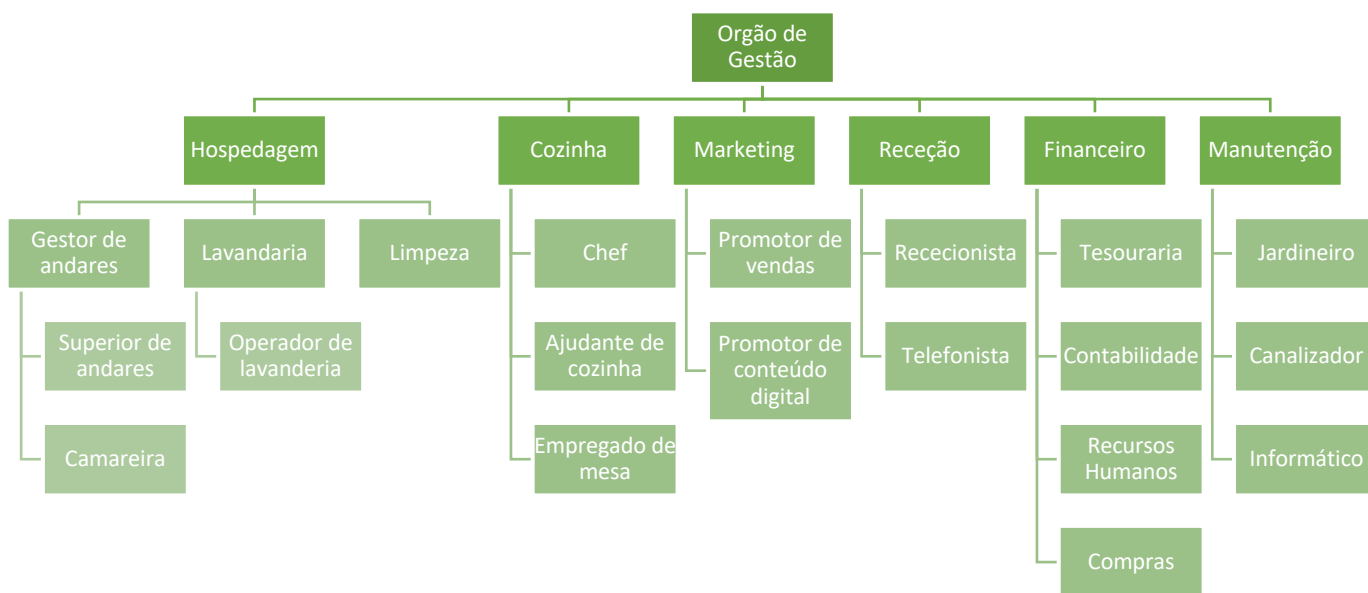


Figura 17 – Organograma

3.5. Departamentos de negócio

O organograma da empresa em análise é dividido por cinco diferentes departamentos de atuação que se complementam entre si, nomeadamente:

1. Hospedagem

O departamento da hospedagem é responsável por manter em ordem as áreas do hotel, ou seja, em boas condições de higiene, conservação e organização. Este é um departamento extremamente estratégico, isto porque, por mais que o hóspede passe somente uma noite no hotel, ele sentirá a diferença de um bom trabalho realizado pela área da hospedagem e isso tornará uma estadia diferenciada. Caso contrário um mau trabalho pode marcar o cliente negativamente.



Dentro deste departamento, inclui-se os colaboradores responsáveis por esta conservação e organização, divididos em 3 subdepartamentos: andares, lavandaria e limpeza. A junção destes 3 subdepartamentos é descrita da seguinte forma:

- Limpeza e higienização das unidades de alojamento;
- Arrumação, decoração e climatização dos quartos;
- Fornecimento do catering para serviço dos hóspedes;
- Gestão das roupas de quarto;
- Tratamento dos uniformes do pessoal;
- Tratamento de roupa de clientes;
- Gestão e coordenação da equipa de limpeza de todo o hotel.

2. Cozinha

Este departamento é responsável por todas as refeições oferecidas no hotel. No caso desta empresa, este departamento é basicamente responsável pelo tratamento do pequeno-almoço e pela preparação de alimentos do cardápio de *room service*.

3. Recepção

A recepção é o departamento em que o hóspede faz o primeiro contacto presencial com o alojamento. Este é um ponto de contacto altamente estratégico, considerando que toda a experiência do hóspede pode ser influenciada pelo meio de hospedagem. Garantir um bom serviço de atendimento ao cliente é garantir um cliente satisfeito, afinal, um hotel com um mau atendimento pode arruinar a impressão que o cliente terá do alojamento. Para este cargo, torna-se necessário conseguir obter um colaborador com perfil sociável com um processo de recepção bem estruturado, e que consiga falar variadas línguas para um atendimento mais profissional. O rececionista torna-se um elemento essencial, sendo este responsável por realizar o registo de entrada (check-in) e saída (check-out) dos hóspedes, controlar e lançar as despesas na conta de cada quarto atribuído, oferecer atendimento durante a estadia e fazer o acerto de contas no check-out.



4. Marketing

Dentro do processo de vendas existem diversas funções para gerir cada etapa. Uma das mais estratégicas neste contexto é a do promotor de vendas e de conteúdo digital.

Entre as atividades do trabalho estão a planear, desenvolver e colocar em prática ações para aumentar as vendas empresa e, conseqüentemente, aumentar o volume de negócios. Sendo assim, ao promotor de vendas são atribuídas as seguintes funções:

- O promotor de vendas apresenta a empresa e os seus serviços ao mercado, usando a sua influência, contactos e publicidade;
- Cria e coloca em prática estratégias de vendas, com o objetivo de tornar os serviços da empresa em distinção no mercado;
- Elabora metas de vendas para o negócio e colabora na sua execução seguindo os prazos estabelecidos.

5. Financeiro

Este departamento é o responsável por lidar com todas as questões relativas ao fluxo financeiro da empresa, visando o alcance dos objetivos da mesma. Este permite aos gestores que tenham as ferramentas necessárias para que possam tomar decisões, tais como reduzir custos ou de investir. Entre as variadas funções do departamento financeiro estão a tesouraria, onde existe um controlo das contas a pagar e a receber e a contabilidade, onde são elaborados/preparados todos os documentos, para serem enviados ao gabinete de contabilidade, sendo este externo ao alojamento em estudo.

6. Manutenção

O principal objetivo deste departamento é assegurar o funcionamento e o estado de conservação das suas instalações e equipamentos. Tratando-se de um alojamento de grande dimensão, quase todos os dias é necessário algum tipo de manutenção.

3.6. Análise SWOT

Da análise SWOT apresentada abaixo, importa ressaltar que o alojamento em análise dispõe de um serviço adequado em relação ao mercado que se insere. À primeira vista, este alojamento dispõe de uma qualidade no serviço prestado, de uma boa receção e de uma boa comodidade.



É de extrema importância garantir os processos internos num seio organizacional. Estes podem ser definidos como um conjunto de atividades que os colaboradores precisam seguir para alcançar aos objetivos pretendidos pela empresa.

O principal objetivo é garantir um bom processo interno, otimizando as atividades, evitando assim a duplicação de trabalho e desperdícios de dinheiro ou tempo, sendo este a principal fraqueza identificada nesta empresa.

A estratégia da aplicabilidade de um processo adequado é garantir uma melhoria na gestão das tarefas da organização, manter o controlo e a organização de tarefas realizadas frequentemente pelos funcionários. Pretende-se que o principal objetivo deste projeto seja melhorar continuamente a produtividade dos processos, através da aplicação de um SCI eficiente e eficaz.

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Localização; - Acomodação; - Elevado grau de satisfação do cliente; - Qualidade no atendimento personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processos internos; - Desorganização interna; - Ausência de um SCI.
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Formação especializada em línguas estrangeiras; - Aposta no marketing digital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada concorrência; - Crise económica.

Tabela 15 – Análise SWOT



3.7. Análise à entidade

A empresa em análise, é uma empresa recente no mercado, encontrando-se assim num processo de expansão. A gestão de uma organização deve ter em funcionamento normas, procedimentos e métodos que reúnam as condições adequadas à salvaguarda do património, à fidedignidade dos registos reporte de informação e à eficiência das operações e transações.

Para uma empresa que se encontre em expansão como a empresa, torna-se cada vez mais difícil conseguir controlar/monitorizar os processos e a conformidade da realização das atividades relativamente aos objetivos pré-definidos.

Para isso torna-se necessário a existência de um SCI. A sua inexistência ou ineficácia permite a realização de atividades sem qualquer controlo, conduzindo assim à ocorrência de desvios de difícil deteção, pondo em causa o alcance das metas organizacionais. Quanto mais adequado e eficaz for o SCI, menor será a probabilidade de ocorrência de desvios, fraudes e erros, aumentando assim a fidedignidade da informação, sendo esta a que suporta as tomadas de decisões.

Um SCI deve ter um grau de desempenho/atuação adequado às características da organização, nomeadamente da sua dimensão.

Atualmente a empresa em análise apenas apresenta procedimentos de controlo transmitidos verbalmente entre si, o que causa uma perda de eficácia e eficiência do seu cumprimento. Desta forma pretende-se com o presente estudo, definido no próximo capítulo formalizar os procedimentos existentes e a criação de novos, de forma a contribuir para uma gestão eficaz, percebendo de que forma é que este tipo de informação pode contribuir para a melhoria dos procedimentos internos da organização e na minimização dos riscos.

Segundo Leitão (2014) um SCI apresenta como principais vantagens:

- dotar a organização de uma ferramenta de controlo que permita de uma forma simples, inequívoca e eficiente;
- conhecer os principais processos existentes e;
- contribuir para o controlo das transações e salvaguarda dos ativos como e medida de prevenção contra erros e desvios, servindo de apoio no reporte fidedigno aos *stakeholders*.



Numa primeira fase deste projeto foi estabelecido com a empresa o seu apoio na análise de controlos existentes (verbais) e deteção de pontos de melhoria. Com isto, através da elaboração de um questionário de CI foi possível identificar as necessidades da empresa, ou seja, como seria possível colocar por escrito e delineado o CI da empresa. Para a correta recolha de informação, foi definido um horário para conseguir contactar os diferentes colaboradores ligados a cada departamento, questionando assim os procedimentos desempenhados ao longo do seu período de trabalho. Nesta fase foi importante uma recolha de informação organizada e estruturada que permita a identificação da sua fonte, assim como, do seu objetivo de utilização.

Como o ambiente externo apresenta dinâmica com o ambiente interno, foi também importante desenvolver uma análise de modo a espelhar a realidade desta empresa. Assim, com a elaboração da análise SWOT, permitiu a análise da envolvente empresarial, dando a conhecer os seus pontos fortes e fracos (componente interna) e as suas oportunidades e ameaças (componente externa).

Após recolha e análise de informação, podemos observar os controlos verbais existentes, o seu grau de eficácia e recomendações de melhoria, assim como os riscos associados à inexistência ou ineficácia dos mesmos. Estes resultados foram apresentados e discutidos com a Direção da empresa, que expressou o seu apoio para a formalização de controlos.



Capítulo IV – Implementação do Controlo Interno – A proposta

4.1. Levantamento do Controlo Interno

Esta fase do projeto foi dedicada à apresentação das funções da auditoria interna nas áreas comuns operacionais, de acordo com o organograma definido no alojamento em análise. Será assim efetuado o levantamento do SCI no alojamento, identificando a descrição dos objetivos, técnicas e riscos. De modo a ser mais fácil entender o processo de levantamento do CI foram definidas as seguintes áreas operacionais a intervir:

Área Operacional	Departamento a analisar
Área Financeira	Caixa Depósitos à ordem Financiamentos obtidos
Área da gestão do pessoal	Pessoal
Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis	Ativo

Tabela 16 - Área operacional a intervir por departamento

Estas áreas operacionais são consideradas as mais representativas em termos de balanço do alojamento, sendo estas as áreas onde se focam as principais funções. Cada uma destas áreas operacionais agrupa uma série de atividades, que serão desenvolvidas nos pontos seguintes, fazendo uma breve abordagem à relação entre cada área operacional. Esta seleção por áreas foi realizada através de uma reunião, juntamente com os órgãos de gestão.

Esta divisão por áreas é essencial para conseguir-se fazer um programa de auditoria, ou seja, um programa que tenha em consideração o estado e a importância dos processos desenvolvidos e das áreas operacionais a serem auditadas. Através desta divisão pretende-se utilizar o SCI como uma ferramenta para vigiar a eficiência operacional das áreas definidas. Para isso foi necessário deslocar-me ao alojamento e perceber como é feito o seu trabalho diário para conseguir dividir o trabalho de cada colaborador por áreas operacionais. A observação e as conversações com os diferentes responsáveis das distintas áreas, atividades e funções, os questionários de CI, assim como os fluxogramas que sejam possíveis desenhar para cada função, atividade, área ou processo.

Pretende-se com este SCI conseguir atingir os seguintes objetivos:

- a) Objetivo de autorização: as transações devem ser realizadas conforme os critérios definidos pelo órgão de gestão.



- b) Objetivo de contabilização: todas as transações devem ser classificadas e registadas de forma a permitir a elaboração das demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos.
- c) Objetivo de verificação e avaliação: a verificação e avaliação devem ser efetuadas periodicamente, a fim de permitir uma informação com exatidão e completa, adotando as técnicas adequadas.
- d) Objetivo de salvaguarda de ativos: todos os ativos da empresa são utilizados de forma adequada e somente por pessoas autorizadas.

4.2. Questionário de Controlo Interno

Como já referido anteriormente, para esta parte do projeto foi desenvolvido um questionário de CI para cada área operacional da empresa. Antes de existir uma implementação do CI, é importante recolher informações de como este, por mais rudimentar que seja, está a ser executado na organização. O questionário é um dos métodos existentes de recolha de informação. É através das respostas escritas a questões preparadas que traduzem os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis, isto segundo (Fortin, 1999).

De acordo com o combinado entre investigadora e a direção da empresa, foram apresentados cinco questionários, com o objetivo de revelar quais as medidas existentes e a sua profundidade de atuação, sendo a principal fonte de recolha de informação para o presente estudo. No questionário pretende-se avaliar, em geral, quais são os procedimentos existentes e transversais às cinco componentes do modelo COSO, nomeadamente, ambiente de controlo, análise do risco, atividades de controlo, informação e comunicação e atividades de monitorização, como já mencionado no capítulo II. Posto estes questionários, serão colocadas questões relacionadas com os departamentos da empresa, onde se pretende recolher informação sobre o controlo e procedimentos existente em cada uma delas, permitindo a sua compreensão, descrição e deteção de pontos de melhoria. Os questionários estão disponibilizados no Apêndice I, sem respostas, uma vez que, pretende-se manter a confidencialidade das respostas atribuídas pela direção do alojamento. Foram elaboradas entrevistas com a direção de forma a apoiar nas respostas aos questionários.

Os questionários foram elaborados com o apoio do programa de software SIPTA (Sistema Informático de Papéis de Trabalho de Auditoria), sendo esta uma plataforma que reúne todos os procedimentos de auditoria a executar, bem como as principais conclusões dos mesmos (SIPTA s.d.).



4.2.1. Análise dos questionários

Após a realização do questionário apresentado à direção da empresa, foi efetuada a recolha da informação. Realizada a recolha deu-se imediatamente a análise dos dados, expondo para cada área os riscos detetados, o seu impacto e quais as medidas de implementação a adotar no seu processo, de forma a atenuar os mesmos.

Após análise do questionário, este baseia-se nas exposições ao risco encontradas e no seu impacto nos objetivos propostos pela estrutura conceptual do modelo COSO, aplicada às cinco áreas organizacionais e no âmbito geral que abrange as cinco componentes deste modelo. Para ajudar a interpretar os dados, é importante priorizar os riscos com base no seu impacto e probabilidade de ocorrência.

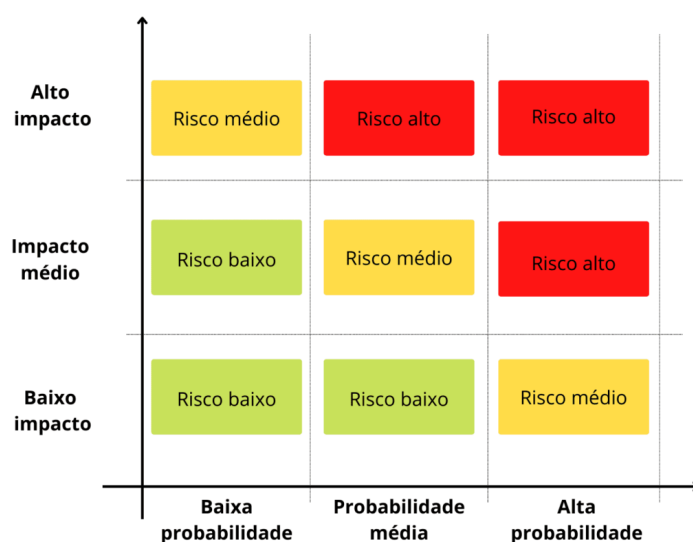


Figura 18 - Matriz de risco

Fonte: Retirado de (Neves J. , 2023).

O vermelho estão os riscos com maior impacto e maior probabilidade de ocorrência. Estes são os riscos mais importantes que podem fazer com que ocorram desvios significativos na empresa (Neves J. , 2023).

O amarelo representa riscos com maior impacto, mas menor probabilidade de ocorrência e vice-versa. Estes riscos são por vezes subestimados porque são menos prováveis de ocorrer ou têm impactos menores, ignorando o impacto cumulativo de ocorrências repetidas (Neves J. , 2023).

O verde indica um risco de impacto com baixa probabilidade de ocorrência. Esses são os riscos menos problemáticos e que causam menos danos à organização (Neves J. , 2023).



4.2.1.1. Área Financeira

Esta área representa maior responsabilidade, é através desta área que são desempenhadas as seguintes funções:

- **Gestão financeira:** a gestão financeira é importante, uma vez que, a eficácia com que uma empresa obtém e gere os seus recursos monetários influencia consideravelmente a sua capacidade de atuação.
- **Gestão de tesouraria:** a maior parte das transações envolvem meios monetários. A gestão de tesouraria mantém contacto direto com instituições financeiras.
- **Contabilidade e informação financeira:** é para a contabilidade que converge toda a documentação relativa às transações que tiveram lugar nas restantes áreas operacionais. O objetivo desta área é reunir toda a documentação necessária de modo a conseguir espelhar através das demonstrações financeiras todas as transações ocorridas ao longo do ano. Estas demonstrações são fundamentais para a tomada de decisão.
- **Compras:** neste alojamento, juntamente com a área financeira, são efetuadas as transações de aquisição de bens e serviços. As aquisições de matérias-primas, subsidiárias e de consumo para o alojamento são feitas juntamente com a área financeira. Toda a documentação relativa à compra circula dentro desta área operacional, nomeadamente, o pedido de compra; a nota de encomenda; a guia de receção; guia de transporte; as faturas de fornecedores; a autorização de pagamento.

Esta área, de elevada importância, para o alojamento em análise, apresenta um elevado risco intrínseco a erros e fraudes, não apenas por ser o centro das operações, mas como por existir um enorme número de transações e movimentos. Devido a essas inúmeras transações e movimentos, poderão surgir erros e a duplicação de pagamentos. O alojamento utiliza o caixa, duas contas de depósitos à ordem e financiamentos para movimentar as suas operações.

a) Caixa

O alojamento em análise dispõe de um caixa, estando o seu acesso limitado. O mesmo só é utilizado unicamente quando é necessário realizar algum pagamento ou quando é concretizado um recebimento. O caixa é utilizado para os pagamentos de pequenas despesas diárias, de montantes pequenos (com um valor máximo de 100€), como por exemplo,



correio, aquisição de produtos de limpeza e higiene, sendo estas despesas do conhecimento e da aprovação da gerência.

Os rececionistas, um do turno da noite e o outro do turno de dia, são os responsáveis pelo caixa. Estes são responsáveis pelos recebimentos e pagamentos efetuados, mas ambos não são cobertos de qualquer risco associado a perdas ou falhas, como por exemplo um seguro ou um “abono para falhas”.

Face ao analisado, podemos constatar que o alojamento não regista as saídas de dinheiro, nem existe contagem semanal. Embora os valores movimentados por estes não sejam materialmente relevantes, dispor de um “Fundo Fixo de Caixa” é de todo conveniente para futura implementação. O “fundo fixo de caixa é um valor fixo, que é disponibilizado ao responsável desse caixa, e esse valor deve ser suficiente para o pagamento de pequenas despesas diárias. A medida em que os gastos forem ocorrendo, são registados no boletim de caixa, ou no livro caixa, para futura prestação de contas” (Mascarenhas, 2021).

b) Depósitos à ordem

O alojamento utiliza duas contas bancárias, que são movimentadas pelo responsável da tesouraria e autorizadas apenas pela gestão/direção do alojamento. Uma das contas apenas é movimentada para os recebimentos dos clientes, nomeadamente por transferência bancária, *Mbway* ou multibanco. Enquanto a segunda conta apenas se destina a efetuar pagamentos relacionados com o desenvolvimento da atividade, como pagamentos de impostos, compras, despesas etc.

Os pagamentos realizados são efetuados através da plataforma online do banco, em que são dadas credenciais de acesso ao responsável pela tesouraria, e ao executar a transação, a mesma apenas é efetivada quando autorizada pela gestão/direção. Antes de ser efetuada qualquer transferência ou pagamento, é feito um resumo dos documentos rececionados para pagamento, bem como o valor de cada, onde são comunicados à gestão/direção, para validação e garantia de que os pagamentos podem ser efetuados. A comunicação destes pagamentos é feita através de e-mail, onde a gestão/direção aprova e assina o documento. O mesmo documento é anexado aos comprovativos de pagamentos efetuados.



Os pagamentos a fornecedores são realizados duas vezes por mês, nomeadamente no dia 15 e no dia 30 de cada mês (exceto quando coincidir com finais de semana). Os vencimentos dos colaboradores são enviados pelo contabilística no penúltimo dia útil do mês, e pagos nesse mesmo dia.

c) Financiamentos obtidos

A conta 25 - Financiamentos obtidos é apresentada no balanço, no passivo, na rubrica “Financiamentos obtidos”. As quantias podem surgir no passivo corrente ou no passivo não corrente em função de serem liquidadas num período até doze meses após a data do balanço (passivo corrente) ou a mais de doze meses (passivo não corrente) (Boletim Empresarial, 2020).

A conta de financiamentos obtidos é algo que sobressai no balanço do alojamento em análise.

PASSIVO		31/12/2022
Passivo não corrente		
Financiamentos obtidos		€ 1 503 400,92
Outras contas a pagar		€ 260 340,69
Soma		€ 1 763 741,61
Passivo corrente		
Fornecedores		€ 17 836,26
Estado e outros entes públicos		€ 10 893,00
Financiamentos obtidos		-
Soma		€ 28 729,26
TOTAL DO PASSIVO		€ 1 792 470,87
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO		€ 2 132 054,49

Tabela 17 - Passivo do Alojamento Hoteleiro A

Analisando o triénio de 2019 – 2022, podemos verificar pelos balancetes analíticos que o alojamento consta de três empréstimos, dois na Caixa Geral de Depósitos (CGD) e um no Santander. Os empréstimos da CGD são referentes à aquisição do edifício e das obras realizadas posteriormente. O empréstimo do Santander é referente à aquisição de uma viatura. Ambos os empréstimos foram realizados no ano de 2019, mas apenas constam no passivo não corrente, os mesmos não estão a ser divididos de acordo com a sua natureza no final do ano. O valor de ambos os empréstimos são cobrados por débito direto no dia 10 de cada mês (exceto quando coincidir com finais de semana).



De forma, a efetuar um controlo adequado e evitar erros, confirmando todos os movimentos efetuados, mensalmente é efetuado um controlo pela contabilidade através das reconciliações bancárias. Os extratos bancários são retirados, mensalmente, das plataformas online dos bancos e enviados para a contabilidade. Pelas credenciais atribuídas ao responsável da tesouraria, este consegue retirar os extratos, bem como documentos de débitos diretos e pagamentos efetuados, enviando os mesmos por e-mail para a contabilidade, onde posteriormente serão analisadas e efetuadas as reconciliações.

As reconciliações são efetuadas e suportadas através dos extratos da conta corrente e empréstimo, sendo confrontadas com os saldos contabilísticos. Em caso de divergência, são solicitados mais documentos ou mais informações, procedendo então à sua devida correção.

Pela falta de um de um plano calendarizado, contactamos que, os extratos são enviados com algum atraso, pelo esquecimento do responsável de tesouraria. O responsável neste momento encontra-se subcarregado com funções ficando em esquecimento o envio destes documentos.

No Apêndice II apresenta-se o quadro de matriz de riscos detetados da análise do questionário realizado.

4.2.1.2. Área de gestão de pessoal

A maior representatividade dos gastos de uma empresa é com a mão de obra, dadas as circunstâncias será necessário otimizar esta área. O alojamento em questão apresenta muita desorganização no que toca à gestão do pessoal. Para isso será necessário conseguir:

- desenvolver normas e procedimentos de seleção e contratação, admissão e despedimento de pessoal;
- formular políticas que explicitem os salários e outras retribuições suplementares;
- conseguir definir quais as funções por posto de trabalho a desempenhar por cada membro;
- controlo da assiduidade do pessoal;
- avaliação de desempenho.

A área de gestão de pessoal é essencial para qualquer alojamento, uma vez que “as empresas são as pessoas”. Para que o alojamento funcione adequadamente é necessário manter relações interpessoais e um clima organizacional agradável.



O alojamento dispõe em arquivo digital (em nuvem) e em papel a seguinte informação:

- Horário de trabalho;
- Mapa de férias anual;
- Mapas e saídas de emergência;
- Legislação de natureza laboral aplicável.

A contratação/admissão de um novo colaborador é realizada sob acordo dos órgãos de gestão, o mesmo se aplica quando existe um despedimento. São contratados os novos colaboradores com base no seu currículo e numa entrevista realizada por um elemento dos órgãos de gestão. Existem alguns requisitos na admissão para a segunda fase (entrevista) como a fluência em dois idiomas: inglês e espanhol. Os currículos recebidos são todos guardados numa pasta em formato digital, de forma que esteja sempre disponível a contratação de algum elemento, como em casos sazonais, nomeadamente o verão em que são sempre necessários mais alguns elementos para fazer parte da equipa.

Após a contratação é solicitado toda a documentação ao respetivo colaborador, para serem tratados dos aspetos formais, procedendo então à abertura da “Ficha individual do colaborador”. Todos esses documentos são guardados no alojamento no arquivo em papel, mas também são enviados para a contabilidade, de forma a serem guardados no dossiê fiscal.

A responsabilidade de negociação, bem como da fixação de remunerações, é da parte da direção/órgãos de gestão. Quando um novo colaborador é contratado, é reunida toda a equipa, sendo assim comunicado verbalmente essa nova admissão pela parte da gestão.

Atualmente não existem nenhum formalismo por escrito, de como deve ser feita essa contratação, quais os critérios de seleção, bem como as tabelas de remunerações. Essa tarefa apenas está entregue à direção, mas mesmo entre eles os critérios de seleção são diferentes.

O registo das presenças, bem como a picagem da entrada e saída dos colaboradores é efetuado de forma manual, em papel, através de um livro mensal, obtido através do Excel, conforme podemos visualizar abaixo:

A = Atrasado I = Injustificada J = Justificada P = Presente F = Férias

NOME DO COLABORADOR	SEGUNDA-FEIRA				TERÇA-FEIRA				QUARTA-FEIRA				QUINTA-FEIRA				SEXTA-FEIRA			
	07:00 - 11:00	11:00 - 15:00	15:00 - 19:00	19:00 - 23:00	07:00 - 11:00	11:00 - 15:00	15:00 - 19:00	19:00 - 23:00	07:00 - 11:00	11:00 - 15:00	15:00 - 19:00	19:00 - 23:00	07:00 - 11:00	11:00 - 15:00	15:00 - 19:00	19:00 - 23:00	07:00 - 11:00	11:00 - 15:00	15:00 - 19:00	19:00 - 23:00
Nome 1																				
Nome 2																				
Nome 3																				

Figura 19 - Picagem Manual



No Apêndice II apresenta-se o quadro de matriz de riscos detetados da análise do questionário realizado.

4.2.1.3. Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis

É nesta área que identificamos o património do alojamento em estudo. Analisando o Balanço da empresa, consegue-se observar que esta é a rúbrica com maior peso, conforme observamos abaixo, sendo esta alvo de análise.

Balanço		31/12/2022
Ativo não corrente		
Activos fixos tangíveis		€ 1 887 659,61
Ativos intangíveis		€ 22 112,94
Total		€ 1 909 772,55

Tabela 18 – Ativos fixos tangíveis e intangíveis

De acordo com a Norma Contabilística de Relato Financeiro (NCRF) 7, estando estes ativos ligados à atividade da empresa, estão assim sujeitos, a desgaste, que consequentemente será contabilizado na conta de depreciações acumuladas e posteriormente, registadas como gasto do exercício.

Nesta fase, pretende-se analisar:

- o saldo de abertura das contas, se conferem com os saldos de fecho do ano anterior;
- o mapa comparativo com anos anteriores onde é analisada a evolução da conta por forma a identificar variações que são consideradas materiais.

Para isso será necessário recorrer aos seguintes objetos de análise:

- Verificação de faturas (compra ou venda);
- Extratos de conta, de forma a verificar os movimentos contabilísticos de suporte;
- Fichas de imobilizado (quando existem);
- Análise do mapa de amortizações;
- Verificação física, a fim de identificar ativos obsoletos ou danificados;
- Confrontação das certidões dos registos nas finanças com os registos da contabilidade, a fim de verificar a sua propriedade;
- Análise dos registos contabilísticos efetuados.



De acordo com a informação solicitada, verificou-se que o ativo fixo tangível da empresa é composto por:

- Edifício e outras construções: nesta rúbrica está inserido o valor de aquisição do edifício do alojamento mais as obras realizadas já com depreciações a decorrerem desde a sua aquisição em 2019.
- Equipamento básico: nesta rúbrica está inserido todo o equipamento necessário para o desenvolvimento da atividade hoteleira, tais como:
 - camas;
 - candeeiros;
 - cortinados;
 - mesas;
 - cadeiras;
 - eletrodomésticos (frigorífico minibar);
 - etc.
- Equipamento de transporte: nesta rúbrica está inserida uma viatura comercial, adquirida em 2019.
- Equipamento administrativo: nesta rúbrica está inserido todo o equipamento administrativo necessário para o desenvolvimento da atividade, tal como:
 - dois computadores (um portátil e um fixo);
 - dois ratos
 - um teclado;
 - dois telefones fixos;
 - um telemóvel.

O ativo fixo intangível da empresa é composto pelo software de faturação e pelo website onde são efetuadas as reservas e onde são visíveis todas as informações acerca do alojamento. Os documentos de compra são enviados para a contabilidade em formato de papel, ao dia 30 de cada mês. É reunida toda a documentação do mês, colocada numa pasta, devidamente identificada, subdividida pelos seguintes separadores: bancos, compras, diversos. Aquando do envio dos documentos, o contabilista identifica as faturas que são referentes ao imobilizado, sendo assim, contabilizadas, de acordo com o devido efeito dos bens. Posto isto, é criada a ficha de imobilizado aquando da sua contabilização, conforme imagem abaixo.



Ficha de ativo 2021.00001

Identificação do ativo

Finalizado

Código do ativo	Data aquisição	Localização	Relacionado com ativo
2021.00001	09/12/2021	Sede	
Descrição	Nº Elementos	Estado do bem	
Notebook ASUS ROG Strix SCAR G733QR	1	Ativo	
Outra Ref.	Investimento	Tipo AFT	
	Activos fixos tangíveis	Equipamento administrativo	



Definições gerais

Valor aquisição	Valor residual	Valor não depreciable	Valor amortizável inicial
2.074,00	0,00	0,00	2.074,00
Início de utilização	Matrícula	Documentos de compra	
09/12/2021			
Observações			

Definições contabilísticas

Mensuração	Método de depreciação	Period. da depreciação	Data fim amortização
Modelo de custo	Método da linha recta	Anual	31/12/2023
Vida útil esperada	Vida útil para amortização	Taxa de depreciação	
3	3	33,33 %	

Definições fiscais

Val. acrescidos aquisição não aceites	Tipo de viatura (se aplicável)	Viatura afeta à exploração <input type="checkbox"/>	
0,00	Não aplicável		
Método de depreciação	Vida útil esperada	Valor de aquisição	
Método da linha recta	3	2.074,00	
DR aplicável	Código DR 25/2009	Tx. deprec. tabela	Tx. fiscal utilizada
DR 25/2009	T2D1G3-2240 - Computadores	33,33 %	33,33 %
Quotas aplicadas	Bem de reduzido valor <input type="checkbox"/>		
Máximas			
Reg. Intensivo util. (acréscimo)	Data fim amortização		
0,00 %	31/12/2023		

Figura 21 - Ficha de imobilizado

Os imobilizados são mensurados de acordo com a NCRF 7, pelo modelo do custo §31 – após o reconhecimento como um ativo, um item do ativo fixo tangível deve ser escriturado pelo seu custo menos qualquer depreciação acumulada e quaisquer perdas por imparidade acumuladas (CNC, 2008).

A “depreciação (amortização) é a imputação da quantia depreciable de um ativo durante a sua vida útil”, segundo a NCRF 7 §6 (CNC, 2008). O método de depreciação, segundo a NCRF 7, §61 a §63, utilizado deve refletir o modelo por que se espera que os futuros benefícios económicos do ativo sejam consumidos pela entidade (CNC, 2008). Os métodos de depreciação podem ser os seguintes:



Método de depreciação	Caraterização
Método da linha reta	Este método resulta num débito constante durante a vida útil do ativo se o seu valor residual não se alterar
Método do saldo decrescente	Este método resulta num débito decrescente durante a vida útil
Método das unidades de produção	Este método resulta num débito baseado no uso ou produção esperados

Tabela 19 - Métodos de depreciação

Fonte: elaboração própria

No entanto, é necessário atender aos períodos mínimos e máximos de vida útil:

- O período mínimo de vida útil, para efeitos fiscais, dos ativos depreciables é determinado pelas taxas de depreciação previstas nas tabelas anexas ao Decreto Regulamentar (DR) n.º 25/2009, ou pela estimativa de vida útil para algumas situações (itens adquiridos em estado de uso, grandes reparações, obras em edifícios alheios ou itens avaliados em reabertura de escrita), ambas relativas ao método das quotas constantes (artigo 5.º) (DR n.º 25/2009, 2009);
- O período máximo de vida útil, que corresponde à quota mínima de depreciação, corresponde ao dobro da vida útil determinada pelas duas situações referidas em cima. Esta quota mínima é metade da quota máxima, conforme previsto no artigo 18.º do DR n.º 25/2009 (DR n.º 25/2009, 2009).

Concluimos que os métodos selecionados pelo órgão de gestão para a mensuração dos ativos é o método da linha reta, através da depreciação anual, de acordo com a taxa aplicável para o ativo em questão. Contabilisticamente verificamos que o ativo foi lançado corretamente, as fichas de imobilizado são realizadas aquando da receção e contabilização das faturas, posteriormente é colocada no dossiê fiscal juntamente aos outros imobilizados e à modelo 32.

Analisando a modelo 32, com os saldos de abertura e depreciações efetuadas, verificou-se que os valores coincidem entre ambos, não existindo assim erros. Tratando-se de aquisições de ativos recentes, os valores contabilizados correspondem com os ativos colocados ao dispor dos clientes, não se verificando objetos danificados ou obsoletos.



No Apêndice II apresenta-se o quadro de matriz de riscos detetados da análise do questionário realizado.

4.2.2. Pontos fortes e pontos fracos da análise ao controlo interno

Através dos questionários elaborados e entrevistas realizadas, da recolha de informações, através da observação e conversas com órgãos de gestão e colaboradores, foram identificados diferentes pontos fortes e fracos inerentes ao SCI implementado no alojamento. Para as lacunas, são fornecidas sugestões de melhoria para preencher as falhas identificadas.

Seguidamente serão apresentados quais os pontos fortes e quais os pontos fracos de cada área analisada, após o levantamento de medidas e procedimentos de CI implementados no alojamento.

a) Área Financeira

Nesta área, foram obtidos como resultados a necessidade de uma gestão adequada que permita a preservação e proteção dos meios financeiros líquidos. O alojamento deve procurar definir procedimentos que beneficiem de uso de meios de pagamento rasteáveis, ou aquando dos pagamentos por caixa definir procedimentos que identifiquem todas as entradas e saídas do dinheiro do caixa. Devem ser realizados e formalizados procedimentos de reconciliação de valores, e comparação de resultados com a contabilidade, de forma a analisar os pagamentos efetuados, evitando erros e desvios.

Com base nos resultados apurados e pela inexistência de procedimentos formais de controlo dos meios financeiros líquidos, constatamos que o alojamento apresenta um médio/elevado nível de risco associado a esta área.



Pontos Fortes	Pontos Fracos
O caixa é movimentado com valores até 100€	Não existe controlo nas saídas de valores
As contas bancárias são movimentadas perante a autorização da gerência	Não existe um abono para falhas ou um seguro que cobre algum erro ou falha
Os pagamentos são processados com base nos documentos de suporte (faturas), simultaneamente com a autorização por parte da gerência para efetuar esse pagamento	Inexistência de um Fundo Fixo de Caixa
Os pagamentos são maioritariamente efetuados através do banco	Quando são efetuados os pagamentos, não são efetuadas observações nos documentos de suporte, de modo a evitar a duplicação
Existem apenas dois responsáveis pela tesouraria	Os valores recebidos não são todos depositados no banco

Tabela 20 - Pontos fortes e fracos da área financeira

b) Área de gestão de pessoal

Os recursos humanos são a principal fonte de rendimento de uma empresa, sendo estes o principal motor para uma empresa de sucesso (Teixeira, 2013). Torna-se assim essencial garantir através do CI um processo de recrutamento independente e criterioso, de forma a garantir que o alojamento dispõe de colaboradores com as competências necessárias para o desenvolvimento correto da atividade.

Com base nos resultados apurados e pela inexistência de procedimentos formais de admissão e desvinculação dos colaboradores, da inexistência de controlo de horários e compensações de desempenho, constatamos que o alojamento apresenta um médio/elevado nível de risco associado a esta área. A nível de riscos elevados considera-se a ausência de controlo nesta área que pode originar desvios, como a ocorrência de erros no processamento dos vencimentos. A nível de riscos médios existe a ausência de metas, objetivos definidos, de forma a motivar o colaborador e a compensar o mesmo, bem como a inexistência de procedimentos de trabalho extraordinário.



Pontos Fortes	Pontos Fracos
Para cada colaborador é criada uma ficha individual	Ausência de formalismo por escrito, de como deve ser feita a contratação, quais os critérios de seleção, bem como as tabelas de remunerações
O processamento é efetuado ao dia 25 de cada mês	Não existe controlo no registo das entradas, saídas e horas extra
Pagamento dos vencimentos realizados a tempo e horas	Ausência de um plano interno de organização

Tabela 21 - Pontos fortes e fracos área de gestão de pessoal

c) Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis

Os ativos, representando todo o imobilizado da empresa, foram analisados, de forma a garantir que o controlo interno contabilístico corresponde ao “plano da organização e os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda de ativos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos de modo que, conseqüentemente, proporcionem uma razoável certeza” (Costa, 2023).

A empresa não dispõe de qualquer procedimento de CI definido relativamente à aquisição, controlo e salvaguarda dos ativos. Esta falta de controlo pode colocar em causa o desenvolvimento da atividade operacional da empresa e originar desvios nos reportes de informação. O alojamento apresenta um risco médio, devido à sua falta de controlo e da inexistência de inspeções periódicas aos ativos.

De forma a ser possível obter este controlo, o SCI apresenta uma secção dedicada ao controlo de ativos, implementando procedimentos que permitam assim a cobertura das falhas detetadas, e conseqüente monitorização dos riscos associados, sendo igualmente aconselhável a sua conversão em instruções de trabalho específicas.



Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ativos em bom estado de conservação	A empresa não dispõe de quaisquer procedimentos de CI relativos à aquisição, controlo e salvaguarda de AFT

Tabela 22 - Pontos fortes e fracos ativos fixos tangíveis e intangíveis

4.3. Proposta de Manual de CI

O manual de CI estabelece um conjunto de princípios e valores orientadores da prática profissional dos seus colaboradores e órgãos, devendo ser encarado como uma referência de orientação na conduta dos mesmos quer ao nível do relacionamento internos quer do relacionamento externo, contribuindo para uma imagem institucional de rigor, transparência, eficiência e competência.

O manual foi desenvolvido com base em outros manuais, analisando a sua estrutura e dimensão, sendo este instruído de acordo com as necessidades e com as medidas de intervenção necessárias.

De forma a colmatar as lacunas existentes, neste alojamento, foi então desenvolvido um “Manual de Controlo Interno” disponibilizado no Apêndice III, que retrata as medidas e os procedimentos de CI em vigor após este estudo, com principal objetivo prevenir e minimizar os riscos a que o alojamento está sujeito ao desenvolver as suas atividades.

O presente manual foi dividido em sete capítulos:

- Capítulo I – Caracterização do manual;
- Capítulo II – Apresentação do Alojamento hoteleiro A Lda.;
- Capítulo III – Promulgação;
- Capítulo IV – Política e objetivos do controlo interno;
- Capítulo V – Elementos da implementação do Sistema de Controlo Interno;
- Capítulo VI – Implementação do Sistema de Controlo Interno;
- Capítulo VII – Considerações finais.



Considerações Finais

A ISA 315, refere que o CI é o processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da 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 (IAASB, 2013). O termo “controles” refere-se a quaisquer aspetos de um ou mais dos componentes do CI.

Todas as entidades deveriam ter um SCI, ajustado às suas necessidades e à sua dimensão. O SCI deverá ser ajustado, revisto, reavaliado e ajustado sempre que se torne necessário, de forma a existir um acompanhamento, originando assim mudanças. Com um SCI existe a probabilidade de deteção de distorções ou erros dependendo de vários fatores, entre eles a independência do auditor, o conhecimento da organização e do meio envolvente incluindo o sistema de controlo interno (Santos, 2015).

De forma a minimizar a probabilidade de ocorrência de erros e distorções, possibilitando assim a sua deteção atempada, é necessário implementar um SCI em todas as entidades, visto que, um dos principais objetivos do SCI é o cumprimento de regras e regulamentos.

Atendendo às características do alojamento do presente estudo, a metodologia adotada foi o estudo caso, uma investigação empírica, baseada na recolha e análise de dados da empresa objeto deste estudo. Sendo assim, para conseguir que o alojamento disponha de um SCI adequado, atingindo assim os seus objetivos, foi necessário ter em consideração a dimensão, as suas características e necessidades do alojamento. Assim sendo, numa primeira fase deste projeto, após a apresentação da teórica, procedeu-se ao estudo do alojamento, dado a conhecer a sua estrutura organizacional e ambiente empresarial. No decorrer do projeto e após a análise ao alojamento, procedeu-se assim ao levantamento do CI, realizado através de questionários, entrevistas e observação, expondo os procedimentos existentes, assim como os riscos detetados. A recolha de dados para o levantamento do CI foi realizada no âmbito das áreas operacionais: financeira, ativos fixos tangíveis e intangíveis, gestão de pessoal. Com os dados obtidos, foram analisados os riscos através de uma matriz de risco baseada na ocorrência e possível impacto. Os riscos detetados por cada área operacional foram analisados pelo seu nível de risco, de acordo com a sua ocorrência e possível impacto e afetação aos objetivos do CI de acordo com o modelo do COSO.



De acordo com os dados obtidos através dos questionários de CI, podemos constatar que o alojamento se encontra exposto a médios/elevados riscos, afetando maioritariamente os objetivos operacionais e de *compliance*, conforme demonstrado através das matrizes de risco presentes no Apêndice II.

De acordo com os resultados obtidos, é possível constatar que o alojamento não dispunha de quaisquer procedimentos de CI, os mesmos apenas eram transmitidos verbalmente. Com a implementação do SCI, e com a definição de procedimentos formalmente definidos foi possível desenvolver uma ferramenta de apoio que permitisse ao alojamento monitorizar a conformidade do desempenho das atividades com os objetivos definidos. Foi assim realizado o levantamento do SCI adequado ao funcionamento deste alojamento contribuindo assim para a melhoria da eficácia e eficiência das operações. O SCI definido pode ser ajustado futuramente consoante as necessidades do alojamento, acompanhando assim a sua evolução.

A implementação de um SCI pretende garantir a continuidade das empresas, tornando-se assim, cada vez mais importante a sua integração nas mesmas. Cada empresa é única, apresentando diferentes características e diferentes necessidades que se alteram de acordo com as mudanças organizacionais, sendo assim para que todo o SCI seja funcional, este deve ser constantemente atualizado de forma a acompanhar essas evoluções.

Os objetivos de levantamento de medidas e procedimentos de CI foram desenvolvidos através da apresentação do “Manual de Controlo Interno”, o SCI foi assim implementado no alojamento, sendo considerado como um instrumento chave de credibilização de informação.

Por fim, o desenvolvimento deste estudo foi positivo para ambas as partes. Foi possível colocar em prática alguns dos conhecimentos teóricos adquiridos durante o mestrado, e para o alojamento em estudo foi possível eliminar algumas das lacunas existentes no que toca ao CI.

Limitações ao estudo

No que diz respeito às limitações encontradas neste projeto, podemos considerar a restrição de tempo para a implementação do SCI, uma vez que, seria necessário um período mais alargado para visualizar os resultados a médio/longo prazo desta implementação retirando assim conclusões mais profundas.



Além disso, o facto de ser uma empresa com uma dimensão organizacional relativamente pequena, sentiu-se a dificuldade inicial em esta considerar o controlo interno como contributo essencial ao desenvolvimento da atividade de forma eficiente.

Propostas para investigações futuras

Como perspetivas para trabalhos futuros, seria pertinente efetuar uma intervenção semelhante, mas com uma organização de maior dimensão e com localizações diferentes, de forma a perceber-se a implementação de um controlo interno no seu todo.

Devido à limitação apresentada pela parte da entidade, em considerar que o controlo interno é importante para o desenvolvimento da atividade, também seria relevante para proposta futura efetuar uma investigação semelhante nos Açores, uma vez que, a maioria das empresas é da mesma dimensão e com as mesmas características da empresa em estudo, mas a linha que os separa consta da mentalidade dos empresários que é diferente entre o continente e as ilhas.



Referências Bibliográficas

- Almeida, B. J. (2022). *Manual de Auditoria Financeira: Uma análise baseada no risco (4.^a Edição)*. Lisboa: Escolar Editora.
- Almeida, M. C. (2017). *Auditoria - Um curso moderno e completo - texto, exemplos e exercícios resolvidos (9.^a Edição)*. Lisboa: Atlas.
- Assi, M. (2021). *Gestão de Riscos com controles internos (2.^a Edição)*. Saint Paul Editora.
- Boletim Empresarial. (2020). *Conta 25 – Financiamentos obtidos*. Obtido em julho de 2023, de <https://tinyurl.com/35huhb8d>
- Comissão de Normalização Contabilística. (01 de janeiro de 2016). *Norma Contabilística e de Relato Financeiro 7 - Ativos Fixos Tangíveis*. Obtido em junho de 2023, de <https://tinyurl.com/6n5fzecw>
- Committee, P. I. (2019). *INTOSAI GOV 9100 - Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. Obtido em maio de 2023, de 11nq.com/Qhkcf
- COSO. (2013). *Internal Control — Integrated Framework Executive Summary*. Obtido em maio de 2022, de [Internal Control — Integrated Framework Executive Summary: http://bitly.ws/z7qF](http://bitly.ws/z7qF)
- COSO. (2022). *Orientação sobre gerenciamento de riscos corporativos*. Obtido em abril de 2022, de <http://bitly.ws/z7qH>
- Costa, C. B. (2023). *Auditoria Financeira - Teoria & Prática (13.^a Edição)*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Coutinho, C. P. (2023). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática (2.^a Edição)*. Coimbra: Almedina.
- DR n.º 25/2009. (14 de setembro de 2009). *Decreto Regulamentar*. Obtido de <https://tinyurl.com/3mvyfdhp>
- ELDER, et al. (2019). *Auditing and Assurance Services (17.^a edição)*. Pearson.
- EUA, D. d. (2017). *Departamento Justiça dos EUA*. Obtido em julho de 2022, de Lei de práticas de corrupção no exterior: <http://bitly.ws/z7qM>



- Floriano, J. C. (2006). A importância dos instrumentos de controlo interno para gestão empresarial . *UNICENTRO - Revista Eletrônica Lato Sensu*, 3 a 5.
- Fortin. (1999). *O processos de investigação*. Loures: Lusociência.
- GAA Camões. (2013). *Glossário da Auditoria*. Obtido de <https://tinyurl.com/3h9e3bnv>
- Gitman, L. J. (2010). *Princípios de Administração Financeira (12ª Edição)*. Pearson.
- Hammar, M. (2020). *9001 Academy: ISO 9001 Online Consultation Center*. Obtido em 08 de 2022, de <http://bitly.ws/z7qW>
- Hoog, W. A., & Carlin, E. L. (2019). *Manual de Auditoria Contábil das Sociedades Empresárias (6ª Edição)*. Jurua Editora.
- IAASB Handbook. (2013). *Norma Internacional de Auditoria 315 (REVISTA)*. Obtido em setembro de 2022
- IFAC. (2018). *Guia de aplicação das ISA – Conceitos Fundamentais e Orientação Prática*. Obtido de <http://bitly.ws/z7r5>
- IFAC. (2018). *Manual Normas de Auditoria. Manual das Normas Internacionais de Controlo de Qualidade, Auditoria, Revisão, Outros Trabalhos de Garantia de Fiabilidade e Serviços Relacionados - Parte I*.
- INE. (2023). Obtido em junho de 2023, de Taxas de ocupação no alojamento turístico continuam a aumentar: <https://encr.pw/WIRzy>
- INE. (2023). *Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos de turismo no espaço rural por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Modalidade de hospedagem (turismo no espaço rural); Anual - INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos*. Obtido em julho de 2023
- International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). (2018). *Handbook of International Quality, Auditing, Review, Other Assurance and Related Services Pronouncements – Volume I*. International Federation of Accountants.
- INTOSAI. (2010). *Glossário on-line com terminologia de auditoria da INTOSAI*. Obtido em janeiro de 2023, de <https://tinyurl.com/9m3nr78w>



- IPAI. (7 de maio de 2012). Obtido de <http://bitly.ws/z7s2>
- ISA 300. (2015). *Norma Internacional de Auditoria 300 Planear uma Auditoria de Demonstrações Financeiras*. Obtido de <https://tinyurl.com/32thrywh>
- ISA 315. (Dezembro de 2019). Obtido de <https://tinyurl.com/4kapf38w>
- ISACA. (2019). *COBIT an Isaca Framework*. Obtido em 08 de 2022, de <https://www.isaca.org/resources/cobit>
- ISO 9001. (setembro de 2015). Obtido de ISO 9001:2015 Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos: <http://bitly.ws/z7rS>
- ISO Standards. (2018). *ISO 31000 - Risk management*. Obtido de <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
- Kennan, M. (2015). *Research methods. Salem Press Encyclopedia*.
- Leitão, P. (2014). *Elaboração de proposta de manual de controlo interno do Grupo Derovo* Projeto de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Coimbra.
- Lisboa, J. V., & Gomes, C. F. (2019). *Gestão de Operações (3.ª Edição)*. Lisboa: Almedina.
- Lobo, L. H. (1 de Junho de 2023). *Linkedin*. Obtido de Coso = Estrutura e Componentes de Gerenciamento de Riscos Corporativos: <https://tinyurl.com/4ap4mpck>
- Lopes, A. (2013). *A auditoria interna: o contributo na melhoria da gestão de riscos de uma empresa cabo-verdiana. Dissertação de Mestrado*.
- Marques, F. L., & Marçal, N. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no setor público (1.ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, I., & Morais, G. (2013). *Auditoria Interna - Função e Processo*. Lisboa: Áreas.
- Mascarenhas, S. (1 de setembro de 2021). *Fundo Fixo de Caixa uma medida de Controles Internos*. Obtido de <https://shre.ink/23FF>
- Monteiro, D. (s.d.). *Crowe Horwath (auditoria, impostos, consultoria, riscos)*. Obtido em 09 de 2022, de COSO – conceito, atualizações e seus princípios: <http://bitly.ws/z7rd>



- Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna - Função e Processo (4.ª edição)*. Lisboa: Áreas Editora.
- Neves, J. (2023). *OITCHAU*. Obtido em junho de 2023, de <https://tinyurl.com/6t5f7k57>
- Neves, J. F. (março de 2008). *Ordem dos Revisores Oficiais de Contas*. Obtido de www.oroc.pt/gca/?id=895
- Oliveira, D. (2012). A importância da auditoria interna. *Revista de Ciências Gerenciais, Vol.1, NI., 12*.
- Ordem dos Economistas. (2022). Auditoria Interna: o passado I presente I futuro. *DRCA - Formação: Auditoria Interna - o passado, presente e futuro*.
- PCAOB. (9 de março de 2004). *Norma de auditoria n.º 2*. Obtido de <http://bitly.ws/z7ro>
- PCAOB. (12 de Junho de 2007). *Norma de Auditoria n.º 5*. Obtido de <https://tinyurl.com/2bx7crpa>
- PCAOB. (24 de outubro de 2013). *Staff Audit Practice Alert N.º 11 Considerations for Audits of Internal Control Over Financial Reporting*. Obtido de <http://bitly.ws/z7rm>
- Peralta, P. (20 de Novembro de 2014). *IPAI - Instituto da Auditoria Interna*. Obtido de Nova framework Coso 2013 - O que mudou e como aplicar nas organizações. Comunicação apresentada no XXI conferência anual de Auditoria Interna: Controlo Interno e Governança.: <http://bitly.ws/z7rr>
- Pimentel, D. (2022). Empresas familiares: o que as distingue? *Visão*, 10-11.
- Regateiro, C. d. (julho de 2019). *Gestão nas Empresas Familiares - Estudo de Caso. Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Controlo de Gestão*.
- Santos, E. M. (2015). *Dissertação de Mestrado : O sistema de controlo interno e a qualidade da auditoria*. Universidade de Aveiro.
- SEC. (22 de janeiro de 2008). *Sarbanes-Oxley Seção 404 Um Guia para Pequenas Empresas*. Obtido de <https://www.sec.gov/info/smallbus/404guide/intro>.



Secretaria Geral Economia. (s.d.). *Auditoria e Controlo Interno*. Obtido em junho de 2023, de <http://bitly.ws/z7rs>

SIPTA. (s.d.). *Sistema Informático de Papéis de Trabalho de Auditoria*. Obtido em julho de 2023, de <https://www.sipta.pt/site/>

Teixeira, A. F. (2013). A importância dos recursos humanos na qualidade e efeitos no desempenho organizacional. *Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão*. Covilhã.

Turismo Médio Tejo. (2023). Obtido em outubro de 2023, de <https://turismo.mediotejo.pt/>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso - Planeamento e Métodos (2.ª Edição)*. Rio de Janeiro: Bookman.





APÊNDICES



Apêndice I – Questionário de Controlo Interno





Alojamento Hoteleiro A, Lda.

30/06/23

Secção: Avaliação Controlo Interno

Sim	Não	Observações
-----	-----	-------------

I - QUESTIONÁRIO CONTROLO INTERNO

CAIXA, DEPÓSITOS BANCÁRIOS E OUTROS EQUIVALENTES DE CAIXA

1. Quem pode autorizar a constituição de fundos de caixa e a abertura e cancelamento de contas bancárias está adequadamente autorizado pela sociedade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. O acesso aos meios financeiros líquidos e aos recebimentos e ao seu depósito, é restrito a alguns dos empregados da tesouraria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Existe uma adequada segregação das funções de custódia física dos meios financeiros líquidos e dos recebimentos, e de registo e controlo contabilístico, designadamente quanto ao seguinte:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
a) preparação de reconciliações bancárias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) autorização da anulação de contas incobráveis, concessão de descontos e aceitação de devoluções de clientes e outros devedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
c) emissão de facturas, escrituração das contas a receber e preparação de balancetes de clientes e outros devedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. No caso de os recebimentos em numerário serem frequentes e significativos, é adequado o seu processamento e controlo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. No caso de vendas a dinheiro, as cobranças apresentadas pelos caixas são comparadas pelo tesoureiro com os totais de controlo dos talões de venda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. No caso de os recebimentos em cheque serem frequentes e significativos, a abertura de correspondência é efectuada por uma pessoa responsável e independente dos serviços de tesouraria e da escrituração das contas a receber?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Todos os valores recebidos em numerário ou em cheque são depositados na sua totalidade e diariamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Como são controlados os cheques devolvidos por falta de cobertura ou devido a problemas com as assinaturas? O seu controlo e investigação são efectuados directamente por pessoa independente das que têm acesso às cobranças e à preparação de talões de depósito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Como é mantida a custódia e o controlo sobre cheques pré-datados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Existe um montante limite para os pagamentos e compras a dinheiro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
a) As compras a dinheiro baseiam-se sempre em documentos previamente aprovados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. Qual o sistema utilizado pela Empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
a) caixa geral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
b) fundo fixo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. O sistema de fundo fixo seria recomendável para a Empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. Além das atribuições de guarda de numerário, o caixa mantém sob a a sua custódia outros valores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14. Além do caixa, alguém mais possui a chave do cofre onde é mantido o numerário em caixa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



15. As pessoas que trabalham no departamento de caixa possuem funções independentes de:

a) preparar facturas?

--	--	--

b) manter registo de vendas?

--	--	--

c) acesso às contas individuais de contas a receber?

--	--	--

d) preparo de extractos de contas de clientes?

--	--	--

e) autorizar créditos?

--	--	--

f) aprovar descontos, devoluções ou abatimentos?

--	--	--

g) participar de tarefas de cobranças?

--	--	--

h) preparar, assinar ou enviar cheques pelo correio?

--	--	--

16. Os fundos fixos são limitados a importâncias razoáveis considerando o volume das operações da Empresa?

--	--	--

17. Há um limite estabelecido para pagamentos através do fundo fixo de caixa?

--	--	--

18. Os documentos de caixa (voucher's) são numerados? São anexados os comprovativos sempre que aplicável?

--	--	--

19. Os documentos são preparados de tal forma que possam evitar alterações como:

a) importâncias em dinheiro?

--	--	--

b) natureza dos gastos?

--	--	--

c) datas?

--	--	--

20. Os documentos de caixa (quando não existe comprovação) discriminam detalhadamente a natureza dos gastos?

--	--	--

Tais documentos são assinados pelas pessoas que recebem as importâncias?

--	--	--

21. Os pedidos para reembolso do fundo fixo são acompanhados por detalhes das despesas e dos comprovativos correspondentes?

--	--	--

22. Os reembolsos dos fundos fixos são feitos em nome do responsável do mesmo?

--	--	--

23. Os recibos e comprovativos de pagamentos feitos em espécie pelos fundos de caixa são cancelados de forma a evitar que sejam reapresentados para pagamento?

--	--	--

24. É proibido ao caixa descontar cheques para empregados, clientes, etc.?

--	--	--

25. Caso não haja proibição (desconto de cheques), são estas operações devidamente autorizadas?

--	--	--

26. Os fundos de caixa são periodicamente e de surpresa contados por um titular ou funcionário com funções independentes das de caixa?

--	--	--

27. Os resultados dessas contagens de caixa são arquivados para consultas futuras?

--	--	--

28. Especialmente nos casos em que não é utilizado o sistema de fundo fixo de caixa:

a) o montante de dinheiro é mantido em um nível razoavelmente mínimo, segundo as necessidades normais para atendimento de pagamentos?

--	--	--

b) as folhas de caixa ou livro de caixa são lançados diariamente?

--	--	--

c) os débitos e créditos são totalizados?

--	--	--

d) a caixa é encerrada diariamente?

--	--	--

29. Os saldos diários em caixa são detalhados (nas folhas ou livro caixa) quanto à sua composição (dinheiro, cheques, etc.)?

--	--	--

30. A emissão de cheques e ordens de transferência requerem sempre a assinatura de dois responsáveis independentes, de acordo com um critério definido pela Administração?

--	--	--



b) mantenha em seu poder os extractos bancários e outros documentos que o acompanham até que todas as fases da reconciliação estejam completas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
46. Quanto à dinâmica de preparo das reconciliações bancárias, a pessoa encarregada, adopta os seguintes procedimentos:			
a) compara os saldos de abertura dos extractos para o mês de conciliação, com os saldos do fecho do mês anterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
b) efectua as somas de débitos e créditos dos extratos bancários e mantém a respectiva fita de máquina? Caso sejam preparadas em ficheiro, confirma a adequacidade das fórmulas utilizadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
c) efectua as somas dos débitos e créditos do livro caixa ou do razão auxiliar de bancos e mantém a fita de máquina? Caso sejam preparadas em ficheiro, confirma a adequacidade das fórmulas utilizadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
d) verifica se há rasuras ou emendas nos extractos bancários?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
e) compara individualmente, item a item, constantes dos registos contabilísticos com os constantes dos extractos bancários?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
f) elimina com antecedência, as pendências constantes das conciliações bancárias do mês anterior?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
g) verifica a sequência numérica dos cheques lançados nos registos contábeis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
h) observa o eventual desfasamento de datas dos depósitos lançados nos registos contabilísticos e as correspondentes datas constantes dos extractos bancários?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
47. Os procedimentos mencionados acima são seguidos, mesmo nos casos em que os saldos do razão e os constantes dos extractos são iguais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
48. As reconciliações bancárias são conferidas por pessoa independente daquela que é encarregada de prepará-las? Há evidências?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
49. As reconciliações bancárias são submetidas à apreciação e aprovação de um titular responsável? Há evidências?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
50. Há evidências de que seja feito um efectivo "follow-up" das reconciliações mensais (inclusive correspondência trocada com bancos e beneficiários de cheques, quando aplicável)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
51. As reconciliações, após preparadas, são mantidas em arquivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
52. É mantido um adequado controlo sobre os outros activos financeiros (equivalentes de caixa), sobre a evolução do seu valor de mercado, sobre o recebimento dos respectivos juros e devida actualização do valor contabilístico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

II - CONCLUSÕES

--



Alojamento Hoteleiro A, Lda.

30/06/23

Secção: Avaliação Controlo Interno

Sim	Não	Observações
-----	-----	-------------

II - QUESTIONÁRIO CONTROLO INTERNO

FINANCIAMENTOS OBTIDOS

1. Os empréstimos obtidos pela Empresa são formalmente autorizados pela Administração?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
2. Os poderes concedidos à Administração para obtenção de empréstimos estão previstos nos estatutos da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
3. Os empréstimos obtidos pela Empresa constam de actas das reuniões da Administração?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
4. Os responsáveis autorizados a contrair empréstimos estão munidos de procuração que indique, inclusive, os limites máximos que cada responsável pode contrair como empréstimos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
5. Os contratos dos empréstimos obtidos encontram-se devidamente suportados por contratos ou outros documentos equivalentes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
6. São mantidos controlos apropriados sobre os empréstimos e financiamentos obtidos pela Empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
7. Os registos individuais mencionam todos os elementos relevantes:			
a) credor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
b) o montante total do empréstimo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
c) aplicação dos recursos do empréstimo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
d) moeda de origem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
e) data de obtenção?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
f) garantias oferecidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
h) datas de vencimento das prestações:			
h.1 - do capital?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
h.2 - dos juros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
i) Taxas de juro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
8. Há evidência que o valor dos juros e encargos debitados são conferidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
9. As garantias oferecidas pela Empresa exigidas nos contratos de empréstimo são controladas através de registos apropriados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
10. Os registos individuais de controle dos empréstimos são conciliados periodicamente com a conta do razão geral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
11. As reconciliações mencionadas acima são efectuadas por pessoas independentes daquelas que efectuam lançamentos contabilísticos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
12. A Empresa amortiza os empréstimos (capital e juros) dentro dos prazos contratuais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
13. São preparados mapas demonstrativos dos cálculos dos juros, comissões e outras taxas a pagar sobre empréstimos, para apoiar os registos contabilísticos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>



14. É procedimento da Empresa solicitar confirmações periódicas quanto a posição dos empréstimos e financiamentos a pagar?
15. Os saldos das contas de empréstimos e financiamentos obtidos em moedas estrangeiras são ajustados às taxas de câmbio à data do balanço?
16. É prática da Empresa a capitalização de custos com empréstimos? Em que condições?Essa prática merece a aprovação formal da Administração?
17. É procedimento da Empresa a capitalização de diferenças de câmbio relacionadas com empréstimos em moeda estrangeira? Em que condições? Essa prática merece a aprovação formal da Administração?
18. A Empresa contratou instrumentos de cobertura de riscos de taxa de juro ou de câmbio (SWAP's)?
19. Em caso afirmativo, estão estes instrumentos financeiros mensurados nos termos da NCRF 27?

CONCLUSÕES

--



Sim	Não	Observações
-----	-----	-------------

III - QUESTIONÁRIO CONTROLO INTERNO

PESSOAL E BENEFÍCIOS DOS EMPREGADOS

1. A Empresa possui um manual de procedimentos (ou instruções ou normas internas) contendo as normas gerais sobre:

a) admissões de pessoal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
b) demissões de pessoal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
c) movimentação de pessoal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
d) realização de horas extraordinárias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
e) condições de atribuição de outras remunerações/gratificações adicionais (subsídios de turno, abono para faldas, etc...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
f) preparação de folhas de pagamento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
g) pagamento de pessoal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

2. As aprovações por escrito são mantidas em arquivo apropriado para:

a) admissões de empregados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
b) transferências de empregados entre sectores, divisões ou filiais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
c) trabalho suplementar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
d) aumento do número de empregados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
e) aumento de ordenados ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
f) atribuição de gratificações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
g) atribuição de benefícios especiais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
h) deduções a serem feitas nas folhas de pagamento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
i) benefícios especiais (se aplicável)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
j) progressão na carreira?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

3. O departamento de pessoal, a quem normalmente compete as tarefas de guarda e manutenção dos registos individuais de empregados, bem como de processar às admissões, transferências, demissões, etc., e outras tarefas similares, está segregado do departamento encarregado de preparar as folhas de pagamento?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
--------------------------	--------------------------	----------------------

4. Se não há uma segregação departamental, divisional ou sectorial, as tarefas são divididas de tal forma que seja mantida absoluta independência funcional ?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
--------------------------	--------------------------	----------------------

5. Os registos individuais de empregados são mantidos em dia, quanto:

a) fotografia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
b) assinaturas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
c) anotações sobre promoções e aumentos salariais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
d) anotações sobre férias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
e) outras notações necessárias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>



PREPARAÇÃO DAS FOLHAS DE PAGAMENTO

6. As folhas de pagamento são preparadas com base em registos de presença ou outros dados criteriosamente compilados, tais como:

- a) relógios de ponto?

--	--	--
- b) livro-registo de ponto?

--	--	--
- c) resumos de apontamento de horas trabalhadas ("time-sheets")?

--	--	--
- d) outro sistema (indicar)?

--	--	--

7. Os registos de presença, cartões de ponto ou outros dados que servem de base para a preparação de folhas de pagamento são mantidos sob controlo e anotados ou compilados por empregados que não intervêm na preparação das folhas de pagamento?

--	--	--

8. No caso de salários pagos a operários com base em registos de apontamentos de horas, são tais registos comparados com relatórios de produção?

--	--	--

9. O tempo registado pelo empregado é formalmente aprovado pelo apontador ou por pessoa estranha ao departamento de pessoal ou departamento encarregado de preparar as folhas de pagamento?

--	--	--

10. As horas extraordinárias e outros benefícios especiais (prémios de produção, comissões extras, etc.) são aprovadas por escrito por um titular responsável que não participe na:

- a) preparação das folhas de pagamento?

--	--	--
- b) distribuição dos pagamentos?

--	--	--

11. No caso específico de horas extraordinárias:

- a) são previamente autorizadas?

--	--	--
- b) há controlo sobre a sua execução (presença dos responsáveis de secção, divisão ou departamento)?

--	--	--
- c) as autorizações são dadas em formulários especiais que indiquem, inclusive as razões para o trabalho em regime extraordinário?

--	--	--
- d) são estabelecidos níveis mínimos e/ou máximos de trabalho em regime extraordinário?

--	--	--

12. É feita comparação posterior das horas-extra cumpridas com as que foram autorizadas?

--	--	--

13. Esta comparação é feita por pessoa independente da encarregada de preparar a folha de pagamento?

--	--	--

14. As folhas de pagamento são conferidas em detalhe por empregado que não participa na sua:

- a) preparação?

--	--	--
- b) autorização?

--	--	--
- c) distribuição de pagamentos?

--	--	--



15. No que respeita à conferência das folhas, tais conferências abrangem:

a) soma das folhas?

--	--	--

b) cálculos aritméticos dos acréscimos e descontos nomeadamente para Segurança Social ou outros Organismos equivalentes, Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares e Imposto do Selo?

--	--	--

c) confronto dos salários com detalhes dos registos de empregados?

--	--	--

16. A aprovação da folha de pagamento, por um titular responsável é evidenciada por escrito?

--	--	--

PAGAMENTOS EM NUMERÁRIO

17. A guarda em envelopes e a sua distribuição são efectuadas por pessoa com funções independentes de quem:

a) preparou as folhas de caixa?

--	--	--

b) preparou os recibos?

--	--	--

c) aprovou os registos de ponto?

--	--	--

18. O acesso aos registos de caixa é proibido a quem assegura os pagamentos?

--	--	--

19. O cheque emitido para levantamento de numerário destinado a pagamentos:

--	--	--

a) é emitido em nome da pessoa encarregada de os efectuar?

--	--	--

b) é emitido pelo valor líquido da folha de pagamento?

--	--	--

c) é assinado, pelos responsáveis com competência para tal, em presença dum resumo das folhas de

--	--	--

20. O cheque é emitido pelo valor líquido da folha de pagamento?

--	--	--

21. Os responsáveis com competência para assinar cheques, recebem pelo menos um resumo das folhas de pagamento, para seu conhecimento?

--	--	--

PAGAMENTOS EM CHEQUES

22. Os cheques emitidos são nominativos?

--	--	--

23. A sequência numérica dos cheques emitidos é devidamente controlada?

--	--	--

24. Há uma conta bancária específica para emissão dos cheques para pagamento das remunerações?

--	--	--

25. Esta conta é reconciliada mensalmente (por pessoa independente que prepara a folha de pagamentos e efectua a distribuição dos cheques), segundo os mesmos procedimentos adoptados para as restantes contas bancárias da Empresa?

--	--	--

26. Os cheques cancelados são devidamente controlados?

--	--	--

27. Os cheques não utilizados são devidamente controlados?

--	--	--

CRÉDITO EM CONTA BANCÁRIA INDIVIDUAL DOS EMPREGADOS

28. A relação discriminativa dos salários a serem creditados nas contas individuais dos empregados, enviada ao banco:

a) contém o código relativo ao número da conta corrente do beneficiário, nome do empregado e o salário líquido?

--	--	--



b) é confrontada, antes de ser enviada ao banco, com o valor do salário líquido constante das folhas de pagamento, por um funcionário independente das funções:

- b.1 - de preparar a folha de pagamento?
b.2 - de preparar a relação enviada ao banco?

29. A cópia da relação enviada ao banco é devolvida à Empresa, contendo evidência (autenticação) da agência bancária, de que tal relação foi realmente aquela enviada e processada pelo banco?

--	--	--

30. A pessoa que envia aos bancos a relação dos salários a creditar:

--	--	--

- a) participa na preparação das folhas de pagamento?
b) participa na preparação da relação?

--	--	--

--	--	--

SALÁRIOS NÃO RECLAMADOS

31. Existe controle adequado sobre os salários não reclamados?

--	--	--

32. Os salários não reclamados são prontamente depositados no banco?

--	--	--

33. É mantida uma conta específica no passivo para controlo dos salários não reclamados?

--	--	--

34. Esta conta é periodicamente analisada de modo a evitar permanência de itens antigos, anormais ou não usuais?

--	--	--

OUTROS PROCEDIMENTOS

35. São preparados resumos das folhas de pagamento, com reconciliações com as folhas do mês anterior, discriminando adequadamente as variações ocorridas (entradas de novos funcionários e saídas de funcionários demitidos)?

--	--	--

36. Estes resumos são submetidos à validação da(s) pessoa(s) responsáveis por aprovar as folhas e assinar os cheques para pagamento ?

--	--	--

37. A classificação contabilística das folhas de pagamentos é verificada por um funcionário independente do departamento que elabora as folhas de pagamento?

--	--	--

38. São feitas reconciliações mensais entre os descontos dos ordenados e os subsequentes pagamentos relativos a:

- a) contribuições para a Segurança Social?
b) IRS?
c) imposto do selo?

--	--	--

--	--	--

--	--	--

39. A folha de pagamento é preparada de forma a permitir a obtenção em simultâneo dos:

- a) envelopes de pagamento?
b) cheques de pagamento (quando aplicável)?
c) relação de remunerações a liquidar para efeitos de transferência bancária (quando aplicável)?
d) recibos individuais?
e) registos individuais de remuneração de empregados (para fins de informação anual de IRS)?

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

40. Os adiantamentos efectuados ao pessoal são deduzidos nas folhas de pagamento mensais?

--	--	--



41. Dentro do possível e nos casos aplicáveis, é mantida a confidencialidade sobre os salários e outro tipo de remunerações?

42. Há controlo adequado sobre pagamentos de despesas consideradas como "confidenciais" (descrever todos os procedimentos envolvidos)?

43. A Empresa desconta normalmente nos prazos previstos por lei:

a) a contribuição para a Segurança Social?

b) IRS?

c) Imposto do selo?

d) outros eventuais descontos obrigatórios?

44. A Empresa tem enviado aos Órgãos competentes, nas épocas e prazos devidos, as seguintes

a) remunerações pagas a assalariados?

b) relação de empregados?

c) admissões e demissões de empregados?

d) relação de menores?

45. A Empresa mantém actualizados os atestados de vida, de residência e de dependentes dos seus empregados?

46. A Empresa cumpre todas as disposições da legislação do trabalho nomeadamente em relação a: horas extra, férias, licenças de maternidade e paternidade, instalações adequadas, condições de trabalho, etc.?

47. O trabalho suplementar é efectuado de acordo o disposto na Lei (Decreto-Lei n.º 23/2012, de 25 de junho) ?

48. Existe outra legislação laboral específica para a actividade?

49. O sistema informático é adequado ao volume e complexidade do Pessoal?

II - CONCLUSÕES



Sim	Não	Observações
-----	-----	-------------

IV - QUESTIONÁRIO CONTROLO INTERNO

ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS

1. A Empresa tem alguma Política de capitalização definida em manual de procedimentos ou normas emitidas pela administração?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. São definidos quais os princípios a serem observados na distinção entre despesas com adições, renovações, reposições e manutenção do activo fixo tangível?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Na política de capitalização definida são considerados os seguintes factores:			
(a) Tempo de vida útil previsível do bem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(b) Valores mínimos de capitalização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(c) Natureza das despesas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(d) Viabilidade de um controle efectivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(e) Economicidade do controlo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(f) Como movimentar cada conta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Quando há transacções entre associadas ou sócios a política é a mesma que para terceiros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. São mantidas fichas individuais do activo fixo tangível para um controlo eficiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. As fichas contêm:			
(a) Código de ordem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(b) Nomenclatura?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(c) Nome do fornecedor e número dos documentos de compra?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(d) Data de aquisição?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(e) Custo histórico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(f) Centro de custo ou departamento onde está localizado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(g) Reintegrações (Taxas e valores)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(h) Reavaliações/Revalorizações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(i) Data do abate?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(j) Valor de venda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. É feita comparação periódica destes registos com as contas do razão geral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. A tarefa anterior é efectuada por um empregado com funções independentes de:			
(a) Manutenção, registo e actualização das fichas individuais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(b) Efectuar lançamentos contabilísticos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Todos os bens são identificados com etiquetas ou outro processo, contendo o mesmo número de ordem constante das fichas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Os inventários físicos dos bens, são:			
(a) Efectuados periodicamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(b) Comparados com fichas individuais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(c) Efectuados por funcionário com funções independentes das de controlo dos registos nas fichas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



11. Os ajustamentos decorrentes da comparação entre os inventário são:

(a) Contabilizados?

--	--	--

(b) Aprovados por alguém responsável?

--	--	--

12. Os bens e instalações utilizadas pela Empresa, mas de propriedade de terceiros, são mantidos sob controlo contabilístico (conta auxiliar)?

--	--	--

13. Os bens de propriedade da Empresa arrendados ou emprestados a terceiros, são contabilizados em conta específica?

--	--	--

14. Os bens que fazem parte do imobilizado mas não estão a ser utilizados pela Empresa são registados em contas separadas?

--	--	--

15. Relativamente a estes bens:

(a) Estão a ser reintegrados?

--	--	--

(b) Reavaliados/Ajustados?

--	--	--

(c) A Administração já definiu qual o procedimento a utilizar (venda, uso futuro...)?

--	--	--

(d) Têm sido inventariados fisicamente?

--	--	--

16. É feita actualização periódica dos seguros para fazer face ao valor dos activos sujeitos a risco de incêndio?

--	--	--

17. É apurado o custo de reposição da capacidade produtiva e evidenciado em nota explicativa as demonstrações financeiras?

--	--	--

18. As ferramentas pequenas classificadas como activo fixo tangível são mantidas em locais específicos e de difícil acesso a quem as não manuseia normalmente?

--	--	--

19. No caso de ser utilizado vasilhame retornável (contentores, recipientes, ...):

(a) Os procedimentos de contabilização são adequados?

--	--	--

(b) São inventariados regularmente?

--	--	--

20. A Empresa comunica regularmente às conservatórias do registo predial quando da venda/abate de terrenos e edifícios? São requeridas certidões sempre que se verificam alterações?

--	--	--

21. É exigido pedido formal, requisição ou orçamentos para autorizar:

(a) Adições ou substituições do activo fixo tangível?

--	--	--

(b) Conservação e manutenção do activo fixo tangível?

--	--	--

22. Existe impresso normalizado para requisição ou orçamento indicando:

(a) Motivos para as adições, substituições, reparações, etc.?

--	--	--

(b) Custo provável dos gastos?

--	--	--

(c) Descrição detalhada dos bens a serem adquiridos?

--	--	--

(d) Conta analítica do activo a ser debitada?

--	--	--



23. A aprovação formal do pedido, requisição ou orçamento é efectuada pelo director respectivo ou titular responsável?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
24. Quando os gastos incorridos excedem os orçamentados, são feitos orçamentos adicionais devidamente aprovados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
25. São obtidas autorizações, para abates por venda ou destruição, do responsável respectivo, por escrito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
26. É dada informação imediata à contabilidade para abates no activo fixo tangível?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
27. Quando é dada baixa dos bens, a contabilidade efectua tempestivamente os lançamentos adequados de abate e retirada dos bens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
28. Quando há transferências de activo fixo tangível:			
(a) Estas são devidamente autorizadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
(b) É comunicado ao sector que controla o património?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
29. No caso de aquisições, reparações ou fabrico pela própria Empresa ou por empresas contratadas:			
(a) São abertas folhas de obra específicas para	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
(b) São preparados mapas ou demonstrativos das	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
30. As folhas de obra são numeradas sequencialmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
31. As folhas de obra são somadas mensalmente para comparação com a conta respectiva do razão geral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
32. As folhas de obra contêm todos os detalhes necessários ao controlo das obras, tais como:			
(a) Discriminação detalhada da obra?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
(b) Orçamento do custo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
(c) Data prevista para o terminus da obra?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
(d) Localização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
(e) Detalhes do custo (materiais, mão-de-obra, Gastos gerais de fabrico)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
(f) Empreiteiro ou construtor contratado (quando for o caso)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
(g) Aprovação para execução?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
(h) Conta a debitar quando a obra findar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
33. São efectuados estudos comparativos entre o valor orçamentado e o real, nas diversas fases da obra?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
34. Quando é encerrada uma obra, a contabilidade é logo notificada para efectuar os correspondentes lançamentos (transferências para as contas definitivas)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
35. No caso da ocorrência de interrupções nas obras, as causas são prontamente investigadas de modo a serem tomadas as devidas providências?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
36. Nas obras contratadas com terceiros, constitui procedimento da Empresa:			
(a) Inspeccionar o material recebido no local da obra?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
(b) Inspeccionar a qualidade do material empregue?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>



- (c) Inspeccionar mão-de-obra aplicada (apontamentos)?
- (d) Verificar facturação progressiva em comparação com os termos do contrato?
- (e) Preparar ou aprovar "autos de medição" dos trabalhos executados?

37. Nas construções com utilização de pessoal interno, os custos incorridos são controlados mediante os mesmos procedimentos aplicados nas despesas normais da Empresa, isto é:

- (a) Materiais - controlo do consumo através de requisições, etc.?
- (b) Mão-de-obra - folhas de pagamento, apontamento de horas trabalhadas, etc.?
- (c) Gastos gerais de fabrico - critérios no cálculo das taxas de imputação?
- (d) Aprovações?

38. O Activo fixo tangível tem sido reavaliado de acordo com legislação própria?

-
- (a) O valor debitado ao imobilizado representa o total bruto da reavaliação e não o valor líquido dessa reavaliação?
- (b) A reavaliação é contabilizada após o encerramento do exercício mas com referência à data de reporte de reavaliação prevista em diploma legal?
- (c) São mantidas contas separadas para registo das reavaliações efectuadas

39. São preparados mapas mensais para controlo das reintegrações constituídas mensalmente?

40. O activo fixo tangível é reconhecido/ajustado pelo método da revalorização? Se sim:

-
- (a) O processo é regular no tempo (exercício a exercício) e consistente?
- (b) São utilizados peritos independentes na determinação do justo valor?
- (c) Os métodos de determinação do justo valor são adequados face às circunstâncias?
- (d) A Empresa e a contabilidade estão dotadas do conhecimento e capacidade para a utilização desta metodologia?

41. Relativamente às taxas e métodos utilizados para reintegração do activo fixo tangível, são estabelecidos em função de:

- (a) Aplicação das taxas máximas definidas legalmente?
- (b) Estudos técnicos da Empresa considerando o tipo de equipamento, instalações e forma de utilização?
- (c) Estudos efectuados exteriormente à Empresa (indicar quem)?

42. Foi estudada a possibilidade de aumentar as taxas de reintegração devido a factores especiais (vários turnos, desgaste acelerado por factores climáticos, etc.) que permitam justificar esse aumento?

43. É feita análise periódica das despesas de reparação e conservação para verificar se deveriam ser capitalizadas ou não?

44. Se existirem activos fixos tangíveis penhorados ou hipotecados, este facto:

- (a) Consta das actas do Conselho de Administração?
- (b) É relevado em anexo às demonstrações financeiras?

45. A Empresa procede regularmente a testes de imparidade?

II CONCLUSÕES



Alojamento Hoteleiro A, Lda.

30/06/23

Secção: Avaliação Controlo Interno

Sim	Não	Observações
-----	-----	-------------

V - QUESTIONÁRIO CONTROLO INTERNO**GOODWILL E OUTROS ACTIVOS INTANGÍVEIS E AMORTIZAÇÕES**1 - A Empresa possui uma política definida de capitalização através de manual de procedimentos ou por

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
--------------------------	--------------------------	--

2 - A política fixada pela Empresa define adequadamente os princípios a serem observados para distinção

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
--------------------------	--------------------------	--

3 - A Empresa utiliza as taxas de amortizações de acordo com o Decreto-Regulamentar nº 25/2009 ?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
--------------------------	--------------------------	--

4 - A Empresa procede regularmente a testes de imparidade?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
--------------------------	--------------------------	--

II - CONCLUSÕES

--



Apêndice II – Matrizes de risco para cada área operacional





Área Financeira										
Riscos	Objetivos do COSO			Tipo de Risco				Nível de risco	Fatores de risco	Medidas a implementar
	Operacionais	Relato Financeiro	Compliance	Estratégicos	Operacionais	Conformidade	Financeiros			
Inexistência de um fundo fixo de Caixa.	x						x	Elevado	Possibilidade de roubo.	Implementar um Fundo Fixo de Caixa.
O responsável pelos pagamentos e que manuseia o caixa não está coberto por um seguro ou de um abono para falhas.			x				x	Médio	Possibilidade de roubo; Impossibilidade de recuperação das quantias.	Atribuir um seguro contra risco de roubo a atribuir ao funcionário responsável pela tesouraria ou abono para falhas.
Inexistência de inspeções ao caixa.	x						x	Médio	Possibilidade de usufruto de montantes em dinheiro.	Implementação de um sistema de inspeções surpresa de caixa.
Inexistência de procedimentos escritos.			x		x		x	Elevado	Possibilidade de execução errada de tarefas.	Elaboração formal das políticas e procedimentos da área financeira.



Área de gestão do pessoal										
Riscos	Objetivos do COSO			Tipo de Risco				Nível de risco	Fatores de risco	Medidas a implementar
	Operacionais	Relato Financeiro	Compliance	Estratégicos	Operacionais	Conformidade	Financeiros			
Inexistência de procedimentos relativos ao processo de vincuação e desvinculação			x					Elevado	Possibilidade de execução errada de tarefas; Possibilidade de ocorrência de vinculação e desvinculação injustas/desnecessárias.	Elaboração formal de procedimentos de vinculação e desvinculação.
Inexistência de compensações relativas a bons desempenhos	x		x		x			Médio	Desmotivação e desinteresse por parte do colaborador; Incumprimentos dos normativos.	Implementação de um sistema de motivação relacionado com os objetivos alcançados.
Inexistência de controlo nas picagens	x		x		x			Médio	A folha encontra-se à disposição de qualquer colaborador.	Adoção de um sistema de ponto mais eficaz.
Ausência de controlo de trabalho extraordinário	x		x		x			Médio	Desmotivação; Acumulação de trabalho não remunerado.	Implementação de um sistema de controlo de trabalho extraordinário.
Ausência de manual de procedimentos	x		x		x			Elevado	Atuação dos funcionários de forma incorreta; Incumprimento das obrigações e funções; Atuação de má fé.	Elaboração e implementação de um Manual de Controlo Interno.



Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis										
Riscos	Objetivos do COSO			Tipo de Risco			Nível de risco	Fatores de risco	Medidas a implementar	
	Operacionais	Relato Financeiro	Compliance	Estratégicos	Operacionais	Conformidade				Financeiros
Inexistência de procedimentos de aquisição de ativos		x	x		x	x	x	Médio	Possibilidade de execução errada de tarefas.	Elaboração formal das políticas e procedimentos
Inexistência de procedimentos relativos a bens totalmente depreciados e em uso		x	x		x	x		Médio	Possibilidade de ocorrência de desvios; Possibilidade de descredibilização dos valores declarados.	Elaboração formal das políticas e procedimentos
Inexistência de inspeções periódicas de ativos		x	x		x	x		Médio	Possibilidade de desvios nos valores declarados.	Elaboração formal das políticas e procedimentos
Utilização do critério fiscal na depreciação de ativos		x	x		x	x	x	Médio	Possibilidade de sobreavaliação ou subavaliação dos valores declarados	Uso da vida útil esperada como critério de amortização



Apêndice III – Manual de Controlo Interno



MANUAL DE CONTROLO INTERNO

Alojamento Hoteleiro A

Síntese

O Manual de CI estabelece um conjunto de princípios e valores orientadores da prática profissional dos seus colaboradores e órgãos, devendo ser encarado como uma referência de orientação na conduta dos mesmos quer ao nível do relacionamento interno quer do relacionamento externo, contribuindo para uma imagem institucional de rigor, transparência, eficiência e competência.

Julho 2023

Edição	Data	Descrição	N. de Página
001	12 de julho de 2023	Elaboração do Manual de Controlo Interno	_____

Tabela 1 - Tabela de Revisões ao Manual de Controlo Interno

Elaborado por Daniela Silva

Aprovado pela gerência

12 de julho de 2023

Índice

<i>Índice de Tabelas</i>	V
<i>Índice de Imagens</i>	V
<i>CAPÍTULO I - CARATERIZAÇÃO DO MANUAL</i>	7
1.1. Objetivo e Âmbito	7
1.2. Estrutura Do Manual	7
1.2.1 Sistema de Numeração	7
1.2.2. Gestão do Manual.....	8
1.2.3. Publicação.....	8
<i>CAPÍTULO II - APRESENTAÇÃO DO ALOJAMENTO HOTELEIRO A, LDA</i>	9
2.1. Reconhecimento Legal e Contactos.....	9
2.2. Quem Somos.....	9
2.3. Organograma.....	10
<i>CAPÍTULO III- PROMULGAÇÃO</i>	11
<i>CAPÍTULO IV – POLÍTICA E OBJETIVOS DO CONTROLO INTERNO</i>	12
<i>CAPÍTULO V – ELEMENTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO</i>	14
5.1. Documentação do SCI	14
5.2. Áreas de implementação e objetivos.....	15
<i>CAPÍTULO VI – IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO</i>	17
Secção I - Área Financeira	17
Secção II - Área da gestão do pessoal.....	20
Secção III – Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis	23
<i>CAPÍTULO VII – CONSIDERAÇÕES FINAIS</i>	24

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tabela de Revisões ao Manual de Controlo Interno	III
Tabela 2 - Áreas operacionais do alojamento.....	15

Índice de Imagens

Figura 1 – Organograma do alojamento	10
Figura 2 - Nível do Sistema de Controlo Interno	14

CAPÍTULO I - CARATERIZAÇÃO DO MANUAL

1.1. Objetivo e Âmbito

O presente manual de CI estabelece um conjunto de princípios e valores orientadores da prática profissional dos seus colaboradores e órgãos, devendo ser encarado como uma referência de orientação na conduta dos mesmos quer ao nível do relacionamento interno quer do relacionamento externo, contribuindo para uma imagem institucional de rigor, transparência, eficiência e competência.

Este manual de controlo interno tem como objetivos:

- Servir de base documental de suporte ao controlo interno, apoiando auditorias externas e internas, permitindo verificar como as ações e respetivos resultados estão relacionados com o desenvolvimento da atividade;
- Comunicar interna e externamente a política do controlo interno do alojamento aos seus procedimentos e registos;
- Descrever e apresentar o controlo interno para demonstrar a sua conformidade com as normas de referência, requisitos regulamentares e contratualmente definidos.

1.2. Estrutura Do Manual

1.2.1. Sistema de Numeração

A estrutura do seguinte manual encontra-se definido nesta página. No cabeçalho, do lado direito, é identificado qual o número de edição, no fim da página é indicado o número de página.

Esta manual deverá ser ajustado sempre que ocorra alguma alteração que o torne inadequado, com objetivo de melhorar e efetuar correções. As propostas de revisão podem ser efetuadas por qualquer colaborador, sendo colocadas ao gestor que aprovará essa revisão, sendo a mesma tratada no manual.

Qualquer alteração efetuada ao conteúdo deste manual implica a emissão de uma nova edição, sendo o respetivo número de edição incrementado de uma unidade. Esta corresponde à primeira emissão do documento, correspondendo assim à edição 001.

À medida que vão existindo alterações a versão antiga é arquivada em sistema pela gerência.

1.2.2. Gestão do Manual

A responsabilidade da gestão deste manual é da gerência, competindo-lhe assim:

- a sua elaboração/manutenção;
- a publicação do manual e das revisões efetuadas;
- registar as sugestões e propostas de revisão, pelos responsáveis e colaboradores, e apresentar as mesmas à gerência de forma a serem aprovados;
- proceder à formalização da revisão registando todas as atualizações e revisões efetuadas na tabela presente neste manual.

O registo deverá ser colocado na tabela com os seguintes dados:

- anotar na tabela de revisões o n.º da nova revisão e a data;
- anotar a descrição do motivo da alteração ou observação;
- o n.º das páginas que sofreram alterações;
- assinatura de quem o elaborou;
- assinatura de quem o aprovou.

1.2.3. Publicação

A aprovação e validação da nova revisão é responsabilidade da gerência. A revisão, atualização e publicação deste manual são realizadas pela gerência, na qual este se encontra disponível para consulta por todos os responsáveis de departamento. Os responsáveis por cada departamento são encarregues pela impressão do manual e de o disponibilizar a todos os colaboradores associados à sua área. Essas cópias em papel não são controladas, apenas o manual oficial é rubricado pela gerência ficando na posse da mesma. A distribuição de cópias do Manual a entidades externas, são sujeitas à aprovação da gerência. Caso seja aprovada, estas cópias são igualmente identificadas como “Cópia não Controlada”.

CAPÍTULO II - APRESENTAÇÃO DO ALOJAMENTO HOTELEIRO A, LDA.

2.1. Reconhecimento Legal e Contactos

- Identificação Legal
 - Designação Social: Alojamento Hoteleiro A, Lda.
 - Número de Identificação Fiscal: xxxxxxxxxx
 - CAE: 55111 - Hotéis com restaurante

- Contactos
 - Telefone: + 351 XXXXXXXX
 - Correio eletrónico: comercial@XXXXX.pt
 - Web Site: www.XXXXX.pt

2.2. Quem Somos

Localizado no centro de Portugal, a casa que dá origem a esta unidade hoteleira especializada em proporcionar acomodações para viajantes data do século XVII. Com janelas voltadas, na sua maioria, para o ponto turístico da cidade foi primeiramente pensada como casa de habitação, para posteriormente servir de escola. Foi neste presente século que, os atuais proprietários da unidade hoteleira, recuperam esta para servir quem por ela tiver vontade de passar. Trata-se de uma empresa familiar que pretende fazer a sua diferenciação através de um serviço personalizado e altamente qualificado. Na realidade é mesmo nisto que a empresa aposta, num atendimento singular, atento às necessidades do cliente com atenção aos detalhes e pormenores, combinado com uma qualidade elevada de serviço.

A estratégia desta empresa passa por apontar metas de natureza económica para dormidas e receitas turísticas, com um claro foco na coesão territorial e no crescimento em valor. Procura o aumento da procura turística no país, particularmente no centro de Portugal, oferecendo assim também maiores benefícios para a população local, potenciando o efeito multiplicador do turismo enquanto motor de desenvolvimento económico-social local.

A missão desta unidade hoteleira passa por oferecer um serviço personalizado fornecendo uma casa para pernoitar com tudo o que uma casa carrega: memória, calor, abrigo, refúgio, celebração, convivialidade, tranquilidade, conforto.

2.3. Organograma

Trabalham na empresa 9 colaboradores.

A estrutura organizacional deste alojamento define os níveis hierárquicos e os relacionamentos entre cargos e funções definidas e distribuídas pelas seguintes áreas:

- Hospedagem;
- Cozinha;
- Marketing;
- Receção;
- Financeiro;
- Manutenção.

A seguir, apresenta-se o organograma da gestão da empresa.

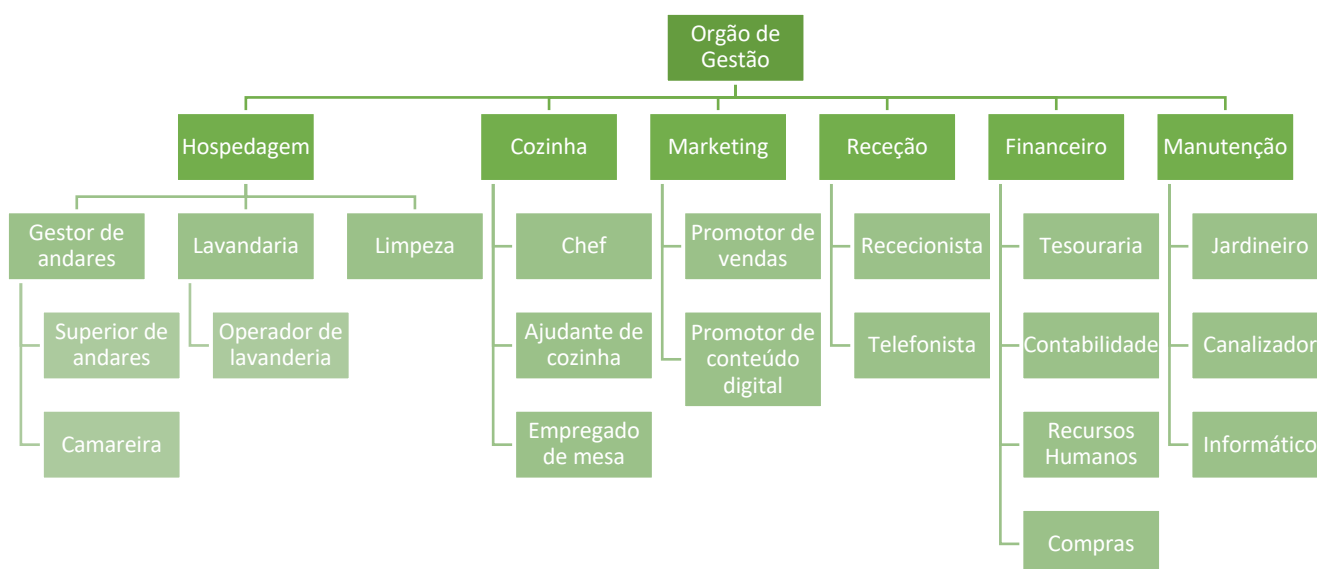


Figura 1 – Organograma do alojamento

CAPÍTULO III- PROMULGAÇÃO

O presente Manual de Controlo Interno constitui um suporte material para os procedimentos de organização interna assim como de execução do conjunto de ações correspondentes ao controlo interno.

Todos os procedimentos de controlo interno são aqui descritos para ajudar o alojamento a alcançar os seus objetivos através de uma abordagem estruturada para melhorar e avaliar a eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação.

A gerência compromete-se a implementar, cumprir e fazer cumprir as medidas definidas neste manual e seus objetivos.

As medidas são sustentadas na implementação e desenvolvimento de procedimentos de controlo interno que são explícitos neste manual.

A gerência compromete-se a implementar o Sistema de Controlo Interno e atuar no mesmo visando a melhoria continua.

Cabe ao responsável pelo Sistema propor as medidas e ações a implementar para ir ao encontro das políticas e objetivos acima mencionados ou seu aperfeiçoamento. Compete-lhe ainda a gestão, manutenção e avaliação do Sistema de Controlo Interno.

A gerência exige a todos os colaboradores do alojamento um cumprimento sistemático e rigoroso dos procedimentos estabelecidos.

A Gerência

CAPÍTULO IV – POLÍTICA E OBJETIVOS DO CONTROLO INTERNO

O controlo interno é definido como um processo realizado por uma pessoa nomeada pelo conselho de administração, gestão ou outras pessoas responsáveis. O controlo interno é então definido em cinco fases:

- Processo – o objetivo é de transmitir que o CI é um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo, consistindo num conjunto de ações que inclui todas as atividades, processos e tarefas de uma entidade.
- Efetuado por pessoas – o objetivo é transmitir que o CI não somente um manual de políticas e documentos, mas também de pessoas em cada nível da entidade. O SCI é concebido e implementado por pessoas, efetuando a atuação de todos os membros da entidade.
- Confiança razoável – significa que, por mais que o sistema de CI esteja bem concebido, apenas poderá proporcionar um grau de segurança aceitável, a segurança nunca será total, uma vez que o sistema CI não consegue eliminar a totalidade dos riscos, mas apenas minimizá-los.
- Concretização dos objetivos – permite que o CI seja concebido de forma a atingir os objetivos, gerais e específicos, nas diferentes categorias e que devem ser consistentes e coerentes.
- Eficiência, eficácia das operações, a fiabilidade das demonstrações financeiras com conformidade das leis e atos jurídicos, são processos da administração, autoridades e outros funcionários para alcançar estas categorias.

Pretende-se com este manual conseguir alcançar os três principais objetivos de CI que são garantir:

1. Eficácia e eficiência das operações - objetivos operacionais;

Os objetivos operacionais visam assegurar que os recursos da empresa sejam utilizados de forma eficaz e eficiente, de forma que o trabalho seja realizado de acordo com as instruções da direção, e que o acesso aos bens e registos da empresa seja salvaguardado.

2. Fiabilidade dos relatórios financeiros - objetivos de relato financeiro;

Os objetivos de relato financeiro dizem respeito à informação garantindo que todas as transações sejam registadas no valor correto, na conta correta e em tempo hábil. Além disso, eles são idealizados para garantir que os registos e ativos existentes sejam comparados regularmente.

3. Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis - objetivo de conformidade.

Os objetivos de conformidade servem para garantir que todos os colaboradores da empresa sigam os procedimentos e padrões prescritos.

CAPÍTULO V – ELEMENTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

5.1. Documentação do SCI

A documentação do Sistema de Controlo Interno do alojamento está dividida em quatro níveis distintos.

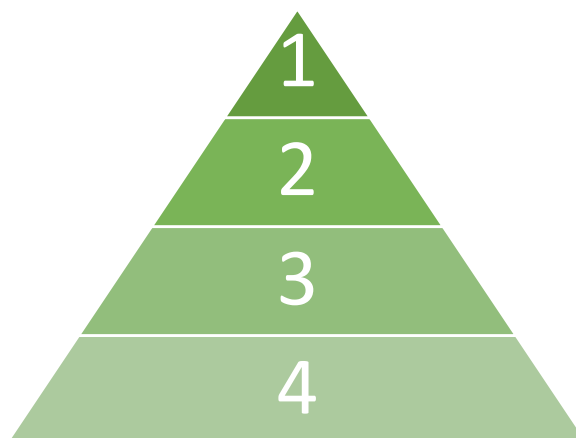


Figura 2 - Nível do Sistema de Controlo Interno

Nível 1 – Manual

O Manual descreve o campo de aplicação do Sistema de Controlo Interno de acordo com a missão, valores, política e objetivos da empresa, definindo procedimentos, descrevendo os métodos, recursos e meios necessários na interação dos processos para a empresa atingir os objetivos traçados.

Nível 2 – Procedimentos do Sistema de Controlo Interno

Trata-se de procedimentos escritos explicativos das competências exigidas, responsabilidades e forma de atuar, como regras de funcionamento e organização para implementação dos elementos do Sistema de Controlo Interno.

Nível 3 – Instruções de Trabalho

As instruções são documentos mais detalhados, descrevem a forma de realizar determinada atividade e/ou processo de forma consistente e rotineira.

Nível 4 – Registos

Os registos são documentos que fornecem evidências objetivas sobre as atividades realizadas ou os resultados obtidos. Uma vez preenchidos tornam-se documentos de evidência da manutenção e rastreabilidade do sistema.

5.2. Áreas de implementação e objetivos

Será assim efetuado o levantamento do SCI no alojamento, identificando a descrição dos objetivos, técnicas e riscos. De modo a ser mais fácil entender o processo de levantamento do CI foram definidas as seguintes áreas operacionais a intervir:

Área Operacional	Departamento a analisar
Área Financeira	Caixa
	Depósitos à ordem
	Financiamentos obtidos
Área da gestão do pessoal	Pessoal
Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis	Ativo

Tabela 2 - Áreas operacionais do alojamento

Esta divisão por áreas é essencial para conseguir-se fazer um programa de auditoria, ou seja, um programa que tenha em consideração o estado e a importância dos processos desenvolvidos e das áreas operacionais a serem auditadas. Através desta divisão pretende-se utilizar o SCI como uma ferramenta para vigiar a eficiência operacional das áreas definidas.

Pretende-se com este manual de CI conseguir atingir os seguintes objetivos:

- a) Objetivo de autorização: as transações devem ser realizadas conforme os critérios definidos pelo órgão de gestão;
- b) Objetivo de contabilização: todas as transações devem ser classificadas e registadas de forma a permitir a elaboração das demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contabilísticos;
- c) Objetivo de verificação e avaliação: a verificação e avaliação devem ser efetuadas periodicamente, a fim de permitir uma informação com exatidão e completa, adotando as técnicas adequadas;
- d) Objetivo de salvaguarda de ativos: todos os ativos da empresa são utilizados de forma adequada e somente por pessoas autorizadas.

CAPÍTULO VI – IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

Secção I - Área Financeira

1. Contas bancárias

- a) Compete à direção/órgãos de gestão a abertura e encerramento das contas bancárias;
- b) As contas bancárias pertencentes ao alojamento devem ser movimentadas perante a assinatura e confirmação de duas pessoas, o responsável de tesouraria e órgão de gestão/gerência;
- c) A movimentação das contas bancárias, pertencentes ao alojamento, realizada através da plataforma online do banco (*homebanking*) deve ser feita perante a assinatura e confirmação de duas pessoas, o responsável de tesouraria e órgão de gestão/gerência;
- d) No quinto dia útil de cada mês deve ser retirado, pelo tesoureiro com as credenciais atribuídas, através da plataforma online do banco (*homebanking*) os extratos bancários sendo entregues via e-mail ao gabinete de contabilidade;

2. Pagamentos

- a) Os pagamentos devem ser realizados com base em documentos de suporte (faturas), junto com documentos de suporte (Anexo I – Documento de suporte de saídas e entradas do caixa – Modelo de Fundo Fixo de Caixa) que justifique essa saída, bem como a autorização prévia por parte da gerência.
- b) O disposto acima deve estar em formato digital gravado em nuvem;
- c) O alojamento permite pagamentos através de numerário, transferência bancária, débito direto:
 - Numerário:
 - Os pagamentos por caixa são restritos aos dois tesoureiros, um do turno da noite e outro do turno de dia;
 - O caixa apenas poderá ser movimentando para o pagamento de pequenas despesas, com montante máximo fixado em 100€;

- Implementação de um fundo fixo de caixa – o alojamento encontra-se abrangido pelo controlo destes movimentos através do registo de entradas e saídas de dinheiro, controlando assim o valor disponível em caixa;
- Abono para falhas – Têm direito a um suplemento remuneratório designado "abono para falhas" os trabalhadores que manuseiem ou tenham à sua guarda, nas áreas de tesouraria ou cobrança, valores, numerário, títulos ou documentos, sendo por eles responsáveis.

Legislação:

- » Artigos 2.º e 4.º do Decreto-Lei n.º 4/89, de 6 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 276/98, de 11 de setembro, na redação dada pela Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro;
- » Artigo 9.º da Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de dezembro.

- Transferências bancárias:
 - Os pagamentos efetuados a fornecedores bem como outros terceiros, apenas são realizados através de uma conta bancária, para tornar mais fácil o seu controlo;
 - Os pagamentos a fornecedores são realizados duas vezes por mês, nomeadamente no dia 15 e no dia 30 de cada mês (exceto quando coincidir com finais de semana ou feriados).
 - Os pagamentos de vencimentos são realizados no penúltimo dia de cada mês.
 - Em casos excecionais, poderão ser processados outros pagamentos em outros períodos, mas com a aprovação e autorização da gerência.
- Débitos diretos:
 - Os débitos diretos devem estar definidos pela gerência de forma a evitar duplos pagamentos;
 - As autorizações dos débitos diretos apenas devem ser efetuadas com a aprovação e assinatura da gerência;

- Os débitos diretos referentes a empréstimos são cobrados ao dia 10 de cada mês (com a exceção dos casos em que coincida com dias de fim de semana);
- Os restantes débitos diretos foram definidos de acordo com o início de cada contrato, vindo as datas dos próximos débitos no fim de cada extrato bancário.

3. Recebimentos

- a) Os meios definidos para os recebimentos são por caixa, transferência bancária, *MBway* e multibanco;
- b) Neste alojamento não são permitidos recebimentos por cheque;
- c) Os recebimentos por caixa deverão ser também inseridos no documento de suporte ao Fundo Fixo de Caixa.

4. Reconciliações bancárias

- a) Compete ao gabinete de contabilidade a realização das reconciliações bancárias;
- b) As reconciliações são registadas por escrito com periodicidade mensal;
- c) As reconciliações são efetuadas às contas correntes, bem como às contas de financiamento obtidos;
- d) As divergências presentes nas reconciliações bancárias devem ser analisadas e comunicadas ao tesoureiro e ao órgão de gestão, de forma a serem regularizadas.
- e) No caso da dificuldade do disposto do número anterior e que ambos não consigam identificar a despesa realizada, deverá ser contabilizada como despesas não documentada originando tributações autónomas.

Secção II - Área da gestão do pessoal

1. Documentos e legislação

- a) O alojamento deve dispor de um arquivo digital (em nuvem) e em papel a seguinte informação:
- Horário de trabalho;
 - Mapa de férias anual;
 - Mapas e saídas de emergência;
 - Legislação de natureza laboral aplicável.

2. Admissão e desvinculação de pessoal

- a) A admissão é realizada sob consenso dos órgãos de gestão;
- b) O disposto no número anterior também se aplica em caso de desvinculação;
- c) Devem estar definidos procedimentos/requisitos para a admissão de um futuro colaborador;
- d) Devem estar definidas tabelas de remunerações para a admissão de um futuro colaborador;
- e) Devem ser realizados exames médicos antes do início da prestação de trabalho, de forma a analisar se o colaborador se encontra apto para o desempenho das suas funções;
- f) A negociação, bem como a fixação das remunerações é da responsabilidade dos órgãos de gestão;
- g) A contratação de um novo trabalhador deverá ser efetuada pelos órgãos de gestão à restante equipa;

3. Ficha individual do colaborador

- a) Após a contratação deverá ser realizado um processo individual do colaborador, que deverá ter os seguintes documentos:
- Curriculum Vitae;

- Carta de apresentação;
 - Contrato de trabalho;
 - Ficha individual do colaborador;
- b) A ficha individual do colaborador deverá ser atualizada conforme alterações efetuadas à seguinte informação:
- Nome;
 - Data de nascimento;
 - Fotografia;
 - Naturalidade;
 - Estado Civil;
 - Agregado Familiar;
 - Habilitações académicas;
 - Morada, telefone e telemóvel;
 - Número do cartão de cidadão, número de identificação fiscal e número de identificação da segurança social.
- c) O responsável pela ficha deve mantê-la atualizada.

4. Processamento de Salários

- a) O processamento de salários é efetuado pelo contabilista ao dia 25 de cada mês;
- b) Para efetuar o processamento, o responsável pela tesouraria irá enviar ao contabilista todas as informações sobre presenças/faltas dos colaboradores;
- c) O processamento de salários deverá ser tido em conta todas as remunerações autorizadas, os subsídios de turnos e abono para falhas para cada colaborador, de acordo com a legislação em vigor.
- d) As presenças e assiduidades dos colaboradores serão controladas através de um sistema de picagem com cartão. Cada colaborador irá ter o seu cartão de identificação do qual irá servir para a picagem à entrada e à saída.
- e) Devem ser emitidas duas vias do recibo de vencimento do qual uma deverá ser assinada e devolvida ao alojamento;
- f) O recibo de vencimento deverá conter as seguintes informações:

- Nome completo do colaborador;
- Número de beneficiário da segurança social;
- Número de identificação fiscal;
- Companhia de seguro e apólice;
- Categoria/profissão;
- Período ao que diz respeito o vencimento;
- Descrição das remunerações;
- Discriminação dos descontos;
- Valor líquido a receber.

5. Seguro de acidentes de trabalho

- a) Todos os colaboradores do alojamento devem estar abrangidos por um seguro de acidentes de trabalho que garanta os cuidados médicos e indemnizações necessárias, no que diz respeito à compensação de danos causados em caso de acidente ocorrido durante o período de trabalho.

Legislação:

»Lei n.º 98/2009, de 4 de setembro. Regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, incluindo a reabilitação e reintegração profissionais, nos termos do artigo 284.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro.

6. Formação

- a) De acordo com o Sistema Nacional de Qualificações (Decreto-Lei nº 396/2007), mais tarde reconfirmado pelo Decreto-Lei nº 14/2017), a formação profissional tem como objetivo dar aos colaboradores as competências adequadas para desempenharem as suas funções ou qualquer outra atividade profissional.

7. Higiene e segurança no trabalho

- a) Os colaboradores devem ter o equipamento necessário para o desenrolar das atividades;

- b) O material necessário para o desenvolvimento da atividade deve estar em condições e colocado na sala de material;
 - c) O material deve ser fornecido pelo alojamento;
 - d) As saídas e entradas de materiais devem ser registadas.
8. Medicina no trabalho
- a) Os colaboradores devem ser propostos a exames médicos periódicos.
 - b) A impossibilidade de comparência nos exames médicos deve ser comunicada à gerência para reagendamento.

Secção III – Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis

1. Verificação de faturas

- a) Aquando da compra de ativos será necessário verificar e analisar as quantidades e o preço unitário;
- b) Identificar a fatura como ativo e enviar à contabilidade de forma a ser analisado e contabilizado da forma mais correta;

2. Contabilização

- a) Cada ativo deverá ser contabilizado de acordo com o seu efeito pelo contabilista;
- b) Deverão ser criadas fichas de imobilizado para cada imobilizado adquirido;
- c) Quando um imobilizado for considerado como obsoleto deverá ser mencionado via e-mail ao contabilista, de forma dar o seguimento e tratamento contabilístico e fiscal.

3. Mensuração

- a) Os ativos deverão ser mensurados de acordo com o método da linha reta, com depreciações anuais;

CAPÍTULO VII – CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Alterações dos procedimentos
 - a) Este manual poderá ser sujeito a alterações assim que necessário.
 - b) As dúvidas existentes na análise ou interpretação deste manual deverão ser colocadas ao órgão de gestão;
1. Entrada em Vigor
 - a) O presente manual entra em vigor em 12 de julho de 2023.

**Anexo I – Documento de suporte de saídas e
entradas do caixa – Modelo de Fundo Fixo de
Caixa**

MODELO DE FUNDO FIXO DE CAIXA

NOME DA EMPRESA	NOME DO GERENTE		CONCLUÍDO POR		DATA CONCLUÍDA
Alojamento Hoteleiro A					
	PERÍODO ATUAL		PERÍODO ANTERIOR		AUMENTO (ou DIMINUIÇÃO)
	COMEÇAR	FIM	COMEÇAR	FIM	
	01/06/2023	06/30/2023	01/05/2023	31/05/23	
Saldo em Caixa		775,13 €		657,78 €	117,35 €
(+) RECIBIMENTOS EM DINHEIRO					
VENDAS EM DINHEIRO		120,45 €		- €	120,45 €
OUTRO		- €		- €	- €
OUTRO		- €		- €	- €
OUTRO		- €		- €	- €
TOTAL DE RECIBIMENTOS EM DINHEIRO		120,45 €		- €	120,45 €
(-) PAGAMENTOS EM DINHEIRO					
DESPESAS		3,10 €		- €	3,10 €
OUTRO		- €		- €	- €
OUTRO		- €		- €	- €
OUTRO		- €		- €	- €
TOTAL DOS PAGAMENTOS		3,10 €		- €	3,10 €